

Laurense Lie Rypdal

Strategisk porteføljestyling for kommunale boligutleiere

- en vurdering av type eierform
for Boligbygg Oslo KF

Oslo, 22.juni, 2015





Oppgavens tittel: Strategisk porteføljestyling for kommunale boligutleiere - en vurdering av type eierform for Boligbygg Oslo KF	Dato: 22.06.2015		
	Antall sider (inkl. bilag): 200		
	Masteroppgave	x	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Laurence Lie Rypdal			
Faglærer/veileder: Tore Haugen			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:			

Ekstrakt:

Hovedhensikten med denne oppgaven har vært å gjøre en vurdering av eierformene borettslag/ sameier versus heleide gårder for kommunal boligutleie. Målet med vurderingene har vært å lage et grunnlag for strategiske føringer knyttet til eierform og utvikling av eiendomsporteføljen for Boligbygg Oslo KF.

Kommunal boligutleie er tett knyttet til velferdspolitikken og ett mål om at alle skal bo. Utøvingen av eiendomsforvaltningen må derfor hensynta at optimalisering av verdier balanseres mot dette samfunnsoppdraget.

Problemstillingen belyses gjennom teori og litteratur for å undersøke hvilken betydning eierform har i forhold til en profesjonell og kostnadseffektiv eiendomsforvaltning. Det er benyttet både kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Litteraturstudie er delt i tre perspektiv: strategisk, juridisk og politisk. Andre metoder som er benyttet er dokument søk, faktainnhenting, spørreundersøkelser, dybdeintervju og analyse av nøkkeltall.

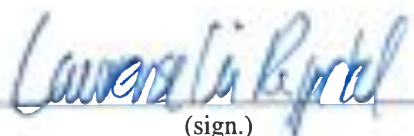
En samlet vurdering av resultatene i oppgaven viser at en kostnadseffektiv og profesjonell eiendomsforvaltning er avhengig av en bevisst vurdering rundt eierform. Heleide gårder er klart den mest kostnadseffektive, fleksible og profesjonelle eierformen, mens borettslag og sameier er den beste eierformen når det gjelder mål om godt bomiljø. Funnene indikerer samtidig at det ikke nødvendigvis er eierformen heleide gårder som fremmer dårlige bomiljø, men heller konsentrasjonen av type leietakere som plasseres og aksepteres i denne delen av porteføljen. Funn fra teori og data peker på at deler av eiendomsforvaltningen har skjulte boligsosiale kostnader som er utfordrende å definere.

Det anbefales at det settes større krav til bomiljøoppfølging i de heleide gårdene. Ansvaret for det boligsosiale arbeidet har mange grensesnitt. Det må utarbeides ett samhandlingsforslag som løser dette på en helhetlig, systematisert og langsiktig måte.

Dersom det boligsosiale arbeidet effektiviseres, anses den mest tilfredsstillende løsningen i forhold til kjøp av eiendom å være mindre, heleide gårder med 20-30 boliger. Kjøpene bør skje i områder der det ikke er stor konsentrasjon av kommunale boliger fra før. Ved seksjonering og salg av større eiendommer bør det opprettes sameier med bakgrunn i råderett, med en tinglyst klausul for å hindre fremleieproblematikk. Videre må eierskapet og oppfølging av styrearbeid i borettslag og sameier struktureres og synliggjøres, slik at det kan følges opp på en tilfredsstillende måte.

Stikkord:

1. Strategisk porteføljestyling
2. Bygg- og eiendomsforvaltning
3. Eiendomsrett
4. Boligsosial politikk


(sign.)

FORORD

Denne oppgaven er avsluttende eksamen i det erfaringsbaserte masterstudiet i eiendomsutvikling- og forvaltning ved NTNU (AAR6990). Den teller 30 studiepoeng og leveres ved fakultet for Arkitektur og Billedkunst.

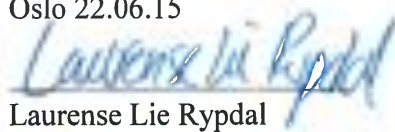
Det tverrfaglige fokuset har gitt studiet en egenverdi som har vært særlig viktig ettersom eiendomsfaget er under stadig og rask utvikling, hvilket gjelder både optimalisering av verdier, profesjonalisering, tekniske krav, lover og forskrifter, samt krav til livsløp og miljø i vår tids bygningsmasse. Studiet bygger en helhetsforståelse for bygg- og eiendomsforvaltningen som jeg har tatt med meg inn i denne oppgaven.

Jeg vil først og fremst få takke min arbeidsgiver for å tilrettelegge og støtte min deltakelse ved studiet, og mine ledere for at de alltid har en åpen dør og ett interessert øre. Videre vil jeg rette en takk til alle de som har satt av tid gjennom deltakelse i intervju og spørreundersøkelser og som har latt seg engasjere av oppgavens problemstilling.

Denne oppgaven hadde ikke fått sin form og innhold uten dyktig veiledning fra Tore Haugen. Underveis i oppgaven og studiet må jeg også få si hvor stor pris jeg har satt på hele kollegiet ved metamorfose-senteret og mine medstudenter, i sær min svært kulinarisk interesserte og kunnskapsrike kollokviegruppe – takk for all motivasjon og moro - det har vært en glede å gjennomføre dette studiet sammen med dere.

Studiet er gjennomført ved siden av jobb og familieliv med små barn, hvilket har vært både disiplinerende og krevende. Den største takken fortjener derfor Daniel som har holdt familien samlet og hverdagen i gjenge hver gang jeg forsvant ut i studieverden. Og til Elise og Thale: Jeg gleder meg sånn til all tid med dere.

Oslo 22.06.15



Laurence Lie Rypdal

SAMMENDRAG

Hensikten med rapporten er å gjøre en vurdering av eierformen borettslag/sameier versus heleide gårder. Målet med vurderingene er å lage ett beslutningsgrunnlag for strategiske føringer knyttet til eierform og utvikling av eiendomsporteføljen for kommunale boligutleiery.

Oslo vokser i rekordfart og kommunen er inne i sin største satsning på kommunale boliger siden 1930-tallet. Den må sees i sammenheng med Tøyenavtalen som er en storstilt områdesatsning i Oslo indre øst. Det er Boligbygg Oslo KF som er ansvarlig for gjennomføringen. Foretaket forvalter, drifter, eier og leier ut de kommunale boligene i Oslo. Temaet i oppgaven er valgt med bakgrunn i ønske om å undersøke hvordan utviklingen av dette historiske boligløftet best lar seg løse. Problemstillingen er som følger:

Hva er mest hensiktsmessig for strategisk porteføljeutvikling i Boligbygg Oslo KF?

Kommunal boligutleie er tett knyttet til velferdspolitikken og ett mål om at alle skal bo godt. Utøvingen av eiendomsforvaltningen må derfor hensynta at optimalisering av verdier balanseres mot dette samfunnsoppdraget. Intensjonen med oppgaven er derfor å komme med anbefalinger og datagrunnlag for hvordan foretaket og større kommunale boligutleiery best kan kombinere profesjonell, effektiv eiendomsforvaltning med det boligsosiale målet om spredning av eiendomsmassen.

For å svare ut oppgavens problemstilling er det utledet tre forskningsspørsmål:

1. Vurdering av borettslag/ sameiereiendommer versus heleide gårder som eierform - hva er den økonomisk mest gunstige eierformen?
2. Hva er eventuelle forskjeller mellom hvordan kommunale boligutleiery bør organisere porteføljestyringen av borettslag/ sameiereiendommer versus heleide gårder?
3. Hvilke strategi og forutsetninger bør legges til grunn for kjøp/ salg av store heleide gårder og kjøp/ salg av borettslag og sameiereiendommer?

Det er benyttet både kvalitative og kvantitative undersøkelser for å belyse de tre forskningsspørsmålene. I den teoretiske tilnærmingen er det gjennomført ett omfattende litteraturstudie som er delt i tre perspektiv: 1) Strategisk porteføljestyring, eiendomsledelse og god bygg- og eiendomsforvaltning, samt en gjennomgang av systematikk, grunnlag og forutsetninger knyttet til FDV-tall og LCC-analyser 2) Lover og regler for eiendomsrett, eieransvar og eierskap i borettslag og sameier 3) Boligsosialpolitikk i Norge og Norden. De andre metodene som er benyttet er dokumentetsøk/ faktainnhenting, spørreundersøkelser, dybdeintervju og økonomiske analyser av FDV-nøkkeltall og momskompensasjon. Å benytte forskjellige tilnærminger til forskningsspørsmålene er viktig for å sikre relevant og valid empiri som grunnlag for analyse og tolkning av resultatene.

Forskningsarbeidet har vist seg å gi nyttig belysning av strategi og valg av organisasjonsform i foretaket og eierformen i porteføljen. En samlet vurdering av resultatene i oppgaven viser at en kostnadseffektiv og profesjonell eiendomsforvaltning er avhengig av en bevisst vurdering rundt eierform. Heleide gårder er klart den mest kostnadseffektive, fleksible og profesjonelle eierformen, mens borettslag og sameier er den beste eierformen når det gjelder mål om godt

bomiljø. Funnene indikerer samtidig at det ikke nødvendigvis er eierformen heleide gårder som fremmer dårlige bomiljø, men heller konsentrasjonen av type leietakere som plasseres og aksepteres i denne delen av porteføljen. Funn fra teori og data peker på at deler av eiendomsforvaltningen har skjulte boligsosiale kostnader som er utfordrende å definere.

Oppgaven konkluderer med at utviklingen av eiendomsporteføljen i større grad bør vektlegge en kostnadseffektiv og profesjonell eiendomsforvaltning. Den mest tilfredsstillende løsningen for kjøp av eiendom anses å være mindre, heleide gårder med 20-30 boliger. Kjøpene bør skje i områder der det ikke er stor konsentrasjon av kommunale boliger fra før. Ved seksjonering og salg av større eiendommer bør det opprettes sameier da det gir størst råderett, med en tinglyst klausul for å hindre fremleieproblematikk. Videre må eierskapet og oppfølging i borettslag og sameier struktureres og synliggjøres, slik at det kan følges opp på en tilfredsstillende måte.

Det anbefales at det settes større krav til bomiljøoppfølging i de heleide gårdene. Ansvar for det boligsosiale arbeidet har mange grensesnitt. Det må utarbeides ett samhandlingsforslag som løser dette på en helhetlig, systematisert og langsiktig måte.

Det påpekes til slutt at det ikke er denne oppgavens intensjon å peke på at den eksisterende porteføljen med borettslag og sameier bør endres. Den anses som hensiktsmessig og oppfyller dagens behov i forhold til Boligbyggs formål, samtidig som den gir en nødvendig diversitet i eiendomsporteføljen. En portefølje med begge typer eierform er å anse som nødvendig, hvilket understøttes i både spørreundersøkelsene og i intervjuene. Men det er relevant å peke på at porteføljen har sin opprinnelse i at kommunene ikke lenger ville ta byggherre- og vedlikeholdsansvaret i boligbyggingen. Samtidig har eiendomsreformen i Oslo tilrettelagt for en mer profesjonalisert eiendomsforvaltning. Ved utvikling av eiendomsporteføljen er det viktig at de strategiske føringene legges ut ifra dagens forutsetninger og utfordringer.

ABSTRACT

The purpose of this report is to make an assessment of the ownership structure between housing cooperatives, condominiums and municipal owned property. The goal of the thesis is to identify strategic factors and guidelines regarding the ownership and a strategic development of a real estate portfolio for municipal housing.

What is the optimized solution regarding strategic portfolio development in Boligbygg Oslo KF?

The issue of Municipal housing is closely related to the welfare policy and the stated goal to ensure housing for everyone. The property management therefore must take into account the optimization of assets balanced against this important social mission. The intention of this task is to make recommendations and identifying the basic data on how the enterprise and larger municipal housing landlords can best combine professional, efficient real estate management with the political target of diversification of the property portfolio based on a geographical and district aspect.

The thesis concludes that the development of the real estate portfolio to a greater extent should emphasize on a cost-effective and professional real estate management. The most satisfactory solution for a portfolio expansion is considered to be the purchase of smaller apartment buildings consisting of 20-30 apartments. An expansion should be made in areas with a small existing concentration of social and welfare housing. In regards to divestment of large properties, it is recommended sectioning apartments and establishing condominiums because this ensures the company the best possible ownership to the apartments it decides not to dispose of, and establishing a clause to prevent future subletting issues. Furthermore; ownership in and monitoring of activities in housing cooperatives and condominiums needs to be structured and made visible to ensure a satisfactory safeguarding of the company's interests.

The thesis recommends establishing greater requirements on monitoring of environmental and social changes in the municipally owned properties. Responsibility for social housing work has many interfaces. An interaction proposal that addresses this in a holistic, comprehensive and systematic matter with focus on long-term solutions will have to be prepared.

INNHOLDSFORTEGNELSE

INNHOLDSFORTEGNELSE	1
1 INNLEDNING	4
1.2 Bakgrunn.....	4
1.3 Vurdering av eierform	4
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	5
1.5 Avgrensing.....	6
1.6 Oppgavens oppbygging	7
1.7 Kommunal boligpolitikk i Oslo – historikk og nåtid	9
1.8 Begreper og terminologi	16
2. METODE	17
2.1 Metodebruk.....	17
2.1.1 Kvantitative og kvalitative metoder	17
2.1.2 God forskningsetikk.....	18
2.1.3 Validitet og reliabilitet	18
2.2 Metoder som er benyttet i oppgaven.....	19
2.2.1 Litteraturstudier.....	19
2.2.2 Økonomiske vurderinger	20
2.2.3 Spørreundersøkelser.....	20
2.2.4 Dokumentanalyse/ faktaopplysninger om Boligbygg og andre boligutleieaktører .	21
2.2.5 Intervjuer.....	22
2.3 Fordeler og ulemper ved metodebruken	22
3 TEORI OG LITTERATUR.....	24
3.1 Strategi og strategisk eiendomsledelse	25
3.1.1 Porteføljestyring.....	27
3.1.2 New Public Management.....	28
3.1.3 Eierstrategi	29
3.1.4 Organisering av offentlig eiendomsforvaltning	30
3.1.5 Eiendomsreformen i Oslo	32
3.1.6 Teoretisk modell strategisk porteføljeforvaltning av offentlig eiendom	33
3.1.7 Den kommunale boligporteføljen	38
3.1.8 Økonomistyring i eiendomsforvaltningen	38
3.1.9 FDV- kostnader, nøkkeltall og benchmarking	41
3.1.10 Økonomi i offentlig sektor.....	42
3.2 Eiendomsretten og eieransvaret	44

3.2.1 Heleide eiendommer/ selveierboligen.....	44
3.2.2 Eierseksjonssameier.....	45
3.2.3 Borettslag/ andelsleiligheter.....	46
3.2.4 Betydning for kommunen som juridisk eier	47
3.3 Sosial boligpolitikk.....	50
3.3.1 Regjeringens boligsosiale politikk.....	50
3.3.2 Oslos boligsosiale politikk.....	51
3.3.4 Sosiale utleieboliger i andre nordiske land.	54
4 EMPIRI	57
4.1 Økonomiske analyser.....	57
4.1.1 Investeringskostnad/ anskaffelsesverdi.....	57
4.1.2 FDV-kostnader.....	57
4.1.3 Momskompensasjon	62
4.2 Antall fravikelser og hevingsbrev knyttet til husbråk/ dårlig boevne	64
4.3 Spørreundersøkelser	66
4.3.1 Spørreundersøkelse blant andre større kommuner.....	67
4.3.2 Spørreundersøkelse i Boligbygg	72
4.4 Informasjon om andre boligutleieaktører og andre boligforetak.....	77
4.4.1 Selvaag Realkapital/ Utleiebolig As	77
4.4.2. Fredensborg Eiendom	77
4.4.3 BBB – Bergen Bolig- og byfornyelse	77
4.4.4 OBOS - Oslo og Omegn Bolig- og Sparelag	78
4.5 Intervjuer med ansatte i Boligbygg.....	80
4.5.1 Øverste ledelse	80
4.5.2 Eiendomssjef.....	82
4.5.3 Kjøpsansvarlig	85
4.5.4 Salgsansvarlig	88
4.6 Oppsummering av funn	91
5 DISKUSJON AV RESULTATENE	94
5.1 Diskusjon av metode.....	94
5.1.1 Litteraturstudie.....	94
5.1.2 Økonomiske analyser og nøkkeltall.....	94
5.1.3 Spørreundersøkelsene	96
5.1.4 Faktainnhenting.....	97
5.1.5 Diskusjon av intervju	97
5.1.6 Oppsummering.....	97

5.2 Diskusjon av teori og empiri.....	99
5.2.1 Hva er den økonomisk mest gunstige eierformen?.....	99
5.2.2 Medfører de to eierformene behov for forskjellig typer porteføljestyling?.....	102
5.2.3 Strategi og forutsetninger ved kjøp og salg av eiendommer.....	106
6 KONKLUSJON	110
7 ANBEFALINGER FOR VIDERE ARBEID	114
8 FIGURER OG TABELLER.....	115
9 REFERANSELISTE	117
10 VEDLEGG	122

1 INNLEDNING

Denne rapporten omhandler en vurdering av eierformen borettslag og sameier versus heleide gårder for boligutleiere. Vurderingen gjøres for å lage ett beslutningsgrunnlag for strategisk porteføljestyling i Boligbygg Oslo KF.

«Det finnes ikke noe ønske mer naturlig enn ønsket om å vite»

Michel de Montaigne

1.2 Bakgrunn

Boligbygg er et kommunalt foretak som drifter, forvalter, eier og leier ut kommunale boliger i Oslo. Det er kommunen som har ansvaret for å sørge for at alle borgere har tilbud om et sted å bo, når man ikke klarer å skaffe det på egen hånd. Kommunes utleieboliger er ett av de viktigste verktøyene for å oppnå dette lovkravet. En god bolig er et viktig grunnlag for å komme i jobb, starte på studier, komme seg ut av en vanskelig livssituasjon eller rett og slett leve ett verdig liv. De kommunale boligene er det viktigste verktøyet kommunen har for å oppfylle dette viktige samfunnsoppdraget.

Oslo er i toppen blant de aller raskest voksende byene i Europa, og dersom prognosene slår til vil byen passere 800.000 innbyggere i 2033 i følge Statistisk Sentralbyrå. Befolkningsveksten medfører blant annet en ønsket økning i antall kommunale boliger. Behovet er lagt frem i en egen boligbehovsplan, og det speiles i Boligbyggs budsjettrammer for 2014-2017, med en investeringsramme på 2,4 milliarder kroner. Økningen skal skje gjennom planlagte kjøp, salg og oppføring av prosjekter som sørger for at eiendomsmassen utvikles i henhold til de kartlagte behovene.

Som en del av dette løftet skal foretaket anskaffe nærmere 900 boliger, og det skal selge rundt 300 boliger i spesifikke geografiske områder, der det er stor konsentrasjon av kommunale boliger. Økningen skjer i hovedsak gjennom kjøp og salg. Ett viktig politisk prinsipp for utviklingen av eiendomsmassen er spredning. Spredning av kommunale boliger er ett boligsosialt virkemiddel som innebærer at konsentrasjon av vanskeligstilte ikke skal være for stor, for å hindre ghettotifisering og fremme integrering. Samtidig skal foretaket i henhold til formålsparagrafen drive etter forretningsmessige prinsipper. Spredningspolitikken medfører at foretaket i stor grad kjøper borettslag og sameierleiligheter, og seksjonerer store heleide kommunale gårder der man selger seg ned for å forhindre dårlige bomiljøer. Ved utgangen av 2014 eide foretaket ca 3.800 borettslag- og sameierleiligheter og 6.200 leiligheter i heleide gårder. Fortsetter utviklingen som i dag vil man i løpet av de neste årene ha endret en større del av eierformen i boligmassen og ha flest borettslag og sameier i eiendomsporteføljen.

1.3 Vurdering av eierform

De siste tre årene har jeg som ansattes representant i styret i Boligbygg vært med på stadige strategiske diskusjoner knyttet til utvikling av eiendomsmassen, der jeg opplever at det boligsosiale formålet med spredning tas svært alvorlig, hvilket er viktig. Samtidig oppleves det at man stadig kommer i konflikt med valg som ikke synes helt rasjonelle sett fra en

eiendomseiers perspektiv, der fokus er optimalisering av verdier og profesjonalisering av driften.

Jeg anser valg av eierform til å være av stor strategisk betydning da det er i enhver langsiktig eiers interesse å ha full råderett over sin eiendom, fordi det er den beste måten å kontrollere utviklingen i porteføljen. Med råderett over egen eiendom og en stor portefølje følger også forventninger om effektivisering, stordriftsfordeler, god oversikt og kontroll over egen eiendomsmasse. Videre er det min påstand at forskjellene mellom de to typene behov medfører forskjellig eierstyring, om den søkes å være optimal. Eiendomsreformen som ble gjennomført i 2004 hadde som målsetning å få på plass en mer effektiv og profesjonell eiendomsforvaltning i Oslo kommune. Gjennom de 10 siste årene er det gjort ett stort stykke arbeid for å nå dette målet. Foretaket har blant annet arbeidet mye med organisatoriske grep for å tydeliggjøre ansvar og roller, skaffe bedre oversikt og sikre ett godt drifts- og vedlikeholdsnivå i byggene, herunder økning av kapasitet og kompetanse. Organiseringen er tuftet på at en større del av forvaltning, drift og vedlikeholdstjenestene kjøpes i markedet. Det har derfor også vært ett viktig strategisk mål å få på plass hensiktsmessig kontraktstruktur, god innkjøpskompetanse og oppfølging for å sikre at foretakets omfattende anskaffelser er som avtalt. Av dette følger det strenge krav til etterlevelse av regelverk knyttet til helse, miljø og sikkerhet, og til at leverandørene følger lov- og avtaleverket på alle områder. Det overordnede målet med vedtatte strategi er å opprettholde realverdien i eiendommene på best mulig måte og å utvikle porteføljen ut fra behovene som er hos de forskjellige bydelene.

Ved å eie i borettslag og sameiere benytter man seg ikke av egen organisasjon, men setter ut oppfølging av boligene til det enkelte styret. Det er min mening at Boligbygg ved kjøp av borettslag og sameierleiligheter, der foretaket ikke har flertallsfordel i styrene eller ikke har aktive, kompetente styremedlemmer, ikke driver hensiktsmessig eller gir foretaket mulighet til å hente ut potensiale i egen eiendom, tilsvarende de effektiviseringsgrep som er gjort i de heleide gårdene.

Oppgaven gjør undersøkelser for å se om dette stemmer og hvilke forutsetninger som må være tilstede for å best mulig ivareta eierinteressene i porteføljen. Samtidig er det klart at en stor konsentrasjon av kommunale boliger kan gi svært uheldige bomiljøer med mye husbråk, hærverk, slitasje, utrygghet og dårlige oppvekstsvilkår for barn. Spredning er i mange tilfeller nødvendig og det er også en ønsket politisk målsetning. Målet er derfor også å finne en anbefaling til best practice ved seksjonering av større heleide gårder i forhold til blant annet utforming av sameievedtekter og behov for nødvendig kompetanse og deltakelse i borettslag og sameiestyrer.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hovedfokuset i denne oppgaven er å gjøre forretningsmessig vurdering av de to eierformene, for å se hvordan det kan la seg kombinere med det boligsosiale formålet. Hensikten er å finne ett godt grunnlag for beslutninger for strategiske føringer til videre utvikling av eiendomsporteføljen, når man nå står midt i en storstilt satsning på kommunale boliger i takt med befolkningsveksten i Oslo.

Oppgaven har følgende problemstilling:

<i>Problemstilling</i>	Hva er mest hensiktsmessig for en strategisk porteføljeutvikling i Boligbygg Oslo KF?
------------------------	---

For å belyse problemstillingen anses det som helt sentral å gjøre en økonomisk vurdering av forskjellene på de to eierformene. Er forskjeller knyttet til administrasjonskostnader, effektivisering, stordriftskostnader eller andre faktorer mulig å se i FDV-tallene? Hvilken betydning spiller momskompensasjon og investeringsnivå? Dette er viktige faktorer å kartlegge i forhold til ett forretningsmessig formål.

Det er også relevant å kartlegge andre forskjeller knyttet til eierformene. Hvilke muligheter har man til å drive eierstyring ved de forskjellige eierformene? Er det forskjeller på hvordan eiendommen følges opp/ hvilke kompetanse som kreves? Er bomiljøene, driften og vedlikeholdet bedre i den ene eiertypen fremfor den andre? Krever en av eiendomstypene mer administrativ oppfølging enn den andre?

Sist, men ikke minst er det aktuelt å undersøke om det hvilke juridiske rammer som ligger til grunn for de forskjellige eiertypene, herunder forskjeller mellom borettslag og sameier, slik at man kan organisere seksjonerte gårder på en mest hensiktsmessig måte.

For å svare ut oppgavens problemstilling er det derfor utledet tre forskningsspørsmål:

<i>Forsknings- spørsmål</i>	1. Vurdering av borettslag/ sameiereiendommer versus heleide gårder som eierform - hva er den økonomisk mest gunstige eierformen? 2. Hva er eventuelle forskjeller mellom hvordan kommunale boligutleiende bør organisere porteføljestyringen av borettslag/ sameier versus heleide gårder? 3. Hvilke strategi og forutsetninger bør legges til grunn for kjøp/ salg av store heleide gårder og kjøp/ salg av borettslag og sameiereiendommer?
---------------------------------	--

1.5 Avgrensning

Oppgaven vil først undersøke de økonomiske forholdene ved de forskjellige eierformene. For å avgrense studien utelukkes problematikk knyttet til skatt. Videre legges det til grunn at alle utgifter som er ført i driftsregnskapet er de faktiske vedlikeholdskostnader og at klassifisering mellom investerings- og vedlikeholdskostnader er gjort i henhold til regnskapsloven og forskrifter til denne.

En del av oppgaven vil være å drøfte ulike begreper og definisjoner av strategisk porteføljestyring og vurdering av strategi og anbefalinger knyttet til kjøp og salg av eiendom. Dette gjøres i forhold til eierformen og de boligbehov som er uttrykt av de forskjellige

bydelene. Det vil ikke bli gjort vurderinger av eiendommens beliggenhet/ salgspotensialet, om de har riktig brukskvalitet eller om de er arealeffektive.

Det skilles ikke mellom type boliger, hele den kommunale boligporteføljen defineres som boliger til vanskeligstilte. Bygg med blandingsforhold diskuteres heller ikke når det kommer til føringer for hvilken tjenesteproduksjon som foregår i byggene.

Oppgaven tar ikke for seg forhold knyttet til husleie og effekten av innføring av gjengs leie, utover det som opplyses i teksten.

Det boligsosiale formålet tolkes i oppgaven til ikke å omfatte noen vurderinger rundt det boligsosiale ansvaret for at vanskeligstilte kan kjøpe egen bolig, da ansvaret og midler til gjennomføring av eierskapspolitikken er plassert hos Velferdsetaten i Oslo kommune.

Oppgaven er begrenset når det gjelder belysning av spredningsbegrepet. Det er nødvendig å diskutere spredningspolitikken, og det gjøres generelle betraktninger knyttet til dette og til de funn som er følger av oppgavens empiridel når det gjelder. Hva som gir vellykket integrasjon og gode bomiljø utover oppgavens teori og empirifunn, tas det ikke standpunkt til. Det anbefales dog til videre forskning.

1.6 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygd opp som følger:

Kapitel 1 og 2 - Innledningen beskriver bakgrunnen og formålet for valg av tema og problemstilling. Videre beskrives hvilke avgrensninger som er tatt i forhold til temaet i oppgaven. Den inneholder en innføring i historisk boligsosialpolitikk i Oslo og presenterer Boligbygg, hvilket er sentralt for å skape en forståelse av hvorfor problemstillingen er knyttet mot foretakets tosidige formål. Til slutt defineres noen sentrale begrep og definisjoner.

Kapitel 2 - Metodedelen beskriver generell og anvendt metode og hvordan masteroppgaven er gjennomført. Den begrunner hvordan valg av forskningsdesign bidrar til å besvare oppgavens problemstilling og peker kort validitet og reliabilitet ved metodebruken.

Kapitel 3 - Teoridelen beskriver teori- og litteraturstudiet. Den sammenfatter resultater fra nasjonal og internasjonal forskning som er relevant for besvarelsen av problemstillingen og som danner underlag for drøftingen av den innhentede empirien. For å strukturere teorien i et nokså omfattende tema er kapitlet delt i tre underkapitler:

- Strategi og strategisk eiendomsledelse
- Eiendomsretten og eieransvaret
- Sosial boligpolitikk i Norge og Norden.

Kapitel 4 – Resultatdelen presenterer og belyser innhentet empiri fra gjennomførte undersøkelser for FDV-analyse, spørreundersøkelser, fakta og dokumentinnhenting og intervjuer. Denne delen strukturerer informasjonen og kobler svarene fra undersøkelsen opp mot oppgavens problemstilling.

Kapitel 5 - Drøftingsdelen vurderer først fordeler og ulemper knyttet til innhentet empiri før den drøfter gjeldende teori og faktiske funn fra oppgaven opp mot forskningsspørsmålene. Til slutt gjøres en kort oppsummering av funnene.

Kapitel 6 - Konklusjonene besvarer oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål på bakgrunn av resultater og drøfting presentert i kapitel 5.

Kapitel 7 – Anbefaling av emner til videre arbeid

Til slutt presenteres referanseliste med anvendte kilder og kopi av relevante vedlegg.

1.7 Kommunal boligpolitikk i Oslo – historikk og nåtid

«Oslo kommune utviklet en boligpolitikk lenge før staten kom på banen. Langt på vei ble den nasjonale boligpolitikken først utviklet i Oslo.» (Hansen og Guttu 2000, s.7)

Oslo kommune har en lang historie i forhold til boligpolitikk. Etter en periode med stor innflytting og utbygging på slutten av 1800-tallet, kom «Kristiania»-krakket i 1899. Dette medførte en lang periode der det var vanskelig å få private utbyggere til å bygge boliger for vanlige folk. Boligsituasjonen for arbeiderklassen ble i denne tiden enda mer prekær enn den hadde vært før krakket (Hansen og Guttu 2000).

Leiegårdskontoret ble opprettet i 1898 for å forvalte leiegårder som ble stilt disponible for arbeidere. Boligmangelen var stor og det var lange ventelister fra første dag. I 1919 var gjennomsnittlig ventetid tre år. Fram til 1920 var det utleieboliger som dominerte i Oslo. Kun 10% av boligmassen var selveierboliger, mot 53% på landsbygda (Holt-Jensen 2013). I 1911 ble det opprettet et boligråd som fikk i oppgave å utrede hva kommunen kunne og burde gjøre for å forebygge bolignød og bedre boligforholdene. Her ble den første boligdirektøren ansatt. Direktøren var Harald Hals, som skulle sette sitt preg på Oslo i mange år fremover.

I perioden fra 1914 til 1931 var kommunen den dominerende boligutbyggeren, med en stortilt utbygging av kommunale leiegårder. Områdene Linderen, Ullevål Hageby, Lille Tøyen Hageby, Torshov og Søndre Åsen ble bygget i denne perioden. Torshovbyen, øst for Vogtsgate, ble i sin helhet bygget av kommunen som et ledd i sosial boligbygging for vanlige lønsmottakere. Bydelen var totalplanlagt og ble bygget mellom 1918 og 1925. Da hadde kommunene fått 2002 leiligheter for 34 millioner kroner. På samme tid ble Ullevål Hageby bygget med en totalpris på 25 millioner kroner for 652 leiligheter. Her ble resultatet såpass kostbart at resultatet ble at kun middelklassen hadde råd til å bo her (Boligbygg 2011).

Etter hvert trappet den private utbyggingen seg kraftig opp og kommunen trappet ned egen byggevirksomhet. Den direkte kommunale boligbyggingen tok slutt i 1929 på grunn av økende utfordringer knyttet til finansiering av prosjektene og vedlikehold av byggene. Egen utbygging ble nå i stedet organisert gjennom kommunale boligaksjeselskap. Samtidig økte omfanget av støtte til boligbyggelag utover 1930-tallet. Fra 1934 gikk støtten i hovedsak til prosjekter gjennom det private andelslaget OBOS som hovedsamarbeidspartner. Med dette besluttet Oslo å satse på kooperativ boligbygging. Boligbyggingen gikk da over fra å være kommunal til å være kommunestøttet (Nestor 1962).

Den andre store endringen i norsk boligpolitikk fant sted rett etter krigen. Statens Husbank ble da etablert og var ett steg fra kommunal til statlig styring av boligpolitikken. Husbankens funksjon var å distribuere midler til boligbygging generelt og ble det viktigste politiske instrumentet i boligpolitikken, sammen med Byggforsk (nå SINTEF) som la byggetekniske føringer. Boligbehovet hadde vokst seg sterkt igjen etter krigen og det var særlig behov for familieboliger. Det ble innført strenge krav til arealstandard, forbud for bygging av eneboliger i tettsteder og bynære områder og det ble satset på utbygging av tomannsboliger og rekkehus. Mellom 1946 til 1960 var to tredjedeler av bygde boliger finansiert av Husbanken. Fokuset i Oslo ble i løpet av denne tiden å bygge boliger med boligbyggelagene, særlig i samarbeid

med OBOS og USBL, og å opprettholde prisreguleringen på husleie og andelsleiligheter som skulle beskytte leietakere mot markedssvingninger (Gulbrandsen 1983).

I etterkrigstiden ble dagens boligpolitikk formet med mål om overgang fra leie til eie. Med husbanktilskudd til selveide småhus og felleseie i borettslag, sank andelen utleieboliger fra 50% i 1945 til 34% i 1970 i Norge, mens den i dag har stabilisert seg på rundt 20 % på landsbasis. I tillegg til tilskudd og subsidierte lån fra Husbanken, var prisregulering og aktive bidrag med hensyn til tomt- og eiendomskjøp, verktøy som ble benyttet for å regulere boligmarkedet. I Oslo ble omgjøring av heleide gårder til borettslag og salg til beboere ett verktøy kommunen aktivt benyttet for å få folk inn på eiermarkedet. (Hansen og Guttu 2000).

De kommunale aksjeselskapene ble slått sammen og skiftet det navn til Forenede Boligselskaper AS i 1947. Selskapet ble avviklet i 1972, og de resterende eiendommene ble lagt under Boligsjefens administrasjon som etat. Da ble eiendommene overført til Boligsjefens kontor. Boligsjefens kontor ble avløst av Boligetaten i 1979.

Boligetaten hadde mange oppgaver. Den forvaltet og tildelte boliger, hadde utbygging/planavdeling, forvaltet tomter, kontor- og forretningseiendommer og kommunale bydelssentre. Dette innbar utvikling av trygdeblokker og omsorgsboliger da særlig i Groruddalen, med Tveita, Romsås, Ammerud og Stovner (Hansen og Guttu 2000). I tillegg hadde den ansvaret for gjennomføringen av den store byfornyelsen på 1980-tallet.

Den norske boligpolitikken omtales av Annaniassen (2006) som en kurve med kraftig vekst og ett brått fall. I 1975 kom Høyre til regjeringsmakten og en bølge av privatisering begynte. Med ønske om reformer og effektivisering, begynte tilpasninger til en planmessig byfornyelse, tilpasning til selveierleiligheter/ ny eierseksjonslov og avskaffelse av prisregulering for andelsboliger. Dette ble starten på en ny, mer markedsstyrt boligpolitikk.

Endringene tvang seg fram, ikke bare på grunn av det politiske skiftet fra venstre til høyresiden i norsk politikk, men også fordi prisreguleringspolitikken etterhvert medførte to boligmarkeder: ett uregulert selveiermarked og ett regulert marked for andelsleiligheter mv. Reguleringspolitikken mistet sin kraft av flere grunner: Det ble store forskjeller mellom selveiere og subsidierte andelsleiligheter. Det hadde utviklet seg en praksis med penger under bordet ved kjøp og salg av borettsleiligheter. Videre er det i følge Grødem og Sandlie (2013) sannsynlig at velstandsutviklingen medførte at det utviklet seg en motstand mot Husbankens kriterier for subsidierte lån.

I løpet av 1980- tallet steg boligprisene voldsomt, fram til oljekrisen i 1986 medførte ett stor fall igjen. Med høye renter og mye lån, ble flere stående uten fast bopel og mulighet til å komme seg inn på leiemarkedet. Samtidig ble det gjennomført en storstilt byfornyelse i indre Oslo, som bidro til behov for omplasseringsleiligheter. Behovet for boliger bidro til en politisk beslutning i 1984 om å øke antall kommunale boliger (Hansen og Guttu 2000). Det ble derfor anskaffet flere hundre boliger frem mot slutten av 1990-tallet.

Helt fram til 1976 var de kommunale boligene beregnet på alle og man måtte lenge ha vandelsattest for i det hele tatt å komme inn. Da ble ordningen endret og leiligheter tildelt på sosialmedisinsk grunnlag (Hansen og Guttu 2006). Etter bydelsreformen i 1983 ble

tildelingsansvaret lagt til bydelene og i 2001 ble krav om boevne fjernet fra tildelingsforskriften (opplyst i intervju 2015). I henhold til tildelingsforskriftens § 3 er boligmassen vedtatt i all hovedsak å skulle huse de som ikke selv klarer å skaffe seg egnet bolig. I dag er det forskjellige kriterier for å få ett boligvedtak, herunder personer med funksjonshemmelser, eldre med behov for tilpasset bolig, flyktninger, personer som skrives ut fra institusjon, løslates fra fengsel eller har økonomiske problemer, i tillegg til ungdom mellom 17 og 23 år. Sammensetningen av beboere er kjernen til ønsket om spredning i dag. For spredningspolitikk og Husbankens rolle i dag vises det til kapittel 3.3 Sosial boligpolitikk.

I 1988 ble det vedtatt å skille kommunens forvaltningsvirksomhet fra eiendomsvirksomhet. Boligetaten ble derfor erstattet med Oslo Kommunale Boligbedrift i 1990, mens Eiendoms- og byfornyelsesetaten overtok forvalteransvaret for tomter, næring etc. Selskapet eksisterte frem til 2002 da det ble opprettet som en midlertidig særbedrift: Boligbedriften. I 2004 ble Boligbygg Oslo KF (Boligbygg) etablert i forbindelse med eiendomsreformen fra samme år.

Kapitelet viser at ansvaret for kommunale boliger i Oslo har vært organisert på mange ulike måter, både som aksjeselskap, kommunalt selskap, etat og kommunalt foretak. Videre viser det også at oppdraget med å bosette vanskeligstilte både har vært med å forme og å bli formet av boligpolitikken, siden ordningen ble etablert på slutten av 1890-tallet.

Boligbygg Oslo KF

Boligbygg ble altså etablert i 2004 som en del av eiendomsreformen i Oslo Kommune. Det vises til kapittel 3.1.5 for mer om reformen.

Foretaket ble opprettet med 79 stillinger og overtok teknisk drift og forvaltning av kommunens samlede boligeiendommer, herunder store leiegårder, personalboliger, trygdeboliger, omsorgsboliger og småhus. I etterkant har presteboligene og UNGBO-porteføljen også blitt overført.

I tillegg til egen portefølje på ca 8.000 boliger, overtok det nye foretaket over 4.000 boliger samlet fra 40 forskjellige virksomheter i kommunen. Særlig kom eiendommene fra de 15 bydelene som tidligere hadde håndtert hver sin eiendomsportefølje. Både ny og gammel eiendomsmasse bar stort preg av forfall og manglende vedlikehold over flere år. De siste ti årene er det jobbet med innhenting av ett stort vedlikeholdsetterslepet, konsolidering av eiendomsmassen og profesjonalisering av eiendomstjenestene.

Boligbygg har per 2015 114 faste stillinger og rundt 20 innleide konsulenter. Portefølje er pr 2014 på over 10.100 boliger, fordelt på ca 920.000 kvm. Det bor 25.000 mennesker i boligene og leieinntektene er rett i underkant av 1 milliard kroner i året. Foretaket er med det landets største boligutleie med noen utvalgte nøkkeltall i henhold til figur 1:

Nøkkeltall for Boligbygg	2014	2013	2012	2011	2010
Antall boliger	10 144	10 124	10 114	10 153	10 160
Utleiegrad	95,7 %	96,0 %	96,7 %	95,6 %	95,3 %
Salgs- og leieinntekter (mill.kr.)	980,5	922,5	879,5	836,5	774,0
Vedlikehold av eiendomsmassen	171	164	109	150	113
Drift av boliger	85	75	71	71	70
Brutto investeringer i eiendomsmassen (mill.kr.)*	1 090,7	469,3	271,9	312,8	155,0
Konsernbidrag	370,6	380,6	380,6	316,6	296,0
Antall årsverk	114	112	105	106	99

Tabell 1 Nøkkeltall Boligbygg, Boligbyggs årsrapport 2014

* i 2014 er halvparten av kjøpesummen for OBOS-porteføljen med i brutto investering i eiendomsmassen, men boligene ble først overtatt 1.1.2015 og derfor ikke medberegnet i antall boliger. Presteboliger er holdt utenfor.

Eiendomsporteføljen kan defineres på forskjellige måter. I hovedsak er to tredeler av porteføljen i heleide gårder, men en tredel er enkeltleiligheter i borettslag og sameier. De heleide gårdene består av 240 større bygg, mens ca 100 defineres som småhus med mindre enn 4 enheter. Omsorg og Omsorg + boliger er primært for eldre personer, der en tredel har ett utvidet tilbud og bemanning hele døgnet. HC-boliger er tilpasset for rullestol og PU-boliger er boliger med personalbase, for utviklingshemmede. UNGBO er boliger for ungdom som har behov for oppfølging. Porteføljens inndeling vises i figur 2:

Totalt	Eierform		Type bolig/ formål				
Antall boliger	Heleid bygg	Br.lag Selveier	Ordinær	Omsorg Omsorg+	HC	PU	Ungbo
10 144	6 248	3 846	8 461	976	332	270	105
%-vis	62 %	38 %	83 %	10 %	3 %	3 %	1 %

Figur 1 Eiendomsportefølje Boligbygg, Boligbyggs årsrapport 2014

I tillegg har foretaket 62 presteboliger med egne tildelingsregler og 880 andre utleieobjekter som er parkeringsplasser, næringslokaler, personalbaser, reklameplasser og antenneutleie. Det fokuseres i hovedsak eierform i den største delen av porteføljen som er ordinære boliger i denne oppgaven.

Foretaket har en todelt formålsparagraf:

«Foretaket skal være et sosialt virkemiddel for å fremskaffe boliger til de målgrupper kommunen til enhver tid ønsker å tilgodese med boliger. Foretaket skal eie og forvalte boliger på vegne av Oslo kommune etter forretningsmessige prinsipper».

Det boligsosiale formålet

En av bærebjelkene i norsk velferdspolitikken er at alle skal bo trygt og godt og er stadfestet blant annet i NOU 2011:15 Bolig for alle. En varig og stabil bolig er ofte en forutsetning for å lykkes på andre områder i livet. I Norge eier de fleste sin egen bolig, men noen mennesker har problemer med å komme seg inn på boligmarkedet eller bli boende i den boligen de har. Kommunene har ett ansvar for disse menneskene og for å sørge for å bistå de som av forskjellige årsaker er i en vanskelig livssituasjon. For å nå dette målet benytter man seg av

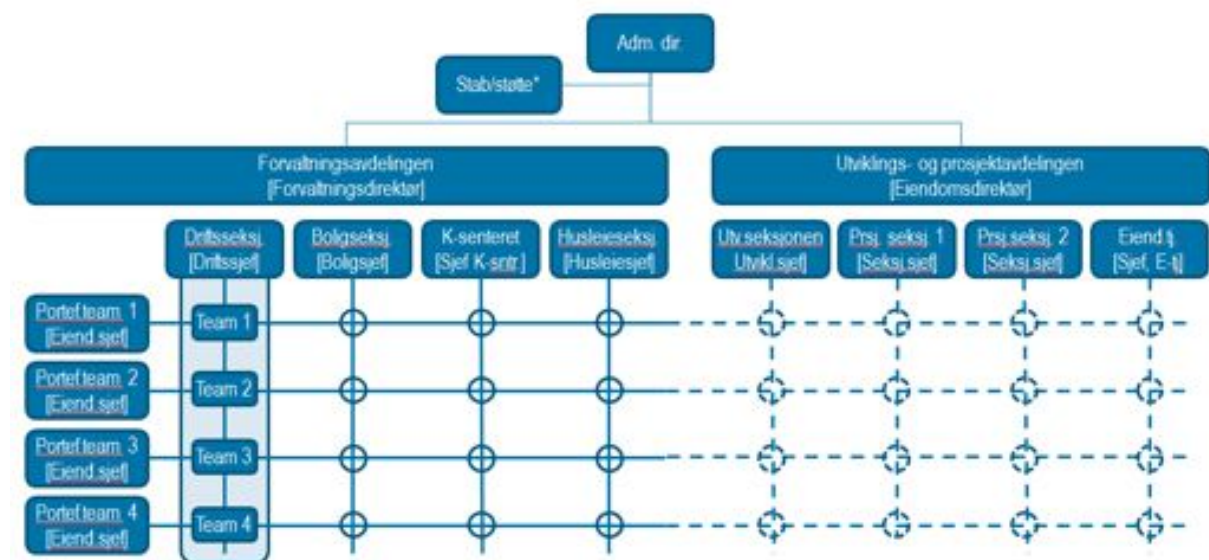
mange boligvirkemidler. Hjelpetilbudene spenner fra døgnovernatting, rehabiliterings- og omsorgsinstitusjoner, kommunale boliger av ulike typer, bostøtteordninger, startlån til kjøp av egen bolig og boligtilskudd til etablering. Med forvaltningsansvaret for de kommunale utleieboligene er Boligbygg ett av de viktigste boligsosiale verktøyene i Oslo kommunes overordnede boligpolitikk. Herunder er det viktig å presisere at det i henhold til bystyremelding 78/01 er bydelene som har ansvaret for det boligsosiale arbeidet, mens Boligbyggs formål er å stille riktige og gode boliger til deres disposisjon.

Det forretningsmessige formålet

Samtidig stiller formålsparagrafen krav til forretningsmessig drift med mål om å holde forvaltnings- og driftskostnader lave, for å kunne bruke mest mulig av driftsbudsjettet til vedlikehold og utvikling/ forbedring av kvaliteten på boligmassen. Videre stilles det krav til rentabilitet til alle investeringer og gjennomførte prosjekter. Til grunn for formålet ligger også en forventning om god bygg- og eiendomsforvaltning og de tre hovedmålene bak eiendomsreformen:

- Redusere antall eiendomsforvaltere og skille mellom bestiller og utfører.
- Stimulere til mer effektiv arealbruk og synliggjøring av arealkostnader
- Sikre et fornuftig vedlikeholds nivå gjennom kostnadsdekkende husleie.

Organisasjonen er i henhold til figur 2 som følger:



Figur 2 Organisasjon Boligbygg

Foretaket har gjennomført en større organisasjonsutvikling i løpet av 2014 og er nå organisert i to tjenesteproduksjonsavdelinger: En avdeling for eiendomsforvaltning, med hovedansvaret for forvaltning, drift og vedlikehold knyttet til eiendommene og kontakt mot bydelene og leietakere. Avdelingen for eiendomsutvikling er en avdeling med spisset kompetanse og ansvar for gjennomføring av større prosjekter og for fremskaffelse av boliger, gjennom kjøp,

salg og utvikling. Interne tjenester som innkjøp, juridiske tjenester, husleie, kundesenter, regnskap, arkiv og HR-tjenester er støttetjenester til tjenesteproduksjonslinjen.

Foretaket har konkurranseutsatt store deler av tjenesteproduksjonen og kjøper ett betydelig antall tjenester som vaktmester, vakthold, renhold, snømåking/ grøntklipping, brannsikring/ oppfølging og håndverkertjenester og er med det i stor grad en bestiller-organisasjon. Det er de siste årene satt stort fokus på å forsterke og profesjonalisere foretakets innkjøps- og bestillerkompetanse. Videre er flere IKT-verktøy implementert, blant annet eiendomsforvaltningssystemet Plania og prosjektstyringssystemet MyMetier, for å sikre en best mulig rasjonell og oversiktlig eiendomsforvaltning.

Som nevnt innlednings vokser Oslo i rekordfart og kommunen er inne i sin største satsning på sosiale boliger siden 1930-tallet. Oslo kommunes kartlegging av boligbehov for 2015-2016 viser at Oslo har ett behov for over 2.589 nye kommunalt disponerte boliger, jfr. Velferdsetaten (2015). Eier har derfor satt av 2,4 milliarder kroner i Boligbyggs økonomiplan fra 2014 til 2017 for å skaffe tilveie netto 600 ny kommunale boliger. Dette boligloftet må også sees i forbindelse med «Tøyenavtalen» som ble inngått av flere politiske partier våren 2013, i henhold til bystyresak 143/13.



Tøyenavtalen er en avtale om ett områdeløft på Tøyen i forbindelse med vedtatt flytting av Munch-muséet fra Tøyen til Bjørvika. Området i indre Oslo øst er vedtatt revitalisert med storstilt opprustning av området og med stor satsning på kommunale boliger som skal sees i sammenheng med boligbehovsplanen i Oslo. Oslo kommune har få egnede boligregulerte tomter igjen i egen portefølje og det satses derfor lite på bygging i egen regi når det gjelder ordinære boliger til vanskeligstilte, til forskjell fra den siste storstilte kommunale storsatsningen i 1910-1930. Økningen skjer dermed i hovedsak gjennom kjøp og salg. I henhold til utdyping av føringer til bystyrevedtaket skal eiendomsmassen spres utover byen, det skal søkes å kjøpe borettslagsleiligheter og der det er formålstjenlig skal det gjennomføres endring av leilighetsstørrelse og seksjonering. Videre er salg av to spesifikke gårder definert, der den ene skal selges i sin helhet til Studentsamskipnaden, mens den andre er vedtatt seksjonert og solgt ut stykkevis.

Dette er bakteppet for det største enkeltkjøpet av kommunale boliger som noen ganger er gjort: I 2014 inngikk Boligbygg en avtale med OBOS om å kjøpe 617 boliger fordelt på 16 eiendommer for 1,35 milliarder kroner. Boligene var boligbyggelagets utleieportefølje og målet om økning var med det langt på vei innfridd.

Boligene er i midlertidig spredt over 9 bydeler, hvorav flere er i de tre bydelene der konsentrasjonen av kommunale boliger er stor fra før. Boligbygg har derfor laget en egen

kjøps- og salgsstrategi for 2015-2018 for å innfri målene de politiske målene gitt i Tøyenvedtaket. Det innebærer vedtatt nedsalg av 210 boliger i bydel Gamle Oslo, mens kjøp prioriteres andre steder i byen for å spre de kommunale boligene til områder av byen der det ikke er så stor konsentrasjon. Det resterende nedsalget skal skje stykkevis med netto 100 boliger. Brutto anskaffelse av nye boliger er dermed nærmere 900 boliger.

I tillegg skiller bydel Sagene seg fra de andre bydelene fordi det her er ett overskudd av kommunale boliger. Det arbeides om dagen med utformingen av en eiendomsstrategi for hvordan porteføljen i dette området best bør utformes. I all hovedsak er dette tidligere håndtert ved seksjonering og utsalg av enkeltboliger.

Tøyenvedtaket, OBOS-porteføljen og ny eiendomsstrategi for Sagene legger sterke føringer på utviklingen av porteføljen. Denne oppgavens intensjon er å skaffe til veie datagrunnlag for å sikre en best mulig utvikling av den kommunale boligporteføljen sett fra eiendomsforvalterens side. Det er herunder viktig å tenke på forvalterens ansvar for best mulig drift og vedlikehold, men også ansvar for at pålegg, regler og lover etterfølges.

I de heleide kommunale gårder sørger Boligbygg for all drift og vedlikehold. Dersom det ikke er avtalt noe annet, er det Boligbyggs ansvar å utføre utvendig vedlikehold av boligen. Det innvendige er leietakers ansvar. Dette omfatter vedlikehold av fasade, tak, vinduer i fellesområdene, oppganger, tekniske installasjoner, alle driftsoppgaver, samt brannvern og brannsikring for hele gården.

I et sameie eller borettslag er det de forskjellige styrene som har drifts- og vedlikeholdsansvaret for det utvendige. Boligbyggs forvaltere mottar årsrapporter og innkalling til generalforsamling. I tillegg finnes det en eierskapsgruppe i foretaket som håndterer styreverv i borettslag og sameiere på vegne av Boligbygg. Listen er oppdatert per april 2015. Den viser at Boligbygg har representanter i 20 av gårdene. Hvor mange gårder det er snakk om totalt i porteføljen på 3.800 enheter, har det ikke lyktes meg å få ikke oversikt over. I tillegg deltar en av eiendomssjefene i Samarbeidsutvalget. Dette er ett samarbeid mellom Velferdsetaten, Boligbygg, OBOS og USBL. Utvalget møtes ett par ganger i året, for å snakke om forskjellige utfordringer og generell utvikling i borettslagene som er medlem hos de to boligbyggelagene.

Foretaket står nå ovenfor det største kommunale boligløftet siden 1930-tallet med nedsalg av 300 boliger og anskaffelse av rundt 900 nye kommunale boliger. Det er viktig at det gjøres strategisk gode beslutninger knyttet til en optimalisert utvikling av porteføljen for å nå de ønskede målene fra eier. Det er denne oppgavens intensjon å undersøke om spredningsformålet er sammenfallende med forretningsmessig drift i forhold til eierform. Og om de ikke er det; legge til grunn noen føringer på hvordan målene best kan løses.

1.8 Begreper og terminologi

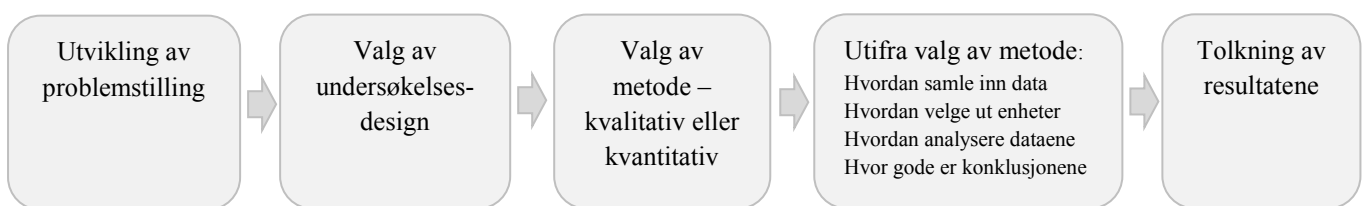
FM	Facility/ Facilities Management
FDV	Forvalting Drift Vedlikehold
FDVUSP	Forvalting Drift Vedlikehold Utvikling Service Potensiale
PAM	Property Asset Management
LCC	Life Cycle Cost/ Livssyklus kostnader
Forvaltningskostnad	Kostnader som kommunale skatter og avgifter, forsikringer og administrasjonskostnader. Forvaltningskostnadene vil påløpe uavhengig av om bygget er i drift eller ikke (NS 3454, 2000).
Driftskostnad	Kostnad som må til for at bygget skal fungere og innebærer kostnader til blant annet løpende drift, renhold, sikkerhet, energi, vann (Bjørberg, et al., 2003)
Vedlikeholdskostnad	Kostnader til periodisk vedlikehold og utskiftninger som er nødvendig for å opprettholde bygget på et fastsatt kvalitetsnivå slik at bygget kan brukes til dets tiltenkte formål innenfor gitt brukstid (Bjørberg, et al., 2003).
Utviklingskostnad	Kostnad til utvikling av bygget for å kunne opprettholde byggets verdi over tid (NS 3454, 2000).
Benchmarking	Er en prosess med kontinuerlig måling og sammenstilling av egne forretningsprosesser mot tilsvarende prosesser i andre ledende organisasjoner
Nøkkeltall	Registrerte kostnader, forbrukstall o.l per enhet over tid eller samtidig registrerte kostnader, forbrukstall o.l. for like enheter (NS 3454, 2000).

2. METODE

I det følgende beskrives metodebruken som er brukt for å belyse oppgavens problemstillinger og besvare forskningsspørsmålene. Kapitlet gir med det en oversikt over metodevalg og hvilke fremgangsmåte som er brukt. Fordeler og ulemper med de ulike metodene ved de ulike metodene vurderes deretter.

2.1 Metodebruk

Akademisk metodebruk er metodevalg og fremgangsmåte brukt for å fremskaffe data (empirien) for å sikre at det er gitt gode svar på problemstillingen som presenteres. Metodebruken skal sikre validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) (Everett og Furuseth 2012). Fremgangsmåten for undersøkelse kan ifølge Jacobsen (2005) deles inn som følger:



Figur 3 Fremgangsmåte for metodebruk

Fasene i figur 3 er fulgt i denne masteroppgaven. En problemstilling kan formes som ett tema, et spørsmål eller en hypotese. I teorien kan den deles i tre typer: klar eller uklar, beskrivende versus forklarende (kausal) og generaliserende eller ikke. Problemstillingen legger føringer på hvilke undersøkelsesdesign og metoder som bør benyttes for å samle empiri (Jacobsen 2005 s 72). Problemstillingen i oppgaven som er å gi strategiske føringer knyttet til valg av eierform for boligutleiere, defineres som relativt klar og åpen da den bygger på relevant teori og empiri for å belyse problemstillingen på best mulig måte.

Videre er valg av undersøkelsesdesign grunnleggende for å sikre validitet og reliabilitet i forskningsresultatene. Undersøkelsesdesignet klassifiseres gjerne i deduktive (brede) og induktive (dype) undersøkelsesopplegg og danner bakgrunnen for valg av metodelærens to hovedretninger – kvantitativ og kvalitativ metode.

2.1.1 Kvantitative og kvalitative metoder

Kvantitative metoder har en deduktiv tilnærming der eksisterende teori og kunnskap benyttes for å undersøke forskningsspørsmålene. Det gjøres gjerne ved å innhente tall og elementer som er målbare (kvantifiserbare). Problemstillingen er gjerne ferdig utformet før datainnsamlingen begynner. *Telling, måling og standardiserte spørreundersøkelser* er vanlige former for kvantitative metoder. Resultatet blir ofte fremstilt i tabeller, grafer eller i andre statistiske fremstillinger. Den har fortrinnsvis mange respondenter og får dermed ett representativt utvalg, hvilket gir høy ekstern gyldighet (Jacobsen 2005 s 132). Det er typisk høy grad av etterprøvbarehet og man legger stor vekt på presisjon. Innsamling av tall forutsetter en relativt lukket tilnærming og gir lavere fleksibilitet ved innhenting av data. Undersøkelsen blir definert av forskeren som definerer hva som er interessant å få vite noe om (variablene) og hvilke svaralternativer som er relevante (verdier).

Kvalitative metoder har en induktiv tilnærming, der man går i dybden for å lage ett empirisk eksplorerende metodeunderlag. Den blir gjerne brukt for å undersøke hendelser, følelser og meninger og gjennomføres vanligvis gjennom intervjuer og observasjoner for å skape innsikt og helhetsforståelse. Dette er en metode som går dypere inn i problemstillingene enn hva en kvantitativ undersøkelse gjør. Typiske metoder her er *observasjon, ustrukturerte intervjuer og /eller dybdeintervjuer og gruppediskusjoner*. Antall intervjuobjekter eller observasjoner er derfor ikke nødvendigvis ett stort antall, men utvalget gjøres ofte strategisk, typisk eller spesielt for å søke å samle inn mange og varierte opplysninger om disse. Funnene i undersøkelsen er subjektive og etterprøvbarehet kan ofte være utfordrende i kvalitative studier, jfr. forelesning av Olsson NTNU 20.03.14.

Den store forskjellen mellom de to typene data – ord og tall - er dermed i følge Jacobsen (2005) grad av åpenheten. I kvalitativ forskning innsamles data og strukturering skjer i etterkant, mens man i kvantitativ tilnærming kategoriserer i forkant av informasjonsinnhenting.

2.1.2 God forskningsetikk

I alle undersøkelser er det viktig å sikre en god forskningsetikk. Forskning skal sikre personvernet til studieobjektene, på samme måte som den skal sikre vern av forretningsmessige hemmeligheter. Dette er også viktig for å få intervjuobjekter til å stille opp til intervju. Hva som kan publiseres bør avklares og verifiseres av intervjuobjektene. Der navn opplyses i denne oppgaven er det avklart med intervjuobjektet.

Videre er det søkt å være presis og korrekt i kildehenvisninger og etterleve god publiseringspraksis. Forskeren skal være åpen om interessekonflikter, for eksempel hvem som betaler for forskningen, forelesning av Olsson NTNU 20.03.14. Det er ikke tilfelle i denne oppgaven. Det kan derimot være aktuelt å nevne at dette studiet er støttet av Boligbygg, men valg av emne og utforming av oppgaven har vært helt opp til kandidaten selv og det er ikke lagt noen føringer på hvordan teori og empiri skal tolkes. Av lover og retningslinjer nevnes Helsinkideklarasjonen, Vancouver-regelen og Forskningsetikkloven av 2007.

2.1.3 Validitet og reliabilitet

Ved å kombinere metodebruken kan fordelene og ulempene utfylle hverandre og validere datafangsten. Ved å benytte metodetrianguleringen understøttes forskningsspørsmålene ved forskjellige vinkler og bidrar til at usikkerheten i analysen blir mindre og gyldigheten større. Ved å kombinere teori, metoder og nok data via de forskjellige undersøkelsene har det vært min intensjon å få forskningsresultat og anbefalte konklusjoner i rapporten tydelige nok til videre bruk.

Undersøkelsene kan ikke kun kombineres, men må også vurderes i forhold til reliabilitet og validitet. Validitet er styrken, relevans eller gyldigheten til ett utsagn. Høy validitet innebærer at dataene svarer til problemstillingene og gir god indikasjon på konklusjonene forskeren presenterer. Reliabilitet i en forskningsrapport beskriver konsistens og pålitelighet i følge Brinkmann og Kvale (2009). God reliabilitet vil si at flere undersøkelser uavhengig at hverandre vil komme frem til de samme resultatene om samme indikator benyttes. Det betyr

også at dataene skal være behandlet på strukturert og oversiktlig måte for å sikre troverdighet og etterprøvbarehet. Det sikrer i tillegg at det er mulig for andre å forske videre på forskningsmaterialet som er utarbeidet.

2.2 Metoder som er benyttet i oppgaven

Målet med metodene som er benyttet er at den skal kunne gi nok datagrunnlag kunne foreslå strategiske føringer for hvordan Boligbygg bør forholde seg til en planlagt porteføljeutvikling i forhold til å være eier av borettslag og sameier. Det er også ett mål om at den kan gi føringer til andre kommunale boligutleiende i sin tilnærming til en strategisk porteføljestyring og bevissthet i forhold til optimalisering og profesjonalisering av egen eiendomsforvaltning.

For å få en helhetlig forståelse og ett godt beslutningsgrunnlag er det valgt å ta i bruk nokså mange typer undersøkelser, med omtrent like stor vekt på kvantitative og kvalitativ tilnærming. I tillegg til litteratur- og dokumentboks er det gjort kvantitative undersøkelser for å skaffe dataunderlag i forhold til nøkkeltall og økonomi, en undersøkelse knyttet til antall juridiske saker i forhold til eiertyper og det er utført to spørreundersøkelser; en om faktiske forhold i Boligbygg og en om status i forhold til problemstillingen i de største kommunene i landet. Det er videre gjennomført kvalitative undersøkelser i form av datainnsamling og telefonsamtaler, observasjon/ studietur til København og det er gjort fire dybdeintervjuer med strategisk valgte nøkkelpersoner i Boligbygg. Samtidig har det vært nødvendig å begrense arbeidets omfang. Det er derfor ikke gjennomført case-studier ned på den enkelte eiendom som planlagt.

2.2.1 Litteraturstudier

For å finne relevant teori knyttet til strategisk porteføljestyring og vurdering av eierform er det gjort en omfattende *litteraturstudie* for å etablere ett teoretisk ståsted for egen forskningsrapport. Ved å sette seg inn i relevant og oppdatert litteratur danner man grunnlaget for ny innsikt som kan benyttes til både å lage ett teoretisk rammeverk, å definere sentral begreper og å bidra til en presisering av problemstillingen. En litteraturgjennomgang skal også hindre at man tar opp uaktuelle tema eller svarer ut problemstillinger som allerede er besvart, Everett og Furuseth (2012). Til slutt skal det vise at kandidaten er oppdatert på fagfeltet.

Problemstillingen omhandler grensesnitt mellom flere ulike fagfelt og det har vært en utfordring å begrense seg for å få oversikt. I all hovedsak har jeg benyttet databasene BIBSYS og Google Scholar. Søkeord som er brukt er: *Strategi, porteføljestyring, governance, eiendomledelse, bygg- og eiendomsforvaltning, real estate management, eiendomsrett, målstyring, nøkkeltall, boligmarked, boligsosial politikk*. Det er også tatt utgangspunkt i litteraturhenvisninger fra relevante bøker, NOU'er, forskningsrapporter, doktoravhandlinger og masteroppgaver, samt vitenskapelige artikler og fagtidsskrifter. Statens bygningstekniske etat (BE) opprettet i etterkant av utredningen, programmet KoBE som var et kompetanseprogram for eiendomsforvaltning i kommunene og fylkeskommunene. Ansvaret er per i dag overført Direktoratet for byggkvalitet (DiBK). Det har vært ett naturlig valg å ta utgangspunkt i mye litteratur herfra for å finne faglig teori rundt temaet god offentlig eiendomsforvaltning, herunder har Arges rapport om Strategisk porteføljestyring vært sentral.

Videre er teori fra pensum i NTNU's masterprogram benyttet. Dette gjelder både forelesninger og bøker som har vært pensum de to foregående årene.

Det er i tillegg gjennomført en *dokumentanalyse* av relevant materiale, særlig for å finne fakta rundt Boligbygg, men også for å belyse hvordan andre boligaktører er organisert. Dokumentasjonen har gitt større innsikt og forståelse som er benyttet som underlag i både litteraturkapitlet og i empiridelens behov for faktaopplysninger. Det vises for øvrig til avsnittet om dokumentanalyse og faktainnsamling nedenfor.

Det skilles gjerne mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er innhentet av forskeren mens sekundærdata er opplysninger som er innhentet av andre, gjerne til ett annet formål. I min oppgave er dette regnskap, årsrapporter og statistikk. Ved bruk av sekundærdata er det viktig å ha bevissthet rundt kildene og hvor troverdige de er. Hvor kommer de fra, hvem har samlet de inn osv.? Jacobsen (2005).

Videre finnes en uendelig mengde informasjon på nettet. Utfordringen her har vært å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Olsson (2011) gir to råd i sin bok om rapportskriving som er jeg mener å ha fulgt etter beste evne: Referanser med høy kvalitet er bedre enn mengden av referanser og vær nøye med kildehenvisning.

Ved å bruke ovennevnte metoder anses risikoen for å bruke masse tid på lite relevant og ikke-vitenskapelig litteratur som redusert.

2.2.2 Økonomiske vurderinger

Det er utført en analyse av FDV-tallene for de forskjellige eierformene. I analysen er NS 3454: 2000, Holte sin FDV-nøkkel 1532 Kommunale Utleiegård og 1524 for Kommunale andel- og selveierleiligheter, samt Boligbygg sitt regnskapssystem Agresso, benyttet. Forutsetninger i vurderingene av disse spesifiserer nærmere i empiridelen og under presentasjon av funn i kapitel 5.

Det er redegjort for momskompensasjon i de forskjellige eierformene.

Det er også gjort en rask vurdering rundt investeringsnivået på bakgrunn av faktisk salgssum justert for fellesgjeld. Vurderinger rundt investeringsnivå er avhengig av såpass mange forskjellige variabler (beliggenhet, marked, utviklingspotensial etc) at en analyse vil kunne gi svært unøyaktig resultat. Forskjeller i investeringsnivåer er derfor ikke medtatt videre i diskusjonen, men anbefalt til videre gjennomgang, da den raske vurderingen viser at det med stor sannsynlighet er mer økonomisk gunstig å kjøpe inn større gårder, enn en og en leilighet.

2.2.3 Spørreundersøkelser

Det er gjennomført to spørreundersøkelser via spørreverktøyet Questback. Metoden er en kvantitativ undersøkelse for å undersøke ett bredere utvalg enn det jeg ville hatt mulighet til ved en personlig spørring til hver enkelt.

Den ene spørreundersøkelsen er sendt til de 28 største kommunene i landet og den andre er sendt til de som jobber med eiendomsmassen i Boligbygg.

Utvalget er mindre enn det som anses som representativ for denne typen undersøkelse i henhold til Jacobsen (2005) for å ha god ekstern gyldighet, men gitt problemstillingen og arbeidskapasitet anses det som lite informativt å benytte ett bredere utvalg. Ved å velge de største kommunene i landet antas det å treffe kommuner som har tilsvarende profesjonalisert eiendomsforvaltning som Oslo og de seksjonene som jobber tettest med tjenesteproduksjonen i Boligbygg, vurderes utvalget likevel å være representativt nok til å gi svarene god validitet.

De to undersøkelsene har samme spørsmål knyttet til oppfatning om forskjeller i forhold til eierform og til hvordan oppfølging av eiendommer i borettslag og sameier er organisert, for å kunne sammenligne funnene mellom andre kommuner og Boligbygg. Videre er det lagt inn overlappende spørsmål, blant annet om hvordan man oppfatter bomiljøet og om man ville bodd der selv. Det er også valgt å benytte både åpne og lukkede svar, herunder knyttet til strategi og oppfølging, for å se om det er sammenheng mellom svarene og for å belyse emnet på en god måte. Denne utformingen er gjort for å sikre både god reliabilitet og validitet.

Ved utsendelsen ble det informert om undersøkelsen og formålet med den, tilpasset mottaker. Det ble også informert om anonymitet - både for å få ærlige, mer ureserverte svar og for ikke å skremme noen fra å delta. For å øke svarrespondenten ble det sendt ut påminnelsemail til de som ikke hadde svart ett par dager før fristen gikk ut, i tillegg til at jeg ringte ett par av de største kommunene som enda ikke hadde svart.

2.2.4 Dokumentanalyse/ faktaopplysninger om Boligbygg og andre boligutleieaktører

Det er gjennomført en omfattende innsamling av faktaopplysninger om Boligbygg. Videre har jeg også samlet informasjon rundt andre aktører innen bolig og utleie. Informasjonen danner grunnlag for å få en innsikt i hvordan andre boligutleieaktører og boligbyggelag er organisert og supplerer spørreundersøkelsen som er gjort til de største kommunene. For å få forskjellige perspektiv på problemstillingen har jeg gjort ett utvalg for å se på større private utleiere (Selvaag Realkapital og Fredensborg Eiendom), boligbyggelag (OBOS) og en annen kommunal aktør (Bergen Bolig og byfornyelse).

Det er utført dokumentsøk for å finne ut hvordan de andre nordiske landene har organisert utleie av boliger til vanskeligstilte. Som en del av styrearbeidet i Boligbygg har jeg også vært på studietur til København, for å se på hvordan danskene håndterer sine kommunale boliger eller almenne boliger. Informasjon og kunnskap herfra er koblet sammen med datafangst angående informasjon om organisering av sosiale boliger i andre nordiske land.

En stor del av innsamlet empiri knyttet til andre eiendomsselskaper er sekundær kilder. Mye av det er via virksomhetens nettsider, årsrapporter og årsberetninger. Det regnes som valide kilder, med et selvfølgelig fare for at egne nettsider viser fram ett glansbilde som ikke nødvendigvis representerer virkeligheten. Det er derfor søkt å velge ut gode, troverdige kilder, i tillegg har jeg fulgt opp med telefonsamtaler/ korte intervjuer for å bekrefte og/ eller avkrefte funnene til noen av selskapene.

Antall fravikelser og brev med varsel om heving som er sendt fra Boligbygg juridisk avdeling i perioden 2012-2014 er kartlagt. Dette gir en indikasjon på hvordan bomiljøet fungerer, da

dette er saker som er knyttet til boevne og husbråk. Formålet er å se om det er forskjeller mellom de ulike typene av eiendommene.

2.2.5 Intervjuer

For å finne empiri om forskningsspørsmålene knyttet til organisering og strategi i forskningsobjektene er det gjennomføre intervjuer med nøkkelpersoner i Boligbygg og åpne intervju per telefon med andre boligutleiery. Intervjuene skal ha som mål å kartlegge strategi, organisering og erfaring hos de forskjellige selskapene. Utvalget av dybdeintervjuobjekter har vært formålsstyrt og valgt ut ifra ansvars- og kompetanseområde.

Det var opprinnelig planlagt å gjøre case-studier av egne eiendommer for å finne ytterligere grunnlag for sammenligning av heleide eiendommer versus borettslag og sameier. Omfanget av case-studiet ble ikke som planlagt, grunnet omfanget i oppgaven, men praksis ble tatt opp i dybdeintervju med nøkkelpersoner ved administrerende direktør, eiendomssjef og salgsansvarlig/ styreleder i sameiene.

Intervjuene ble gjennomført etter de andre undersøkelsene for å skaffe så god forhåndskunnskap som mulig, for å velge riktige, strategiske intervjuobjekter og for å sikre at det ble stilt relevante spørsmål. Videre ble det laget en semistrukturert intervjuomal, som ble sendt intervjuobjektene på forhånd, slik at de hadde mulighet til å forberede seg. Intensjonen med å lage en semistrukturert mal var å utforme intervjuet som en åpen samtale, åpen for innspill, samtidig som de utvalgte temaene ble gjennomgått. Malens struktureringsgrad ble laget med tanke på forskningsspørsmålene, for å sikre likhet og sammenheng i intervjuene og dermed god validitet og reliabilitet.

2.3 Fordeler og ulemper ved metodebruken

I oppgaven er det forsøkt etter beste evne å forholde seg til god og akseptabel metodebruk. Dette er beskrevet ovenfor. I det følgende gjøres det en kort oppsummering av mulige utfordringer og feilkilder knyttet til de metodene som er benyttet.

Kvantitative metoder

I kvantitative metoder er det viktig å sikre god validitet på å stille de riktige spørsmålene og at variabler og verdiene svarer på problemstillingen. Hvis ikke trekkes konklusjoner på feil grunnlag. Det krever at det er en relativt klar problemstilling.

Jeg har benyttet analyse av nøkkeltall og spørreundersøkelser som kvantitative metoder.

Det er tatt utgangspunkt i etablerte normtall for FDV-kostnader og jeg vurderer dermed datagrunnlaget for den økonomiske vurderingen av eierformene som god. Funnene vil dermed også ha god reliabilitet, gitt at forutsetningene er gode. En utfordring for bruk av nøkkeltall til ett spesifikt formål er at det gjerne må tas en rekke forutsetninger for å kunne avgrense og belyse den aktuelle problemstillingen.

Når det gjelder spørreundersøkelsene at utformingen av spørsmålene er klare og at funnene ikke gir større rom for feiltolkning. Sist, men ikke minst, bør undersøkelsen være utformet

slik at utvalget får lyst til å svare. Det er derfor viktig å være bevisst både utvalg, distribusjon, utforming og oppfølging av en slik undersøkelse.

Kvalitative metoder

I kvalitative metoder er det viktig å skaffe nok forhåndsinformasjon til å gjøre ett godt utvalg av aktører og strategiske intervjuobjekter og innhenting av faktaopplysninger. Tilsvarende som for kvantitative metoder kreves en relativt klar problemstilling for å lykkes med dette.

Jeg har benyttet intervju og dokumentasjon- og faktainnhenting som kvalitative metoder.

For å gjennomføre gode dybdeintervju er det i tillegg til utvalg og faktakunnskap, viktig å lage en god intervjuguide. Det kan være en utfordring å sikre seg at man i kvalitative intervjuer ikke påvirker intervjuobjektet, både ved spørsmålssettingen, eget kroppsspråk, konteksten intervjuet holdes i eller at ett intervjuobjekt velger å gi ett svar som får bedriften eller seg selv til å fremstå i ett bedre lys enn hva virkeligheten tilsier. For å sikre høyere validitet kunne man gjennomført ett pilotintervju i forkant for å teste hvordan spørsmålsstillingen blir oppfattet og for en vurdering av om svarene gir valid informasjon. Dette kunne med fordel vært gjort i denne oppgaven, særlig ettersom jeg ikke har noe større erfaring med intervjusituasjonen.

Det er innhentet fakta og dokumenter for å samle opplysninger om Boligbygg og andre boligutleieaktører, både i Norge og Norden. Som Olsson sier, er det nødvendig å være kildekritisk ved denne metodebruken. Ettersom det er gjort relativt omfattende søk på antall aktører, uten å gå særlig i dybden på andre aktører enn Boligbygg, er det risiko for at noe av informasjonen ikke er like valid.

Fremgangsmåte for å redusere ulempene ved metodebruken og øke validitet og reliabilitet ved metodebruken i alle undersøkelsene er nærmere redegjort for i empiri- og drøftingskapittelet.

3 TEORI OG LITTERATUR

Jeg vil i det følgende gjennomgå relevant teori og aktuelle forskningsresultater knyttet til betydningen av strategi, god eiendomsforvaltning og vurdering av eierform. Oppgavens problemstilling er knyttet mot det forretningsmessige formålet til Boligbygg og hvilken påvirkning spredning og det boligsosiale formålet har for dette. Det forretningsmessige formål er tett knyttet opp til krav om strategisk bygg og eiendomsforvaltning. Begrepet er så sentralt i oppgaven at det presenteres som en innledning før de andre litteraturfunnene.

For å favne bredden presenteres litteraturen ut fra tre perspektiver. Jeg vil først se på forhold knyttet til strategi og organisering, eiendomsforvaltning og betydningen av strategisk porteføljestyring, herunder teori knyttet til økonomi (*det strategiske perspektivet*). Deretter på de juridiske rammene for eiendomsrett og eieransvar i henholdsvis heleid eiendom, borettslag og sameiere (*det juridiske perspektivet*). Til sist vil jeg se på utviklingen av den boligsosiale politikken i Norge og Norden (*det politiske perspektivet*). Jeg anser denne teorien for å være nyttig i den videre analysen av type eierform for Boligbygg Oslo KF.

Strategisk bygg- og eiendomsforvaltning

Ifølge Veileder for strategisk porteføljeforvaltning av kommunal eiendom defineres strategisk porteføljeforvaltning av eiendom (Property Asset Management) i British Standards (BSi): PAS 55-1:2008; på følgende måte:

«Systematiske og koordinerte aktiviteter og praksiser som en organisasjon bruker for på en optimal og bærekraftig måte å forvalte sin portefølje og sine porteføljesystemer, samt porteføljens tilhørende ytelser, risiko og utgifter i hele deres levetid, og der hensikten er å oppfylle organisasjonens strategiske virksomhetsplaner».

Hovedformålet med god eierskapsforvaltningen generelt er å sikre positiv utvikling for selskapene, langsiktig verdiskaping og god og forutsigbar styring, i henhold til ønsket eierpolitikk og -strategi.

NOU 2004:22 «Velholdte bygg gir mer til alle» s.34 definerer god bygg- og eiendomsforvaltning som følger:

«God eiendomsforvaltning er å gi brukerne gode og effektive bygg til lavest mulig kostnad. Dette innebærer å skape best mulige rammevilkår for brukernes virksomhet over tid.»

Begrepet for bygg- og eiendomsforvaltning benyttes delvis synonymt med FM, men omhandler i tillegg investerings- og kapitaldelen, samt grunneiendommen, jfr. NS3454: 2000. Begrepet omfatter dermed alle aktiviteter knyttet til forvaltning av en bygning over hele livssyklusen, fra planlegging og oppføring, til bruksfase og avhending, restaurering eller riving. Med bygg menes forvaltningsobjektet som bygning, mens eiendom er en betegnelse som brukes om bygningsmassen, særlig i markedsmessig og juridiske sammenhenger, i henhold til Bjørberg m fl (2008).

Rohn (2011) s 7 sier i sin «Rapport om eierskap og organisering av eiendomsforvaltning i kommunesektoren»:

eierskapets kjerne i forhold til den eiendomsbestand en offentlig eier til enhver tid skal besitte kan uttrykkes som å ivareta og utvikle eiendomsverdiene, med minst mulig ressurser.

Til slutt er Winston Churchills definisjon av begrepets betydning også interessant:

”we shape our buildings, and afterwards our buildings shape us”

Enhver virksomhet har som mål å optimalisere sin virksomhet, herunder offentlige virksomheter. Denne oppgavens målsetning er som nevnt å komme frem til en anbefaling for strategisk porteføljestyring knyttet til valg av eierform og optimalisering av de verdiene som finnes hos kommunale boligutleiery. Begrepene overfor er dermed grunnleggende elementer i ønsket om å finne gode anbefalinger knyttet til en bevisst og optimalisert porteføljeutvikling for å nå de gitte politiske målsetningene.

3.1 Strategi og strategisk eiendomsledelse

«Strategy is the organization's game plan» (Crawford, 2010, s.1)

Crawford innleder sin bok om strategisk prosjektledelse med sitatet ovenfor og forklarer videre at en strategiplan ikke nødvendigvis er detaljert på alle fremtidige aktiviteter for bedriften. Det skal derimot være ett rammeverk for ledelsen når det tar beslutninger. Uten dette rammeverket vil det være vanskelig å fatte beslutninger når det oppstår nye muligheter og utfordringer. Strategien skal derfor svare ut mål på hvordan virksomheten skal posisjonere seg i markedet i et langsiktig perspektiv for å sikre egen konkurranseevne.

Crawford har muligens funnet inspirasjon hos Porter som i 1979 utga sin artikkel *«How competitive forces shape strategy»* etterfulgt av boken *«Competitive Strategy»* (1980), der han gjorde det en vedtatt sannhet at forretningsstrategi handler om markedsposisjonering. Han lanserer her sin *«Five Forces Model»* som avgjør hvor attraktivt et marked er. I følge Oxford-professoren finnes det fem konkurransekrefter: Kundene, leverandørene, substitutter, potensielle inntrengere og konkurrenter. Disse kreftene er det ifølge denne teorien nødvendig å ha kunnskap og forståelse om for å kunne utvikle en god konkurransestrategi. Uten slik kunnskap vil du ikke kunne skape en god posisjon i markedet.

Målet med all strategi er i følge Porter å finne og beholde sitt selskaps konkurransefortrinn. Konkurransefortrinnet er det som gjør at man beholder sin posisjon og finner seg i en bedre konkurranse situasjon enn konkurrentene. Å ha fokus på hvordan man kan beholde denne posisjonen er det videre målet med strategitenkning. Å miste fokus på hva man har (assets) og hvordan man best bør forvalte dette (asset management) vil medføre å miste sin posisjon og dermed sin konkurranseevne. Porter (1998), s 74):

«Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities”

For å holde på konkurransefortrinnet er det dermed viktig å følge med på hvilke fortrinn man har og hvordan man best kan beholde egen posisjon. Herunder er det viktig å stadig være i forkant og utvikle seg for best mulig å tilpasse seg markedet. Dette må gjøres med gode handlings- og aktivitetsmål. Det er ett av Boligbyggs mål å være bydelenes foretrukne

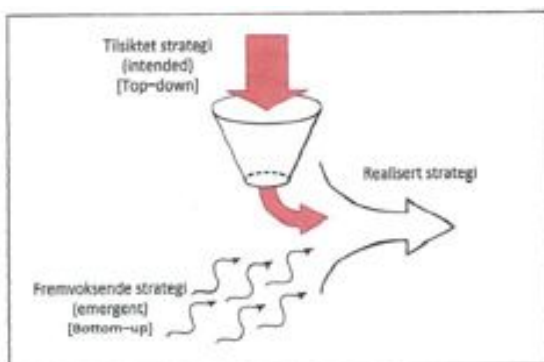
samarbeids partner når det gjelder valg av utleieboliger. Gitt nye retningslinjer for bruk av tilvisningsavtaler og OPS, jfr. kapittel om sosial boligpolitikk, er det høyaktuelt for Boligbygg å være rustet for konkurransesituasjonen i boligutleiemarkedet og tilpasse seg dette på en strategisk god måte.

Collis & Rukstad (2008) definerer the Strategic Sweet Spot som å finne den beste balansen mellom kundens behov, konkurrenters tilbud og egen kapasitet i konkurransekonteksten/ markedet man befinner seg i. Herunder er det viktig å kjenne til markedet godt.

Har man riktig kunnskap til å kunne lage en god strategi oppnår man altså strategiske fortrinn og klarer å innta eller beholde sin posisjon i markedet. Strategiutvikling er toppledelsens og styrets oppgave og ansvar.

Strategibegrepet brukes i mange sammenhenger og har mange definisjoner. Det er opprinnelig overført fra krigskunsten til næringslivet for å tilpasse organisasjoner til omgivelsene og skape konkurransemessige fortrinn, Kolltveit og Reve (2009). De skiller mellom *virksomhetens strategi* og *prosjektets strategi*. Prosjektstrategi fokuserer på det enkelte prosjekt, mens det i strategi for virksomheten fokuseres på hele virksomheten. Det er virksomhetsstrategi denne oppgaven omhandler og som tas med i det videre. Kolltveit og Reve (2009 s 62), betegner dette som «*Veier mot mål*», da den fokuserer på hvor virksomheten som en helhet beveger seg.

Det er knapt noe begrep i businesslitteraturen som er så entydig og samtidig så lite definert som begrepet strategi i følge Gjønnes og Tangenes (2012, s 54) De viser til Mintzberg et al. i boken *Strategy Safari* som redegjør for ulike skoler for hvordan strategi blir til og der en viser til fem ulike definisjoner av strategi som konsept. Det går ikke nærmere inn på disse, men jeg finner Mintzbergs introduksjon av begrepet «*fremvoksende strategi*» interessant å nevne til slutt. Strategi utgjør da ett handlingsmønster som gradvis blir en manifestasjon av mange vellykkede læringsprosesser som vist i figur 4. Han kaller dette læringsskolen, der strategien ikke nødvendigvis er en uttalt plan, men heller ett mønster som preger virksomhetens handlinger og guider adferden.



Figur 4 Forholdet mellom tilsiktet, fremvoksende og realisert strategi (Mintzberg 1994)

I forhold til oppgavens problemstilling anses det som relevant å påpeke om ikke spredningsbegrepet i Oslo kommune har vokst seg frem på denne måten. Det har vært ett behov for å spre de kommunale beboerne for å hindre for stor konsentrasjon, så man har løst

opp de største gårdene med det høyeste vedlikeholdsetterslepet ved seksjonering og utslag av en større andel leiligheter. Dette har fungert på en tilfredsstillende måte, så med tiden er det min påstand at begrepet spredning har blitt synonymt med seksjonering. Fremgangsmåten har dermed lagt føringer definisjonen på hva spredning er og medført en fremvoksende strategi. Utfordringene ved dette er manglende bevissthet på hvilke andre konsekvenser enn den boligsosiale, spredningen medfører og ikke minst; begrensning i forhold til hva som ligger av muligheter i forhold til begrepet. Det vises til videre diskusjon i kapitel 5.

3.1.2 Porteføljestyring

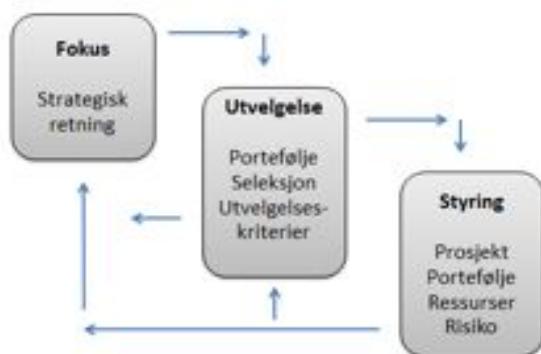
Begrepet portefølje brukes i følge Arge (2008) om en samlet totalforretning, som man eier eller disponere. Porteføljeforvaltning av eiendom er følgelig forvaltning av en samling av fast eiendom eller bestemte typer fast eiendom.

I litteraturen definerer Cooper m fl, (2002) porteføljestyling som en dynamisk beslutningsprosess der prosjektene kontinuerlig blir oppdatert og revidert.

Porteføljen kan sies å være verdiene i ett selskap og porteføljestylingen kan defineres til å være den veien som velges for å sikre videre vekst og økte resultater. Kolltveit m.fl. (2009) peker i den sammenheng på to viktig perspektiver ved porteføljestyling:

- Sikre virksomhets- og konkurransestrategisk fokus med valg av de riktige initiativ.
- Styling og optimalisering av eksisterende porteføljer.

I følge Archer og Ghasemzadeh (2000) brukt i Kolltveit m fl. (2009, s 380) kan perspektivene plasseres inn i en porteføljemodell med tre steg:



Figur 5 Perspektiv i en porteføljemodell (Kolltveit 2009)

Figur 5 viser de tre stegene for 1) Fokus på strategisk retning 2) Utvalgelse av prosjekter og 3) Styling av porteføljen og illustrerer hvordan porteføljestyling bør fungere i henhold til Kolltveit.

Cooper m.fl. (2002) definerer fire hovedmål med porteføljestyling.

- *Verdimaksimering* – å allokere ressurser for å maksimere verdien av porteføljen totalt sett.

- *Balanse* – å oppnå ønsket balanse mellom parametere som risiko, kort- og langsikt, produktkategori, prosjekttype, teknologi m.m.
- *Forankring i virksomhetsstrategi* – uansett hensyn skal den totale porteføljen reflektere virksomhetens overordnede målsetninger og strategi.
- *Rett antall prosjekter* – en hensiktsmessig allokering av nødvendige ressurser, ut ifra tilgjengelige ressurser. Ressursmålet er prioritert foran de andre fordi det alltid finnes begrenset med ressurser.

Porteføljestyling er derfor en helhetlig tilnærming til virksomheten. Oppfølging og konkretisering blir komplekst, fordi den skal favne både finans, strategi, teknikk/ fag og HR-perspektivet. Porteføljestyling har en sterk link til strategi og det er avgjørende at man mestrer å skape sammenheng mellom disse to. I følge Cooper m.fl. (2002) er det hovedsakelig to måter å bygge strategi inn i porteføljen:

- 1) *"Bottom up"* tilnærming, der man har bygget inn strategiske kriterier i prosjektene som handlingsmål.
- 2) *"Top-down"* tilnærming, der ledelsen plasser prosjekter i "bøtter" eller «konvolutter av penger», og så setter av ressurser til disse ut fra virksomhetens overordnede strategi. Bøttene er hvilke prosjekttype, markeder eller forretningsområdet, som eiertype, det ønskes å gå videre eller satse på. Det er da ledelsen som tar valg knyttet til prioriteringer av de knappe midlene som er til rådighet.

Porteføljestyling skal da støtte opp under de valgene og prioriteringen som ligger i strategien for å sikre optimal styring av porteføljen. Dersom man lykkes i dette reduseres faren for at man har en tilfeldig samling med middels gode prosjekter eller eiendommer som ikke støtter strategien på den beste måten. Det øker også sjansen for at de riktige valgene blir gjort i en tid da endringer skjer fort og man stadig må forholde seg til nye krav. God porteføljestyling som speiler vedtatt strategi understøtter dermed også en virksomhets omstillingsevne.

Modellene og teoriene ovenfor er tuftet på generell strategi- og porteføljestyrlitteratur, selv om den i sin opprinnelse ble benyttet i privat virksomhet. I privat sektor er eiers krav om egenkapitalavsetning grunnleggende. Offentlig virksomhet har, som oppgaven kommer nærmere tilbake til, gjerne flere hensyn å ivareta. Teorien ovenfor legges allikevel gjerne til grunn for mye av tilnærmingen for strategi og utvikling også innenfor offentlig virksomhet og anses derfor som grunnleggende teori og bakgrunn for god bygg- og eiendomsforvaltning.

3.1.2 New Public Management

Tilnærmingen mellom offentlig og privat sektor har i stor grad skjedd gjennom *New Public Management (NPM)*. NPM brukes gjerne som en sekkebetegnelse på reformbølgen som siden 1980-tallet har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor, (Trygstad m fl, 2006). Selve uttrykket NPM tilskrives gjerne Christopher Hood i en artikkel fra 1991, jfr. Gjønnnes og Tangenes (2012), selv om retningen da hadde vokst seg frem gjennom tiåret tidligere. Ett av grunnprinsippene er synet på borgeren som kunde og den offentlige tjenesteforvaltningen som leverandør. Hovedhensikten er å skille politikk og fag,

for på den måten å profesjonalisere de brukertilpassede tjenestene. Med profesjonalisering menes spissing av tjeneste- og fagkompetanse. Den uttrykker ett behov for større markedsorientering der tilnærmingen ofte er interne bestiller-utfører-modeller, offentlig-privat-samarbeid (OPS) og vurdering av konkurranseutsetting av tjenester som i teorien skal lede til ett mer kostnadseffektivt tilbud. Oppgaven går ikke nærmere inn på ytterligere teori rundt begrepet, men det anses som relevant å påpeke at NPM er ett styringsideal som har hatt stor innflytelse på utformingen av offentlig sektor i en rekke vestlige land, i henhold til Trygstad, S. m fl. (2006) i Fafo-rapport 530, herunder markedstilpasningen som har skjedd i boligpolitikken. Videre nevnes store statlige reformer knyttet til styring av selskaper som Posten, Entra, Rom Eiendom og Skifte Eiendom. Når det gjelder strategiske endringer med bakgrunn i profesjonell kommunal eiendomsforvaltning, er det i denne oppgavens sammenheng relevant å peke på eiendomsreformen i Oslo kommune.

3.1.3 Eierstrategi

Landets kommuner og fylkeskommuner eier og forvalter over 32 millioner kvadratmeter bygninger, hvilket utgjør rundt 1/10 av all bygningsmasse i Norge. De er som vist i figur 6:

Bygningstype	Primær-kommuner [m ²]	Fylkes-kommuner [m ²]	Samlet [m ²]	Antall bygninger [stk]	Gj.snitt alder [år]
Alders/sykehjem, øvrige helsebygg	5 120 000	50 000	5 170 000	2 900	24
Annen skolebygg, bibliotek og museum	550 000	190 000	740 000	800	70
Barnehage, lekeparks	1 290 000	-	1 290 000	2 900	32
Bolig	3 360 000	90 000	3 450 000	9 400	34
Diverse bygninger	1 210 000	140 000	1 350 000	2 400	57
Grunnskole	10 010 000	-	10 010 000	5 100	36
Idrettsbygg	2 030 000	140 000	2 170 000	1 200	29
Kontor- og forretningsbygg	2 220 000	420 000	2 640 000	1 300	46
Kulturbygg	1 040 000	50 000	1 090 000	900	48
Lager, garasje, verksted etc	520 000	90 000	610 000	1 100	36
Videregående skole	150 000	3 530 000	3 680 000	1 700	35
Samlet	27 500 000	4 700 000	32 200 000	29 700	35

Figur 6 Estimerte areal og antall bygninger pr hovedbygningstype, i kommuner og fylkesk. utarbeidet av Multiconsult og PWC (2008), etter oppdrag fra KS, i samarbeid med KoBE.

I State of the Nation 2015, (RIF 2015) estimeres også det totale antall areal for kommunale bygg til ca 32 millioner kvm og ca 30.000 bygninger. Ifølge denne rapporten er ca 10.000 av disse bygningene boliger. I NOU 2004: 22 estimeres de kommunale og fylkeskommunale bygningsmassene til anslagsvis 300 milliarder kroner og den er med det en betydelig del av vår nasjonalformue.

At kommunene eier sin bygningsmasse fremfor å leie, bygger på en forutsetning om at det i ett langsiktig perspektiv er billigere og bedre. Videre diskusjon rundt alternative innleieformer diskuteres ikke i denne oppgaven. Å eie bygninger er ikke ett kommunalt mål i seg selv, men det er en viktig støttefunksjon og innsatsfaktor i tjenesteproduksjonen. Når kommunene velger å eie, medfører dette konsekvenser og ansvar for god eiendomsforvaltning, særlig siden eiendomsverdiene er så store og tjenesteproduksjonen uvurderlig viktig. 15-20 % av kommunenes budsjett utgjør årskostnader til bygningsmassen, mens verdien av bygningsmassen utgjør den største realverdien til kommunene, Statens bygningstekniske etat (2009). Eierskapet medfører dermed ikke bare stor betydning for tjenesteproduksjonens

kostnadsnivå og kvalitet, men også stort ansvar for effektivisering og omdømme, samt hensyn til klima og miljø.

Med eieransvaret oppstår behovet for eierstrategi og for overordnede premisser som skal legges til grunn for hvordan forvaltningen skal være illustreres i figur 9, her hentet fra Sarpsborgs kommunes eierstrategi:



Figur 7 Illustrasjon eieransvar

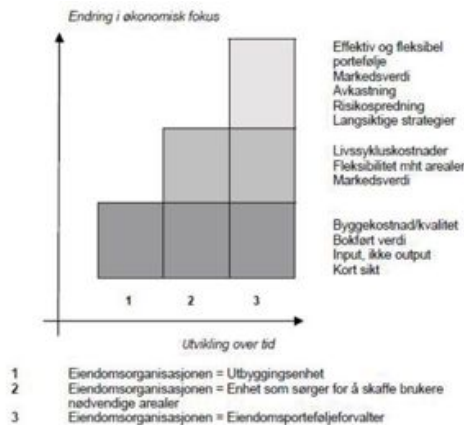
For å få god eierstyring må eierstrategien gi klare prioriteringer, krav og tiltak som sikrer at eiers målsetninger ivaretas. Bakgrunnen for prosessene knyttet til en helhetlig eierstrategi og kommunens formål med eierskap i kan deles inn i to kategorier:

- Finansielt eierskap: Eiendom som forretning, der målet er å oppnå avkastning på egenkapitalen.
- Samfunnsmessig eierskap: Eierskap der selskapets hovedmål anses å være ett produksjonsmiddel, for lovpålagte eller samfunnsmessige oppgaver. Målet er ikke markedsmessig egenkapitalavkastning, men det stilles krav og forventninger om en effektiv drift med god utnyttelse av selskapets ressurser.

Målet med det samfunnsmessige eierskapet er igjen todelt. Det kan være ett verktøy for effektive tjenester eller produksjon, herunder begrepet formålsbygg, der bygg som skole, sykehjem, barnehager etc. hører hjemme. Videre kan samfunnsmessig eierskap brukes som politisk virkemiddel, der samfunnsinteresser går foran forretningsmessige vurderinger, som for eksempel spredningsprinsippet som er tatt i bruk i Oslo Kommune, der man skal selge seg ned i «billige» bydeler med stor konsentrasjon av kommunale boliger og kjøpe seg opp i «dyre» områder for på den måten å spre den kommunale boligmassen.

3.1.4 Organisering av offentlig eiendomsforvaltning

Bygg- og eiendomsforvaltningen har de senere årene utviklet seg fra å ha ett operativt og etter hvert taktisk perspektiv, mot ett mer strategisk perspektiv, i tråd med krav om profesjonalisering i mye annen offentlig forvaltning, ref. kapittel om porteføljestyling og New Public Management. Evers et al (2002) defineres utviklingsperspektivet i eiendomsforvaltningen på følgende måte i figur 8:



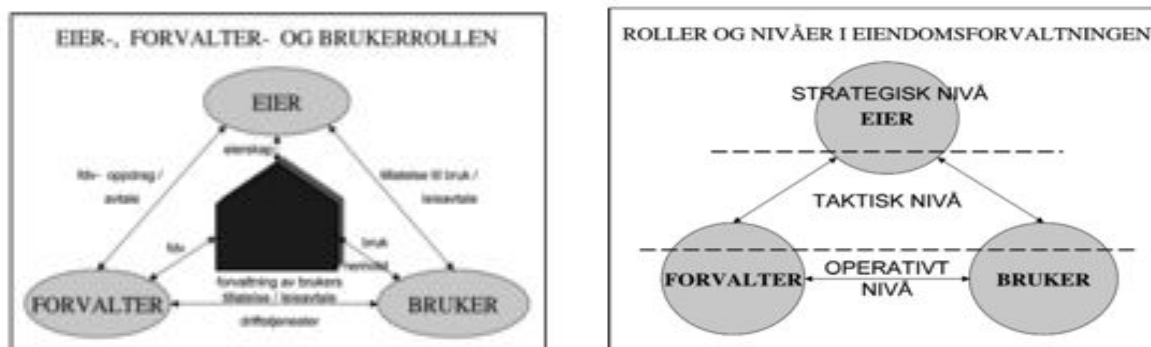
Figur 8 Utviklingsperspektiv i eiendomsforvaltning (Evers et al 2002)

Eikeland (2009) påpeker at en forutsetning for god kommunal eiendomsforvaltning er å få på plass en profesjonell eiendomsledelse, mens NOU 2004: 22, s13 uttrykker delkriteriene:

- *Tilfredsstillende prioriterte brukerbehov*
- *Effektiv arealutnyttelse*
- *Godt, verdibevarende vedlikehold*
- *Kostnadseffektiv eiendomsforvaltning*
- *Måltrettet utvikling av eiendommens kvaliteter*
- *En hensiktsmessig organisering av eiendomsforvaltningen*
- *Riktige økonomiske rammebetingelser tilpasset eiendomsforvaltningens langsiktige karakter*

I tillegg til å sikre ett rasjonelt system for bygg- og eiendomsforvaltningen og oppnåelse av politiske mål, er det viktig å poengtere enda en av NOU 'ens ønskede prioritering: Å sørge for at lovpålagte krav ovenfor eier og bruker blir ivaretatt. Det er også ett poeng at den på s 18 stadfester behovet for å sikre en viss selvstendighet innen eiendomsforvaltning, ved at det *som ett minimum understrekes at eiendomsfaglig kompetanse og styring av eiendomsforvaltningen samles på ett sted*. De fire alternativene å organisere eiendomsforvaltning på er etat, foretak (KF), aksjeselskap (AS) og interkommunalt selskap (IKS).

NOU 2004:22 opererer med tre roller innen eiendomsforvaltning:



Figur 9 Rollen som eier, forvalter og bruker/ roller og nivåer (NOU 2004:22)

Som figur 9 viser, er det å forvalte eiendom et sammensatt oppdrag. De forskjellige rollene som eier, forvalter og bruker innebærer at man har ulike funksjon og dermed ulike interesser og ansvar i forhold til bygningen og samhandlingen seg imellom. I de kommunale eiendommene har kommunen ansvar for alle disse rollene. Utfordringen ligger da gjerne i valg av riktig organisering av roller og ansvar ut fra den enkelte kommunes premisser. I denne oppgaven er problemstillingen knyttet til utvikling av Boligbygg som er ett kommunalt foretak. Det anses derfor som naturlig å definere eierrollen i forhold til dette. I Oslo kommune kan man dermed si at eierrollen ivaretas av Byrådet i Oslo på ett overordnet nivå, forvalterrollen av Boligbygg og brukerrollen av de 15 bydelene. Samtidig er Boligbygg en egen juridisk enhet og ivaretar med det både eier- og forvalterrollen. Ett foretaks eierrolle er derfor både å ivareta eiendomsretten og de strategiske funksjonene, samtidig som man er ansvarlig som oppdragsgiver og innkjøpsansvarlig. Videre skal man ivareta forvalterrollen i forhold til løpende drift, vedlikehold og forvaltning for å tilfredsstille brukerne i bygget. Eiendomsforvaltningen gjøres dermed på både strategisk, taktisk og operativt nivå.

Eiendomsledelse er ett nyere begrep enn eiendomsforvaltning. Mens eiendomsforvaltning fokuserer på brukerne, er eiendomsledelse mer relatert til eierperspektivet, jfr. Valen m fl (2009) altså det strategiske nivået. Eikeland (2009) definerer begrepets funksjon som grunnleggende for å samordne krav for så å utvikle og gjennomfør helhetlige løsninger. Det innebærer at man må ha god kunnskap om egen eiendomsportefølje og kjernevirksomhet. Sæbøe og Blakstad (2011) påpeker i sitt temahefte «*Fasilitetsstyring*» at organiseringen av bygg og eiendomsforvaltningen vil ha stor betydning, også for eiendomsfunksjonen og vekten av forskjellige aspekter i bygningen. Dette er ett strategisk anliggende for all eiendomsledelse, uavhengig av byggets formål. En annen del av eierrollen er å sikre at nye investeringer skal være egnet til å oppfylle det ønskede behovet eller formålet (Rohn, 2011).

3.1.5 Eiendomsreformen i Oslo

I 1998 vedtok Oslo Kommune nye mål og strategier for kommunens eiendomsforvaltning, jf. bystyresak 840/1998. Den definerer hovedmålene for kommunens eiendomsmasse i form av å være en effektiv innsatsfaktor i tjenesteytingen, ha en kostnadseffektiv forvaltning som også ivaretar realverdien av kommunens eiendommer. Målene er i tråd med prinsippene i NOU 2004:22. Kommunen hadde da som landets største kommunale eiendomsbesitter en bygningsmasse på 3,9 millioner kvm. I 2002 ble det i henhold til bystyresak 253/02 «*Ny organisering av Oslo Kommunes eiendomsvirksomhet*» vedtatt at eierskap, forvaltning, drift og utvikling av kommunens bygg skulle overføres fra 41 virksomheter til tre kommunale foretak. Boligbygg Oslo KF, Kultur- og kontorbygg Oslo KF og Omsorgsbygg Oslo KF. Det fjerde foretaket Undervisningsbygg Oslo KF, var allerede etablert. Det ble så jobbet med oversikt og klassifisering av eiendommer i 2 år, før Boligbygg i 2004 fikk overført alle kommunes boligeiendommer fra de andre virksomhetene.

Omorganiseringen ble kalt Eiendomsreformen og den endret en desentralisert eiendomsforvaltning spredt på mange aktører til å utvikle en sentralisert organisering med en rendyrket bestiller-utfører-modell. Ett viktig mål var å løse kommunens utfordringer knyttet til manglende vedlikehold og vedlikeholdsetterslep.

Det var tre hovedprinsipper som ble lagt til grunn for omorganiseringen:

- Redusere antall eiendomsforvaltere og skille mellom bestiller og utfører.
- Stimulere til mer effektiv arealbruk og synliggjøring av arealkostnader
- Sikre et fornuftig vedlikeholdsnivå gjennom kostnadsdekkende husleie.

Boligbyggs leieforhold til enkeltleietakere er underlagt husleieloven og prinsippet om gjengs leie ble derfor benyttet i leieforhold med enkeltleietakere. For husleieavtaler med bydelene ble kostnadsdekkende leie innført. Det har siden den gang vært stadig pågående diskusjoner om hva korrekt nivå for kostnadsdekkende leie er, uten at problemstillingen blir tatt videre med i denne oppgaven.

I byrådssak 66/06 «*Evaluerings av Eiendomsreformen*» konkluderes det med at reformen har vært riktig og den har bidratt til en mer kostnadseffektiv eiendomsforvaltning og bedre ivaretagelse av eiendomsmassen. Blant annet var ledigheten i Boligbygg på over 10 prosent i 2004, mens den siden 2008 har ligget på under 4 prosent. Foretakets årsrapport for 2014 viser også til at rapporter konkluderer med at vedlikeholdsetterslepet er redusert med 1 milliard kroner fra 2,4 millioner kroner i 2003 til 1,4 milliarder i 2010.

Forvaltningsrevisjonene *Rapport 19/2009 Vedlikehold i Boligbygg Oslo KF* og *Rapport 15/2006 Langsiktig kapitalforvaltning i Boligbygg Oslo Kommune* har også revidert foretaket i etterkant. For denne oppgaven synes det interessant å trekke frem at de peker på at mye gjøres rett, men at det er ett forbedringspotensial knyttet til manglende systematisert tilstandsinformasjon over eiendomsmassen og operasjonaliserte mål. Bedre oversikt over vedlikeholdstilstand og målbar aktivitet vil bedre grunnlag for overordnet vedlikehold- og rehabiliteringsplan og prioritering av aktiviteter. Det er interessant fordi valg av eierform i borettslag og sameier medfører at oppfølging av hver enkelt eiendom ligger hos det enkelte styret. Hvilke styringsmuligheter har man da som storeier i mange forskjellige styrer?

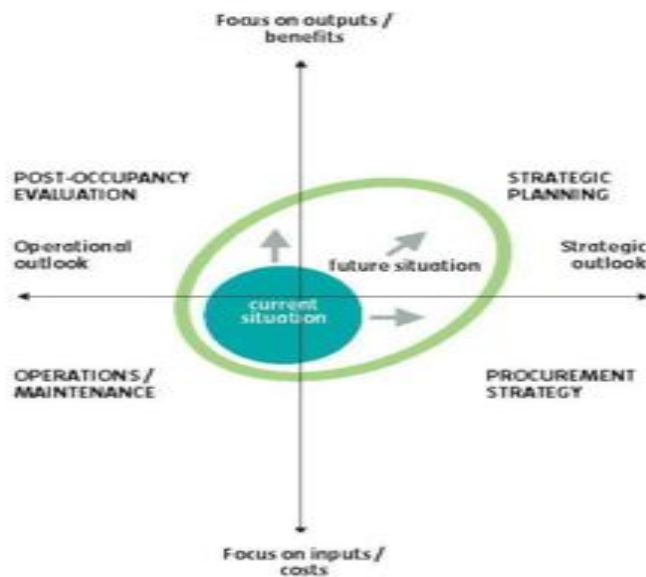
3.1.6 Teoretisk modell strategisk porteføljeforvaltning av offentlig eiendom

I dette avsnittet er det forsøkt å finne gode teoretiske modeller for strategisk porteføljestyring og anbefalinger knyttet til styring av Boligbyggs portefølje av eiendommer, med tanke på hvilken rolle valg av eierform bør vektlegges.

England er et av landene som sammen med New Zealand og Australia har kommet langt og som gjennom mange år har utviklet standarder og god systematikk i styring av offentlig eiendomsforvaltning og innen fagfeltet for strategisk porteføljestyring i henhold til Arge (2011). Forfatteren av denne oppgaven har derfor valgt å se nærmere på den britiske tilnærmingen for å se om det er en god teorimodell som kunne brukes videre i oppgaven her.

Definisjonen av *Property Asset Management* (PAM) som er tatt inn i PAS 55-1:2008, se innledningen av teorigapitet er definert av Universitetet i Leeds i forbindelse med Office of Government Commerce (OGC) sitt arbeid for å profesjonalisere og effektivisere den statlige britiske eiendomsforvaltningen. I henhold til Howarth (2006) finnes store effektiviseringsgevinster ved å endre fokus fra operasjonell virksomhet og drift til strategisk planlegging basert på behovet til brukerne av bygget og forstå hvordan man best mulig kan

utnytte sine ressurser, herunder også ved kjøp, salg og utvikling av eiendom i henhold til figur 10 (Brown.S., 2001, brukt i Howarth 2006):



Figur 10 Current and emerging practice in the Management of PAM (Howarth 2006)

Howarth (2006) peker samtidig på at det er viktig å se sammenhengen mellom effekt, effektivitet og økonomi for å forbedre egen forvaltning. Herunder er Measurement (måling) og Delivery (effekt) viktige verktøy. Det vil si at mål- og resultatstyring er nødvendig, hvilket henger sammen med Kaplan & Nortons teori om mål- og resultatstyring (Kaplan & Norton 2002). Vet du ikke hva du skal måle, vet du ikke hvor du skal. Howarth visualiserer dette i figur 11:



Figur 11 Interlink facets of Asset Management (Howarth 2006)

Universitet ved Leeds utarbeidet på oppdrag fra OGC flere rapporter, og de utviklet blant annet Property Asset Management Maturity Matrix 4, se figur 16, som er en modenhetsmodell over en 5 forskjellige nivåene i modenhet i eiendomsforvaltningen som strekker seg fra unawareness til excellence (unawareness – awareness – knowledge – competence – excellence). Ved hjelp av denne hierarkiske tilnærmingen kan organisasjonen vurdere sin nåværende kapasitet og deretter plote ett veikart for forbedring prioritert ved de handlingsplanene som vil gi størst effekt på ytelsen, Male. S (2006).

Ansvar og oppgavene for strategisk eiendomsforvaltninger er i dag overført fra OGC til Cabinet of Office (CO) ved Government Estate Management (GEM), i henhold til CO's nettsider. GEM har utarbeidet eiendomsstrategi for 2013 og 2014 for de statlige

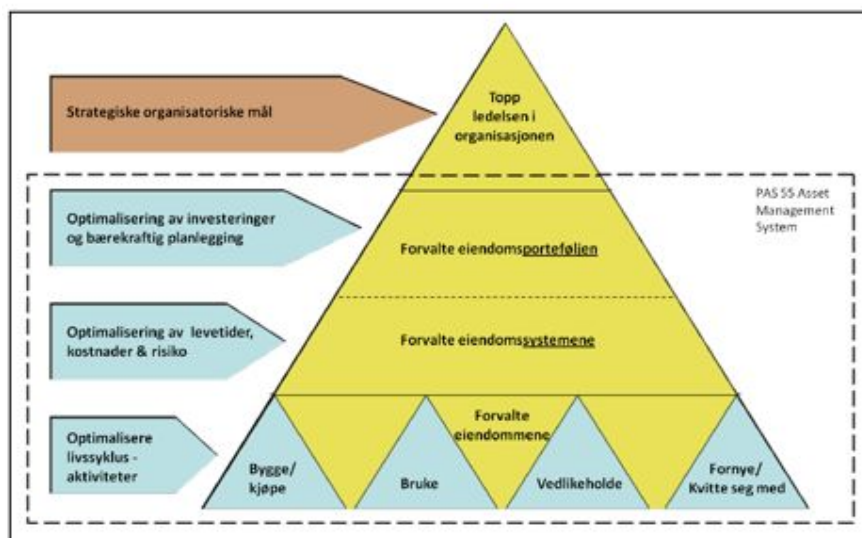
eiendommene, basert på tidligere forskning og gjennomførte effektiviseringstiltak. Den viser til modenhetsmodellen som ett strategirammeverk for all offentlig eiendomsforvaltning.

GEM's strategi for 2013 viser til at mange av tiltakene nå er igangsatt og at det fra mai 2010 til 2013 blant annet har resultert i 1 milliard pund i inntekter på salg av uhensiktsmessig eiendom, en årlig besparelse på 454 pund i avsluttede eller reforhandlede leieavtaler og en reduksjon i 1,5 million kvm i egne arealbruk. Tallene er imponerende. Hvorvidt de er korrekte eller ikke, tar oppgaven ikke standpunkt til, men ettersom det er enorme verdier i den statlige eiendomsforvaltningen antas det at dette er korrekt. Målet med effektiviseringsreformene ser derfor ut til å være vellykket, på tilsvarende måte som eiendomsreformen i Oslo har blitt påpekt å være vellykket, dog i langt mindre skala selvfølgelig. Det interessante er tankesettet og rammeverket. Strategien for 2014 viser at de tenker fremover til 2020, med mål om fortsatt effektivisering av eiendomsareal og arbeidsplasser, men også om hvordan eiendomsforvaltningen har mål om å bli mer bærekraftig. Det samme fokuset er i tråd med utviklingen og uttrykte politiske mål for eiendomsbransjen i Norge i dag.

Det har vært en utfordring å finne ut detaljer rundt modenhetsmodellen PAM 4 utover den informasjonen som står ovenfor. I tillegg er det forskjell på statlig eiendom der kjernevirksomheten ikke er eiendomsforvaltning og boligeiendom. Dette medfører at det synes noe på siden å gå videre med rammeverket og modenhetsmodellen fra England, men det slås fast at tankesettet om profesjonalisering og rasjonalisering er den samme. Mye av teorien og prinsippene fra forskningen i blant annet England, er tatt inn i Arges rapport om strategisk porteføljestyring. Tankene om å finne en modell for å illustrere porteføljestyring følges derfor videre i neste avsnitt – der det tas utgangspunkt i Kristin Arges modell om porteføljestyring i offentlig forvaltning.

Forslag porteføljestyringsmodell

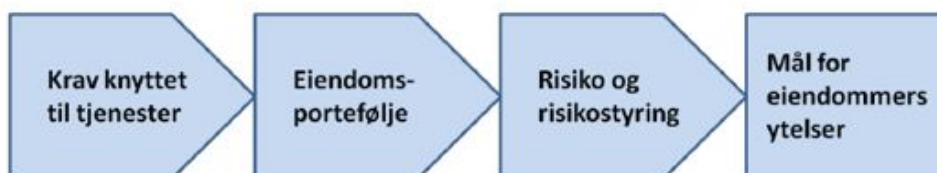
I forbindelse med Forskningsprogrammet for modernisering av offentlig forvaltning 2008-2012 initiert av Kommunal- og Regionaldepartementet kom Kristin Arge langt i arbeidet med sin veileder til strategisk porteføljestyring som per i dag er datert 2011. Veilederen ble ikke ferdigstilt. Det er uansett interessant å forfølge modellen som foreslås i rapporten, da den er bygget på svært mye relevant erfaring og kompetanse. I rapporten viser Arge til illustrasjonen i figur 12 for integrert perspektiv på livsyklusforvaltningen av en eiendomsportefølje som er basert på PAS 55-1:



Figur 12 Integrert perspektiv på livssyklusforvaltningen i bygningsporteføljer (IAM 2008)

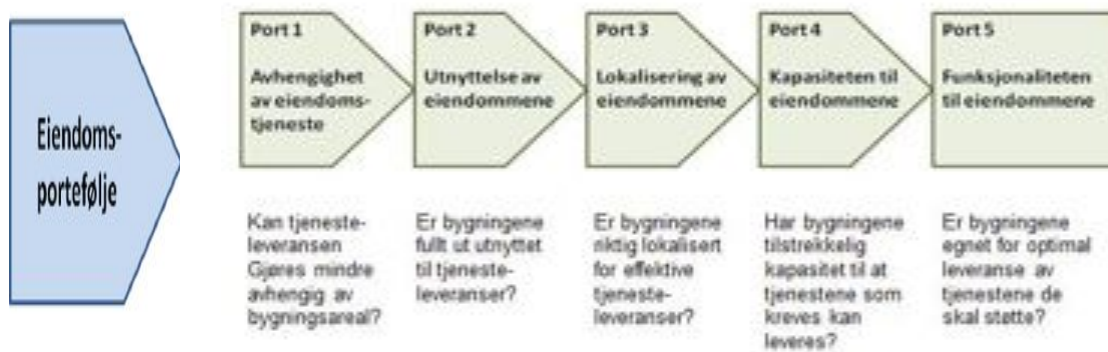
Figuren synes å være svært dekkende for grunnleggende teori for bakgrunnen for oppgaven i forhold til behovet for god og profesjonell eiendomsforvaltning. Den er min mening at den illustrerer de hierarkiske behovene beskrevet i foregående teori om strategisk ledelse og god offentlig eiendomsforvaltning på en helhetlig og oversiktlig måte. Det er denne oppgavens intensjon å vurdere type eierform. Det er ett mål at anbefalingene implementeres i strategiske mål som en del av eiendomsutviklingen, for videre å bygges inn i handlingsplaner som bakgrunn for valg av utvikling av porteføljen, helt ned til det enkelte kjøp og salg i denne livssykluspyramiden.

Arge legger disse premissene til grunn i sin rapport før det vises til de fire hovedprosessene i utviklingen av en Bygg- og eiendomsstrategi:



Figur 13 De fire hovedprosessene i utvikling av en Bygg- og eiendomsstrategi (Arge 2011)

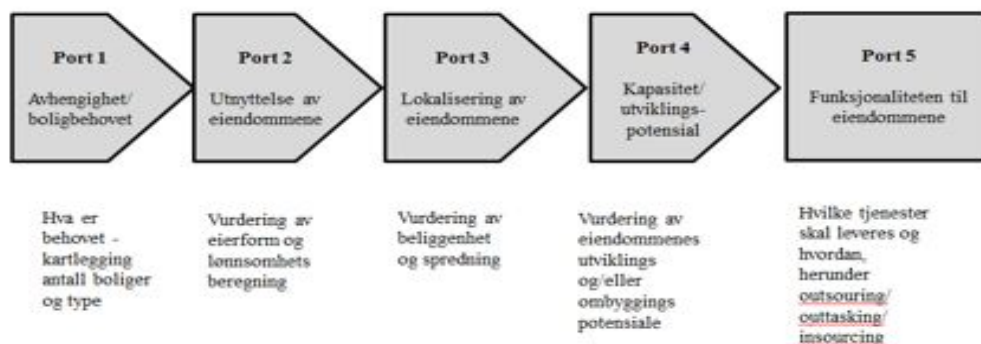
De fire prosessene er å anse som like viktige, men for å svare ut oppgavens problemstilling er det naturlig å definere prosessen med Eiendomsportefølje. Det fokuseres i det videre ikke på de andre prosessene. Arges modell er i henhold til s 19 som følger:



Figur 14 Forslag porteføljestyringsmodell - utvikling av eiendomsporteføljen (Arge 2011)

Alle portene definert av Arge overfor, er spørsmål som er relevante å ta stilling til i utvikling av en portefølje. Ved å benytte portene som verktøy vil man løfte blikket og de vil kunne bidra til en mer strategisk eiendomsledelse. I midlertidig synes modellen å passe best på formålsbygg og eller næringsbygg, der den kan brukes i all stadier for å holde fokus på om bygningen støtter opp under kjernevirksomheten. I forhold til boliger er den noe sidestilt, da den må sies å være rettet mot bygg der primær tjenesteproduksjon ikke er eiendomsforvaltning. Forskjellen diskuteres i avsnittet nedenfor.

Ett mulig forslag til modell for en egen boligportefølje bygget på Arge foreslås løst slik:



Figur 15 Forslag til modell for porteføljestyring av boligeiendom

Modellen reflekterer de samme portene som Arge og det er min oppfatning at de dekker behovet for hvilke vurderinger som bør gjøres ved kjøp og salg. Legges riktig og entydig beslutningsgrunnlag til grunn i hver port, (boligbehov, brukerbehov, finansielle vurderinger, herunder eierform og lønnsomhet), vil det kunne være ett godt beslutningsverktøy. Det er i modellen bevisst tatt stilling til at eierform burde vurderes på samme linje som finansiell lønnsomhet. Utfordringen og behovet for kompetanse og erfaring ligger da i hvilke parametre som legges til grunn. Gitt at parameterne er gode, vil en porteføljestyringsmodell tuftet på Arges modell helt klart være ett nyttig verktøy for utviklingen av en portefølje.

Det konstateres med dette at eierform er en naturlig del av en helhetsvurdering knyttet til kjøp og salg av eiendomsporteføljen og at en modell i henhold til Arge er ett godt verktøy som kan benyttes for å sikre ønsket strategisk utvikling av porteføljen. Utover denne påvisningen følges ikke modellen videre i oppgaven.

3.1.7 Den kommunale boligporteføljen

I følge NOU 2004: 22 og heftet God Kommunal Eiendomsforvaltning (Horjen, 2011) kan kommunenes eiendomsportefølje deles inn i tre porteføljer: Grunneiendommer, boliger og formålsbygg.

Denne oppgaven omhandler boliger og det er derfor naturlig å poengtere at boligeiendom skiller seg fra formålsbyggene ved type tjenesteproduksjon som foregår i byggene. Begrepene REM (Real Estate Management) og CREM (Corporate Real Estate Management) er relevante i denne forbindelsen, men blir ikke definert eller diskutert ytterligere utover det nedenstående i denne oppgaven. I formålsbygg som skoler, barnehager og sykehjem bygger eiendommene opp under primær tjenesteproduksjon. FM-tankegang i forhold til hvordan eiendommen best kan bygge opp under tjenesten er derfor svært sentral i formålsbygg, men ikke like sentral for boligforvaltningen.

Når det gjelder de kommunale boligeiendommene er det selve boligen som er tjenestetilbudet. Behovet for en optimal tjenesteproduksjon innebærer her å ha god og pålitelig oversikt over boligbehovet med hensyn til type og antall boliger. Eiendomsforvalterens fremste oppdrag er å fremskaffe egnet bolig til brukerne. I henhold til en bestiller – utfører modell er det dermed bestillers (eier og bruker) viktigste strategiske ansvar er å skaffe god oversikt over de boligbehovene brukerne måtte, mens det er utførerens (forvalter) oppgave å utvikle eiendomsmassen etter behovene. Videre er det å tilrettelegge en profesjonell og effektiv eiendomsforvaltning der man ivaretar egne verdier og sørger for kvalitativ og kostnadseffektiv drift.

I Oslo benyttes Boligbehovsplanen som underlag for å bekrefte de 15 bydelenes behov for boliger. Dette er grunnleggende og førende for porteføljestyringen. Hva er behovene? Hvor er de? Hvilke typer boliger er det behov for?

3.1.8 Økonomistyring i eiendomsforvaltningen

En grunnpilar i eiendomsforvaltning- og ledelse er god økonomistyring. Dette gjelder på alle nivåer; strategisk, taktisk og operativt. God økonomistyring har mange sider, men med bakgrunn i denne oppgavens problemstilling knyttet til FDV-kostnader og type eierform, fokuseres det her på standardene og systematikken rundt dette som en del av underliggende teori. Videre er det funnet nødvendig å kort beskrive hva eksisterende teori sier om forskjeller mellom økonomi i offentlig og privat sektor.

Drifts- og vedlikeholdsplanlegging

God eiendomsforvaltning innebærer at det er en overordnet målsetting for å sikre en økonomisk forsvarlig drift av bygg og eiendommer og en god drift og vedlikeholdsplanlegging. Herunder delmål om å oppnå de mest kostnadseffektive driftsløsningene, med tilfredsstillende teknisk kvalitet, som samtidig optimaliserer levetid til bygningsdeler og enkeltkomponenter. Videre skal denne kunnskapen benyttes til vedlikeholdsplanlegging, budsjettering og oppbygging av reelle erfaringstall, (Haugen 2008).

For å klare å drive god drifts- og vedlikeholdsplanlegging er det nødvendig å ha gode systemer og standarder. I Norge bygger drifts- og vedlikeholdssystemene på klassifikasjonssystemet fra Norske Standard for bygg og anlegg for strukturering av informasjon. Det er flere standarder som omhandler god eiendomsforvaltning. I denne oppgaven er NS 3454 Livssyklus kostnader for byggverk førende.

NS 3454 Livssyklus kostnader for byggverk

NS 3454 beskriver forholdet mellom livssyklus kostnader, årlige kostnader, levetidskostnad og årskostnader, og fastlegger hovedposter for disse. Standarden definerer kostnadsposter og begreper, og klargjør forholdet mellom disse. Den beskriver i så måte hele livsløpet og bidrar til en felles forståelse av for hvilke kostnader som inngår i de ulike postene på tre-siffernivå.

Forståelsen og planleggingen av FDVU-prosessen er avgjørende for eiendommens levetid, da både prosjekterte løsninger og bruken i driftsfasen i ett bygg har stor innvirkning på FDVU-kostnadene. Det er en av hovedgrunnene til at det i Lov om offentlige anskaffelser fra 1996 § 6 er tatt inn en egen bestemmelse om at livssyklus kostnader skal hensyntas i hver enkelt anskaffelse.

STANDARDPOSTER						TILLEGGSPOSTER		
BYGG- OG EIENDOMSFORVALTNING								
FM - Facilities Management								
FDVU								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kapitel- kostnader	Forvaltnings- kostnader	Drifts- kostnader	Vedlikeholds- kostnader	Utviklings- kostnader	Ledig	Service-/driftskostnad til kjernevirksomheten	Potensiale i eiendom	Ledig
10 (Ledig)	20 (Ledig)	30 (Ledig)	40 (Ledig)	50 (Ledig)	60 (Ledig)	70 (Ledig)	80 (Ledig)	90 (Ledig)
11 Prosjektkostnader	21 Skatter og avgifter	31 Løpende drift	41 Planlagt vedlikehold	51 Løpende utbygging	61	71 Administrativt samarbeid	81 Ombygging	91
12 Reservoar	22 Forsikringer	32 Renhold	42 Utskiftinger	52 Offentlige tjenester og pålegg	62	72 Sammenheng og samarbeidskostnader	82 Påbygg/tilbygg	92
13	23 Administrasjon	33 Energi	43	53 Oppgradering	63	73 Kjernevirksomhetens	83	93
14	24	34 Vann og avløp	44	54	64	74 Støtter og inventar	84	94
15	25	35 Anstaltshandtering	45	55	65	75 Flytting/overføring av virksomheter	85	95
16	26	36 Vekt og skog	46	56	66	76 Telle- og IT-tjenester	86	96
17	27	37 Utendørs	47 Utendørs	57 Utendørs	67	77 Post- og hurtigbetjening	87 Utendørs	97
18	28	38	48	58	68	78 Reservoar- og kopieringskostnader	88	98
19 Diverse	29 Diverse	39 Diverse	49 Diverse	59 Diverse	69	79 Diverse	89 Diverse	99

Figur 16 NS 3454: 2000

I september 2013 kom det en ny versjon av NS 3454. De mest betydelige endringene fra forrige versjon er: 1) Sammenslåing av drifts- og vedlikeholdskostnader 2)

Utskiftingskostnader er lagt inn under utviklingskostnader 3) Det er laget egne kategorier for forsyningskostnader (energi, vann/avløp og renovasjon) og renholdskostnader. Det vises til tabellen under for den nye sammenstillingen:

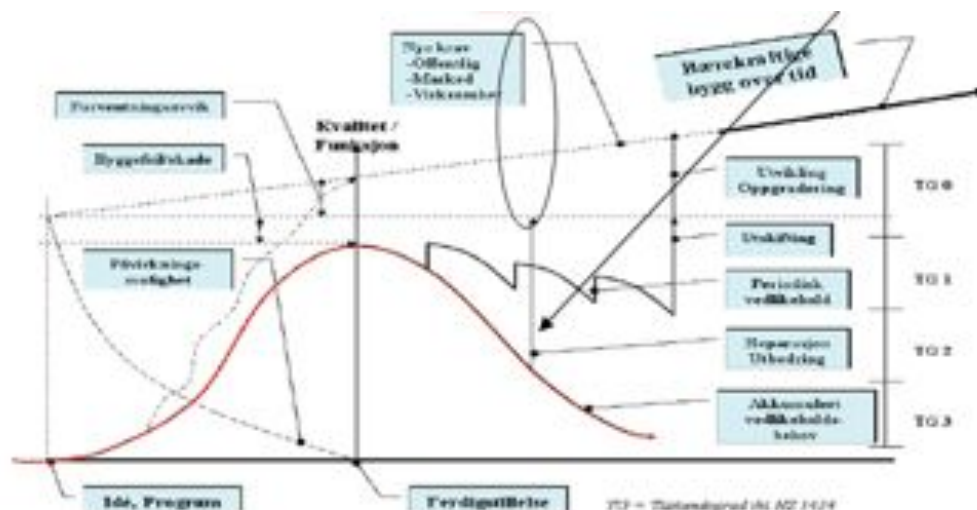
Tabell 1 kostnadsklassifikasjonstabell, NS 3454:2013						Tabell 1A: Tilleggsposter NS 3454:13		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Anskaffelses- og restkostnader	Forvaltningskostnader	Drifts- og vedlikeholds-kostnader	Utskiftings- og utviklings-kostnader	Forsynings-kostnader	Renholds-kostnader	Service-/ støtte- og kostnader til kjernevirksomhet	Virksomhets-spesifikke kostnader	Verdier og inntekter
11 Tøst	21 Skatter og avgifter	31 Drift	41 Utskifting	51 Energi	61 Rengjøring og vedlikehold	71 Vård og sikkerhet	81 Service brukerstyr	91 Verdier og inntekter
12 Bybygg	22 Forsikringer	32 Vedlikehold	42 Utskifting	52 Vann og avløp	62 Periodisk vedlikehold	72 Sentralbord, besøksoppfølger, kundesenter	82 Anskaffelse brukerstyr	92 Tøstverdi
13 Hovedbygging	23 Eiendoms-kontroll og administrasjon	33 Reparasjon av skader	43 Utskifting - offentlige krav og pålegg	53 Rensvass	63 Ekstra ordinært vedlikehold	73 Kartene og kjøkken	83 Vekst/ teknikkostnader	93 Restverdi
14 Restkostnad	24	34 Utendørs drift, vedlikehold, reparasjoner	44 Utendørs - utskifting og utskifting	54	64 Rengjørings- midlene oppgaver	74 Mat og inventar *	84 Annen service/ passertilstand	94 Leierkostnad
15	25	35	45	55	65 Sykehus- spesialist vedlikehold	75 Flytting/overføring arbeidsplaser	85	95 kostnader fra salg av tjenester
16	26	36	46	56	66	76 Tele- og ICT- tjenester	86	96 Leierkostnader
17	27	37	47	57	67	77 Fuel, Arktis, Intern logistikk	87	97
18	28	38	48	58	68	78 Rømnings- og kjøperingsplaner	88	98
						79 Administrativ støtte	89 Andre tjenester	99

Figur 17 NS 3454: 2013

På grunn av forskjellene i den nye standarden er det en utfordring å sammenligne tall tilbake i tid. Nøkkeltallfremstilling i denne oppgaven bygger på en indeksregulert Holte-nøkkelen fra 2012 og er derfor basert på NS 3454: 2000.

Livssyklus-kostnader

Det er ovenfor redegjort for begrepet bygg- og eiendomsforvaltningen og Facilities Management som en del av dette. Ett annet uttrykk som benyttes er livsløpet/ livssyklus. Livssyklusbegrepet omfatter på samme måte som bygg- og eiendomsforvaltningen hele verdikjeden fra idé/ tidligfase til ombygging/ utvikling/ avhending/ riving. Livsløpet fremstilles på følgende måte i Bjørberg m fl (2003):



Figur 18 Livssyklus-kostnader (Bjørberg m fl. 2003)

Summen av verdikjeden med å eie, drifte og utvikle ett bygg eller anlegg kalles livssyklus-kostnader eller LCC. Begrepet omfatter med det alle kostnader ved oppføring, bruk og avhending av et byggverk eller en bygningsdel. FDV-kostnader inngår som daglige eller periodiske oppgaver i brukstiden. Ved hjelp av livsløpsanalyser kan man da sammenligne ulike alternativer og finne den beste løsningen mellom 1) investering og FDV-kostnader og/eller 2) alternative FDV(U)-kostnader ved bruk av nøkkeltall og benchmarking, i følge

Haugen (2008). Summen av alle kostnadene regnes i nåverdi for å sikre at det er like størrelser som benyttes.

3.1.9 FDV- kostnader, nøkkeltall og benchmarking

LCC-analyser danner med det grunnlaget for god økonomistyring. Kravet om effektiv økonomistyring er en viktig del av en eiendomsforvaltnings oppgaver og den gjør seg gjeldende på en lang rekke områder. For å gjøre gode analyser er det viktig å ha nøkkeltall og å kunne benytte de til å sammenligne seg med tilsvarende virksomheter. Porter's tankegang om å kjenne sitt marked kan her sies å ligge til grunn. Tjenesten må produseres mer effektivt og billigere enn konkurrerende tjenester. Kaplan og Nortons (2003) prinsipper om balansert målstyring har sammen med New Public Management hatt tilsvarende stor innflytelse for innføring av mål- og resultatstyringen i eiendomsforvaltningen.

Mål- og resultatstyring bak enhver ledelses behov for godt beslutningsunderlag. Uten målbare størrelser, er det ikke mulig å vite hva man gjør selv, og hvilke konkurransefortrinn eller forbedringspotensial man har.

Nøkkeltall er i henhold til NS 3454 *registrerte kostnader, forbrukstall o.l. per enhet over tid eller samtidig registrerte kostnader, forbrukstall o.l. for like enheter*. De er målbare tall eller størrelser som gir informasjon om den økonomiske eller tekniske situasjonen for en eiendom eller i organisasjonen. De mest relevante nøkkeltall er gjerne knyttet til kostnader innen forvaltning, drift og vedlikehold men kan også være inntekt per kvm, hvor mange dager ett objekt står ledig, energibruk, antall leiebytte, arealeffektivitet etc. Hensikten er å gi ledelsen god styringsinformasjon som underlag for å gjøre beslutninger knyttet til optimalisering av ressurser, innsparingsmuligheter og reduksjon av kostnader. FDV-kostnader har fått større oppmerksomhet de siste årene, særlig fordi byggene har fått flere tekniske krav og installasjoner som medfører større kompleksitet og kompetansebehov enn tidligere. Nøkkeltallene blir med det viktige verktøy for å rette oppmerksomheten mot det vesentlige og gi reelle forbedringssignaler. Pålitelige nøkkeltall kan ifølge Haugen (2008) brukes til:

- Å få oversikt over virksomhetens situasjon (inntekter, kostnader, kvalitet etc på overordnet nivå)
- Å studere utviklingen over flere år på eiendomsmassen eller en enkelt bygning
- For løpende kontroll, styring og optimalisering
- For å måle seg med mot andre virksomheter - benchmarking

Benchmarking er å sammenlikne egen virksomhet med tilsvarende virksomhet hos andre. Det kan omfatte alt fra strategi og prosesser til resultater og effektivitet. Ved jevnlig måling kan man lettere se hva man selv gjør bra og hva andre gjør bedre enn en selv. På den måten blir benchmarking en prosess for forbedring. For å være sikre på at analysene gir rett informasjon er det viktig å være sikre på at grunnlaget er riktig og at man sammenligner de samme tingene.

Det finnes ulike fora for benchmarking og det finnes kommersielle nøkler, herunder Holte-nøkkelen som er laget av Holte AS og som er benyttet til denne oppgaven. Som vi har sett

ligger ovenfor ligger grunnlaget for den økonomiske styringen klassifisert i henhold til NS 3454. Dette krever en felles kontoplan for budsjettering og regnskapsføring, fordelt på postene i henhold til denne. All kommunal virksomhet er i midlertidig pålagt å rapportere til KOSTRA (KOMMuneSTATRAPPORTering), som er ett nasjonalt informasjonssystem som gir styringsinformasjon om kommunal virksomhet. KOSTRA-artene samsvarer ikke med postene i NS4345. For å kunne benytte NS3454 er det derfor nødvendig å gjøre klassifisere KOSTRA-artene slik at de samsvarer med klassifiseringen resten av eiendomsforvaltningen benytter seg av. Dette er gjort i forbindelse med empirikapitelet og analyseringen av FDV-tallene til Boligbygg.

3.1.10 Økonomi i offentlig sektor

Forskjellene på krav til økonomi og resultater mellom privat og offentlig sektor kan være svært store. De er underlagt forskjellig lover og regler og ikke minst har det offentlige politiske føringer som det må forholde seg til. Føringer herfra kan variere sterkt fra valgperiode til valgperiode og er lettere påvirket av mediebildet. Det offentlige er også gjerne pålagt flere mål. Ett eksempel er Boligbyggs formålsparagraf, der målet er å drive både forretningsmessig og samtidig være ett boligsosialt virkemiddel.

Opstad (2006) skriver i sin bok «Økonomistyring i offentlig sektor», at det offentliges utfordring ligger i rammebetingelser hvilket medfører at man ikke kan forholde seg til frie markedsmekanismer. Resultatet blir at det kan være utfordrende å komme med løsninger som bidrar til optimal ressursutnyttelse for offentlig virksomhet.

Offentlig sektor er underlagt politisk styring og kontroll. Mens private aktører i stor grad styres av egne prioriteringer må offentlige virksomheter forholde seg til samfunnsmessige hensyn. Dette medfører at det offentlige må prioritere oppgaver som kan virke trivielle og urasjonelle fremfor økonomisk viktige oppgaver (Opstad 2006).

Det er tidligere i kapittelet vist til det offentliges eierskap deles mellom finansielt og samfunnsmessig eierskap. I det samfunnsmessige eierskapet er det ikke det markedsmessige egenkapitalavkastningskravet som er førende for driften, men den samfunnsnyttige nytten. Mens en privat virksomhet kan måles i bedriftens overskudd og andre effektivitets faktorer, kan det for en offentlig virksomhet være utfordrende å måle dette nyttebegrepet. Når det gjelder kommunenes plikt til å fremskaffe boliger til vanskeligstilte er det for eksempel svært vanskelig å måle nytten av å vokse opp i ett trygt og godt oppvekstmiljø på samme måte som betydningen av å få en fast bolig for en tidligere innsatt, flyktningfamilie eller en rusfri pasient som trenger trygghet i sin nye tilværelse er vanskelig å tallfeste.

Rasjonelle bedriftsøkonomiske hensyn kan dermed i følge Opstad (2006) nedprioriteres fremfor hensyn av politisk karakter. Dersom målene ikke lar seg kombinere, blir det en utfordring å prioritere.

Boligbygg forvalter en stor og krevende eiendomsmasse med ett formål om å drive forretningsmessig samtidig som det skal være ett sosialt politisk virkemiddel. Å ta ansvaret for sosiale- og boligpolitiske oppgaver medfører nødvendigvis det må velges andre tilnærminger enn andre aktører i boligutleiemarkedet som har mulighet til å tenke profitt og

maksimering. Blant annet synes det relevant her igjen å peke på vedtatt spredningspolitikk om å selge seg ned i billigere områder i øst, og kjøpe tilsvarende antall boliger i mer kostnadskrevenende områder i vest. Videre at Boligbygg har ett høyt akseptansenivå knyttet til leietakeres boforhold og – evne. Det vises til empiri om FDV-tall og antall fravikelser og heving av leieforhold for videre detaljer om dette.

3.2 Eiendomsretten og eieransvaret

Eiendomsrett er ett viktig begrep i den politiske og økonomiske debatten og dermed også i jussen. Det finnes derimot ikke en direkte definisjon for det, ettersom eiendomsrett kan ha skiftende innhold, avhengig av hvem som bruker det og i hvilken sammenheng det fremstår i. Ett sentralt spørsmål som gjerne følge er imidlertid hvilke rettigheter og plikter retten medfører for den som her slik rett. Etter en kjent dom i Rt. 1908 s 403, heter det følgende: «*Efter en formentelig fastslaat definition (er) retten til at raade over sin eiendom med de almindelige indskræninger, som flyter umiddelbart av loven eller retsordenen*». De juridiske teoriene legger lignende definisjoner til grunn, for eksempel viser Falkanger & Falkanger (2012 s 41) til «*den vanlige, negativt utformede definisjonen av eiendomsretten: Den gir alle de beføelsene som ikke er unntatt*»

Eiendomsrett gir i følge Falkanger og Falkanger (2012) således *faktisk rådighet*, det vil si rett til faktisk utnyttelse og bruk av en eiendom, og den gir en negativ rett til å hindre andres fysiske rådighet. Videre gir den en *juridisk rådighet* over tingen for salg, pantsetting, tinglysninger, bruksrettigheter mm og til slutt den negative siden ved rådighet ved at eier kan hindre andre i å disponere rettslig over eiendommen. Forutsetningen er at det ikke kommer i motsetning til andre lover og regler, som for eksempel allemannsretten.

Med eiendomsretten følger det også eiendomsplikt. Dette betyr at med eierskapet følger ett ansvar for blant annet forsvarlig vedlikehold og overholdelse av lover, regler og forskrifter, herunder HMS-ansvaret.

Når det gjelder eierform eller eiermodell kan det deles inn med ett skille mellom direkte og indirekte eide boliger. Med direkte eid bolig menes at kjøper selv blir eier av bolig. For indirekte eid bolig menes en bolig der man eier gjennom å disponere en bolig i eiendommen. Man eier da en andel eller aksje som gir boret til boligen. Dette blir også kalt andelsboliger. De eksisterende eiermodellene oppsummeres i tabell 2 (Bjaaland og Nielsen 2009 s 133) slik:

Direkte eide boliger	Indirekte eide boliger (andelsleiligheter)
Eiendommer med eget gårds- og bruksnummer Tingsrettslige sameier Eierseksjonssameier	Borettslag Boligaksjeselskap

Tabell 2 Oversikt over eiertyper (Bjaaland og Nielsen, 2009)

3.2.1 Heleide eiendommer/ selveierboligen

En heleid gård/ eierbolig er ifølge Wyller (2000) den minst kompliserte formen for eiendom. I en eierbolig er det full råderett over egen eiendom, med de rettigheter og plikter som følger av eiendomsrettsbegrepet.

Enebolig er den mest vanlige formen for selveierbolig, men den gjelder også hele boligblokker, rekkehus og tomannsboliger. Enkeltboliger i blokk benevnes som type selveier, men er underlagt eierseksjonsloven, se neste avsnitt. Eierformen sier i utgangspunktet ikke noe om hvilken type bolig det er og du har full eierrett og kan kjøpe, selge og belåne boligen fritt. Eiendommene tinglyses ved overdragelse og er registrert som egen enhet i grunnboken

med gårds- og bruksnummer. Fra grunnboksbladet vil det fremgå hvem som eier boligen og hvilke heftelser som henger ved den, herunder pant og andre forhold som kan ha innvirkning på eiendommens verdi.

En heleid kommunal gård er en eiendom med eget gårds- og bruksnummer med kun en eier. Denne oppgaven har i hovedsak fokus på eiendom med over 4 enheter.

Det går ikke videre inn i den juridiske begrepsforståelsen og omfanget knyttet til eierretten, men i det videre utredes kort om eierseksjonssameier og borettslag som eierform. Med bakgrunn i problemstillingen er det valgt å ha fokus på forskjeller mellom de to eierformene som er av betydning for kommunen som juridisk eier.

3.2.2 Eierseksjonssameier

Eierseksjonsloven av 1997 regulerer boligsameier. Loven bygger på sameiemodellen, men den kommer i hovedsak ikke til anvendelse, annet enn om to eier én enhet sammen.

Frem til 1960-årene var sameie i boligeiendom stort sett brukt i mindre bygninger med 2-4 boliger. Utover 1960-tallet ble eierformen tatt i bruk i større boligprosjekter, og på 1970-tallet begynte flere gårdeiere med delvis seksjonering, slik at ledige leiligheter ikke ble leid ut, men solgt som eierseksjoner. Dette skapte uklare juridiske forhold for dem som kjøpte, særlig i forhold til hvilken andel, oppdeling, pantsetting, bruk og plikt i forhold til fellesareal og vedlikeholdsplikt. I 1976 ble det derfor satt forbud mot å opprette eierseksjoner i eksisterende bygninger, men det var fortsatt tillatt i nybygg og næringslokaler. Den første loven om eierseksjoner ble vedtatt 22. april 1983. For å sikre leietakervernet, ble det vedtatt at de som leier bolig som blir seksjonert, fikk rett til å kjøpe «sin» leilighet, i henhold til § 14. Det ble også lagt til grunn visse standardkrav for at seksjoneringen skulle godkjennes; blant annet egen inngang, kjøkken, bad/ toalett, i henhold til § 6.

I januar 1998 trådte det i kraft en ny lov med samme navn. Den videreførte kjøperetten for leierne og bygget ellers på samme lov. Den viktigste endringen var at kommunene ble gitt en viktigere rolle i seksjoneringsprosessen, for kontroll av om vilkårene for seksjonering er oppfylt og for tinglysning og innføring i matrikkelen.

Forslag til ny eierseksjonslov ble sendt ut på høring i 2014. Det er ikke klart når den forventes vedtatt. En relevant endring som foreslås er bortfall av leietakers kjøperett, presisering av vedlikeholdsforholdet mellom fellesskapet og den enkelte sameier, og fjerning av begrensning mot å eie mer enn to boliger i ett sameie. Videre foreslås flere regler som anses som mer hensiktsmessige for dagens eiendomsmarked, herunder tilgang til seksjonering på rammetillatelse (for å unngå mange sameier utifra utbygningstrinn), fjerning av gyldighet for «minisameier» med mer som det ikke går inn på her.

En eierseksjon defineres i lovens §1:

«Med eierseksjon forstås sameieandel i bebygd eiendom med tilknyttet enerett til bruk av en av flere boliger eller andre bruksenheter i eiendommen».

En eierseksjon er med det en leilighet eller ett lokale der eieren har enerett over eierseksjonen, mens fellesareal er i sameie mellom eierne. Sameiernes faktiske rådighet reguleres i lovens §§ 9-21. Det er den eksklusive bruksretten som kjennetegner eierformen og som gir eieren de sterkeste, juridiske rettighetene, ifølge Wyller (2000). Leilighetene i sameiet har felles gårds- og bruksnummer, men hver leilighet får et eget seksjonsnummer.

Lovens kapittel V omhandler beslutningsmyndighet i ett sameie. I §§ 29 og 30 fastslås det at *«den øverste myndighet i sameiet utøves av sameiermøtet, der det kreves minst to tredjedeler av de avgitte stemmer i sameiermøtet for vedtak om tiltak»* som blant annet ombygging, påbygging, salg, samtykke til endring av formål med videre. Det slås videre fast i § 31 at styret har beslutningsmyndighet på *«avgjørelser som kan tas av et vanlig flertall i sameiermøte, så lenge ikke annet fremgår av lov og vedtekter»*.

Kapittel VII omhandler blant annet styrets oppgaver i § 40: *«Styret skal sørge for vedlikehold og drift av eiendommen og ellers sørge for forvaltningen av sameiets anliggender i samsvar med lov, vedtekter og vedtak i sameiermøtet»*. Herunder ligger HMS-ansvaret som hviler tungt på gårdeier.

I henhold til lovens kapittel II skal eierseksjoner opprettes ved tinglysing av kommunalt seksjoneringsvedtak, som er bakgrunnen for at det betales dokumentavgift på 2,5% av kjøpesum på alle selveierleiligheter.

3.2.3 Borettslag/ andelsleiligheter

Lov om borettslag av 2003 regulerer forholdet i borettslag og andelsleiligheter.

Selskapsformen vokste fram fra 1930-tallet da Oslo og omegn Bolig- og Sparelag (OBOS) begynte å etablere datterlag som kooperative andelslag. Organisasjonsformen ble tatt opp i en rekke byer og tettsteder etter krigen der det ble etablert boligbyggelag som bygget boliger. Ved ferdigstilling ble prosjektene overtatt av borettslag som bestod av de medlemmene som flyttet inn. Ett viktig formål ved selskapsformen var å hindre at boligkjøpere ble berørt av økonomiske problemer eller konkurs i boligbyggelaget.

Boligkooperasjon ble ikke lovregulert før i 1960. Da trådte lovene om boligbyggelag og borettslag i kraft og de ble bygget på organiseringen som boligkooperasjonene hadde laget. Disse ble avløst av lov om bostadsbyggeloven (lov38/2003) og lov om borettslag i 2003 (lov 39/2003).

Borettslag defineres i henhold til lovens §1 som følger:

«Med borettslag er meint eit samvirkeføretak som har til føremål å gi andelseigarane bruksrett til eigen bustad i føretakets eigedom (burett).»

Borettslagsmodellen innebærer at borettslaget eier eiendommen mens andelseierne eier andeler i borettslaget. Andelseier eier dermed boretten til en bestemt bolig. Selve boligen eies med det indirekte. Andelsboliger er enten tilknyttet ett boligbyggelag eller det kan være ett frittstående borettslag, Wyller (2000). De som er tilknyttet ett boligbyggelag har stor grad av

selvstendighet, men det er blant annet vanlig at boligbyggelaget er uoppsigelig forretningsfører og at det ved salg er forkjøpsrett for andre borettslavere eller medlemmer.

Det er vanlig at borettslag har høyere andel fellesgjeld enn hva eierseksjonsleiligheter har. Da borettslaget eier eiendommen kan det tas lån med pant i eiendommen. Renter og avdrag fordeles på hver andel og legges til i felleskostnadene. Summen av innskudd og andel felleslån er derfor leilighetens totalkostnad. Dette gjelder tilsvarende for eierseksjoner, men er tradisjonelt mer aktuelt for borettslag, særlig på grunn av pantemuligheten. Høy fellesgjeld betyr høy husleie, hvilket medfører at man er sensitiv for renteendringer hvis fellesgjelden er høy. På 1990-tallet kom det i stand gjeldsforsikringsordninger for borettslag. Dette kalles IN-ordninger (Individuell Nedbetaling) og benyttes av de fleste borettslag i dag. Ordningen skal sikre at man ikke hefter for andre andelseieres del av fellesutgiftene og omhandles i § 5-26.

Lovens kapittel 7 og 8 omhandler beslutningsmyndighet til generalforsamlingen og styret, der øverste myndighet ligger hos generalforsamlingen. I henhold til §7-11 krever ett vedtak flertall av stemmene, mens endring av vedtekter krever ett flertall med to tredjedeler.

Hovedregelen i borettslag er at andelseierne selv skal bo i borettslag. Det følger av lovens §5-3, der det framgår at det ikke kan drives fremleie uten særskilt tillatelse fra styret. Det gis unntak for bruksoverlating for fremleie for juridiske eiere i §5-6, forutsatt at styret godkjenner bruksoverlatingen. Dette medfører at Boligbygg som juridisk eier må søke styret om tillatelse ved leietakerskifte. §5-7 setter maks behandlingstid til 30 dager.

En andelseier kan bli pålagt tvangssalg med hjemmel i §5-22 eller §5-23, dersom pålegg ikke utbedres i henhold til gitte frister eller om beboer oppfører seg slik *«at det er fare for ødelegging eller vesentlig forringing av eiendommen, eller det er til alvorlig sjanse for andre brukere av eiendommen»*.

Det følger videre av lovens §7-1 at en andelseier kun har en stemme på borettslagets generalforsamling, selv om andelseieren har flere andeler.

I tillegg er det lovfestet en ordning i boligbyggelagslovens §4-6 at det skal opprettes ett samarbeidsutvalg dersom boligbyggelagene ønsker det. Intensjonen er å forebygge og løse problemer som oppstår når kommunen er andelseier i borettslaget.

3.2.4 Betydning for kommunen som juridisk eier

De to eiendomsformene er sammenstilt i denne oppgaven fordi de i praksis og med tiden er blitt nokså like. Det er allikevel noen grunnleggende forskjeller som er viktig å vurdere i forhold til oppgavens tredje forskningsspørsmål om anbefalinger som bør legges til grunn for seksjonering. Det vil først bli sett på likhetene, for så kort å påvise forskjellene mellom de to eierformene.

Begge lovene (esl §22, brl §4-2) åpner for at kommunen kan være juridisk eier med inntil 10%. Videre er de enkelte styrene, uavhengig av eierform, som er hovedansvarlig for drift og vedlikehold av fellesområdene og konstruksjonene i gårdene. Tilsvarende gjelder etterlevelse av lover og forskrifter, blant annet for brann og universell utforming. Når det gjelder

grensesnittet i forhold til ansvar mellom styret og den enkelte seksjonseier går det ikke nærmere inn på det. Videre at det betales fellesutgifter gjennom felleskostnadene. Borettslag har større tradisjon for ordnede forhold knyttet til forretningsfører mv, men begge formene er i praksis tilnærmet like. Borettslag har tradisjonelt benyttet seg mer av sin mulighet til låneopptak til vedlikehold og oppgraderinger og har derfor ofte høyere felleskostnader.

Forskjellene mellom de to oppsummeres som følger:

<u>Eierseksjon:</u>	<u>Andelsleilighet:</u>
✓ Dokumentavgift ✓ Lovpålagt salg til beboer med 80% av takst ✓ Låneopptak er mer komplisert ✓ Valgfrihet ved evt opptak av lån, mht engangsutbetaling eller avdrag ✓ Risiko for fremleie ✓ Kan vedtektsfeste og tinglyse egne regler ved seksjonering ✓ En stemme per seksjon i sameiermøte ✓ Lengre saksbehandlingstid ved seksjonering	✓ Får bedre lånebetingelse pga pant ✓ Ofte lavere inngangssum, men høyere husleieutgifter pga felleslåneopptak ✓ Leietaker må godkjennes av styret ✓ Endringer i seksjoner, antall andeler og bruk må godkjennes av styret/ generalforsamling ✓ Fremleie må godkjennes av styret ✓ Kun en stemme i generalforsamling uavhengig av antall andeler ✓ Boligbyggelaget kan kreve opprettelse av samarbeidsutvalg med kommunen

Tabell 3 Forskjell mellom eierseksjoner og andelsleiligheter

Mye av litteraturen i denne oppgaven er valgt med bakgrunn i å skaffe god kunnskap om hva god bygg- og eiendomsforvaltning er og poengterer betydningen av den. Som definert i litteraturen om strategi ovenfor utøves eierrollen av eiendomsforvalter på vegne av kommunen. En viktig del av eierrollen som Boligbygg og alle kommunale boligutleiere har, er det juridiske ansvaret i eiendommene, herunder ansvaret for at gjeldende lover og forskrifter blir fulgt. Dette ansvaret er i stor grad overført til styrene i den delen av eiendomsporteføljen med borettslag og sameiere. Kan man være sikre på at ansvaret overholdes på en god måte?

Eierundersøkelsen 2013 som er gjennomført av TNS Gallup for Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) viser at borettslag og sameiere er mindre profesjonelle i sin kunnskap om gjeldende regler og forskrifter enn profesjonelle eiendomsaktører. Det er naturlig at dette også gjelder prinsipper for selve eiendomsforvaltningen, herunder teknisk kompetanse og god innkjøpskompetanse.

Eierundersøkelsen 2013 er en undersøkelse blant boligeiere om støtteordninger/ virkemidler og deres oppfatning av disse. Den viser store kunnskapsforskjeller mellom profesjonelle og uprofesjonelle eiere. Undersøkelsen viser til dels store ulikheter mellom de ulike eiergruppene. Ikke uventet er det de profesjonelle som kommer best ut. De kjenner til regelverk og støtteordninger, mens de uprofesjonelle, som boligsameier og eneboligeiere, vet mindre.

«I Norge er det politisk lagt opp til at alle skal kunne eie, men samfunnet har gjort lite for å spre kunnskap og hjelpe engangsbyggherrene og boligeierne med sitt eierskap» i henhold til Fredrik Horjen på deres nettsider, dibk.no. Han ser dette som en stor utfordring å jobbe videre med. Undersøkelsen viser av mange eiere unnlater å gjennomføre tiltak på grunn av regelverket. De opplever regelverket som vanskelig og fordyrende. Mange svarer at de tilpasser sine prosjekter for å slippe å søke om tillatelse. Undersøkelsen viser også at eierne har manglende tillit til at regelverk og støtteordninger ivaretar deres eller samfunnets interesser.

Dette inntrykket understøttes i St.Meld.17 (2012-2013) der det uttrykkes at det forventes større langsiktighet i de profesjonelle utleierens tilnærming til markedet. Videre knyttes det forventninger om at profesjonelle utleiere har større kompetanse om betingelsene på leiemarkedet, og derfor i større grad lar seg påvirke av de økonomiske og juridiske rammebetingelsene boligpolitikken setter. En vanlig avgrensning av profesjonell utleier er i henhold til NOU 2011:15 at utleievirksomheten drives i næringsøyemed.

Resultatene anses som en utfordring. Både fordi man som kommunal boligutleier er å anse som profesjonell utleier som så på grunn av eierformen, setter eiendomsforvaltningen ut til ett valgt styre bestående av ett utvalg sameiere med tilfeldig eiendomskompetanse og egnethet. Og fordi man som offentlig eier har ett særlig ansvar for at regelverket blir etterlevd i egen eiendom. Det er ikke gjort noen videre undersøkelser til kvaliteten på styrenes og forretningsfører arbeid og undersøkelsen anses ikke som holdbar til å gi en god konklusjon på kvaliteten av styrenes arbeid og kompetanse. Det stilles allikevel spørsmål ved om de juridiske eierne som i hovedsak er kommunene har god nok kontroll og oversikt over faktiske forhold i porteføljen.

	Boliger i alt	Enebolig ²	Tomannsbolig	Rækkehus, kjedehus og småhus	Boligblokk	Bygning for bofellesskap	Andre bygningstyper ³
Hele landet	2 466 363	1 281 743	223 089	284 426	558 969	48 276	67 860
%-vis fordeling - hele landet		52 %	9 %	12 %	23 %	2 %	3 %
Oslo	324 309	29 834	20 621	30 452	232 934	5 108	5 360
%-vis fordeling - Oslo		9 %	6 %	9 %	72 %	2 %	2 %

Tabell 4 Antall boliger, etter bygningstype og fylke 01.01.2014 ssb.no

² Inkluderer hybler/sokkelleiligheter

³ Inkluderer i hovedsak boliger i næringsbygninger, garasjer og andre bygningstyper som ikke er boligbygninger.

Fordelingen mellom antall boliger i tabell 3 viser prosentvis fordeling mellom hele landet og Oslo. I hele Norge er totalt 23% av eiendomsmassen boligblokker, mens det i Oslo er hele 72% blokkbebyggelse. Det antas at det er tilsvarende eller lignende fordeling i de andre storbyene i Norge. Informasjonen er tatt med for å poengtere at denne oppgaven er særlig relevant for større byer, der en større del av eiendomsmassen er i blokkbebyggelse.

3.3 Sosial boligpolitikk

For å forstå det boligsosiale formålet til kommunale boligutleiere er det nødvendig å ha kunnskap om den boligpolitikken i Norge. Dette er ett svært omfattende tema. Fokus har vært å få på plass det viktigste rammeverket knyttet til fremskaffelse av boliger til de som ikke klarer å skaffe seg bolig på egen hånd og bakgrunnen for spredningspolitikken i Oslo. Til slutt oppsummeres kort status på hvordan ordningen med kommunale boliger er løst i våre naboland.

Dagens boligpolitikk får kritikk, særlig fra utbyggere, for ikke å legge til rette for bygging av mange nok av boliger i pressområder. Til tross for anbefalinger fra Scheel-utvalget i NOU 2014:13 ser det ut til å være lav, politisk vilje til å gjøre noe med de store skatte- og finansieringsfordelene i forhold til å eie egen bolig eller næringseiendom. Kombinasjonen medfører at det er en utfordring å nå målet om økt boligbygging og boliger som folk fleste har råd til å kjøpe. Når lav rente i tillegg medfører økt boligpris, blir det vanskelig for de økonomiske svakerestilte gruppene i å komme inn på boligmarkedet. Dette gjelder spesielt i storbyene som er i sterk vekst. De utestenges dermed fra den velferdsordningen og muligheten til verdiøkning, som resten av fellesskapet nyter godt av. Holt- Jensen peker i sin rapport *Boliger til alle?*, på at 55 milliarder av statstilskuddet går til de som eier boligene selv, mens kun 5 milliarder går til spesifikke grupper. Dette kan sees i sammenheng med det Nestor (1979) kalte «*Boligpolitikken dilemma*» ved at tilskudd og ordninger i praksis fungerer som rimelige ordning til bedrestilte og som NOU 2011:15 *Rom for alle* kaller en skjevfordelt velferdsordning.

Boligpolitikken har alltid vært en viktig del av velferdspolitikken. De fire grunnpilarene i velferdspolitikken er stadfestet i en rekke politiske utredninger: Arbeid, utdanning, helse og bolig. En utfordring er i henhold til NOU 2011:15 at mens de tre andre områdene er lovregulert, er boligpolitikken styrt med øremerkede midler og tilskudd. Det påpekes derfor at utfordringen ikke bare ett spørsmål om økonomiske rammer, men også om organisering og forvaltning av det boligsosiale arbeidet. Boligpolitikken har mange grensesnitt og det er ofte ett problem å samordne de totale tilbudene. Videre pekes det på undersøkelser som viser at det generelt er dårligere levevilkår i utleieboliger. Det etterlyses også ett mer velfungerende, profesjonelt utleiemarked, herunder motivasjon for de private til å ville begi seg inn i utleiesektoren. Per i dag favoriserer momsordninger næringseiendom, mens både lav skattesats og høy boligpris gjør kjøp/ salg mer attraktivt enn utleie.

3.3.1 Regjeringens boligsosiale politikk

Staten har ansvaret for å sette sentrale mål og rammebetingelser, sørge for finansiering og støtteordninger, og stimulere til forskning og informasjon. Mens etterkrigstidens boligpolitikk var preget av målet om fremskaffelse av gode boliger har fokus gradvis endret seg til å være mer rettet mot spesifikke grupper og med ett større velferdsperspektiv (Sørvoll 2015).

Regjeringen har laget *Bolig for velferd: Nasjonal strategiplan for boligsosialt arbeid fra 2014-2020*. Fem statsråder har skrevet under på strategien, hvilket forteller noe om grensesnittet i det boligsosiale arbeidet: Kommunal- og moderniseringsministeren, arbeids-og

sosialministeren, helse- og omsorgsministeren, barne-, likestillings- og inkluderingsministeren og justis- og beredskapsministeren utfordrer med felles strategi til felles mål og ansvar. Det boligsosiale arbeidet defineres som følger:

«Boligsosialt arbeid handler både om å skaffe boliger til vanskeligstilte og til å styrke den enkeltes mulighet til å mestre boforholdet»

Det er Husbanken som er ansvarlig for å koordinere samarbeidet for å sette strategien ut i handling. Den 19.mai 2015 signerte Oslo Kommune og Husbanken en ny samarbeidsavtale for de neste tre årene. Områdesatsning og tilrettelegging av egnede boliger er tiltak som er relevante å nevne i denne forbindelsen. Tøyenvedtaket er ett eksempel på en større områdesatsning som støttes av Husbanken. Des settes det blant annet særlig fokus på spesielt tilrettelagte boliger for rus og psykiatri, for å få på plass varige boløsninger til de bostedsløse. Videre videreføres krav til spredning for å fremme integrasjon og hindre dårlig bomiljø.

3.3.2 Oslos boligsosiale politikk

Kommunene har ansvaret for gjennomføring av statens boligpolitikk og for å legge til rette for at det finnes disponible kommunale boliger. NOU 2011:15 slår også fast at kommunene skal ha en oppdatert oversikt over tilbud og etterspørsel og bidra til hvordan boligproblemene kan løses.

I Oslo er ansvaret for kommunens boligvirkemidler lagt til Velferdsetaten. Som forvalter av de kommunale utleieboligene er Boligbygg ett av de flere boligsosiale verktøyene i Oslo kommunes overordnede boligpolitikk når det gjelder å fremskaffe boliger.

Det er viktig å presisere at det i henhold til bystyremelding 78/01 (Oslo Kommune, 2001), er de 15 bydelene som har ansvaret for det boligsosiale arbeidet, mens Boligbyggs formål er å stille riktige og gode boliger til deres disposisjon. Både tildeling av boligene og oppfølgingen av boligene er dermed bydelens ansvar, mens Boligbygg drifter, forvalter og vedlikeholder byggene. Dette grensesnittet er ofte en utfordring.

Spredningspolitikken

De kommunale boligene var lenge beregnet på alle som var i fast jobb og man måtte ha vandsattest for i det hele tatt å komme inn. I 1976 ble ordningen endret og leilighetene tildelt på sosialmedisinsk grunnlag (Hansen og Guttu 2006). Dette medførte at det i hovedsak kom til en langt større andel vanskeligstilte beboere enn tidligere. I hovedsak var det fra 1975 enslige forsørgere, tørrlagte alkoholikere og mennesker som slet økonomisk som fikk tilbud om kommunal bolig. Etterspørselen etter boligene ble etter hvert større og i løpet av 1980-tallet flyttet det i følge Ertshus (2014) inn en langt større andel rusavhengige og vanskeligstilte beboere. Hammarqvist (2007) peker tilsvarende på avvikling og nedlegging av institusjoner, som grunn til større behov for plassering av en stadig mer ressurs svak gruppe. I 2001 ble også kravet om boevne tatt bort fra tildelingsforskriften. Ottesen (2006) kaller utviklingen *«fra vandsattest til rulleblad»* i sin studie av bomiljøet i større kommunale bygårder i Oslo. Hun konstaterer at beboerne opplevde at bomiljøene utviklet seg i en negativ retning fra begynnelsen av 1990-tallet. I løpet av denne tiden forfalt vedlikeholdet ytterligere i

en boligmasse som var i slett tilstand fra før og det var massive klager til byrådet fra de velfungerende kommunale beboerne.

Spredningspolitikken ble første gang vedtatt i 1994 gjennom bystyremelding nr 2.

Sammensetningen av beboerne kombinert med en sterk konsentrasjon av kommunale boliger i Oslo indre øst ble kraftig kritisert og det var politisk enighet om å starte ett arbeid for *«oppnå bedre geografisk spredning og variasjon i den kommunale boligmassen»*. Konkrete forslag til løsning var å selge bygårdene med dårligst vedlikeholdsstandard for å finansiere kjøp av boliger på vestkanten og i ytre by. På grunn av prisforskjeller og tilleggskostnader for ett slikt bytte, ble det vedtatt å gjøre spredningspolitikken til ett langsiktig mål.

Hovedintensjonen med spredning var at det skulle fremme integrering og heve levekårene for de kommunale beboerne. Boligmeldingen redegjorde for tre alternative måter å spre boligmassen. Den første var kjøp i vestre bydeler og ytre by og salg i indre øst. Det andre var å opprette borettslag og sameier med videresalg til beboere. Det tredje var å kjøpe opp boliger for å øke den totale kommunale boligmassen. Det ble fastslått at den optimale løsningen var en kombinasjon av disse. Boligbygg har siden opprettelsen i hovedsak forholdt seg til de to første.

I henhold til Ertshus (2014) var det bred enighet om spredningspolitikken. *«En faktor det derimot ble uenighet om, var om det skulle bygges opp ett utvidet tilbud som også inkluderte ordinære boligsøkere»*. Venstresiden ønsket å bygge opp ett større kommunalt boligtilbud i samarbeid med boligkooperasjonen. Høyresiden, og særlig Frp, uttalte at de ønsket færrest mulig av de kommunale boligene. Dette viser hvor ulike forståelser av hvorvidt opprettholdelsen av ett bredt kommunalt tilbud, er. Dette vurderes i drøftingen som ett interessant innspill, særlig i forhold til den bydelen der det i dag er for mange kommunale boliger i forhold til behovet. Det kan gi en unik mulighet til å se hvilken effekt innflytting av ordinære boligsøkere i den kommunale boligmassen hadde medført. I tillegg kan man beholde eiendomsverdiene og med det, større fleksibilitet i forhold til fremtidige behov.

Følgende kriterier legges til grunn for ett boligvedtak i dag: personer med funksjonsnedsettelse, eldre med behov for tilpasset bolig, flyktninger, personer som skrives ut fra institusjon, løslates fra fengsel eller har økonomiske problemer, i tillegg til ungdom mellom 17 og 23 år. Sammensetningen av beboere og ønske om å bedre bomiljøet er kjernen til ønsket om spredning i dag.

Hvorvidt spredningspolitikken har vært vellykket eller ikke tar denne oppgaven ikke stilling til. Det er dog svært interessant – hva fungerer best og under hvilke forutsetninger? Det anbefales til videre sosiologisk og samfunnspolitisk forskning. Det som er viktig i forhold til denne oppgavens problemstilling er at det er boligbehovet, spredningspolitikken og Husbanken føringer for tilskudd legges til grunn ved all utvikling av eiendom for de kommunale eiendommene, herunder geografisk plassering og antall enheter.

Dekning av det voksende boligbehovet

Boligbygg forvalter i dag 11.0000 kommunale boliger, og huser rundt 4% av Oslos befolkning. Boligbehovsplanen (2014) viser at det er behov for i underkant av 2.600 boliger

for å dekke bydelenes behov, og det er i dag til dels lange ventelister for å få kommunale boliger. I henhold til tildelingsforskriften til Oslo Kommune skal følgende prioritering legges til grunn:

«Når det er knapphet på kommunale leieboliger, må de med mest påtrengende boligbehov prioriteres. Ved denne vurderingen skal nå medisinske og/eller sosiale forhold vektlegges. Flyktninger som skal førstegangsboettes, og søkere som ikke har egnet bolig ved utskrivelse fra institusjon/fengsel skal likevel ha høyest prioritet ved tildeling»

Det er ikke gitt at det kun er kommunen som skal tilby boliger til bydelene. For å øke fleksibiliteten i boligtilbudet er det i Bystyremeldingen 2/2008 om boligsosiale virkemidler i Oslo vedtatt et mål å *«øke innleie av boliger til vanskeligstilte fra det private eiendomsmarkedet»* (Oslo kommune, Bystyremelding 2/2008, s 31). En tilvisningsavtale er en avtale mellom utbygger og kommunen, der kommunen gis rett til å henvise boligsøkere til de boligene som er omfattet av tilvisningsavtalen. Leieavtalen inngås mellom utleier og boligsøkeren og kommunen har ingen forpliktelser i forhold til selve leieforholdet utover sosial garanti/ depositum. Utbygger/ utleier får prioritert grunnlånsfinansiering fra Husbanken med anbefaling fra kommunen til sitt prosjekt. Det er Velferdsetaten som koordinerer dette arbeidet. Det er per våren 2015 inngått flere slike avtaler. De skriver på sine nettsider at tilvisningsavtaler er ett forholdsvis nytt boligvirkemiddel og at kommunene i tillegg til å bidra til å fremskaffe flere boliger, ønsker å bygge opp under ett mer profesjonalisert utleiemarked. Dette er i tråd med føringene som er lagt i NOU 2011:15.

I Boligbyggs formålsskrav om å være ett boligsosialt virkemiddel ligger det implisitt en forståelse av at man har en viss toleranse med hensyn til leieboere og manglende boevne. Det er også politisk bestemt at det ikke skal stilles garanti eller depositum ved leieforholdene. Begge forholdene gjør at det nødvendigvis må være gunstig for bydelene å foreta en viss selektering når bydelen nå får flere aktører å fordele boligvedtakene mellom. Dette er ikke offisiell politikk, men det vises til utdrag fra artiklene nedenfor, samt uttalelser fra Boligbyggs eiendomssjef i ett intervju lenger frem, som bekrefter at denne selekteringen skjer: Sørvoll (2015) referer til ett intervju med Velferdsetaten i sin artikkel om velfungerende leiemarked om Oslo-modellen og tilvisningsavtaler:

hensynet til å avlaste kommunen for boligsosiale oppgaver i en verden med mangel på kommunale boliger rettet mot vanskeligstilte, og ut i fra et ønske om å tilby de best fungerende av de vanskeligstilte anstendige boforhold. De som defineres som dårligst fungerende av de vanskeligstilte blir således fortsatt tildelt en av kommunens egne boliger (Sørvoll, 2015, s.15)

I tillegg konstaterer Hammarqvist K., (2007, s 27) *«... i alle tre kommunene gis det inntrykk av en viss grad av prioritering for å unngå at de mest vanskeligstilte beboerne plasseres i borettslag.»*

Spørsmålet på sikt blir dermed – hvilke konsekvenser får en utvidet bruk av tilvisningsavtaler, der de antatt best fungerende blir plassert, kombinert med en hensynsfull plassering i

borettslag og sameiere – for bomiljøet i de heleide gårdene? Dette er ett spørsmål som ikke kan besvares i denne oppgaven, men det er naturlig å anta at det nødvendigvis må løses med en kraftig styrket bo-oppfølgning for å motvirke en ytterligere ghettofisering av de kommunale gårdene, enten det er 15 eller 150 enheter i en bygård.

3.3.4 Sosiale utleieboliger i andre nordiske land.

Ved utarbeidelsen av en strategi for egen porteføljestyring er det relevant å se på hvordan andre land har organisert seg i forhold til å dekke behovet for boliger til de svakerestilte gruppene i samfunnet. Sverige og Danmark er land det er naturlig å sammenligne seg med

De nordiske landene er, sett utenfra ganske like, men har valgt ulike løsninger i boligpolitikken og i organiseringen av boligmarkedene. Boligmarkedet i Norge skiller seg i vesentlig fra våre naboland ved at vi er ett eierland. I Norge eier nesten 80 % sin egen bolig, mens kun litt over 20% leier. I både Sverige og Danmark er utleie langt mer utbredt; nærmere 40% leier mens i underkant av 60% eier. Dette fremgår av tabell 4 under:

	Direkte eierskap	Indirekte eierskap (borettslag)	Offentlig og sosial utleie. Danske almene boseselskap	Privat utleie	Andre	SUM
Danmark	51	6	20	19	5	100
Norge	63	14	5	18	-	100
Sverige	38	16	23	17	6	100

Kilde: Karlberg, B. and A. Victorin (2004)

Tabell 1. Boligmassen etter eierform i Norge, Danmark og Sverige

Tabellen viser fordelingen på ulike eierformer i 2004. Det har ikke vært mulig å skaffe oppdaterte tall 2013. De største endringene har skjedd de siste årene i Sverige hvor privat utleie har økt på bekostning av offentlig, kommunal utleie etter at den nye lov for kommunale boligselskaper ble vedtatt i 2011.

Tabell 5 Boliger i Skandinavia etter eierform (Jensen, 2013, s.19)

Annaniassen (2006) har betegnet Norge som «det sosialdemokratiske eierlandet». I Norge er det som vi ser ovenfor en offentlig utleiesektor på rundt 5%, mens den i Oslo er 4%. Det utgjør kun en marginal andel av den totale boligmasse. Størstedelen av boligene er altså bygget gjennom subsidier fra Husbanken i sin tid og samarbeid med boligbyggelagene. Kommunale boliger er behovsprøvd og fungerer kun som ett tilbud til de aller mest vanskeligstilte.

Sverige refereres gjerne til som «det sosialdemokratiske leielandet». Landet har ført en politikk som er nøytral i forhold til disposisjonsform, til forskjell fra Norge som har favorisert eie-boligen. Landet har i dag en stor utleiesektor på nærmere 40%, med en offentlig andel på 23% hvilket medfører at leie-formen er vanlig, det er dermed heller ikke stigmatiserende. På 1960- og 70-tallet innførte de allmennyttige boligselskaper i større skala, som ett alternativ til den private leiesektoren. Tolkningen av allmennyttige selskaper kan i følge NOU 2002:2 «*Boligmarkedet og boligpolitikken*» forstås som boliger som ikke har ett formål om maksimal avkastning med formål om å fremskaffe boliger med nøktern standard til rimelig leie. De kan enten vært direkte eid av det offentlige eller de er tilknyttet allmennyttige boligselskaper. I Sverige sto leieboerforeningen sterkt etter krigen, som talte for samarbeid mellom leieboerforeningen og kommunalt eide boligselskaper. Sverige fikk dermed ett offentlig styrt utleiemarkedet. I 2011 medførte dog EU-regler om markedstilpasning at landet måtte innføre markedsleier, Holt-Jensen (2013). Boligene er ikke ment å være sosialboliger, men boliger

«for alle» og vanskeligstilte har ikke automatiske rett til boligene. Likevel bor det mange som får bostøtte, særlig innvandrere, i de kommunale leilighetene. Det boligsosiale miljøet betegnes etterhvert som verre, med utkastelser og hospits som neste alternative boform. Vedlikehold har også blitt en utfordring. I tillegg har de kommunale boligselskapene som ligger i fraflyttingsområder over flere år hatt store problemer med tomgang. Flere av selskapene har dermed gått konkurs uten støtte fra den svenske staten. Ifølge NOU 2002:2 er målene for svensk boligpolitikken er en dreining fra boligforsyning til bosituasjon og bomiljø.

Tilsvarende satsning ble på allmenne boligselskap ble gjort i Danmark og Finland i etterkrigstiden. I Danmark hadde ikke sosialdemokratiet en så sterk rolle, som i Norge og Sverige. De valgte å organisere store deler av sin boligbygging i allmenne boligorganisasjoner, med en non-profit profil. Dette er selveide boligselskap, der du blir kollektiv eier når du flytter inn. Medlemskapet er dermed indirekte. Hver enhet styres i utgangspunktet nedenfra, fra de som bor i gården. Husleien settes utifra drifts- og kapitalkostnader. Kommunen har ingen direkte innflytelse gjennom eierskap eller styrerepresentasjon, men har tilvisningsrett i gårdene med 20% av boligene med bakgrunn i finansieringsordninger ved tildeling/ kjøp av tomtene i sin tid. Det satses på områdeplaner der kommunene bidrar aktivt, i både områdesatsningen og i det boligsosiale arbeidet, blant annet i samarbeidsgrupper mellom boligselskapet og kommunen. Da jeg var i København på befarung fikk vi se ett område med 5.-6.000 boliger, Urbanplanen, som nylig var blitt rehabilitert, samtidig som de bygget nye modulhus til småbarnsfamilier på området. Brukermedvirkning ble brukt som ett strategisk virkemiddel for å øke eierskapet til beboerne og modulhusene var ett ledd i å tiltrekke flere målgrupper, med attraksjon om å bo sentrumsnært og billig, til tross for at området hadde hatt ett dårlig rykte. Studieturen til København ga inntrykk av at byutvikling, boligpolitikk og boligforvaltning virket svært helhetlig og godt koordinert med tydelige og klare ansvarsområder. Hovedmålet for boligpolitikken i Danmark er i følge NOU 2002:2 å sikre gode og sunne boliger til alle gjennom et allsidig boligtilbud som gir alle befolkningsgrupper muligheter til å finne passende bolig i forhold til sine behov og økonomiske evne.

Finland har ett noe mindre omfang av bruk av allmennyttige boligselskap og de har som Norge, i større grad satset på intensivordninger til fordel for eierformen. Det boligpolitiske hovedmål i Finland er at alle befolkningsgrupper som grunnleggende rettighet har tilgang til gode boliger uavhengig av inntektsnivå og bosted. Finland har en egen boliglovgivning. Loven pålegger kommunene å utvikle boligprogram som del av kommuneplanleggingen og den definerer mål for boligpolitikken, jfr. (NOU 2002:2).

Tabell 5 nedenfor oppsummerer noen fakta rundt fordeling og organisering som viser de grunnleggende forskjellene i støttesystemene forhold til å bo i de skandinaviske landene.

	Danmark	Sverige	Finland	Norge
Andelen understött boende på sociala grunder av bostadsbeståndet	19 %	18 %	16 %	4 %
Andelen understött boende på sociala grunder av nybyggandet	22 %	13 %	13 %	
Huvudsaklig institutionstyp	Boende-föreningar	Bolag	Kommunala bolag och allmännyttiga bolag	Bostadsbolag i kommunal ägo
Ägare	Hyresgäster	Kommuner	Brett ägar-underlag	Kommuner
Universell eller selektivt invånarval	Universellt	Universellt	Selektivt	Selektivt
Hyresbestämning	Kostnadsbaserad, även underhandlingar	Kostnadsbaserad, även underhandlingar	Kostnadsbaserad	Kostnadsbaserad
Huvudsakliga utbudstöds-mekanismer	Statliga och kommunala understöd, tomtar	Alla utbudstödsmekanismer avskaffade	Statliga och kommunala understöd, tomtar	Huvudsakligen avskaffade
Skattebehandling	Skatteförmåner för föreningar	Inga skatteförmåner för bolag	Skatteförmåner, praxisen varierar	

Tabell 6 Støttesystem for vanskeligstilte i de nordiske land (Lahtinen og Noro 2014, s.36)

4 EMPIRI

4.1 Økonomiske analyser

I dette kapitlet vurderes de økonomiske sidene ved de to typene eierform, herunder gjøres det en kort analyse av anskaffelses- og utviklingsverdi, en gjennomgang av nøkkel-tall for FDV-kostnader og en vurdering av tap knyttet til momskompensasjon.

4.1.1 Investeringskostnad/ anskaffelsesverdi

En markedsoversikt fra Colliers International viser at gjennomsnittlig kjøpsverdi på hele bygårder er 39.390 kr per kvm:

	Eiendom	BRA	Salgspris	Pris pr kvm	AS/Eiendom	Skatteulempe	Standard
Q2 2015	Thaulowsvei 4	300	11 000 000	36 667	eiendom	nei	OK utleiestandard.
Q1 2015	Grønlibakken 9-11	800	33 700 000	42 125	eiendom	nei	Bra utleiestandard. I tillegg betalte kjøper 1 mill for utbyggingspotesiale.
Q1 2015	Kanslergaten 10	1474	64 000 000	43 419	AS	ja	OK utleiestandard.
Q2 2014	Holstgt 11	1454	48 500 000	33 356	eiendom	nei	Bra!
Q2 2014	Magnus gate 2	1215	28 000 000	23 045	eiendom	nei	OK utleiestandard.
Q4 2014	Prinsensgate 3B	1186	72 750 000	61 341	AS	ja	Meget bra!
Q4 2014	Neuberggt. 24	1761	63 000 000	35 775	AS	ja	OK utleiestandard.
Gj.snittspris pr kvm, ref Colliers International 14/15				39 390			

En vurdering av gjennomsnittlig kvadratmeterpris på innkjøpte andel- og selveierleiligheter gjort av Boligbygg i samme periode er på 40.969 kr. Disse er fra 2013/14. SSB viser til en økning på hele 11,9% i Oslo og Bærum fra 1kv 2014 til 2015. Legges denne økningen til grunn, er gjennomsnittlig anskaffelsesverdi 45.844 kr per kvm. Differansen mellom de to er på 4.875 kroner per kvm, hvilket er en betydelig. Tallene er justert for fellesgjeld. Legger man til grunn en økning i porteføljen på 600 leiligheter med ett snitt på 50 kvm, betyr det 117 millioner kroner i differanse.

I disse tallene ligger det stor variasjon og det er mange forhold som spiller inn. Ulik standard, beliggenhet og utviklingspotensial kan påvirke prisen og ikke minst spiller utvikling av boligprisene en stor rolle. Dette gjør at det er stor usikkerhet knyttet til tallene og oppgaven går ikke videre inn i analyser knyttet til investeringsnivået, da det er utfordrende å finne sammenlignbare investeringsobjekter med ulike eierform.

Videre i oppgaven forutsettes derfor finansierings- og utviklingskostnader antas å være like i forhold til type eierform. Det fokuseres i det videre på kostnader knytte til forvaltning, drift og vedlikehold av bygningene, mens kapitalkostnader, og kostnader knyttet til service, potensiale og utvikling holdes utenfor.

4.1.2 FDV-kostnader

Datagrunnlaget for FDV-nøkkeltallene knyttet til de to eierformene er basert på klassifiseringen i henhold til:

- ✓ NS 3454: 2000 Livssyklus-kostnader i bygninger
- ✓ Holte-nøkkelen 1524 Kommunale andel-/selveierleiligheter og 1532 Kommunal Utleiegård
- ✓ Boligbyggs regnskapstall fra Agresso.

Holte-nøkkelen 1524 Kommunale andel-/selveierleiligheter og 1532 Kommunal Utleiegård gir grunnlaget for en analyse over hvilke eierform som er økonomisk mest gunstig. Disse ble utarbeidet gjennom benchmarkingsarbeid med Bergen Bolig og byfornyelse (BBB, heter per våren 2015 Etat for boligforvaltning) og Boligbygg som en samlet bestilling til Holte fra de to eiendomsforvalterne. Nøklene ble utarbeidet fordi det i 2008 var en utfordring å finne nøkkeltall som var dekkende for kommunale boligutleie.

I løpet av arbeidet med benchmarkingen viste det seg at nøkkeltallene for ordinære boliger i henhold til FDV-nøklene for boligblokker 1521, 1522 og 1531, ikke lot seg benytte. Bakgrunnen var at kostnadene var langt større hos enn hos tilsvarende aktører. Det ble konstatert at beboersammensetningen og oppdraget som kommunal boligutleiere påfører kommunene betydelige ekstra kostnader utover det som reflekteres i normen for «normale» boliger.

Det gjelder blant annet omfattende kontakt med andre instanser i kommunen, dokumentasjonskrav og arbeid med offentlige anskaffelsesreglement, samt hyppige leietakerskifter, der Boligbygg, som 75% av de resterende kommunene i spørreundersøkelsen til de største kommunene i landet, ikke har mulighet til å benytte garantistillelse eller depositum. Foretaket har blant annet store tap på fordringer knyttet til tapt husleie. Totalt sett medfører dette at kommunene har langt høyere forvaltningskostnader enn tilsvarende private aktører. Videre ble det søkt å lage gode normtall for driftskostnadene. Med bakgrunn i beboermassen har man som kommunal utleier flere kostnader enn det som er normalt blant private utleiere. Boligbygg har etablert vaktholdstjenester i egne gårder, i tillegg til mer omfattende renhold – og avfallshåndtering, og det er høye leiebyttekostnader som ligger langt over bransjenormen. Dette vises i tabellen under som sammenligner nøkkel 1532 for Kommunal Utleiegård, med nøkkel 1531 for Boligblokker, der man kan se at særlig posten for administrasjon og løpende drift er avvikende fra vanlig norm. Tilsvarende er vedlikehold en post som er avvikende i den andre retningen.

	1532 Kommunale boliger	1531 Boligblokk 2015 K
FDV-KOSTNADER		
Forsikringer og avgifter	22	13
Administrasjon	119	39
SUM FORVALTNING	141	52
Komm. avgifter	49	49
Løpende drift	102	65
Renhold	12	33
Energi	34	35
SUM DRIFT	197	182
Vedlikehold	231	343
VEDLIKEHOLD	231	343
SUM FDV PR M²	569	577

Tabell 7 Holtenøkkel 1532 Kommunale boliger vs 1531 Boligblokk

Gjennom et omfattende samarbeid mellom BBY, BBB og Holte, ble det laget egne nøkler basert på regnskapstall, klassifiseringsarbeid og dybdeintervju med nøkkelpersoner for å utarbeide så korrekte normtall som mulig. Nøklene bygger på bransjenormene i henhold til

NS 3454: 2000. Holte-nøkklene anses derfor som det mest representativ å benytte videre i denne oppgaven. Den siste utgaven, som bygger på NS 3454: 2000 er fra 2012.

Forutsetningene for FDV-tallene for 2015 er en indeksregulering på 5,8% fra 2012. I forhold til Holte-nøkkelen er det gjort en endring under skatter og avgifter, der kommunale avgifter er flyttet fra forvaltning til drift. Videre er vedlikehold definert som en post uten videre inndeling. Det vises til vedlegg 1b og 1c for ytterligere detaljer.

Tidligere er de benyttet til å se på eiendomsmassen som en helhet med en vektet nøkkel mellom de to eierformene. De er ikke brukt til sammenligning mellom eiertypene.

Regnskapstall og normtallene til Boligbygg er som følger:

FDV-KOSTNADER	Regnskap 2012	Regnskap 2013	Regnskap 2014	Budsjett 2015	Holthe 2015 - vektet nøkkel
Forsikringer og avgifter	25	26	26	26	26
Administrasjon	142	153	175	163	129
SUM FORVALTNING	166	178	201	189	155
Komm. avgifter	45	46	49	50	52
Løpende drift	100	106	117	120	112
Renhold	10	10	10	10	13
Energi	46	44	40	42	35
SUM DRIFT	201	206	216	222	211
Vedlikehold	162	224	234	258	240
VEDLIKEHOLD	162	224	234	258	240
SUM FDV PR M²	530	609	651	669	606

Tabell 8 Regnskap og Holtenøkkelene Boligbygg 2012-2015

Tallene viser en tydelig utvikling på at vedlikeholdsinnsatsen er betydelig forsterket de siste årene, det samme gjelder innsatsen knyttet til løpende drift. Som en konsekvens av dette har også administrasjonskostnadene økt betraktelig. At man ligger langt over normtallene er blant annet ett uttrykk for at det over flere år har vært jobbet for å ta igjen ett betraktelig vedlikeholdsetterslep i eiendomsmassen, i henhold til intensjonen i eiendomsreformen. Samtidig kan det også være ett uttrykk for at man har høyere fordekte boligsosiale utgifter enn hva normen tilsier. Det er en utfordring å skille disse tallene, en utredning av dette anbefales til videre forskning.

For å få frem regnskapstallene er det viktig å spesifisere at det er gjort mange forutsetninger og vurderinger. Det er særlig husleie til forretningsfører som er forutsatt delt ut på de forskjellige postene. Vurderingen er gjort basert på en gjennomgang av regnskapet til 35 av de største borettslag og sameiene i Boligbyggs portefølje. Boligbyggs budsjett for husleie til forretningsfører er i 2015 på 166,9 millioner kroner. Av disse er det tatt en forutsetning om at 15% er finanskostnader som holdes utenfor. De resterende 85% fordeles videre med 20% til forvaltning, 49% til drift og 31% til vedlikehold.

Videre er det tatt en forutsetning om at 5% av lønnskostnadene er knyttet til drift, mens resten er knyttet til forvaltning. I Boligbygg kjøpes svært mange utøvende tjenester eksternt, mens prosjekt- og utviklingskostnader føres direkte i investeringsregnskapet.

Det er også tatt en forutsetning om kostnader knyttet til energi. Kostnadene her representerer kun foretakets antatte andel til oppvarming av fellesareal. Oppvarming av boareal og forbruk av varmtvann tas ikke med. Tallene er eksklusiv moms.

Gjennomgangen av regnskapstallene gjøres her for å verifisere at normtallene som benyttes er relevante og for å sette de i sammenheng med den faktiske status i eiendomsmassen.

Den vektete nøkkelen er en fordeling mellom de to Holtenøkklene, for å kunne gjøre sammenligningene mellom regnskap- og normtallene. Vektingen er gjort med bakgrunn i sammensetning mellom eierformer. Boligbygg har per desember 2014 en fordeling mellom de to eiertypene, der 62% av boligmassen er i heleide gårder, mens 38% er i borettslag og sameier. Vektingen fremkommer dermed slik:

FDV-KOSTNADER	Budsjett 2015	1532 Kommunale boliger	1524 Holte Andel og selveierleil.	Holthe 2015 - vektet nøkkel
Forsikringer og avgifter	26	22	33	26
Administrasjon	163	119	146	129
SUM FORVALTNING	189	141	179	155
Komm. avgifter	50	49	56	52
Løpende drift	120	102	128	112
Renhold	10	12	14	13
Energi	42	34	36	35
SUM DRIFT	222	197	234	211
Vedlikehold	258	231	254	240
VEDLIKEHOLD	258	231	254	240
SUM FDV PR M²	669	569	667	606

Tabell 9 Holtenøkkel – Vektet nøkkel mellom 1532 Kommunale og 1524 Andel og selveier

Det vises til vedlegg 1a for ytterligere detaljer knyttet til de to nøklene. De to Holte-nøkklene viser ett FDV-nivå på 569 kroner per kvm for kommunale utleieboliger, mens den er på 667 kroner for andel og selveierleiligheter. Det er tydelig at normtallene peker på at kostnadseffektiviteten er betraktelig bedre i de heleide byggene enn i andel- og selveierleilighetene. Forskjellen er på hele 98 kroner per kvm, hvilket tilsvarer 17 % mer kostnadskrevende eiendomsdrift i borettslag og sameier.

Samtidig sier ikke disse tallene noe om kvaliteten og tilstanden i boligene. Å være kostnadseffektiv kan dermed samtidig innebærer at man ikke setter av tilstrekkelig med midler til å holde eiendomsmassen i forsvarlig stand. For å sammenligne tallene videre settes derfor løpende drift og vedlikehold likt for de to nøklene.

FDV-nivået blir med den vurderingen 618 kroner per kvm for kommunale utleieboliger og 667 kroner per kvm for andel og selveierleiligheter. Differanse er totalt 49 kr per kvm, med en drift som er 8% dyrere totalt i borettslag og sameier. Knyttet kun til administrasjon er den 22% dyrere enn porteføljen i heleide gårder.

Tallene fremkommen nedenfor:

	1532 Kommunale boliger	1524 Holte Andel og selveierleil.
FDV-KOSTNADER		
Forsikringer og avgifter	22	33
Administrasjon	119	146
SUM FORVALTNING	141	179
Komm. avgifter	49	56
Løpende drift	128	128
Renhold	12	14
Energi	34	36
SUM DRIFT	223	234
Vedlikehold	254	254
VEDLIKEHOLD	254	254
SUM FDV PR M²	618	667

Tabell 10 Holtenøkkel – 1532 Kommunale boliger og 1524 Andel og selveier

Det er naturlig å anta at dette er korrekt fordi en slik organisering krever ekstra kostnader knyttet til forvaltningen, ved både ha en organisasjon som håndterer denne eiendomsmassen i eget hus, samtidig som man har en forretningsfører som til dels gjør de samme forvaltningsoppgavene ved disse boligene. I tillegg er det naturlig å anta at forvaltningsoppgavene følges på en tettere måte i denne boligmassen der det avholdes egne styremøter, det lages egne årsregnskap, egne vedlikeholdsplaner, mv.

Med like forutsetninger knyttet til drift- og vedlikeholdsnivået kan man gjøre følgende teoretiske betraktning knyttet til potensiale for innsparing ved valg av eierform:

BTA (kvm) - BBY's totale areal per 2015:	960 616	1
1524 FDV-nøkkel BR/ BS boliger	609 874 785	667
1532 FDV-nøkkel Kommunale boliger	564 736 919	618
Maksimert forskjell ift eierform	45 137 866	49

Tabell 11 Potensiale for innsparing ved valg av eierform

Boligbyggs eiendomsportefølje er i 2015 anslått til å være 960.616 kvm brutto. Dersom denne porteføljen kun hadde bestått av borettslag og sameierleiligheter vil det totale FDV-nivået være på over 609 millioner kroner. Hadde den tilsvarende portefølje kun bestått av heleide gårder, ville man hatt ett FDV-nivå på 564 millioner kroner. Ettersom Boligbyggs portefølje er såpass stor, får dette stor økonomisk betydning med en maksimert forskjell mellom de to eierformene på over 45 millioner kroner.

FDV-kostnad per kvm

Type eierform	Heleid gård	Borettslag/ sameier	Differanse
FVD- per kvm	618	667	49

Forskjellen på FDV-kostnad mellom eiertyperne anslås til 49 kr pr kvm.

For Boligbyggs portefølje på 960.000 kvm utgjør det en økonomisk forskjell på over 45 millioner kr i året.

4.1.3 Momskompensasjon

En annen viktig faktor som er avgjørende for de økonomiske betraktningene knyttet til de to eierformene er momskompensasjon. Som hovedregel er boliger ikke fradragsberettiget for momskompensasjon. I følge bestemmelsen i kompensasjonsloven § 4 tredje ledd kan det likevel ytes kompensasjon for anskaffelse av boliger til helseformål eller sosiale formål. Boligbygg er i henhold til klassifisering fra skattedirektoratet fra 2004 fradragsberettiget for moms. Det vil si at alle utgifter knyttet til heleide gårdene er momsberettiget, mens dette ikke skjer i borettslag og sameiere ettersom ordinære boliger ikke er fradragsberettiget.

Det går ikke videre inn på momsspesifikasjon og forutsetningene for denne i oppgaven. Videre konklusjoner og funn baseres på at skattedirektoratets tolkning for fradrag med hensyn til at kommunale boliger er spesielt tilrettelagt, er gjeldende praksis. Til opplysning er ordningen per i dag er under vurdering hos Finansdepartementet.

Momskompensasjonen for driftsutgifter i Boligbygg er i 2015 budsjettert med 83,9 millioner kroner. De heleide gårdene utgjør da 64% av eiendomsmassen. Det vil at Boligbygg i den resterende eiendomsporteføljen har ett utgiftsnivå som er 25% høyere enn i de heleide gårdene. Følgende regnestykke synliggjør hvor mye dette kan utgjøre totalt:

BTA (kvm) - BBY's totale areal per 2015:	960 616
Potensiell momskomp (77% av FDV-nøkkel 1532)	109 036 834
Momskompensasjon per i dag	83 900 000
Tapt momsrefusjon i brl/ sameier	25 136 834

Tabell 12 Tapt momsrefusjon i borettslag og sameier

Det er i regnestykke forutsatt at det kun er kostnader til drift og vedlikehold som er momsberettiget, mens kostnader til forvaltning holder utenfor. D og V utgjør 77% av Holtenekkelen for kommunale boliger.

Gitt ett teoretisk utgiftsnivå på 564 millioner kroner viser dette ett totalt potensiale for momsrefusjon på 109 millioner kroner. Det er 25,1 millioner kroner mer enn den budsjetterte momsinntekten per 2015.

Momskompensasjon	Tap på momsrefusjon i borettslag og sameier utgjør over 25 millioner kroner i året.
-------------------------	---

Totalt har man ved valg av eierform dermed ett innsparingspotensial på 49 kr per kvm kroner ved å velge heleide gårder fremfor borettslag og sameiere som driftsform. Videre mister man momsrefusjon ved å velge å kjøpe seg inn i borettslag og sameier. Dette inntektstapet er estimert til 25, 1 millioner kroner i året. Dette er i hovedsak knyttet til dyrere forvaltningskostnader for leiligheter i borettslag og sameiere og potensiale for å hente inn momskompensasjon på en større del av porteføljen.

Tallene indikerer kun det økonomiske potensialet i porteføljen ved valg av eierform for å få ett forhold til hvor store summer det kunne vært snakk om økonomisk. Det anses som helt uaktuelt å foreslå at potensialet skal hentes ut ved å endre eksisterende portefølje. Derimot er det viktig og hensynta momsfaktoren når man vurderer lønnsomhet ved kjøp og inntektstap ved seksjonering.

4.2 Antall fravikelser og hevingsbrev knyttet til husbråk/ dårlig boevne

For å finne empiri rundt faktiske forskjeller knyttet til dårlig bomiljø i forhold til type eierform, er det gjort en undersøkelse i DocuLive som er Boligbyggs arkivsystem. Forholdene gjelder kun knyttet til husbråk og dårlig boevne, og gjelder ikke mislighold av husleie fordi det ikke er relevant her. De aktuelle funnene er fra perioden 01.01.2012 til 30.12.2014.

Undersøkelsen er gjort på bakgrunn av antall brev sendt fra juridisk avdeling til byfogden vedrørende begjæring om midlertidig forføyning på henholdsvis tilgang og tvangsfravikelse og samtlige hevingsbrev som ble sendt i samme periode. Antall saker er delt inn per år og sortert på type eiendom. Intensjonen er å se om det er forskjell på saksmengden av fravikelser og varsel om oppsigelse/ heving mellom de to typene eierform.

Underveis i min oppgave er det hevdet fra forskjellige hold at bomiljøet er langt verre i de kommunale gårdene, hvilket er en indikasjon på at det bør være langt flere utkastelser/ varsel om heving i denne porteføljen. På den andre siden er det også hevdet at det er betydelige flere klager og administrativt arbeid knyttet til leietaker forhold til borettslag og sameier fordi det oppfattes at det er lav aksept for bråk hos de kommunale leietakerne, muligens av redsel for eskalering og det som oppfattes som beskyttelse av egen eiendom. Både samtaler og spørreundersøkelsen til de ansatte i Boligbygg indikerer at det er en oppfatning av det er lav tålegrense for husbråk fra kommunale beboerne og at det oppfattes som en lite ønskelig å ha denne typen leietakere i egen gård. I følge rapporten *"Kommunal bolig som strategi mot bostedsløshet"* (Dybdal 2004) er det generelt en voksende motstand mot kommunale utleieboliger for vanskeligstilte, hvilket bekreftes i intervju med kjøpsansvarlig. I engelskspråklige land benevnes dette som NIMBY-effekten. Begrepet refereres av Hammarqvist (2007) og er en forkortelse for Not In My Backyard (ikke i min bakgård). Det omhandler de situasjoner der naboer ikke ønsker at enkelte personer, av forskjellige årsaker, skal bli bosatt i deres nærmiljø.

Tabell 12 viser fordelingen av juridisk saksgang fordelt på eierform fra 2012-2014:

Type brev	Heleid gård	%-vis	Borettslag og sameier	%-vis	Totalt antall
2012	5	36 %	9	64 %	14
2013	12	80 %	3	20 %	15
2014	9	64 %	5	36 %	14
Begjæring om tvangsfravikelse	26	60 %	17	40 %	43
2012	10	53 %	9	47 %	19
2013	17	71 %	7	29 %	24
2014	22	73 %	8	27 %	30
Varsel - heving av leieforhold	49	67 %	24	33 %	73
Samlet juridisk oppfølging bomiljø	75	65 %	41	35 %	116
Forhold i porteføljen mht eierforhold	62 %		38 %		

Tabell 13 Oversikt over antall fravikelser og hevelser fordelt på eierform

Undersøkelsen viser at av den samlede juridiske saksgangen knyttet til boevne og husbråk er 65% knyttet til heleide gårder, mens 35% er knyttet til boliger i borettslag og sameiere. Dette er forholdsvis i tråd med porteføljefordelingen og viser at fordelingen er jevnt fordelt mellom de to eierformene.

<i>Antall fravikelser og heving av leieforhold</i>	Forholdet mellom porteføljens eierform og antall saker knyttet til alvorlige karakter knyttet til dårlig boevne og husbråk synes å være forholdsvis likt.
--	---

Hevingsbrev er brev med varsel om heving som er sendt til leietaker. Det er ikke undersøkt hvor mange leieforhold som faktisk endte i heving. Det settes ofte inn betydelig arbeid i å hindre utkastelse med bakgrunn i brukergruppen, for å motvirke utkastelse. Dette er ikke kartlagt hvor mye dette utgjør av den totale arbeidsmengden.

Det er heller ikke kartlagt hvor mye arbeid kundesenteret har med slike forhold og om det er forskjell på mengden i forhold til om det er heleide gårder eller borettslag og sameiereiendommer det er mest administrativt arbeid med. Til informasjon opplyser kundesenterets leder i mail av 04.05.2015 at kundesenteret har rundt 1.500 henvendelser i uken, der ca 10% estimeres til å omhandle naboklager og kontraktspørsmål som ikke er relatert til husleie, drift eller vedlikehold. Tallene kan ikke dokumenteres, men er en pekepinn på omfanget.

Til slutt er det ikke kartlagt hvor mange borettslag og sameierleiligheter som er solgt på bakgrunn av naboklager fra andre andelseiere. I henhold til intervju med eiendomssjefen er dette en alternativ måte å behandle uoverensstemmelser med det resterende andelslaget og trusler om tvangssalg i henhold til borettslagsloven. Fordelingen gjør heller ingen vurderinger på om det er større tåleevne og dermed større alvorlighetsgrad på sakene som kommer i de heleide gårdene. Funn i begge undersøkelsene gir tydelige svar på at bomiljøene oppfattes som verre i kommunale gårder. Det vurderes derfor at undersøkelsen ovenfor ikke gir ikke klare nok funn til å si noe sikkert om variablenes alvorlighetsgrad, eller i hvor stor grad boforhold ikke blir meldt inn i de heleide gårdene.

4.3 Spørreundersøkelser

I det følgende vil jeg presentere resultatene i de to spørreundersøkelsene som er gjennomført i de største kommunene i landet og blant de som jobber med eiendomsmassen i det daglige blant Boligbyggs ansatte. Jeg vil beskrive funn i forhold til om det er en *bevissthet og strategi knyttet til valg av eierform* ved kjøp og salg, om *eiendomsmassen oppfattes som forskjellig i forhold til eierform* og til slutt hvordan *oppfølging av eiendommer i borettslag og sameier* er organisert og fulgt opp.

Orientering og distribusjon

Den første spørreundersøkelsen ble sendt ut til de største kommunene i Norge for å kartlegge hvordan de er organisert, hvilke kjøp- og salgsstrategi de har og om de har en bevissthet rundt valg av eierform knyttet til eiendomsforvaltning av sine boliger. Det ble ikke sett på som hensiktsmessig å ha med mindre kommuner i utvalget gitt oppgavens problemstilling da de har en eiendomsportefølje, forvaltning av en annen karakter og behov enn hva større kommuner, og da særlig Oslo, har. Undersøkelsen ble distribuert per mail til 28 kommuner 22.februar. Mailen inneholdt en kort introduksjonstekst med link til undersøkelsen, samt ett informasjonsbrev som fortalte noe mer om bakgrunn og formål.

Mailen ble sendt til elektronisk postmottak, samt en direkte mailadresse til eiendomssjef, direktør eller tilvarende, der det var mulig å finne det på hver enkelt kommunes nettside, for på den måten å øke svarprosenten. Det var ett mål å få svar fra ett strategisk nivå i kommunen og det ble derfor spesifikt bedt om at mailen ble videresendt til den i kommunen som har ansvaret for utvikling, drift og vedlikehold. Svarene viste i etterkant at dette i stor grad ble etterfulgt, dog ikke 100 prosent som ønsket.

Svarfristen var 13.mars og det ble sendt oppfølgingsmail 11.mars for å minne på de som ikke hadde svart. Totalt antall respondenter var 18 (to kommuner hadde svart to ganger). Svarprosenten er dermed 64%, hvilket vurderes som godt.

Oppgavens andre spørreundersøkelse ble sendt til Boligbyggs forvaltningsteamene, bolig- og driftsseksjonen, samt kundesenteret, dvs de tjenesteutøvende seksjonene, for å undersøke hvordan de opplever bomiljøene og oppfølgingen av borettslag og sameier versus heleide gårder. Utvalget ble gjort for å hente kunnskap fra de avdelingene hos Boligbygg som daglig er ute i boligmassen og/ eller har kundekontakt og mottar tilbakemeldinger fra forhold i eiendomsmassen knyttet til bomiljø, drift – og vedlikeholdsstandard. Seksjoner som jobber med administrative oppgaver, herunder husleie og juridisk, ble valgt bort, da de ikke har samme forutsetning for å svare på spørsmål om generell tilstand i eiendomsmassen. Det var avklart med administrerende direktør at undersøkelsen kunne sendes ut og det ble sendt en informasjonsmail spesifikt til avdelingsledere om hva og hvorfor.

Undersøkelsen ble distribuert per mail til 54 ansatte 25.februar. Mailen inneholdt en introduksjonstekst om bakgrunn og formål med link til undersøkelsen, samt informasjon om anonymitet og at utsendelsen var klarert med ledelsen. Svarfristen var 13.mars og det ble sendt purremail 11.mars for å påminne de som ikke hadde svart. Totalt antall respondenter var

25. Svarprosenten var dermed på 46%. Svarprosenten var forventet å bli noe høyere, men anses til tross for det som relativt god.

Undersøkelsen ble sendt ut på mail, med link til nettside og en introduksjonstekst. Det var synlig hvem som mottok mail, men det ble opplyst om at alle svar var konfidensielle og det var full anonymitet ved besvarelse. Det ble også opplyst om at ledelsen hadde godkjent distribusjon av den. Liste over respondenter var synlig i mailen. For å få flest mulig svar ble det vektlagt å lage undersøkelsen så kort og konsis som mulig, samtidig som det ble opplyst om forventet tidsbruk.

Utvalget i begge undersøkelsene er langt mindre enn det som anses som normalt for denne typen undersøkelse i henhold til Jacobsen (2005), men gitt oppgavens problemstilling anses utvalget like vel som representativt nok til å gi svarene relativt god validitet.

Innhold og utforming

Begge undersøkelsene er lagt opp med noen likelydende spørsmål, for å kunne sammenligne svarene mellom Boligbygg og de andre kommunene. Det ble også benyttet både åpne og lukkede svar for å sikre overlappende spørsmål og dermed god validitet. For å hindre misforståelser ble det utledet ledetekster til spørsmålene, der det ble vurdert som nødvendig.

Spørsmålene i undersøkelsen blant andre kommuner ble testet med veileder og med en medstudent som jobber i en annen kommune for å sikre at utformingene traff problemstillingen og for å forebygge misforståelser rundt intensjonen med spørsmålene. I de lukkede spørsmålene ble det søkt å finne treffende svaralternativer, hvilket var utfordrende ettersom boligforvaltningen i mange kommuner er organisert på forskjellige måter.

Spørreundersøkelsen i Boligbygg ble testet på to kollegaer i Boligbygg før utsendelse.

Spørsmålene ble utformet på samme mal som til de andre kommunene for så å bli tilpasset til utvalget som i denne undersøkelsen retter seg mot det operative nivået i foretaket. Ettersom det ble tatt en del lærdom ved mottak av de første svarere fra den andre undersøkelsen, vurderes dette som en styrke ved utformingen av svaralternativene her. Spørsmål knyttet til oppfølging av styrevedtak, generalforsamling og rapportering ble sendt kun til forvalterne, ved å benytte koblinger i Questback, for å unngå mange *Vet ikke* svar fra de andre seksjonene.

Metodebruken ovenfor er benyttet for å sikre god validitet og reliabilitet. Av plasshensyn har det ikke vært mulig å ta inn all informasjon. Korrekt gjengivelse av alle utsagn og tabeller finnes i vedlegg X.

4.3.1 Spørreundersøkelse blant andre større kommuner

Resultater fra spørreundersøkelsen hos landets 28 kommuner presenteres under. Funnene er strukturert opp i tre deler:

- Fakta, bevissthet og strategi knyttet til valg av eierform
- Vurdering av forskjeller i eiendomsmassen i forhold til eierform
- Oppfølging, rapportering og styringsmuligheter.

Fakta, bevissthet og strategi knyttet til valg av eierform

Resultatene fra undersøkelsens kartlegging av status i de kommunene som har besvart, er samlet under med bruk av spørsmål 1 - 12:

Av de 18 kommunene var boligutleie organisert i 7 foretak, 7 etater og 4 avdelinger i administrasjonene, mens 67% av utvalget var direktør, eiendomssjef eller tilsvarende. De resterende titulerte seg som spesialkonsulenter, konsulent eller rådgivere.

Hele utvalget oppga antall boliger totalt, mens 5 ikke oppga antall/ anga at de ikke visste/ hadde ulogiske antall boliger knyttet til fordeling på eiertype og er derfor tatt ut fra utvalget når det gjelder %-vis fordeling på porteføljen. Total informasjon ligger i vedlegg X. En overordnet oversikt viser følgende status:

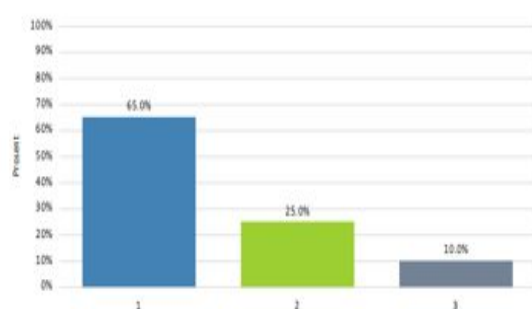
Oppsummering antall bolig/ fordeling på eierform	Totalt antall	% komm boliger	% brl/ bs boliger
Totalt	34 179		
Gjennomsnitt	1 899	63 %	37 %
Median	907	65 %	35 %

Tabell 14 Antall boliger/ Fordeling på eierform i kommunene

Gjennomsnittlig er det en fordeling på 63% av heleide boliger i porteføljen, hvilket er ganske likt medianen. Når det gjelder gjennomsnitt antall boliger derimot, er medianen betraktelig lavere. Grunnen til det er at Boligbygg er den desidert største boligforvalteren med mer enn dobbelt så mange boliger som neste storby med 5.000 boliger. Det er derfor valgt å informere om median som størrelse, for å få ett inntrykk av hvor mange boliger det er i hver virksomhet. Differansen i porteføljen for heleide boliger er fra 38% til 86%, mens hovedvekten ligger mellom 50-70%. Boligbygg har således en sammensetning av porteføljen som er rimelig gjennomsnittlig.

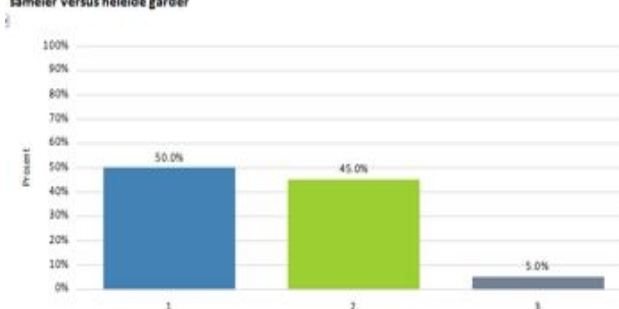
Spm 13 og 16: Finnes det en egen strategi for utvikling av porteføljen og føringer på hva som foretrekkes av ved kjøp eller salg angående borettslag/ sameiere versus heleide gårder?

13. Finnes det en egen strategi for utvikling av boligporteføljen.



Figur 19 Strategi for utvikling av porteføljen

16. Finnes det føringer på hva som foretrekkes ved kjøp eller salg av eiendommer angående borettslag/ sameier versus heleide gårder



Figur 20 Hva foretrekkes ved kjøp og salg av BL/ BS vs heleide gårder

1 = Ja 2 = Nei 3 = Vet ikke

Figur 19 viser at 65% av kommunene har en utviklingsstrategi for kjøp og salg av boliger, mens 25% ikke har det. Videre er det interessant å se i figur 20 at kun 50 % har føringer på

hva som foretrekkes av eierform ved kjøp og salg, mens 45% sier nei og 5% ikke vet. Fordeling er i følge spørsmål 17 som følger:

Spm 17 Hvilken eierform foretrekkes:



Figur 21 Hvilken eierform foretrekkes

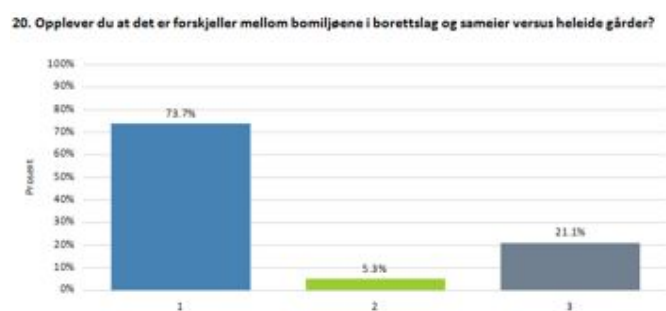
1 = Borettslag 2 = Sameier 3 = Heleide gårder

Av de som har en bevissthet rundt eierform i porteføljen viser figur 21 at det er størst preferanser for heleide gårder, deretter borettslag, med lavest valg på selveier. Det påpekes at flere av kommunene har benyttet muligheten til å velge flere typer. Utvalget var 12 kommuner.

I beskrivelse av hovedpunktene for strategi peker flere av kommunene på at oppfølging av boligbehovene, godt vedlikeholdte boliger og spredning er viktig. Når det gjelder spredning viser både svarene i figuren over og kommentarene at det foretrekkes en variasjon i boligmassen med hensyn til eierform. Samtidig viser svarene at langt fra alle har en formening om det, hvilket også er en indikasjon på at eierform ikke vektlegges som utviklingsstrategi.

Vurdering av forskjeller i eiendomsmassen i forhold til eierform

Spm 20 Opplever du at det er forskjeller mellom bomiljøene i de ulike eierformene?



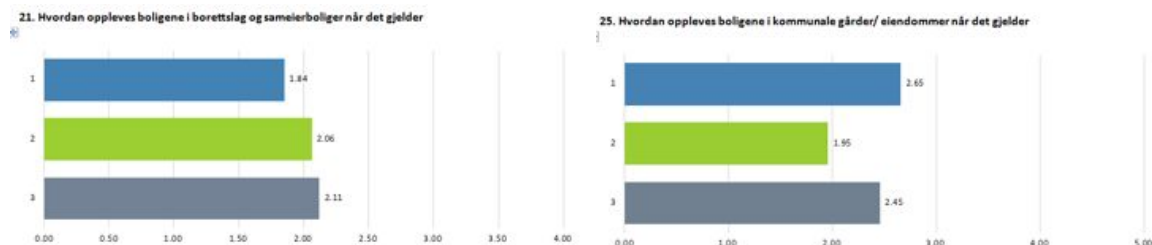
Figur 22 Opplevde forskjeller mellom bomiljøene i BR/ BS vs heleide gårder i kommunene

1 = Ja 2 = Nei 3 = Vet ikke

72% svarer at de opplever at det er forskjeller mellom bomiljøene i de to ulike eierformene. Dette er en tydelig indikasjon på at dette faktisk er tilfelle, som understøttes av tilsvarende resultater i den andre spørreundersøkelsen.

For å undersøke hva forskjellene består av, ber spørsmål 22-24 utvalget å vurdere bomiljø, driftstjenester og vedlikehold hver for seg. Oppsummeringer og gjennomsnitt vises i figuren 23 som er en sammenstilling av de to eierformene:

Spm 21 og 25 Hvordan oppleves boligene i de ulike eierformene?



Figur 23 Hvordan boligene oppleves i BR/ BS vs heleide gårder i kommunene

Y – aksen: 1 = Bomiljø 2 = Driftstjenester 3 = Vedlikehold

X – aksen: 1 = Godt 2 = Tilfredsstillende 3 = Ikke alltid tilfredsstillende 4 = Dårlig 5 = Vet ikke

Det som først og fremst er interessant er den signifikante forskjellen med tilfredsheten til bomiljøet i borettslag og sameier fremfor bomiljøet i kommunale gårder. Det fremkommer med verdiene 1,84 og 2,45 ett tydelig trekk at det er mindre tilfredshet med bomiljøet i kommunale gårder. Vedlikeholdsnivået defineres også med noe mindre tilfredshet men her er forskjellen ikke like stor med snittverdi på 2,11 mot 2,45. For driftsnivået oppfatningen motsatt – her er det større tilfredshet i de heleide gårdene med 2,06 mot 1,96 i borettslag og sameier. Det synes interessant å skjele til svarene i spørsmål 32 – 33 som forteller at over 75% av driftstjenestene leveres med interne tjenester/ inhouse, mens det er under 30% av vedlikeholdstjenestene som er inhouse. Resultatene kan dermed være påvirket av dette, hvilket kan forstås på tre måter: Det er bedre drift i de heleide gårdene, fordi 1) tjenestene legges på ett riktig nivå, det er større fornøydhet med man egne inhouse tjenester 2) det er bedre følelse med kontroll og effektivitet eller det kan være ett uttrykk for at det er lettere å gi negative score til andres tjenester fremfor egen 3) det kan være fremsnakkk av egne tjenester. Mulighetene nevnes, men oppgaven går ikke videre inn i denne problematikken.

Til sist trekkes det frem at det er flere *Vet ikke*-svar i borettslag og sameier, mens det ikke er noen *Vet ikke*- for de kommunale gårdene. Dette tolkes som ett tegn på at det generelt er bedre kjennskap til egen bygningsmasse og at borettslag og sameiere kan være en mer distantert portefølje.

Spørsmålene 34-37 kartlegger vedlikeholdsstatus, tilstandsvurderinger og påvisning av hvilke grunner som ligger til grunn i den grad det ikke synes tilfredsstillende. Hoveddelen anser sin bygningsmasse som nøytral, mens utvalget i hovedgrad er med fornøyd med en systematisk vedlikeholdsplanleggig. Grunnene til at vedlikeholdet ikke opprettholdes til full tilfredshet er ikke overraskende budsjettmidler, men også tilgjengelig tid. Mangel på ressurser og kompetanse virker ikke å ha større betydning for betydningen av å ha ett tilfredsstillende vedlikeholdsnivå. Scorene vises i tabell 14:

Spm 36. Angi grunn dersom det oppfattes at det ikke drives ett tilfredsstillende systematisk vedlikehold i boligene

Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Mangel på budsjettmidler	3,43	14
Mangel på kompetanse/ ressurspersoner	1,77	13
Har ikke tid	2,22	9

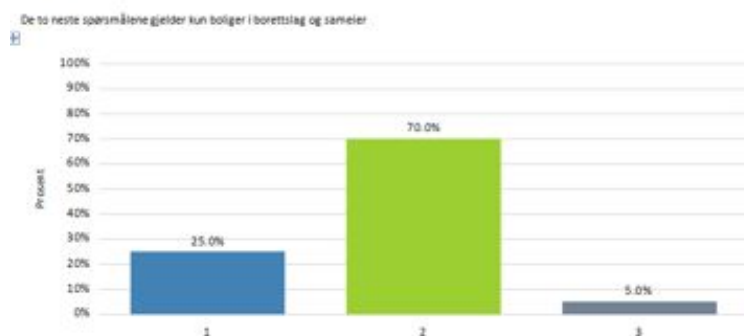
Tabell 15 Vurdering av årsaker til manglende systematisk vedlikehold

Oppfølging, rapportering og styringsmuligheter

Den siste delen av undersøkelsen er knyttet til eiers styringsmuligheter i porteføljen av borettslag og sameier, herunder oppfølging og rapportering. Det er viktig å kartlegge mulighetsrommet for styring og prioritering for denne porteføljen sett fra både eier- og forvalterperspektivet. Tilsvarende spørsmål er sendt i den andre undersøkelsen til de ansatte i Boligbygg.

Spm 40. Angi retningslinjer på når man skal delta i styreverk i borettslag og sameier?

40. Har virksomheten retningslinjer på når man skal delta i styreverk i boligporteføljen med borettslag og sameier?



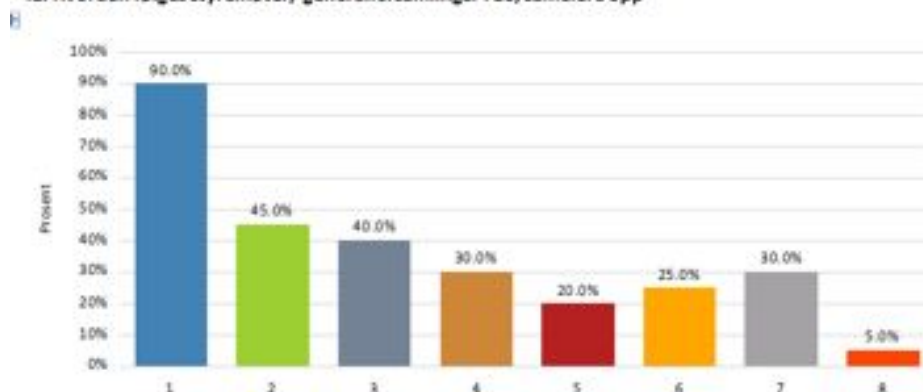
Figur 24 Retningslinjer på deltakelse i styreverk i BR/ BS

1 = Ja 2 = Nei 3 = Vet ikke

70% av virksomheten har ingen retningslinjer på når man skal delta i styreverk, mens 5% ikke vet. Dette anses som en signifikant forskjell og gir tydelig indikasjon på at oppfølging i denne delen av porteføljen ikke er følges opp som resten av eiendomsmassen, men overlates til det enkelte styret.

Spm 40. Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i borettslag og sameier følges opp:

41. Hvordan følges styremøter/ generalforsamlinger i BS/sameiere opp



Figur 25 Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i BR /BS følges opp

Navn	Prosent
Mottar innkalling til borettslag	90,0%
Deltar på alle generalforsamling, der det vurderes som hensiktsmessig	45,0%
Har oversikt over vedtatte styrevedtak som gir utslag på husleien	40,0%
Følges opp av den enkelte eiendomsansvarlige	30,0%
Vedtak med konsekvenser for husleieøkning rapporteres til nærmeste leder	20,0%
Oppfølging gjøres av forretningsfører	25,0%
Har ingen systematisk oppfølging av forpliktelsene vedtatt i styret/ generalforsamling	30,0%
Vet ikke	5,0%

Tabell xx Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i borettslag og sameier følges opp

Det fremgår av oversikten hvilke variabler som er undersøkt og hvilke som scorer høyest. Kun 40% har oversikt over vedtak som gir utslag på husleien, mens 30% ikke har noen systematisk oppfølging av hva som skjer i generalforsamlingene. Det er også generelt lav score på alle variablene, bortsett fra mottak av innkalling til generalforsamling. Strengt tatt burde man kunne forvente at denne variabelen scoret 100%. Det var mulig å krysse av på flere variabler fordi det var nødvendig å få mer informasjon enn ett oppfølgingspunkt.

For flere detaljer fra spørreundersøkelsen i kommunene vises det til vedlegg 4.

4.3.2 Spørreundersøkelse i Boligbygg

Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Resultatet fra spørreundersøkelsen blant Boligbyggs forvaltere, bolig- og driftsseksjonen, samt kundesenter, presenteres under. Funnene er strukturert opp i en innledning om utvalg og deltakelse og så i to tilsvarende deler som undersøkelsen over:

- Vurdering av forskjeller i eiendomsmassen i forhold til eierform
- Oppfølging, rapportering og styringsmuligheter

Av utvalget på 25 respondenter var fordelingen som følger mellom seksjonene:

Navn	Prosent
Forvaltningsteamene	24,0%
Driftsseksjonen	16,0%
Boligseksjonen	40,0%
Kundesenteret	20,0%
N	25

Tabell 16 Utvalg i Boligbygg fordelt på seksjoner

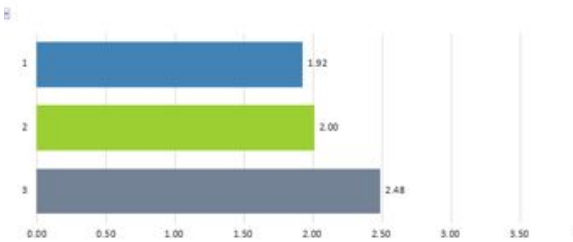
Av disse var 80% medarbeidere og 20% ledere, mens over 76% har vært i Boligbygg i over 3 år, hvorav 44% i over 5 år. Utvalget anses dermed som representativt og med stor erfaring.

Vurdering av forskjeller i eiendomsmassen i forhold til eierform

Spm 4 og 8 Hvordan oppleves boligene i de ulike eierformene?

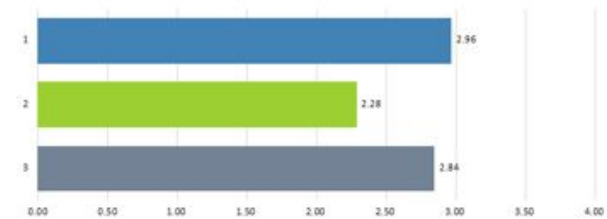
4. Hvordan oppleves boligene/ leieforholdene i borettslag og sameiere når det gjelder

Her bes det om en vurdering etter beste, nærmeste, evne og gjelder i første spørsmål borettslag og sameier.
Spørsmålene krever ingen knusende presisjon, men en vurdering fra dere som daglig er ute i boligmassen, har kundekontakt og mottar tilbakemeldinger fra forholdene i våre boliger.



8. Hvordan oppleves boligene/ leieforholdene i heleide kommunale gårder når det gjelder

Samme nærmeste vurdering som overfor... i heleide kommunale gårder



Figur 26 Hvordan boligene oppleves i BR/ BS vs heleide gårder i Boligbygg

Y – aksen: 1 = Bomiljø 2 = Driftstjenester 3 = Vedlikehold

X – aksen: 1 = Godt 2 = Tilfredsstillende 3 = Ikke alltid tilfredsstillende 4 = Dårlig 5 = Vet ikke

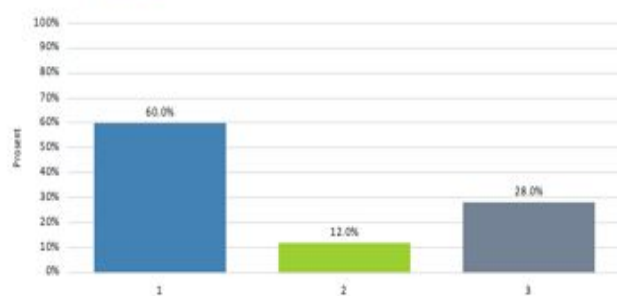
Figur 26 viser en sammenstilling av de to eierformene. Tilsvarende spørsmål er sendt i den andre undersøkelsen og det er sammenfallende funn av en signifikant forskjell med tilfredsheten til bomiljøet i de to eiertypene. Det fremkommer med verdiene 1,92 og 2,96 ett tydelig trekk, på at det er mindre tilfredshet med bomiljøet i heleide gårder. Verdiene er så å si nesten like i de to undersøkelsene. Vedlikeholds nivået defineres også med noe mindre tilfredshet, tilsvarende som de andre kommunene med en snittverdi på 2,48 mot 2,84. Når det gjelder nivået på driftstjenester er det, i motsetning til de andre kommunene derimot ikke større grad av tilfredshet med disse i de kommunale boligene. Differansen er for så vidt ikke stor, men det er totalt større tilfredshet i borettslag og sameier med 2,00 mot 2,28 i de heleide gårdene. Alle driftstjenestene kjøpes i hovedsak fra ekstren leverandør i Boligbygg. Oppgaven spekulerer ikke videre i grunner til årsakssammenhenger knyttet til tjenesteproduksjon eller ikke, slik det ble nevnt i undersøkelsen over.

Til sist trekkes det frem at det var ett *Vet ikke*-svar i borettslag og sameier, mens det ikke er noen *Vet ikke*- for de kommunale gårdene. Dette er ikke tydelig nok til å trekke egne konklusjoner, men det støtter allikevel oppunder tendensen fra foregående undersøkelse, om at det er ett distansert forhold til porteføljen i borettslag og sameier.

I spørsmål 12 og 13 undersøkes vurdering av antall klagesaker og fravikelser knyttet til bomiljø/ husbråk og boevne. Resultatene her viser at 40% mener det er flest av saker knyttet til bomiljø i heleide gårder, mens nesten like mange, herunder 32% og 40% angir at de ikke vet.

Spm 14 og 15 Har du en formening om det er forskjell mellom de to typene eierform i forhold til bomiljø/ husbråk / boevne og hva er i så fall forskjellene?

14. Har du en formening om at det er forskjell mellom de to typene av eierform i forhold til bomiljø/husbråk/boevne?



Figur 27 Opplevde forskjeller mellom bomiljøene i BR/ BS vs heleide gårder i Boligbygg

1 = Ja 2 = Nei 3 = Vet ikke

Figur 27 peker på at det er en relativt stor andel som mener det er forskjellig knyttet til bomiljø. Ett utvalg av kommentarer knyttet til hva det vurderes som fremkommer nedenfor, mens det vises til vedlegg til kommentarene i sin helhet:

«Beboere med de tyngste utfordringene blir bosatt i helkommunale gårder»

«Vi sorterer blant beboerne - de vanskeligste sakene havner i heleide gårder. Her ignorerer vi problemene i langt større grad, siden leietager ofte blir gjeninnsatt av bydelen og vår oppfatning er høyere toleranse.... I brl/bs er vi vare på de andre naboene/styret sine oppfatninger. Disse har også langt lavere terskel for hva som aksepteres og sender hurtigere klager ved brudd på husordensregler»

«Mange uten boevner. Min oppfatning er: Når mange mennesker med like artete utfordringer som blant annet manglende boevne, psykisk sykdommer, narkotika mm samles et sted kan det ha stor effekt på bomiljøet.....»

«Beboere i Borettslag har tilsynelatende lettere for å klage på kommunale leietaker og har en tendens til å ha mye høyere forventninger i forhold til ro og vedlikehold enn beboere i kommunale blokker. De er også raskere å klage til sitt styre kan det virke som, enn kommunale er til å klage til Boligbygg. Det virker også som at det er mye mer uvanlig med småbarnsfamilier i flere borettslag og at barnebråk er særlig sårbart for klaging»

«Borettslag har styre som eier sin leilighet og passer mer på naboer og bomiljø.»

«Sameie og borettslag har styrer og andre tettere knyttet til eiendommen og beboerne enn det man klarer å få til i den kommunale boligmassen. Men skal sies at bydelene kan være en stor faktor for å drive dette til det beste i begge alternativer.»

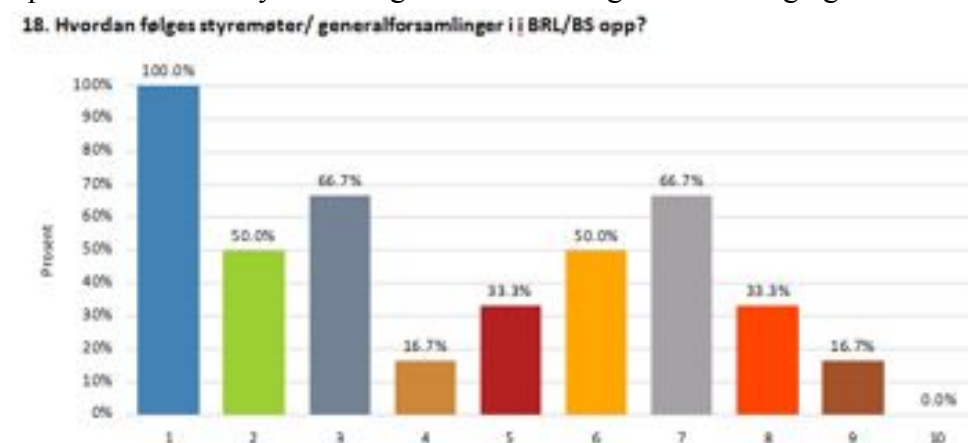
Oppfølging, rapportering og styringsmuligheter

Denne delen av undersøkelsen er knyttet porteføljen med borettslag og sameier og er ment å kartlegge forvalternes oppfølging i det daglige, herunder rapportering. Det er viktig å kartlegge mulighetsrommet for styring og prioritering for denne porteføljen sett fra både eier- og forvalterperspektivet. Tilsvarende spørsmål, med noen avvik, ble sendt i undersøkelsen til de andre kommunene, med likelydende variabler, men med svar fra det strategiske nivået – ikke det operative som her.

Spørsmålene er kun sendt til forvaltningsseksjonen, hvor kun 6 av 14 har svart. Det utgjør en svarprosent på 42%, hvilket anses som relativt godt, men ettersom utvalget er såpass lite, er det metodisk en noe svak gyldighet knyttet til svarene. Svarprosenten var forventet å være høyere fra denne avdelingen ettersom dette er den delen av porteføljen der ansvaret i stor grad hviler på forvalter. Det spekuleres ikke videre i grunner til lav deltakelse.

Det er relativt få av forvaltere som har over 50% av borettslag og sameier i egen portefølje, men svaret speiler faktisk porteføljefordeling, så den faktoren anses som representativt

Spm 18 Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i borettslag og sameier følges opp:



Figur 28 Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i BR/ BS følges opp i Boligbygg

Navn	Prosent
Mottar innkallinger og årsberetninger	100,0%
Deltar på styremøter/ generalforsamling der det vurderes som hensiktsmessig	50,0%
Har oversikt over vedtatte styrevedtak som gir utslag på husleien	66,7%
Har oppfølging av forpliktelser som vedtatt i styret/ generalforsamling der Boligbygg eier over ett gitt antall boliger	16,7%
Vedtak med konsekvenser for husleieøkning rapporteres til nærmeste leder	33,3%
Vedtak som innebærer forpliktelser for seksjons/ andelseiere rapporteres til nærmeste leder	50,0%
Vedtak som innebærer forpliktelser rapporteres videre til de som er ansvarlige for dette i Boligbygg via mail	66,7%
Vedtak som innebærer forpliktelser rapporteres videre til de som er ansvarlige for dette i Boligbygg via Plania	33,3%
Oppfølging gjøres av forretningsfører	16,7%
Vet ikke	0,0%
N	6

Tabell 17 Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i BR/ BS følges opp i Boligbygg

Det fremgår av figur 28 og tabell 16 for hvilke variabler som er undersøkt og hvilke som scorer høyest. Alle oppgir å motta innkalling til generalforsamling, og 66% oppgir å ha oversikt over vedtak som gir utslag på husleien. Resultatene viser også at 50% rapporterer vedtak som innebærer forpliktelser til nærmeste leder, mens 66% angir å rapportere videre til ansvarlig i Boligbygg, fortrinnsvis på mail, men også i Plania. Videre har 30% ikke noen systematisk oppfølging av hva som skjer i generalforsamlingene. Det er generelt relativt høy score på alle variablene, men de synes ikke å henge helt sammen linjemessig (info går ikke til nærmeste leder, men til annen ansvarlig person), hvilket er en pussig sammenstilling, som tyder på at mottak og oppfølging av den rapportering og innmelding som finner sted (også på forskjellige steder) ikke er strukturert eller systematisert på noen måte.

Kommentarene til spørsmål 19 bekrefter inntrykket av at oppfølgingen er usystematisert:

«Legger det til Arkivet. Informerer over mail til de som har nytte av informasjonen».

«Plania og i permer».

«Samles og legges til arkiv en gang i året».

«Lagres i egen perm og i egen mappe på mail».

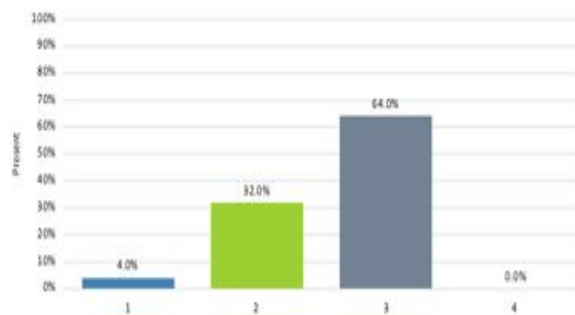
«Tar vurdering av det som kommer inn. Er dette arkivverdig? Er dette noe som må nevnes til leder? Må andre i BBY få beskjed/forespørsel på dette? Så tar det derfra»

«Vi oppbevarer innkallinger / referater fra årsmøter fra år til år».

«Disse blir ikke skannet inn i DocuLive».

Til slutt velges det å peke spørsmål 19 og 20 der Boligbyggs ansatte blir spurt om hvilke eierform de tror er best for Boligbygg og hvilke type eiertype de selv ville valgt å bo i:

20. Har du noen formening om hvilken eierform som er best for Boligbygg å eie?



Figur 29 Formening om hvilke eierform som er best for Boligbygg

1 = Borettslag og sameier 2 = Heleide gårder 3 = Kombinasjon

Det framgår her tydelig at man i all hovedsak mener det er best for Boligbygg å ha en kombinasjon av de to eiertyperne. I tillegg fremkommer det av spørsmål 21 at så mye som 98% heller vil bo i borettslag og sameier enn i heleide gårder det på spørsmål om hvilken eierform de selv ville valgt å bo i. Det anses med det som en tydelig konklusjon at det er en overveiende sannsynlighet for at bomiljøet er bedre i denne delen av porteføljen, men at det anses som mest hensiktsmessig å ha begge boformene i porteføljen. Videre presiseres det at kommentarene bekrefter at det i praksis oppfattes av flere, at de med dårligst boevne tildeles bolig i de heleide gårdene.

For flere detaljer fra spørreundersøkelsen i Boligbygg vises det til vedlegg 6.

4.4 Informasjon om andre boligutleieaktører og andre boligforetak

4.4.1 Selvaag Realkapital/ Utleiebolig As

Datterselskap av Selvaag Gruppen som i tillegg til finansielle tilretteleggingstjenester gradvis har endret fokus mot bolig. Herunder primært boligutleie, boligutvikling og garantistrukturer i boligprosjekter. Selskapet kjøper inn boligprosjekter, mens de har ett eget forvaltningsselskap som håndterer alle de praktiske og juridiske sidene ved utleie. Leier i dag ut 567 leiligheter. Har som ambisjon å tilføre 100-200 nye boliger for utleie i selskapet fremover. Opplysningene er hentet fra nettet og supplert med telefonsamtale 13.04.2015 med Anders Asheim, eiendomscontroller hos Selvaag Realkapital.

Selskapet er særlig interessant i forbindelse med denne oppgaven, fordi de som profesjonell utleieaktør har satset på å inngå tilvisningsavtaler med kommunene, se for øvrig kapittel 3.3.2. Selvaag har per april 2015 inngått tre tildelingsavtaler med Oslo kommune i bydelene Søndre Nordstrand og Bjerke og jobber med inngåelsen av en fjerde avtale i bydel Grünerløkka. Eiendomsforvaltningsselskapet Reviva håndterer alle leieforhold og all drift og vedlikehold av byggene. I samarbeid med Reviva og Husbanken er tilvisningsandelen av kommunale leietakere satt til 30% i byggene, mens bydel Bjerke hadde satt ett maks antall på 50 boliger samlet i en av sine to avtaler. Ettersom de investerer i boligprosjekter er det kun hele gårder som er aktuell eierform, ikke sameier.

4.4.2. Fredensborg Eiendom

Er i dag Norges største privateide boligeiendomsselskap med 2.300 leiligheter til utleie, i tillegg til ca. 10.000 kvm med næring. De eier i hovedsak heleide bygårder, men har også en del eiendommer i sameiereiendom. I ett telefonintervju 13.04. opplyser eiendomssjef Håvard Brenno følgende informasjon om deres eierstrategi: «*Det er ett ønske om å ha heleide gårder i porteføljen. I de tilfellene man går inn i sameier, gjøres det sjeldent enkeltvis og det er alltid ett mål om å ha majoritet i styret*». Dette ble begrunnet i oversikt og kontroll over gårdene, både forvaltningsmessig og i forhold til drift og vedlikehold. Med hensyn til bomiljøet ble det også bekreftet at det ble satt strengere krav til leietakere enn tidligere, for å unngå problematiske leietakerforhold.

4.4.3 BBB – Bergen Bolig- og byfornyelse

Har ca 5.000 boliger i portefølje. Det vises for øvrig til gjennomgått empiri om FDV-tall, angående benchmarkingsprosjektet Boligbygg og BBB utførte i 2007-2008, med utgangspunkt i at foretakene var noenlunde like med hensyn til organisering og størrelse. BBB er nå organisert tilbake som etat, uten at det har hatt noen større påvirkning på selve eiendomsporteføljen og forvaltningen. Ifølge telefonsamtale 14.04.2015 med direktør Bjarte Høysæter blir det opplyst at BBB foretrekker å eie heleide gårder, i de tilfellene de kan velge. Det viser også innhentet empiri/ spørreundersøkelsen, der det fremgår at de har 85% heleide gårder i porteføljen. Bergen er en av kommunene med høyest antall heleide boliger. Det er i følge Høysæter ikke kostnadsprinsippene som legges til grunn, men forenklingen av forvaltning og bo-oppfølging. Han anser 20-30 boliger som maks når det gjelder antall i

heleide gårdene. Det opplyses også om at BBB tidligere har laget en rapport knyttet til de økonomiske forskjellene mellom de to eiertypene. Det var hans oppfatning at det der ikke funnet at det er noen stor forskjell. Jeg ble henvist videre, men det har ikke lyktes meg i å få tak i dette materialet.

4.4.4 OBOS - Oslo og Omegn Bolig- og Sparelag

Norges største boligorganisasjon. OBOS som i utgangspunktet var Oslo kommunes boligbygger fra 1930, har siden de overtok festetomtene i Oslo på 1980-tallet vokst enormt og ivaretar i dag hele næringskjeden innen eiendom i eget konsern. I tillegg til å være en stor boligbygger, er OBOS største eier i Veidekke og AF-gruppen og de har kjøpt opp blant annet både BWG Homes og Fornebu Utvikling. De har i tillegg startet egen bank og forsikring. Selskapet har med det vokst fra nær sagt null på 1980-tallet til 16 milliarder kroner i verdijustert egenkapital i 2014 i følge Finansavisen 15.mai 2015. Den reelle verdien er langt høyere.

Boligbyggelaget solgte i 2014 ut hele sin utleieportefølje i 16 heleide gårder til Boligbygg for 1,3 milliarder kroner. Grunnen til at de velger å selge er ifølge administrerende direktør Hans Martin Mæland at dette er en virksomhet OBOS ikke lenger ser seg tjent med å opprettholde. Mælands uttalelser i ett intervju i Klassekampen 10.06.2014, er ifølge Sørvoll (2015, s 20) i forbindelse med salget som følger: *«ett bitte lite boligtilbud som binder opp veldig mye penger, og vi opplever at det ikke er kjernemedlemmene våre som etterspør dette. Mange av beboerne er det nok kommunens område å ta seg av. De krever ofte mye mer oppfølging enn det vi er villige til å gi»*

Også tidligere har OBOS klaget over opphopningen av sosiale problemer i leiesektoren, som det ikke opplever som sitt problem å løse påpeker Sørvoll (2015, videre på s 86). I 2004 vedtok boligbyggelaget å omgjøre 72 utleieboliger på Skullerud i Oslo til borettslag. Begrunnelsen gitt til Aftenposten var dels at det var lettere å tiltrekke seg vanskeligstilte grupper enn vanlige ungdommer til utleieboliger i hovedstadens utkanter: *«Vi får en større andel av folk med manglende eller svak boevne enn man vanligvis har i borettslag eller sameier. Og det skal ikke så mange til før det blir problemer»*, uttalte OBOS' informasjonssjef Åge Pettersen til Aftenposten 15. august 2004.

Det fremgår videre at det i OBOS-bladet Nr 3 April 2015 i intervju med Mæland at bomiljøet i en del sameie leies ut, så skapes det ett mer ustabilt bomiljø. Han vurderer borettslagsformen som langt mer trygg når det kommer til fremleie, og henviser til at flere sameier har tatt kontakt for å omdannes til borettslag.

Både investor Steinar Moe og INKA/ MAYA er selskap som har bygget leieboliger i Oslo de siste årene. Det har dessverre ikke vært rom for å undersøke disse to selskapene nærmere, men det anses som interessant å se forskjellene mellom Selvaag og OBOS i dagens marked. Begge selskapene har lange tradisjoner for boligbygging, og foretar nå vidt forskjellige strategier med hensyn til vurdering av utleiemarkedet for boliger. Det fremgår av Sørvoll (2015) at Selvaag vurderer de politiske signalene som mer leieboligvennlige, at arbeidsinnvandring ser ut til å øke, og at en utleiesatsning kan bidra til kontinuerlig bygging,

selv i nedgangstider. Det er det tydelig at OBOS ikke gjør, ettersom de avvikler sin utleievirksomhet. Utviklingen i markedet blir interessant å følge i tiden som kommer. Særlig med hensyn til om det følges opp av eventuelle politiske føringer i henhold til anbefalinger fra Scheel-utvalget (2014) med hensyn til skatt- og momsfritak, og hvilke betydning føringer i NOU 2011:15 Rom for alle om tilrettelegging for en profesjonell utleie og finansieringsmuligheten fra Husbanken/ tilvisningsavtaler har.

4.5 Intervjuer med ansatte i Boligbygg

Dette kapitelet inneholder sammendrag fra intervju med administrerende direktør, eiendomssjef/ ansvarlig for samarbeidsutvalget og kjøps- og salgsansvarlig i Boligbygg. De fire intervjuene er gjennomført for å belyse deres oppfatning og vurderinger knyttet til hvilken betydning valg av eierform har for Boligbygg. Intervjuene er særlig ment å belyse forskningsspørsmål 2 og 3 knyttet til organisering og faktisk anbefaling til hvordan porteføljen best kan utvikles for å oppnå eiers mål. Borettslag og boligsameier forkortes i alle følgende intervju med BL/BS.

Metode for intervju er som beskrevet i metodeavsnittet dybdeintervju basert på en semistrukturert mal. De er transkribert og forelagt intervjuobjektene for godkjenning.

4.5.1 Øverste ledelse

Administrerende direktør i har hatt nåværende stilling i over seks år. Han ble ansatt i Boligbygg for over ti år siden som økonomi- og administrasjonssjef og har hatt en sentral rolle i forhold til utformingen av strategi og styring av foretaket.

Strategi – kjøp og salg

Utover boligbehovsplanen, peker direktøren på Tøyen-vedtaket fra 2013 som førende for utvikling av foretakets eiendomsportefølje. Ett viktig tiltak her er spredning av den kommunale boligmassen. Føringen tolkes noe friere enn det som står eksplisitt. Foretaket anser at det også bør se på muligheten for å kjøpe mindre heleide gårder. Videre ligger det en begrensning i økonomireglementet til Oslo kommune om at virksomhetene ikke kan kjøpe/eie eiendom organisert som AS, uten behandling i bystyre. Det legges også til grunn en intern føring at det ikke bør kjøpes mer enn ca 20 boliger per eiendom for å hindre oppsamling. Det er ikke gitt spesifikt antall, men følger av føringer fra Husbankens tilskuddsordninger. I tillegg skal det fremskaffes spesialtilpassede boliger for rus og psykiatri og for PU-boliger. Strategisk sett handler det om at Boligbygg må ha noen eiendommer der terskelen er noe høyere for de som skal bo der.

Det anses som viktig å ha kontakt med utbyggere, entreprenører og meglere i forhold til kjøp av eiendom. Har satt på ekstra kapasitet nå. Det er tidskrevende å gå på visninger. Foretaket må se på alternative anskaffelsesformer. Benytter per i dag ikke utviklingsfasen noe videre.

Spredning av porteføljen

Han peker først og fremst på at hensikten med spredning rett og slett er at man skal redusere konsentrasjonen av kommunale boliger, der det er veldig mange, for å skape bedre bomiljø. Det er naturlig å tenke BR/ BS, men bør også tenke mindre gårder. En utfordring som nevnes her er at det tar tid å anskaffe heleide gårder. I tillegg er mange bygårder eid som aksjeselskap. Kjøp av AS må i henhold til økonomireglementet behandles i bystyret, det gir usikkerhet for selger og for Boligbygg. Har bedt byrådet om å slippe bystyrebehandling under forutsetning om at det gjøres om til heleid gård i etterkant. Reglementet per i dag gjør at

direktøren vurderer det som lettere å realisere Tøyen-vedtaket med BR/ BS på bakgrunn av tidsaspektet.

Samtidig mener han de tradisjonelle heleide bygårdene er viktig for Boligbyggs økonomi. Det å selge seg ned og kjøpe færre nye er en vanskelig økonomisk sak. Vi ser det i en spesifikk bydel det er flere kommunale boliger enn hva behovet tilsier; om det enten selges hele gårder, kjøpes nytt eller bygges om eksisterende leiligheter, fra små til store i henhold til behovet, så er det økonomiske alternativet mye dårligere enn det eksisterende.

«Lønnsomhetsmessig er det en utfordring. Er det viktigere med spredning og politisk ønsking? Det er et lite dilemma. Hva skal man prioritere først? Jeg tenker at en bedre løsning kanskje vil være å tilegne seg en dansk/svensk modell å leie ut til andre brukergrupper, mer velfungerende. Studenter, andre som trenger en bolig. Spe ut beboerne, men samtidig beholde boligene.»

Han peker særlig på den antatte befolkningsveksten i Oslo som øker fra 630.000 i 2015 til 830.000 i 2030. Boligbehovsplanen for Oslo antar at behovet for kommunale boliger eller mennesker som har behov for kommunal bolig øker overproporsjonalt i forhold til denne veksten. Det stilles her spørsmål om det da er strategisk smart å selge seg ned.

Organisering og økonomi

På spørsmål om hva som foretrekkes å ha av type eierform er svaret: Begge deler og at det er avhengig av den enkelte gården.

Anser det som mer praktisk å ha en heleid gård, men for å innfri spredningsmålet har det vært praksis at Boligbygg seksjonerer og selger seg ned for å få en spredning av eiendommer. Foretaket ønsker kontroll når vi selger boliger. Det selges til beboere og til enkeltpersoner. Salg av hele store gårder til eiendomsutviklere unngås, da man har liten kontroll over hva som skjer med gården, og særlig hva som skjer med leietakerne, i etterkant.

I vurderingen mellom borettslag og sameier anses det som en prioritering mellom å hindre fremleieproblematikken med borettslag og sikre råderetten med antall stemmer per leilighet i sameier for å ha majoritet i styret. Alle seksjoneringer hittil har vært sameier, mens vi ser at fremleie er ett såpass stort problem at det nå sterkt vurderes å opprette borettslag i stedet ved seksjonering.

På spørsmål om tap av momskompensasjonen er han enig det er ett reelt økonomisk poeng, men at det samtidig er nødvendig å ofre litt for å få til den politiske ønsket om spredning.

«Våre beregninger viser at FDV kostnadene er høyere i BL og BS, enn hva de er i en kommunal gård, men det vi er opptatt av når vi kjøper boliger i BS og BL og kommunale gårder er at dette går rundt. Det er utfordrende å finne en god balanse – en politisk kostnad må man ta».

Det er ikke vurdert om man er bundet til det offentlige anskaffelsesreglementet på noen måte når man innehar styreverv som Boligbyggs representant.

Enten økning i husleien legges på fellesutgiftene eller det er en enkeltbetaling: uansett mister man momskompensasjon, men det gjelder også anskaffelsesreglementet. Det bekreftes at dette er underkommunisert. Når vi seksjonerer fra en heleid kommunal gård til et sameie, endres den juridiske situasjonen, fra dag 1, mens alle andre forhold er likt som tidligere. Boligbygg eier fremdeles alle boligene og praksis har vært at det da kan rehabiliteres fordi gårdene har hatt behov for å oppgraderes for å oppnå best mulig pris. Kostnaden blir i realiteten den samme for foretaket, noe avhengig av hvor fort og hvor stor andel av leilighetene som skal selges ut. Han mener også at det må fremdeles bør gjøres anskaffelse med samme profesjonalitet som før. Selv om det er relativt få tilfeller er det behov for en policy knyttet til dette.

Teknisk tilstand, oppfølging og prioritering

Vi trenger å være mer profesjonelle på vår oppfølging av borettslag og sameie og representasjon i styrer og deltagelsen i generalforsamlinger.»

Derfor har foretaket tidligere kjørt opplæring, der en pool av medarbeidere deltar. Det ligger nå på eiendomssjefene å ivareta dette. Det er våren 2015 igangsatt arbeid med ett utkast for hvordan Boligbygg bedre kan ivareta sine interesser i generalforsamlinger og i styrearbeid. Grunn for den nye omorganisering er tettere oppfølging av eiendommene. Dette gjelder også BL/ BS. Det registreres at det er mye fokus på det nå i mai måned, da det er generalforsamlingstid og han skriver under på mange fullmakter for deltagelse. Synes å merke at fokuset har blitt bedre på deltagelse her.

«I BR/BS har vi ikke styring i samme grad som vi har i våre egne gårder. Det er ingen annen måte å få kontroll på det enn å være mer aktive i styrer og sameier hvert fall der hvor vi har mange boliger.»

Det er hans oppfatning at foretaket har mange henvendelser fra styrer, relatert til beboerne. Det utfordrer ved at det gir en lavere terskel for å klage og utkastelser. Det finnes per i dag ikke noe god statistikk på det, men naturlig å tenke det.

Når det gjelder oppfølging og rapportering av hva som skjer i BR/BS bekreftes det at dette ikke er løst per i dag, og at det må brukes mer tid på er hvordan vi systematiser det. Han bekrefter at det er en utfordring med oppfølging av vedlikeholdstiltak i BR/BS.

Samarbeidsutvalget (se intervju nedenfor) der USBL, OBOS, Boligbygg og Velferdsetaten deltar, anses som ett nyttig forum der det tas tak i overordnede utfordringer med de to store boligbyggelagene. Litt ad hoc-preget, og i det siste har det har vært veldig få møter.

4.5.2 Eiendomssjef

Eiendomssjefen har jobbet i Boligbygg i hele sitt yrkesaktive liv og har således bred og god erfaring og kompetanse med kommunal boligforvaltning. Da foretaket ble opprettet ble hun forvaltningssjef med ansvar for alle leiekontrakter mm, en stilling hun har hatt fram til nytt år 2014. Etter omorganiseringen er hun nå en av fire eiendomssjefer, med totalansvar for en portefølje der det stedvis er svært stor konsentrasjon av kommunale boliger.

Strategi – kjøp og salg

Ingen merknader til strategi utover det som følger av kommentarer til administrerende direktør, men det presiseres at BL/ BS er viktig for å få til spredning.

Med tanke på bomiljøet er det hennes vurdering at borettslag er en god eieform fordi fremleiemulighetene begrenses. I borettslag trenger man ikke heller å selge til 80% av takst om beboer ønsker å kjøpe. På den andre siden ser hun at sameie er fordelaktig i forhold til påvirkningsmulighet i styret/ råderetten. Det er en utfordring å prioritere mellom disse.

På spørsmål om hun som forvaltningssjef ofte opplever at styreledere i borettslagene utsetter/avviser en person som tildeles leilighet i borettslaget sier hun at det er et økende problem. Vet de om retten til å si nei takk, benyttes den ofte. Men fordi det må foreligge saklig grunn, må de oftest godkjenne bruksoverlatingen enten de vil eller ei. Problemet er at dette fort medfører 60 dagers tomgangsleie, med 30 dagers behandlingstid for å ta stilling til bruksoverlatingen, dernest 30 dager på å få godkjent vedtaket allikevel.

Hun presisere at det jobbes med å få gode relasjoner til disse styrene.

«Hvis borettslaget sier og nesten kan dokumentere på at her har deres beboer påført oss 2000 kroner i kostnad og sparket i stykker et eller annet og de mener at Boligbygg skal betale, så ja, kanskje vi skal strekke oss og si ja til å betale litt av det for å få den gode relasjonen. Det er mer oppfølging i BS/ BL enn i en kommunal gård og det er derfor mer kontroll».

Spredning av porteføljen

Hun vektlegger at det er viktig å kjøpe leiligheter i BS og BL for å oppnå spredning, kontra det å ha en heleid gård, men sier seg enig i at kjøp av små eiendommer/ mindre gårder også kan være spredning.

Ved direkte spørsmål opplyser eiendomssjefen om at spredning via utleie til andre enn kommunale beboere kun unntaksvis har blitt benyttet. Det er hennes oppfatning at bomiljøet, etter at krav om vandelsattest forsvant i 1976 og gjengs leie ble innført, gradvis har blitt verre etter hvert som stadig flere ressurspersonene i boligmassen har forsvunnet. Hun stiller seg derfor åpen til at en løsning med å leie ut til «vanlige» mennesker vil kunne ivareta behovet for spredning, selv om det ikke er i Boligbyggs mandat i dag.

Organisering og økonomi

Ved spørsmål om økonomi har eiendomssjefen en oppfatning om at BR/BS er billigere enn kommunale gårder, særlig fordi borettslag vil bestrebe seg på å holde kostnadene nede. Dette må undersøkes nærmere før hun kan si noe sikkert om det. Det er økonomiavdelingen som gir retningslinjene for kostnadsdekkende husleie, mens uavhengige takstmenn setter takst etter gjengs leie i resten av porteføljen.

Videre sies det om organisering av de to typene eierform:

«I heleide gårder har man mange som bor sammen som sliter med de samme problemene så det blir ofte mye mer støy i en kommunal gård enn i et borettslag eller boligsameie. Det er stor forskjell på dette, men i forhold til naboforhold er det litt høyere under taket i en kommunal gård enn hva det er i BL og BS. De som har kjøpt en leilighet til 2,5-3 millioner kr, aksepterer ikke så mye støy som man ville gjort i en kommunal gård og de har lavere terskel på å gå til klagesak til Boligbygg. Det gjøres mye forebyggende arbeidet fordi de klager mer. Mer brevskriving, forebyggende arbeid, mer oppfølging. Tar det nesten mer alvorlig her har vi forretningsfører og styre i borettslaget, flere som presser på at vi skal gjøre noe. Målet vårt er ikke å kaste ut folk selv om man bor i et BL, det vi ofte gjør er at ta vedkommende inn i et møte og forteller alvorligheten ved klagen og hva det kan medføre, kan bli stående uten et sted å bo. Da får vi ofte vedkommende med på en frivillig ordning med å flytte ut ifra borettslagsleiligheten og inn i en kommunal gård.»

Hun poengterer at dette gjøres fordi man ikke ønsker å sette noen ut på gata og siden de ofte kommer til å komme tilbake fra bydelene med et nytt boligvedtak, så er målet å finne en varig løsning for leietaker. I tillegg unngår Boligbygg krav om tvangssalg fra borettslaget eller sameie. Hun ser at dette kan være stigmatiserende ved å putte de som bråker mest inn i en kommunal gård, men mener at vi i praksis ikke har noe annet valg og at det er den beste løsningen for alle parter. Hun er enig at denne praksisen kan medføre en ghettofisering av de heleide gårdene, men påpeker at løsningen må være å sette inn flere bomiljøtiltak i disse eiendommene. Det er bydelene som er ansvarlig for dette boligsosiale arbeidet. Med bakgrunn i bydelenes stramme budsjettmuligheter, er det hennes klare oppfatning at bydelene ikke klarer å følge opp sine forpliktelser på en tilfredsstillende måte. Mye ansvar faller derfor på Boligbygg.

I en av de store kvartalsgårdene i indre øst har man sammen med bydelen blitt enig om å samle mange av de med dårlig boevne. Hun har ikke oversikt over hvilke tiltak bydelen har satt inn spesifikt, men vurderer det som hensiktsmessig å samle de som har den samme påkjenningen under et tak. Tiltakene som så settes inn er det som er avgjørende. I gården er det ikke laget egne oppganger til de som sliter med rus, men de følges opp av bydelen. Bydelen er også bevisst på ikke å tildele boliger til barnefamilier eller eldre i gården.

Teknisk tilstand, oppfølging og prioritering

Som oppfølgingsarbeid i BL/ BS peker hun først og fremst på at alle forvalterne mottar innkalling til årsmøte og generalforsamlinger, som de skal lese igjennom og være oppdatert på. Dersom det er særlige forhold som økonomi eller andre større endringer som er på agendaen skal forvalteren stille opp på generalforsamlingen. Har man ikke anledning til å møte, kan det skaffes erstatning. Ikke alle stiller på generalforsamling, mye av grunnen til det går på mengden av arbeid.

Videre bekrefter hun at det har vært mangel på oppfølging av deltakelse i styrene. I disse dager kartlegges derfor hvor mange leiligheter vi har i de forskjellige BL/ BS for å se hvor mange det er naturlig at Boligbygg går inn i, og vurderer styredeltakelse ut ifra prosentandelen. Det skal videre lages et forslag til ledelsen i Boligbygg for å finne ut hvordan

man kan honorere de som påtar seg styreverv slik at flere blir motivert til å delta. Det er hennes erfaring at mange kvier seg for å gå inn i et styreverv hvis det er slik at det er et aktiv styret med møter hver eneste måned i mange timer. Det er derfor ett mål å lage ett godt rammeverk som ivaretar både honorar og ansvar.

Ser ikke behovet for å følge opp BL/ BS ytterligere i det daglige. Hun tror ikke det blir noen annen oppfølging enn at vi kan gjøre det på den måten her, og «*det er det enkelte styre som bestemmer hva som skal gjøres og ikke Boligbygg*». Men det krever gode, kompetente forvaltere som gjør den daglige oppfølging og har oversikt på mange fagområder. I tillegg er det viktig å være ordfør, så man ikke blir overkjørt i styresammenheng. Til slutt peker hun på at større avgjørelser må avklares med den aktuelle eiendomssjefen.

Som forvaltningssjef har hun vært Boligbyggs representant i Samarbeidsutvalget siden 2005. Dette er en ordning som ble opprettet for å ha god kontakt mellom boligbyggelagene og kommunene som juridisk eier. I Oslo består det av OBOS, USBL, Velferdsetaten og Boligbygg. I 2005 ble det avholdt møter månedlig, og det gjaldt veldig ofte forhold Boligbygg ikke hadde ryddet opp i, i sine borettslagsleiligheter. Dette ble da tatt tak i og fulgt tett opp en periode. Løsningene bestod ofte i å flytte problematiske beboere ut. Eller at Boligbygg solgte seg ned i enkelte borettslag, dersom det over lengre tid hadde vært problemer knyttet til de kommunale beboerne. Etterhvert har det blitt færre saker og færre møter, ettersom mange problemer har blitt løst. Per 2015 avholder møtene 3-4 ganger i året, det man har en statusgjennomgang fra alle parter. Det bemerkes at erfaringene herfra har lært foretaket at det er viktig å ta hånd om klagesakene med en gang for å finne ut hva som egentlig er problemstillingen og hvordan kan vi løse det.

Når det gjelder deltakelse fra andre beboere bekreftes det at ikke alle andels- eller selveiere som stiller opp i styresammenheng alltid er like proffe, men at det er ønskelig at så mange som mulig deltar fordi engasjement er viktig for bomiljøet og oppfølging av gårdene.

Samtidig anser hun det som vanskeligere og vanskeligere å få inn folk som kjøper seg en andelsleilighet eller selvsleilighet til å ta på seg styreverv. Det vurderes som ett et økende problem. Hun tror det vil bli flere og flere som vil tilby seg å være styreledere og styremedlem på profesjonell basis og det er stor sannsynlighet for at det om 10-15 år er mange som kommer til å kjøpe disse tjenestene. Tjenestene tilbys allerede fra OBOS og USBL og blir benyttet i en mye større grad. Advokater og eiendomsforetak gjør det samme. De gjør alt som skal gjøres, også dirigerer de de småtingene som de ikke kan fysisk gjøre selv, til noen styremedlemmer. Dette er svært kostbart.

4.5.3 Kjøpsansvarlig

Kjøpsansvarlig har jobbet i Boligbygg siden 2004. Hun kom da fra Eiendoms- og byfornyelsesetaten (EBY) i forbindelse med eiendomsreformen. Hennes ansvar både i Boligbygg og tidligere i EBY har i hovedsak vært å kjøpe eiendom, herunder også arbeid med investeringstilskudd fra Husbanken. Hun innehar således lang erfaring og kompetanse med innkjøp av boliger på vegne av Oslo kommune, jobber tett med salgsansvarlig og har mange

grensesnitt internt i Boligbygg, mot bydelene og mot meglere. I tillegg har hun flere styreverv i gårder som er BL/ BS, anskaffet de siste årene.

Strategi – kjøp og salg

Samme oppfatning som direktøren. Boligbehovsplanen legges alltid til grunn, Tøyen-vedtaket er også førende.

Spredning av porteføljen

Det er hennes oppfatning at den gitte politikken for spredning knyttet til salg er seksjonering. Å selge hele gårder unngås av hensyn til beboerne. Om seksjonering og spredning av salget over tid er vellykket eller ikke økonomisk, er konjunkturavhengig. Hun peker videre på at hun oppfatter spredning som ett begrep med forskjellige nivå: Spredning i Oslo og spredning innenfor den enkelte bydel. Dette er to forskjellige forhold som det søkes å ta hensyn til ved kjøp av boliger.

Når det gjelder antall boliger samlet på ett sted mener hun at kvartalsgårdene med 170-180 boliger pr gård er en altfor stor konsentrasjon av vanskeligstilte og at det er liten sjanse for å holde styr på det. En liten gård derimot tilsvarende en del anskaffelser som er gjort de siste årene (Sigurd Syr, Ullernchausséen og Observatorie terrasse) med rundt 15-20 boliger anses som greie og oversiktlige å håndtere.

Ved direkte spørsmål om hvilke mening hun har om utleie til andre enn vanskeligstilte i Boligbyggs eiendommer påpekes det at det ikke er en del av foretakets formål. Boligbygg skal leie ut til mennesker med et boligvedtak, Det anses som vanskelig, men på den andre siden ligger det i formålet at det skal være gode bomiljø. Selvfølgelig ville dette vært mulig, men det vil kreve enda flere boliger og dermed store investeringer.

Organisering og økonomi

Hun peker på de samme forholdene knyttet til fremleieproblematikk i sameie og råderetten med antall stemmer per leilighet i borettslag som administrerende og eiendomssjefen. Det understrekes også her at ett lovfestet forbud mot fremleie er mer gyldig enn en vedtekt som begrenser fremleie.

Som eksempel nevnes det at for eksempel har en hel blokk i ett borettslag på Ammerud med 50 boliger og kun en stemme.

Videre har foretaket forkjøpsrett på en hel oppgang i ett borettslag på Sollerud. Denne er nå forsøkt benyttet, for å kunne gjøre om oppgangen til PU-boliger. Dette er de andre andelseierne og styret i gården sterkt imot, og det er stor motstand fordi de helst ikke vil at kommunen skal ha flere andeler av borettslaget. Det er naturlig å anta at de er redde for en forringing av egen eiendomsverdi. De har derfor vist stor juridisk motstand. Så langt har det lyktes og det har ikke vært mulig å få kjøpt denne oppgangen, tross tinglyst rett.

Hun merker at det ofte er motstand mot at kommunen kjøper seg inn i gårder med ingen eller få kommunale boliger i området. Det er den siste tiden kjøpt flere boliger i sameier på

vestkanten og der er ofte styret svært negative til kommunale beboere. De prøver svært ofte å nekte foretaket med bakgrunn i at det skal drives fremleie. Det kan de ikke i følge både borettslagsloven og sameieloven, da begge lovene åpner for at kommunen og stat kan være juridiske eiere og ikke kan utestenges via vedtekter opp til 10 %.

Ser man på boligene i ett livsløpsperspektiv mener hun at det er billigere å ha kommunale heleide gårder. Ikke bare er det stordriftsfordeler ved dette, men man har også kontroll over gården på en helt annen måte. Ønsker du å gjøre endringer, kan du gjøre det uten å måtte forholde deg til andre eiere. Ønsker du å bygge om en stor til to små boliger for eksempel er det du selv som bestemmer. I ett borettslag er det ofte vanskelig å få godkjenning fra de andre til å gjøre dette. Å få en generalforsamling å vedta at kommunen nå skal ombygge en etasje til PU-boliger eller, i verste fall til rus og psykiatri anses som svært vanskelig.

I en kommunal heleid blokk står Boligbygg fritt til å bygge om til ønskede formål fordi bydelen ønsker det og mulighetene begrenses ikke av andre. Dette står i motsetning til eksempler i flere borettslag, som Skansen og Gransdalen. Der ble det i 2014 søkt styret om godkjenning for opprettelse av nye andeler på 5 og 11 enheter i areal som hadde stått tomme i flere år. I henhold til borettslagsloven er det nødvendig med godkjenning av styret for å få til det. Utvidelse av antall andeler ble ikke godkjent av styre, med bakgrunn i at de ikke ønsket kommunale boliger. Lokalene må nå selges i stedet. Reglene medfører stor risiko for at man sitter med eiendom som ikke kan benyttes til endrede behov. En organisering med borettslag og sameier medfører derfor at man ikke har fri disposisjonsrett over egen eiendom.

Hun nevner videre at Boligbygg burde benytte seg mer av mulighetene til å tenke utviklingsløp når vi seksjonerer gårder ved å legge hensiktsmessige føringer til grunn i vedtektene. Ved å lage mulighetsstudie av gården før seksjonering, med tanke på hva som er ønskelig å beholde eller eventuelt framtidige utviklingsmuligheter. I en av de siste gårdene som ble seksjonert, burde vi hatt en plan på hva vi ønsket å beholde, eller eventuelt hvilke etasjer/ oppganger vi så som hensiktsmessig å holde samlet.

Teknisk tilstand, oppfølging og prioritering

Når det gjelder problemer med bomiljøet i borettslag og sameiere er hennes oppfatning at oppfølgingen i stor grad går ut på å følge opp henvendelser fra «vanlige» beboere. Det meldes fra til Boligbygg som dermed gis en sjanse til å rette opp. Dette innebærer gjerne å kaste ut eller flytte noen beboere. Det skal ikke mer til enn en eller to personer til for å ødelegge en hel gård. I ett nyinnkjøpt borettslag der Boligbygg har kjøpt 15 av 16 andeler sliter vi med stadige innbrudd gjort av en beboer. Der sitter hun og salgsansvarlig i styret. Erfaringen er at arbeidet med å få skikk på dette tar lang tid og oppfølgingen er tidskrevende. Videre nevnes en gård på Tøyen som nylig ble seksjonert for salg, som var helt forferdelig når det kom til bomiljø. Å få orden på dette, krevde svært mye av salgsansvarlig som var styreformann i det nyetablerte sameie. Intensjonen med å få gården presentabel og i god stand er sett fra ett salgsperspektiv å oppnå så god salgspris som mulig. I denne gården fikk han dette i stand på kort tid. Hun peker på at det er ett tankekors at Boligbygg ikke hadde igangsatt tiltak tidligere.

«Vårt akseptansenivå er noen ganger skremmende for hvordan vi lar ett sted se ut».

Det påpekes videre at foretaket til en stor grad har oversikt over de kommunale gårdene, mens det ikke finnes tilsvarende oversikt over BL/ BS. Som eksempel her nevnes et sameie på St.Hanshaugen, som ble seksjonert for snart ti år siden og solgt ut delvis. Sameiet kom etter hvert helt ut av kontroll, mye på grunn av at de fleste seksjonene som ble solgt ut, ble benyttet til fremleie, samtidig som det ikke kom på plass ett velfungerende styre. Foretaket eide fortsatt flere av leilighetene på ett tidspunkt da bomiljøet hadde blitt så ille at foretaket måtte ta over alle forpliktelsene for å få den til å fungere noenlunde.

Hun har ikke oppfattet at det finnes retningslinjer og regler i forhold til når Boligbygg bør delta i styrer, men påpeker at det er problematisk å engasjere folk til å sitte i styrer. Det påpekes samtidig at det burde være bedre incentivordninger for deltagelse og ansvar i styreverv, men at det også må stilles krav i forhold til kompetanse og resultater knyttet til det.

Spesifikt kjøpsstrategi

På spørsmål om det finnes det strategier for kjøp av eiendom svarer hun at det etter OBOS-kjøpet har vært prioritert å kjøpe borettslags- og sameieleiligheter enkeltvis for å oppnå fordeling som vedtatt i Tøyen-vedtaket. Begrunnelsen er at det er fremgangsmåten som raskest lar seg gjennomføre. Ved kjøp av større eiendommer vil alle ha en formening og alle skal med. Det presiseres at hvert enkelt leilighetskjøp selvfølgelig gjøres etter gitte kriterier og god fornuft, der både lønnsomhetsberegning, vedtekter og vedlikeholdsstandard, herunder særlig våtrom, vurderes.

Det er satt på ekstra ressurser sommeren 2015 skal søke etter større gårder for å se på alternative muligheter. Men på grunn av beslutningsveien og avklaringer, både internt mot teknisk avdeling, øverste ledelse, eksternt mot bydel og eventuelt Rådhuset om det gjelder kjøp over 50 millioner, er opprinnelig kjøpsstrategi allikevel å kjøpe leiligheter enkeltvis i henhold til Tøyen-vedtaket.

4.5.4 Salgsansvarlig

Salgsansvarlig har vært ansatt i Boligbygg i tre år, og arbeider både med prosjektutvikling og med salg av eiendom for foretaket. Som ansvarlig for seksjonering har han også god erfaring med styreverv i nyetablerte sameier. Han er tidligere megler og har lang og bred erfaring fra eiendomsbransjen i Oslo

Strategi – kjøp og salg

Samme oppfatning som direktøren. I lys av å være ansvarlig for salg og seksjonering jobber han for tiden mye med spredning og salg av eiendommer i to bydeler i indre Oslo øst.

Spredning av porteføljen

Spredning definerer han som tiltak som gjør at man unngår opphopninger av kommunale boliger som gjør at bomiljøene blir uoversiktlige og u håndgripelige.

«En gård på 20 boliger trenger man ikke nødvendigvis å spre, mens en gård med 60 boliger, må man spre den? Det må være avhengig av hvor mange gårder det er rundt i område. Det er således viktig også å tenke områdespredning».

Når det gjelder vurderinger rundt valg av type eierform mener han at vi trenger alle typer gårder. Han påpeker i likhet med de andre intervjuobjektene, at borettslag er det beste for å hindre framleie, men at eierformen har andre ulemper. Dette finnes ikke noe enkelt svar på dette og vurderingen må gjøres fra eiendom til eiendom.

Organisering og økonomi

Den daglige oppfølgingen bør settes bort til boende seksjonseierne da disse har førstehåndskunnskap både til nivået på driftstjenestene og til eventuelle problemer med bomiljøet. Det er derfor viktig å engasjere seksjonseierne som faktisk bor der. Hvis det blir problemer, tar de kontakt med kundeservice, og så sprer det seg i gangene hvis det er problemer. Det er en uformell oppfølging som i praksis vurderes å fungere tilfredsstillende.

Hittil har alle heleide gårder som er seksjonert for nedsalg, blitt organisert som sameie. Det er i hovedsak han som har sittet som styreleder i den første tiden. Erfaringene knyttet til dette er at det krever mye tid, kunnskap og tilstedeværelse for å få ett sameie opp å gå slik at det kan fungere godt på sikt.

Teknisk tilstand, oppfølging og prioritering

Ved spørsmål om drifts- og vedlikeholdstilstand i de gårdene som seksjoneres bekreftes det at han som styreleder prioriterer å sette i stand gårdene så de blir salgbare og i ordentlig stand. Dette er gjort i alle de gårdene han har vært ansvarlig for å seksjonere og selge ut. Det innebærer ikke minst å legge en slagplan for fremtiden som er edruelig, kostnads- og verdibevarende.

I en nylig seksjonert gård på Sagene var en av de siste tingene som ble utført fra hans side, å få på plass forvalter som ny styreleder og å ta initiativ i styret for å ta tak i HMS-rapporter og finne en samarbeidspartner som kan ta ansvaret over på vaktmester og andre driftsrelaterte oppgaver i gården. I en annen nylig seksjonert gården på Tøyen jobbes det også med å få dette på plass. I en tredje gård, organisert som borettslag der Boligbygg har 95% av boligene, sitter han også som styreformann. Her er det innhentet branntekniske rapporter, blant annet fra El-tilsynet og det er gjennomført flere tiltak for å ivareta sikkerheten i gården. Det gjelder også for eksempel personalansvaret for en gammel vaktmester i gården, som ikke hadde forsikring. Han presiserer at man må «være på» for å finne ut av alle forhold og bekrefter at oppfølgingen er veldig personavhengig. Du må vite hva og hvordan ting skal utføres og det krever god kjennskap til regelverket (på mange områder!). Styreleder er personlig ansvarlig og må nødvendigvis ta for eksempel istapp-problematikk på alvor. Hvis majoriteten i sameie ikke er opptatt av sikkerhet eller i utgangspunktet har dårlig råd, er det sannsynlig å anta at de ikke ønsker å prioritere sikkerhetstiltak i sin gård. Det er fort gjort å trække feil. Som styreformann er man bekymret over å miste oversikten og for om uønskede hendelser skal inntreffe.

Når det gjelder styremøter, generalforsamlinger og vedtak der han er styreleder, påpekes det at det i henhold til lover og regler, er styreleder som er ansvarlig for beslutninger som tas. Avgjørelser avklares derfor ikke med ledelsen i Boligbygg, så lenge dette ansvaret er delegert til han som styreformann. Det som er viktig er å få engasjert og videreformidlet ansvar til de som bor i BL/ BS slik at de får eierskapsfølelse etter hvert.

«Vi må være gode på å håndtere eiendommer i borettslag og sameier. Og det må organiseres rett fra starten av, slik at man ikke bygg et skeivt hus. Da blir avviket bare større og større med årene som går. En god plan i bunn må være fundament.»

4.6 Oppsummering av funn

I det følgende gjøres en kort oppsummering av funnene fra de fire empirikapitlene. Funnene oppsummeres stikkordsmessig, mens innholdet drøftes videre i kapittel 5 Diskusjon av funn.

4.6.1 Økonomiske vurderinger

<i>FDV-kostnad per kvm</i>	<i>Type eierform</i>	<i>Heleid gård</i>	<i>Borettslag/ sameier</i>	<i>Differanse</i>
	FVD - per kvm	618	667	49
	Forskjellen på FDV-kostnad mellom eiertypene anslås til 49 kr pr kvm. For Boligbyggs portefølje på 960.000 kvm utgjør det en økonomisk forskjell på over 45 millioner kr i året.			
<i>Moms-kompensasjon</i>	Utgiftene som betales via borettslag og selveierporteføljen refunderes ikke etter momsrefusjonsordningen. Momsrefusjon i borettslag og sameier utgjør over 25 millioner kroner i året i potensielt inntektstap.			
<i>Antall fravikelser og heving av leieforhold</i>	Forholdet mellom porteføljens eierform og antall saker knyttet til alvorlige karakter knyttet til dårlig boevne og husbråk er forholdsvis lik.			

4.6.2 Faktainnhenting

<i>Hva gjøre andre aktører</i>	✓ Selvaag eier kun heleide bygg - bruker 30% sosiale boliger som akseptabel fordeling der de har tilvisningsavtaler ✓ Fredensborg Eiendom foretrekker heleide, og har alltid majoritet dersom de eier i sameier ✓ BBB foretrekker heleide gårder, fordi det gir en mer effektiv forvaltning, ikke på grunn av økonomi. De benytter 20-30 boliger per gård som retningslinje ✓ OBOS anbefaler per 2015 større bruk av borettslag på grunn av fremleieproblematikk i flere sameier ✓ Alle er opptatt av råderett
--------------------------------	--

4.6.3 Spørreundersøkelser

<i>Andre, større kommuner</i>	✓ Gjennomsnitt i porteføljen for heleide bygg er 63% ✓ 65% har en utviklingsstrategi, men det knyttes ingen bevist strategi til BR/ BS i strategien ✓ Differensiert portefølje mht eiertype foretrekkes ✓ 72% mener det er forskjell på bomiljøet i eiertypene ✓ Bomiljøet er verst i heleide gårder, men drift er bedre i de heleide. Vedlikehold vurderes som rimelig likt ✓ 70% har ikke retningslinjer på når man skal delta i styrer ✓ Det er lav oppfølging av porteføljen i BR/ BS
<i>Boligbygg</i>	✓ Porteføljen med heleide bygg er 62% ✓ Differensiert portefølje mht eiertype foretrekkes ✓ 60% mener det er forskjell på bomiljøet i eiertypene ✓ Bomiljøet er verst i heleide gårder. Drift er tilsvarende likt, mens vedlikeholdet er litt verre i de heleide ✓ Det er større oppfølging av porteføljen i BR/ BS enn i de andre kommunene, men av kommentarene kan det leses at det er opp til den enkelte hvordan det gjøres og dermed ikke systematisert.

4.6.4 Intervju med ansatte i Boligbygg

<i>Strategi – kjøp og salg:</i>	✓ Boligbehovsplanen, Tøyenvedtaket og spredning i etterkant av OBOS-kjøpet ✓ Kjøp av leiligheter i borettslag/ sameier, eventuelt kjøp av mindre bygårder ✓ Seksjonering og salg av større heleide bygårder ✓ Etablering av spesialtilpassede boliger til spesifikke grupper
<i>Spredning av porteføljen:</i>	✓ Spredning gjøres ved seksjonering/salg og kjøp av enkeltleiligheter ✓ Kjøp av mindre bygårder med rundt 20 boliger i områder det ikke er stor konsentrasjon med kommunale bygg fra før. Ikke tillatt å kjøpe eiendom i aksjeselskap ✓ Begrepet knyttes ofte til boligene, ikke beboerne. Alle åpner for at det finnes muligheter knyttet til alternative måter å spre kommunale leietakere på ✓ Bør ha to dimensjoner - i hver enkelt gård og i områder

<i>Organisering og økonomi:</i>	✓ Mer økonomisk og praktisk å ha heleide gårder, men borettslag og sameier anses som mer effektivt for å oppnå politisk krav om spredning og bedre bomiljø. ✓ Det er stort fokus på tiltak knyttet til bomiljøproblematikk i borettslag og sameier, herunder flytting av problematiske leietakere til kommunale gårder. ✓ For å få bukt med dårlig boevne etterlyses bedre boligsosial oppfølging fra bydelene. ✓ Borettslag hindrer bruk av fremleie og anses som bedre for bomiljøet. ✓ Sameier gir større råderett og fleksibilitet i egen boligmasse
<i>Teknisk tilstand, oppfølging og prioritering i borettslag og sameier:</i>	✓ Teknisk tilstand og prioritering er opp til hvert enkelt styre ✓ Det er ingen systematisert oppfølging av styrevedtak ✓ Avhengig av kompetente styremedlemmer med aktiv deltakelse og fokus på å få til velfungerende styreverder som ivaretar lover og regler, både til drift, vedlikehold og HMS ✓ Samarbeidsutvalget med boligbyggelagene har fungert tilfredsstillende, men virker å ha gått på bekostning av fokus og overføring av bomiljøproblemer i de heleide gårdene

5 DISKUSJON AV RESULTATENE

Oppgavens målsetning er å komme frem til gode føringer for beslutningsgrunnlag knyttet til valg av eierform og organisering i forhold til egen portefølje og optimalisering av eiendomsverdiene som finnes hos kommunale boligutleiery. I dette kapitlet drøftes resultatene mot metodevalg og innhenting av empiri og teori opp mot forskningsspørsmålene og problemstillingen. Kapitlet er delt i to. Først diskuteres styrker og svakheter ved metodebruken. Dernest diskuteres resultatene fra teoristudiet, de økonomiske analysene, spørreundersøkelsen, intervjuene og datainnhentingene generelt.

5.1 Diskusjon av metode

5.1.1 Litteraturstudie

Resultatene fra teorien er tverrfaglig og har stor bredde for på den måten å favne omfanget av en realistisk tilnærming til problemstillingen. Litteraturen anses som relevant og dekkende for å kunne svare ut det kostnadseffektive forskningsspørsmålet. Teori rundt spredning og det boligsosiale formålet er ikke tillagt like stor vekt.

Når det gjelder porteføljestyring som begrep er det lett å benytte seg av teori som i utgangpunktet er ment for mer differensierte porteføljer enn det som er definert i denne oppgaven. Det er dermed fare for at noe av denne teorien kan anses som noe sidestilt i forhold til problemstillingen.

Det tok noe mer tid enn planlagt å ferdigstille teorikapitlet. Litteraturfunnene har dermed blitt en del av den kontinuerlige læringsprosessen frem til oppgaven nå er ferdigstilt.

5.1.2 Økonomiske analyser og nøkkeltall

For å gjøre en analyse av de økonomiske forskjellene for Boligbygg mellom borettslag og sameier versus heleid eiendom, gjøres det i oppgaven flere forutsetninger og vurderinger. Forutsetningene er nødvendig for å avklare oppgavens problemstilling og for å finne sammenlignbare nøkkeltall, slik at de kan benyttes til benchmarking mot normtall og eventuelle data for andre aktører.

Vurderinger knyttet til investeringsnivå og lønnsomhet er ikke medtatt, utover en grov betraktning for å vise at dette er grunnleggende ved kjøp og salg av eiendom. Det ville kreve dyptgående analyser for å klare å rendyrke kjøps- og salgsverdier i forhold til eierform, da hvert enkelt boligprosjekts investeringsnivå er avhengig av boligmarkedet, beliggenhet, tilstand, finansierings- og utviklingsmuligheter. Vurderinger knyttet til lønnsomhet må uansett gjøres ved kjøp og salg av eiendom. Denne oppgaven omhandler ikke det. Den fokuserer på at det bør gjøres tilsvarende gode vurderinger rundt eierform.

Videre forutsettes det at utviklingskostnader er likt uavhengig av eierformen ettersom boligeiligheter er en ensartet eiendomsmasse der forutsetningene er forholdsvis like.

Ved klassifiseringen av FDV-kostnader er NS3454: 2000 benyttet. Det er valgt å se bort fra 2013-versjonen, fordi det da er lettere å finne sammenlignbare tall tilbake i tid i data.

Tall fra KOSTRA-rapporteringen til kommunene ble vurdert brukt i denne sammenhengen, men tallgrunnlaget er ikke funnet gode nok. ASSS-nettverket til de 10 største kommunene i Norge og KS er vurdert brukt. Hovedfokus i arbeidet er kostnadstall og styringsdata på aggregert nivå. Den årlige rapporten presenterer FDV-tall for den kommunale eiendomsforvaltningen (Kommunens Sentralforbund 2014). Funnene fra ASSS-nettverket er interessante og de virker mer sammenfallende enn tidligere år.

Gitt denne oppgavens problemstilling prioriteres den dog bort fordi nøyaktigheten i tallene ikke vurderes som grundige nok for boligforvaltningen. ASSS-nøkkeltall omhandler i hovedsak kommunale formålsbygg og ikke spesifikt boligforvaltningen. Det er heller ikke mulig å skille ut forvaltningskostnader på boligdelen. Tilslutt er det ikke mulig å ta ut antall kvadratmeter bolig. Det er min vurdering av tallene ikke gir god nok informasjon for forskningsspørsmålene stilt i oppgaven. Data fra KOSTRA og ASSS-nettverket er derfor ikke benyttet.

For å benytte riktige tall har det vært nødvendig å gjøre mange forutsetninger, slik det er gjort ovenfor og til dels i selve analysekapitlet. Er forutsetningene gode, styrkes funnenes gyldighet, både i forhold til faktiske forhold og i forhold til å svare ut problemstillingen. Det regnes som en styrke i denne oppgaven at jeg i flere år har jobbet med regnskapsanalyse som controller i Boligbygg, og dermed har god kjennskap til dette. Grunnet arbeidsomfang har det ikke vært mulig å gjøre relevante økonomiske betraktninger, som sammenligning av drifts- og serviceavtaler, standarden på vedlikeholdsprosjekter og investeringsnivå. Disse forholdene kan være med å påvirke den økonomiske vurderingen av type eierform og anbefales derfor til videre forskning.

Grunnlaget for vurderingen har ett godt grunnlag i nøkkeltallene for kommunale bygg fra Holte. Det regnes som en styrke i oppgaven at Bergen Bolig- og Byfornyelse og Boligbygg tidligere har gjort ett grundig benchmarkingsarbeid i forbindelse med utarbeidelse av de to nøklene.

Samtidig må det presiseres at oppgaven bygger på normtall. Det kan være vanskelig å finne ett akseptabelt og riktig nivå for eiendomsforvaltning. Denne oppgaven gjør ingen nærmere vurdering av dette, annet enn at den registrerer at de faktiske FDV-tallene i Boligbygg ligger betraktelig høyere enn normtallene fra Holte. Det er naturlig å anta noe av forskjellen har sin årsak i at foretaket kompenserer for leietakerens begrensede boevne, men uten at dette spesifiseres på noen måte, er merkostnader knyttet til dårlig boevne svært utfordrende å skille ut. På den måten dekkes sosial kostnader over som en uvis del av eiendomsdriften. Videre at den ligger langt under andre «ordinære» bolignøkkeltall (1531) på Vedlikehold. Innsatsen i boligene har økt de siste årene. Om dette er ett uttrykk for økte midler, mer effektiv innsats, innhenting av vedlikeholdsetterslep, klassifisering av utgifter mellom drift og investering eller om det fortsatt er for lavt vedlikeholdsnivå i forhold til andre boligaktører tar denne oppgaven ikke stilling til.

Utredning av nøkkeltall er en utfordring for kostnader knyttet til borettslag og sameiere der utgiftsposten kommer uten ytterligere inndeling enn som husleie til forretningsfører og

pragmatisk som engangsinnbetalinger over vedlikeholdsbudsjettet, når det blir bestemt i generalforsamling eller på sameiemøte.

I begynnelsen av oppgaven vurderte jeg å gjøre en fullstendig analyse av regnskapet til Boligbygg ned på hver enkelt adresse. Dette arbeidet har jeg ikke gjennomført. Det viste seg at det er ett svært nitidig og tidskrevende arbeid å hente ut aggregert informasjon på adressenivå i Agresso. Ettersom utgifter til borettslag og sameiere i stor grad kommer som en samlepost under husleie til forretningsfører krever det også en innføring i hvert enkelt borettslag eller sameies regnskap for å få en korrekt analyse over faktiske kostnader. Felleskostnadene er dermed fordelt etter en antatt fordeling i henhold til en gammel fordelingsnøkkel basert på en tidligere analyse av regnskapene til ett utvalg av borettslag og sameier.

Det må også påpekes at regnskapstall ikke forteller noe om tilstanden i boligmassen. En bolig med høye vedlikeholdskostnader kan både bety at eiendommen er langt mer kostnadskrevende enn sammenlignbare eiendommer, eller det kan bety at det er svært godt vedlikeholdt. Tilsvarende kan en eiendom framstå som svært kostnadseffektiv, mens den i realiteten er i svært dårlig forfatning fordi det er drevet lite verdibevarende vedlikehold. Det vil allikevel være verdifull informasjon å ha så korrekte nøkkeltall som mulig.

Det anbefales derfor som videre arbeid i Boligbygg at man gjør en grundig analyse og gjennomgang av faktiske FDV-tall knyttet til eierform, type bygg og tilstand.

5.1.3 Spørreundersøkelsene

Ved å benytte denne typen spørreundersøkelser er det mulig å nå ett langt bredere utvalg enn ved andre tilnærminger. Det er lite kostnadskrevende og det går raskt når intervjumalen først er laget. Bruken av questback, gjorde det mulig å få ut svarene i ett antall forskjellige versjoner, både grafisk og i tabeller, hvilket var en fordel ved analysedelen. Det oppfattes også som en styrke til funnene at de er strukturerte og på den måten lettere å samle og sammenligne

Det regnes som en svakhet at slike spørreundersøkelser kan gi enkel og overfladisk informasjon samtidig som det gir lite fleksibilitet ved svarene. For å kompensere for disse svakhetene vises det til faktisk metodebruk knyttet til utvalg, utforming og utsending i kapittel 4.3. Alle valgene er gjort nettopp for å forebygge disse svakhetene. Det er min vurdering at det er gjort på en god måte.

Når det gjelder utvalget var det en utfordring at det er såpass få med i begge undersøkelsene. Samtidig ble det ikke ansett som relevant å ta med flere kommuner, ettersom det er de største kommunene det er mest interessant å sammenligne seg med for Boligbygg. Det ble heller ikke sett på som relevant å sende den andre spørreundersøkelsen til andre enn de ansatte i Boligbygg. En mulighet hadde vært å lage en tredje undersøkelse som sendte noen av de likelydende spørsmålene om nivået på bomiljø og drift- og vedlikeholdsnivå til beboere og bydel for sammenligning. Dette ble prioritert bort.

5.1.4 Faktainnhenting

En stor del av innsamlet empiri knyttet til andre eiendomsaktører er sekundær kilder. Mye av det er via virksomhetens nettsider, årsrapporter og årsberetninger. Det regnes som valide kilder, med det er selvfølgelig fare for at egne nettsider og artikler viser fram ett glansbilde eller har en vinkling som ikke nødvendigvis representerer virkeligheten. Det er derfor søkt å velge ut gode, troverdige kilder. I tillegg har jeg fulgt opp med telefonsamtaler/ korte åpne intervju for å bekrefte og/ eller avkrefte funnene, for på den måten å øke funnenes reliabilitet.

Å være med på styreseminar og observasjonstur til København, med omvisning hos en av byens almenne boligbyggelag og i kommuneadministrasjonen, bidrar til at deler av kildeinnhenting er primær og sikrer mer valide funn på dette området.

5.1.5 Diskusjon av intervju

Kvantitative intervju er utfordrende i forhold til en objektiv tolkning av svarene som gis i intervjuet, nettopp fordi de i sin form er åpne for diskusjon og innspill under intervjuet. Det er dermed lett å, bevisst eller ubevisst, påvirke intervjuobjektet under samtalen. Jeg forsøkte derfor å ikke påvirke intervjuobjektet, ved spørsmålssetting eller kroppsspråk. Ved at spørsmålene ble utformet for å få åpne og ærlige svar, og jeg har kjennskap til den faktiske situasjonen vurderes sannsynlighet for at noen av spørsmålene ble besvart for å få en del forhold til å fremstå i ett bedre lys, enn hva virkeligheten tilsier

Malens strukturingsgrad ble laget med tanke på forskningsspørsmålene, for å sikre likhet og sammenheng i intervjuene og dermed god reliabilitet. Det viste seg allikevel å være en utfordring å følge denne under intervjuet, fordi alle intervjuobjektene hadde forskjellig innfallsvinkel og det var naturlig å følge innspill som kom underveis i intervjuene. Dette gjør det noe utfordrende å trekke tydelige konklusjoner. Intervjuobjektene har stor kompetanse og erfaring innen hvert sitt område, hvilket allikevel tilsier at funnene fra intervjuene er valide

Alle intervjuene har blitt likt behandlet i etterkant for å sikre mest mulig korrekt tolkning og gjengivelse. De ble tatt opp på bånd, transkribert og siden sendt til godkjenning av intervjuobjektene. Det kom inn en rettelse, hvilket er tatt inn og korrigert.

5.1.6 Oppsummering

For å veie opp for svakhetene ved metodene som er valgt brukt i oppgaven er det benyttet metodetriangulering, samt at metodebruken er nokså bred med tilnærmet lik vekt på kvalitative og kvantitative undersøkelser. Metodebruken har vært såpass bred fordi problemstillingen er tverrfaglig og det har vært nødvendig å belyse flere sider av den for at konklusjonene skal kunne benyttes videre.

Selv om jeg har gjort forsøk på å systematisere teorigrunnlaget, er det mulig at det er en noe av teorien bygger på ett generell teoretisk rammeverk for god bygg- og eiendomsforvaltning, mens den ikke går i dybden på problemstillingen. Samtidig ser jeg det som en styrke at teorien er tverrfaglig og på den måten favner omfanget i forhold til en realistisk tilnærming til problemstillingen.

Flere av undersøkelsene har de samme måleparametere og til dels entydige svar, hvilket er ett tegn på god reliabilitet. Utvalg, utforming, informasjon og gjennomføring av undersøkelsene er ment å bygge opp under validiteten for funnene. Det er også søkt å gjøre systematisk behandling av funn og observasjoner, for å sikre lik behandling og objektiv tolkning av resultatene. Det anses med dette at metodebruken i oppgaven totalt sett vurderes som relativt god.

5.2 Diskusjon av teori og empiri

I dette avsnittet drøftes resultatene fra empiri opp mot teori for å besvare problemstillingene knyttet til vurdering av eierform i forhold til en strategisk porteføljestyling. Hovedintensjonen har vært å komme med anbefalinger og datagrunnlag for hvordan foretaket bør kombinere profesjonell effektiv eiendomsforvaltning med målet om spredning av porteføljen ved å ha ett strategisk eierforhold til utvikling av eiendomsmassen. Herunder har det vært viktig å se på hvilken betydning det boligsosiale målet om spredning medfører for det forretningsmessige formålet til Boligbygg og hvordan denne interessekonflikten best kan balanseres.

I den videre diskusjonen diskuteres problemstillingen ut ifra hvert enkelt forskningsspørsmål.

5.2.1 Hva er den økonomisk mest gunstige eierformen?

Resultater fra gjennomgang av de økonomiske analysene og intervjuene, samt det teoretiske rammeverket danner grunnlaget for å besvare forskningsspørsmål 1.

<i>Forsknings- spørsmål 1</i>	Vurdering av sameier/ borettslagseiendommer versus heleide gårder som eierform - hva er den økonomisk mest gunstige eierformen?
-----------------------------------	---

FDV-tall og moms

De økonomiske analysene er en gjennomgang og sammenstilling av FDV-tall, i henhold til Holte-nøkkelen 1532 og 1524 og Boligbyggs vurdering av denne. Videre er det gjort en vurdering av betydningen av tap knyttet til momskompensasjon i borettslag og sameier. Det er valgt å se bort ifra investeringsnivået, da det er avhengig av utenforliggende faktorer, som marked, beliggenhet, utviklingspotensial med mer, som ikke er relevante for oppgavens problemstilling.

Teorikapittelet om økonomistyring og nøkkeltall viser at økonomistyring er en grunnpilar i god bygg- og eiendomsforvaltning. Den overordnede målsetningen om å sikre en kostnadseffektiv drift og en god drifts- og vedlikeholdsplanlegging beskrives av Haugen (2008), og forankres videre i livsyklusbegrepet i henhold til Bjørberg med flere (2003). Teorien bekrefter med det enhver ledelses behov for godt beslutningsunderlag. Den viser også at standardisering er viktig og at den er viktig nettopp fordi den skal sikre god styringsinformasjon. Nøkkeltall og målstyringstall skal måle presentasjoner og effektivitet. Uten riktig styringsinformasjon øker risikoen for at beslutninger tas på feil grunnlag.

Ut i fra normtallene fremgår det tydelig er det mer økonomisk gunstig å eie heleide gårder fremfor borettslag og sameiere i henhold til punkt om FDV-kostnader. Analyse av tallene viser at det koster 49 kr mindre per kvm per år å drifte en heleid gård. Det betyr at det er 22% høyere forvaltningskostnader i eiendomsporteføljen med borettslag og sameier.

Boligbygg har en boligmasse på 960.000 kvm. Med like forutsetninger knyttet til drift- og vedlikeholdsnivået kan man gjøre en teoretisk betraktning om ett årlig økonomisk potensiale knyttet til valg av eierform, på over 45 millioner kroner, i henhold til tabell 10.

Videre bekreftes funnet av utsagn i intervjuene, blant annet «...*ser man på boligene i ett livsløpsperspektiv... er det billigere å ha kommunale heleide gårder*» og samtaler med andre boligutleieaktører, her fra Fredensborg Eiendom: «*Det er ett ønske om å ha heleide gårder i porteføljen,...*».

En hovedgrunn til at det er mindre kostnadskrevende å ha heleide gårder er knyttet til forvaltningskostnadene. Andels- og selveierleiligheter har normalt en forretningsfører per gård som utarbeider revisjonsberetninger, årsrapporter og vedlikeholdsplaner. Generelt er det større formell oppfølging av hver enkelt gård enn det som er tilfelle i de heleide gårdene. I tillegg er det ett argument at oppfølgingen av borettslagene og sameiene, blir en dobbel kostnad for foretaket, ettersom man i tillegg må sørge for oversikt over eiendommene internt. Det er også mer ressurskrevende på grunn av antall eiendommer. Det er flere eiendommer å ha oversikt over i porteføljen med borettslag og selveiere. Totalt sett medfører dette en mindre økonomisk effektiv forvaltning enn hva tilfelle er i heleide gårder..

Videre er det naturlig å peke på det er stordriftsforskjeller knyttet til utforming og oppfølging av alle drift- og serviceavtalene per gård. Eiendomsreformen har, som påpekt i teorien, medført en mer effektiv eiendomsforvaltning i Boligbygg. Det er jobbet mye med forbedring av innkjøp og bestillerkompetanse i foretaket de ti siste årene. I de heleide gårdene er det noen få, større avtaler som gjelder for alle gårdene. Den administrative gjennomføringen og standardiseringen av betingelsene i avtalene, vurderes som en del av effektiviseringsgevinst som inngår i differansen mellom de to porteføljetypene på 49 kr per kvm per år.

Forskjeller mellom drift- og vedlikeholdsnivået i porteføljen kunne ikke hensyntas. Det er med bakgrunn i at det er vanskelig å se på tallstørrelser knyttet til økonomi i en eiendom uten at det samtidig gjøres vurderinger rundt den faktiske tilstanden. Uten empirisk grunnlag for påstanden er det likevel naturlig å peke på at det sannsynligvis er betydelig stordriftsfordeler knyttet til bruk av egne avtaler når det gjelder drift- og vedlikeholdstjenester, slik det påpekes i avsnittet ovenfor knyttet til forvaltningskostnadene. Samtidig er det en utfordring å beregne verdien av frivillig arbeid og dugnadsinnsats.

Antall fravikelser og heving av leieforhold indikerer derimot at det saksbehandlingsmessig er lik mengde arbeid knyttet til de to porteføljene. Dette er ett uttrykk for at ressurser knyttet til forvaltning av leieforholdene er tilsvarende likt når det gjelder bomiljøproblematikken i begge porteføljene. Empirien her anses som noe svak. Underveis i arbeidet med min oppgave er det hevdet fra forskjellige hold at bomiljøet er langt verre i de heleide gårdene, hvilket tilsier at det skulle være flere utkastelser/ varsel om heving i denne porteføljen. På den andre siden er det også hevdet at det er betydelige flere klager og administrativt arbeid knyttet til leietaker forhold til borettslag og sameier fordi det oppfattes at det er høy aksept for bråk hos de kommunale leietakerne. Dette kan muligens ha sammenheng med redsel for eskalering og det som oppfattes som beskyttelse av egen eiendom. Både samtaler med de ansatte og intervjuobjektene i Boligbygg indikerer at det er en oppfatning av lav tålegrense for husbråk fra kommunale beboerne. Det oppfattes som lite ønskelig å ha denne typen leietakere fra de som eier boliger i borettslagene eller sameiene. Videre sier undersøkelsen ingenting om hvilke portefølje kundesenteret eventuelt jobber mest med, ei heller noe om det forebyggende arbeidet som gjøres i borettslag og sameier, for å samarbeide med styrene og dermed unngå

husbråk og klagesaker. Det er dermed vanskelig å foreta en endelig konklusjon knyttet til hvilke portefølje som mest krevende av ressursoppfølging knyttet til dårlig boevne hos leietakerne ut i fra den empirien som foreligger i det innsamlede materialet.

Boligbygg har siden 2004 blitt klassifisert som momsberettiget på grunn av sitt formål og mottar derfor i all hovedsak kompensasjon på alle momsbelagte tjenester. Imidlertid fremgår det av data i kapittel 4.1.3 at utgiftene som betales via porteføljen med borettslag og selveiere ikke refunderes for moms. Store deler av drifts- og vedlikeholdskostnadene knyttet til borettslag og selveiere blir dermed ikke momskompensert. Empirien viser ett potensielt inntekstpotensial på 25 millioner kroner dersom hele porteføljen hadde vært momsberettiget. Det bekreftes i intervjuene i kapittel 4.6 at momsrefusjon i de heleide gårdene ikke hensyntas i lønnsomhetsberegninger ved kjøp, seksjonering og salg av eiendommer. Det pekes i den forbindelse at *«man har flere mål å innfri og at det er nødvendig å ofre litt for å få til den politiske ønsket om spredning»*.

Det potensielt årlig inntektstap på 25 millioner kroner kan diskuteres og finregnes på når det gjelder størrelse. Poenget er ikke å peke på at porteføljens eierform bør revurderes for å hente ut dette potensiale. Det er ikke å anse som hensiktsmessig, men det er viktig at momsfaktoren blir vurdert som en del av LCC-kostnadene ved lønnsomhetsberegninger og kjøp og salg av eiendom. Det fremgår av empirien at tap på momskompensasjon ikke vurderes. I intervju med direktøren forklares dette blant annet med hensynet til spredning må hensyntas og at foretaket legger til grunn at så lenge investeringene innfrir avkastningskrav fra eier, anses det som godt nok.

Det spekuleres ikke videre i årsak til, eller beregning på størrelse av tapt kompensasjon i forhold til eierform. Det konstateres derimot at momskompensasjonen bør hensyntas som faktor i en lønnsomhetsvurdering for å få frem realistiske økonomiske tall. Dersom andre forhold, som spredning skal vektlegges fremfor optimalisering av verdiene, blir tapet i hvert fall synliggjort. Dette bør gjøres uavhengig av vurderinger Finansdepartementet kommer fram til med hensyn til tolkning av momsreglementet.

Den mest økonomisk gunstige eierformen er dermed heleide gårder.

Spørsmålet er om økonomisk gunstig skal legges til grunn. Gjennom både NOU 2011:15, betydningen av samfunnsmessig eierskap og Opstad (2006) ser vi at det offentlige har ett mål om optimalisering, men at hensynet ofte må og bør vike framfor andre prioriteringer. Blant annet selges eiendommer i langt billigere områder enn det kjøpes eiendom i, med en høyere standard. Dette gjøres med bakgrunn i spredningspolitikken og anses som god bruk av ressurser. Problemet oppstår når eier har klare mål, men de er motstridende og ikke prioritert. Skal økonomi vike for spredning? Det er ikke denne oppgavens intensjon å svare ut dette spørsmålet, kun å peke på det som er funnet av faktiske forhold som belyser dette.

Fleksibilitet i porteføljen

Økonomi er også ett spørsmål om fleksibilitet og langsiktig planlegging.

Det juridiske rammeverket i henhold til teorikapittel 3.2, viser at det er størst råderett og dermed fleksibilitet, i de heleide gårdene. Intervjuene viser til flere tilfeller der Boligbygg har vært nødt til å selge lokaler man ikke får benyttet fordi styret eller generalforsamlinger ikke tillater ønsket bruk. Det har medført tilrettelegging og salg av eiendom som ikke nødvendigvis har vært så attraktive i markedet, for så å måtte igangsette søk etter nye, alternative eiendommer. Dette koster både tid og penger.

I den forbindelse vises det til begrepet NIMBY (Not In My Backyard) i kapittel 4.2, der Dybdal (2004) påpeker en voksende motstand mot kommunale utleieboliger for vanskeligstilte. Intervju med ansatte i Boligbygg bekrefter denne skepsisen, blant annet fordi andre boligeiere ser på en inntreden med kommunale boliger som en forringelse av egen eiendomsverdi. Det er naturlig å anta at det ikke bare koster tid og penger å finne alternative eiendommer, det vil også møte naturlig motstand i eiendomsmarkedet. En del dører som står åpne for andre aktører, kan antas å være stengt for kommunale oppkjøp. Begrensede muligheter til kjøp er særlig aktuelt i de store byene og steder med høy vekst og dermed stort press på markedet, slik tilfelle er i Oslo.

Juridisk gir råderetten i heleid eiendom gir langt større fleksibilitet og muligheter enn i porteføljen med andelsleiligheter og selveiere. Retten medfører med det en større økonomisk frihet. Det er derfor viktig å tenke langsiktig i forhold til valg av eierform og å utnytte de ressursene man har på best mulig måte.

Arge (2011) presenterer ett forslag til modell for porteføljestyring for kommunale eiendomsforvaltere og formålsbygg i sin veileder i 2011. På bakgrunn av denne, har jeg laget ett forslag til en modell for porteføljevurdering av boliger som vist i figur 15 Forslag til porteføljestyringsmodell under kapittel 3.1.6. Det er påvist at FVD-tallene er forskjellig i de to eierformene. Dersom faktiske FDV-tall ikke hensyntas, gjøres lønnsomhetsanalysene på ukorrekt grunnlag. Det er også viktig å vurdere eierform i forhold de fordeler som finnes i fleksibilitet og råderett/ muligheter. I forslaget til porteføljestyringsmodell anbefales det at eierform vurderes på lik linje som lønnsomhet. Den økonomiske kalkylen bør dermed inneholde både faktiske livssyklus kostnader (inkludert momsrefusjon) og krav om avkasting. Vurderingen må også legge til grunn boligbehovet og spredningsprinsippet, samt en vurdering av eiendommens fleksibilitet. Alle forhold vil dermed være belyst eller vurdert.

5.2.2 Medfører de to eierformene behov for forskjellig typer porteføljestyring?

Resultater fra gjennomgang av de økonomiske analysene, intervjuene, informasjon om andre boligutleieaktører, samt det teoretiske rammeverket danner grunnlaget for å besvare forskningsspørsmål 2.

<i>Forsknings-spørsmål 2</i>	Hva er eventuelle forskjeller mellom hvordan kommunale boligutleiere bør organisere porteføljestyringen av borettslag/ sameier versus heleide gårder?
------------------------------	---

For å få til en god bygg- og eiendomsforvaltning påpeker Eikeland (2009) at det er en forutsetning å få på plass en profesjonell eiendomsledelse. Det vises her til den generelle teorien under strategikapitlet 3.1. Grunnlaget for en profesjonell eiendomsforvaltning i Oslo ble lagt under innføringen av ny eiendomsstrategi i 1989 med innføring av eiendomsreformen og opprettelsen av egne eiendomsforetak. Det er foretakenes rolle å ha eiendom som sin primæroppgave og på den måten best ivareta eierinteresser og -ansvar. Utfordringen for Boligbygg er det todelte formålet: å både være ett boligsosialt virkemiddel og å ha en forretningsmessig drift.

Det vises i denne sammenhengen til utviklingen av OBOS, som nå har solgt ut sin boligutleieportefølje, for å satse på alternative markeder. På begynnelsen av 1980-tallet ble det vedtatt at OBOS ikke lenger skulle ha ett formål om å være en boligutbygger med ett sosialt formål. Siden da har de vokst frem til å bli Norges største boligbygger med en enorm verdistigning, basert på andelsleiligheter bygget på Husbankmidler, billige tomtefestekjøp og en særdeles god eiendomsutviklingsstrategi. Slike strategiske valg vil Boligbygg ikke ha mulighet til å gjøre, om ikke eierformen endres. Det er en helt annen diskusjon som går utover denne oppgaven. Men bystyret, som eier, kan ved større bruk av tilvisningsavtaler eller andre private avtaler, skaffe til veie ett reelt alternativ til kommunale boliger ved å leie av andre. Tilvisningsavtaler er en del av Oslo kommunes nye spredningspolitikk. Dette kan også betegnes som eiers strategiske porteføljestyring. Herunder bør Boligbygg være så gode at foretaket blir eiers og bydelenes foretrukne valg. Det er derfor relevant og viktig for foretaket å posisjonere seg etter beste evne i konkurranse med relevante private aktører som Selvaag Realkapital. Porters posisjoneringsteori viser seg i denne forbindelsen å fortsatt være aktuell.

Teoriens kapitel 3.1 bekrefter at strategi, porteføljestyring og livsløpsperspektiv er viktig og at eiendomsledelse må løftes fra å være operativ og taktisk til også å ha en strategisk tilnærming til utvikling av porteføljen. Spesifikt nevnes det at Arge (2011) peker på funn i sin veileder som indikerer på at den strategiske eierrollen er lite utviklet i kommunen.

I denne oppgaven er målet å vurdere om eierform, som en del av den strategiske eiendomsledelsen, påvirker utnyttelsen av eiendomsporteføljen. Det er derfor viktig å se på eventuelle forskjeller mellom de to typene eierformen for å vurdere om de krever forskjellige typer oppfølging og styring.

Forskjeller mellom heleide gårder og borettslag/sameier

Det juridiske rammeverket i kapitel 3.2 og intervjuene i kapitel 4.6 viser at det er grunnleggende forskjeller mellom hvem som er ansvarlig for FDV ved de to typene eierform. I borettslag og sameier er eiendomsdrift og vedlikehold i stor grad styrenes ansvar. Etter 10 års drift der eiendomsforvaltningen er samlet og er blitt mer spesialisert er det min vurdering at Boligbygg har oppnådd en langt mer profesjonell eiendomsdrift enn hva som tidligere var tilfelle. Det samsvarer med rapporter fra kommunerevisjonen og fra foretaket selv.

Eierskapsundersøkelsen fra 2013 og St.Meld. 17 (2012-2013) påviser at det er store kunnskapsforskjeller mellom profesjonelle og uprofesjonelle eiere og at det er større kompetanse hos de profesjonelle utleierne. Dette påvises i kapitel 3.2.4 under betydning for

kommunen som juridisk eier. Forskjellene vurderes som en utfordring. Både fordi man som profesjonell utleier, overlater eiendomsforvaltningen til styre i den enkelte gården, bestående av ett utvalg sameiere med tilfeldig eiendomskompetanse og egnethet. Og fordi man som offentlig eier har ett særlig ansvar for at regelverket blir etterlevd i egen eiendom. Det er ikke gjort noen videre undersøkelser til kvaliteten på styrenes og forretningsfører arbeid og empirien anses ikke som holdbar til å gi en god konklusjon på kvaliteten på styrenes arbeid og kompetanse. Det er grunn til å tro at dette ivaretas på en god måte i de fleste borettslag og sameiere, men det er ikke funnet dokumentert informasjon som bekrefter dette.

Spørreundersøkelsene viser at det ikke er innført rutiner eller faste oppfølgingspunkter for borettslag/ sameierporteføljene. Dette gjelder både i kommunene og i Boligbygg, hvilket bekreftes i intervjuene. Det er tilfeldig rapportering og innsamling av informasjon og oppfølgingen er avhengig av den enkelte forvalter. Boligbyggs eierskapsgruppe, se s 10, har hatt lite fokus i flere år. Det opplyses i intervju at det er igangsatt arbeid med å revitalisere gruppen våren 2015.

Dersom styrene i porteføljen med borettslag og sameiere vedtar større oppgraderinger blir det i hovedsak belastet husleien eller det blir utbetalt som en engangssum over vedlikeholdsbudsjettet. Dette vil da være bundne midler. Det er sjeldent kommunene har nok vedlikeholdsmidler. Vedtas omfattende vedlikeholdsarbeid i borettslag og selveiere vil det på sikt gå utover vedlikeholdsnivået i de heleide gårdene. En eiendomssjef vil ikke ha mulighet til å prioritere mellom tiltakene dersom det ikke er god oversikt og kontroll over hvilke valg som gjøres i styrene og på generalforsamlingene.

Eiendomssjefen peker i intervjuet i pkt 4.6.2 på en annen trend som synes å være reell; stadig flere foretrekker å kjøpe hele styrearbeidet fra profesjonelle eiendomsforvaltere. Det er nok hensiktsmessig og sørger for effektiv drift i borettslag og sameier, særlig om man selv ikke innehar eiendomskompetanse. Utfordringen er at denne tjenesten koster penger. For en forvalter av Boligbyggs størrelse og kompetanse, virker det lite hensiktsmessig å skulle være med som en del av slike avtaler. Dette blir ett slags utvidet offentlig- privat-samarbeid der man setter bort eiendomsdriften man i utgangspunktet kan selv. En mulighet er å gå inn å selge tjenestene til gårdene selv og utvide på sikt, slik OBOS og boligbyggelagene i sin tid gjorde det.

Når det gjelder borettslagene viser empirien at Samarbeidsutvalget fungerer på en tilfredsstillende måte. Dette på grunn av fokus og god oppfølging i følge intervjuet med eiendomssjefen. Det antas også at det er med bakgrunn i at foretaket siden 2004 har profesjonalisert oppfølgingen og at det har bidratt til bedre oversikt og kontroll med porteføljen. I tillegg viser intervjuene at noe av løsningen har vært å flytte problemene over til de heleide gårdene, der *«det er høyere under taket»*. Det er dermed naturlig å anta at tyngre bomiljøproblemer er flyttet og blitt mer konsentrert i de heleide gårdene. Til slutt har styrene i borettslag anledning til å nekte innflytting dersom de vurderer leietaker som en uegnet, dersom det er saklig grunn til det.

Organisering av eiendomsporteføljen

Både Boligbyggs organisering og store deler av det daglige fokuset er knyttet til drift av den heleide porteføljen, mens oppgavene knyttet til borettslag og sameier er lite synliggjort i organisasjonen. Det fremgår av spørreundersøkelsen av dette også er tilfelle i andre kommuner når det gjelder strategi og bevissthet rundt eierform. Teori og empiri viser entydig at de to eiendomsporteføljene har behov for forskjellige oppfølging og styring. Min vurdering er at porteføljen med borettslag og sameier har liten fokus hos de kommunale eiendomsbesitterene. Den krever en egen kompetanse og oppfølging som er lite fulgt opp og i enda mindre grad systematisert fra ett ledelsesperspektiv.

Oppfølging i styrene blir svært personavhengig. Det fordrer både kompetanse, engasjement og egnethet.

Når det gjelder behovet for organisering og styring av de heleide gårdene er det ett poeng å sette fokus på at både empiri og teori tyder på at de vanskeligste av de vanskeligstilte flyttes inn i de heleide gårdene. Denne oppgaven går ikke inn på sosiale vurderingene knyttet til manglende boevne hos beboerne. Allikevel er det viktig å påpeke at dårlig boevne har stor påvirkning på omfanget av eiendomsforvaltningen i eiendomsmassen. Begrepet defineres ikke, men det vises til teori om tildelingskriterier og spredningspolitikk i kapittel 3.3.2. Ottesen (200) har en treffende tittel på sin masteroppgave som beskriver utviklingen i bomiljøet i større kommunale gårder: «*Fra vandelsattest til rulleblad*» Ottesen påpeker at bomiljøet oppfattes som svekket av beboerne, hvilket er naturlig å se i sammenheng med endring av tildelingskriteriene. Leietakere som tilgodeses med kommunal bolig har dermed mindre boevne enn tidligere, hvilket medfører at FDV-nøkkelen for drift og forvaltning er langt høyere enn hos ordinære forvaltere. Det vises også til uttalelser fra OBOS vedrørende salg av sin utleieportefølje: «*Mange av beboerne er det nok kommunens område å ta seg av. De krever ofte mye mer oppfølging enn det vi er villige til å gi*». Dårlig boevne medfører svært høye kostnader knyttet til leietakerskifte, hærverk, skadedyr, forsøpling med mer. I tillegg er det i 2015 vedtatt at hospitsplassene i Oslo legges ned. Det er svært få alternative, tilpassede løsninger på plass og det forventes at en del vil plasseres i den kommunale boligmassen. Funnene i oppgaven viser at de mest sannsynlig vil flyttes inn i de heleide gårdene. Som påpekt i kapitel 3.3.2 om Oslo boligsosiale politikk er det bydelens ansvar både å tildele leiligheter og å følge opp beboerne. Det er naturlig å peke på at disse utfordringene bør løses med en kraftig styrket bo-oppfølging for å motvirke en ytterligere ghettofisering av de heleide gårdene, uavhengig av størrelse.

Per i dag er grensesnittet mellom bydelene og Boligbygg problematisk, særlig da bo-oppfølgingen ikke er lovpålagt. Det er i tillegg gjerne mange instanser som hjelper fra hver sin side. Det vises til Nasjonal strategiplan for boligsosialt arbeid fra 2014-2020 der ikke mindre enn 5 statsråder maner til felles innsats for felles mål. Det bør derfor settes på nok ressurser til det boligsosiale arbeidet som deretter bør organiseres på en helhetlig og effektiv måte. For Danmark vises det til en løsning i kapitel 3.4.3 der det boligsosiale arbeidet er løst som ett samarbeid mellom de almenne boliglagene og kommunen. Kommunen bidrar med økonomisk støtte, mens ansvaret for oppfølgingen er lagt hos boliglaget.

Spørreundersøkelsene i både kommunene og i Boligbygg viser en signifikant forskjell når det kommer til opplevd bomiljø, der heleide gårder kommer dårligst ut. Både empiri og teori peker på det ikke nødvendigvis er eierformen heleide gårder som er hovedproblemet, men at utfordringen like mye er knyttet til sammensetningen av beboerne og koordinering av det boligsosiale arbeidet.

5.2.3 Strategi og forutsetninger ved kjøp og salg av eiendommer

Resultater fra intervjuene og det teoretiske rammeverket rundt spredning danner grunnlaget for å besvare forskningsspørsmål 3.

<i>Forsknings- spørsmål 3</i>	Hvilke strategi og forutsetninger bør legges til grunn for kjøp/ salg av store heleide gårder og kjøp/ salg av borettslag og sameiereiendommer?
-----------------------------------	---

Det teoretiske rammeverket fremkommer i kapittel 3.3 under sosial boligpolitikk. Det anses ikke som interessant for oppgavens problemstilling å drøfte boligbehovsplanen. Fokuset i drøftingen blir dermed på spredningspolitikken. Både teori og empiri i denne oppgaven viser at det er mest lønnsomt og mest hensiktsmessig å eie heleide gårder. Spredningspolitikken har siden 1994 i hovedsak bestått av å seksjonere heleide større gårder og å kjøpe enkeltleiligheter i borettslag og sameier. Drøftingen har dermed som mål å drøfte muligheter for at kjøp og salg av eiendom kan kombinere behovene for en kostnadseffektiv eiendomsforvaltning og samtidig oppnå bedre variasjon i den kommunale eiendomsmassen.

Spredningsspørsmålet

Spredningsvedtaket i Oslo kommune viser til en langsiktig plan om «å oppnå bedre geografisk spredning og variasjon i den kommunale boligmassen». Hensikten er å redusere konsentrasjonen av kommunale beboere, der det er veldig mange, for å skape bedre bomiljø og omgivelsene der det er store konsentrasjoner, fremme integrasjon og ikke ha altfor mange i samme livssituasjon konsentrert i samme eiendom eller område i en bydel.

Både føringer knyttet til tilskudd fra Husbanken om at det helst ikke skal mer enn 8-12 boliger på samme sted, og Oslo kommunes føringer om å kjøpe borettslagsleiligheter er ett uttrykk for det politiske ønsket om å hindre dårlige bomiljø. Denne oppgaven gjør ingen ytterligere vurderinger rundt hva vellykket spredningspolitikk er. Det er i midlertidig en utfordring at utleiesektoren i Norge er så liten. «Alle» som er i stand til å kjøpe seg en bolig gjør i stor grad det, mens de fleste som leier, gjør det i en periode av livet, for eksempel under studier eller av andre kortvarige årsaker. Spredning i de andre nordiske landene er gjerne løst ved mixed housing; det vil si en blanding av ordinære og vanskeligstilte leietakere. Leie er langt mer vanlig og dermed ikke like stigmatiserende som i Norge. Mange av boligbyggelagene i Sverige eies av kommunen som leier ut til alle med hyresrett, ikke kun til vanskeligstilte, mens kommunene i Danmark i stor grad har tilvisningsrett på 20% av boligene i non-profit baserte boligselskaper. Byggene driftes av allmenne boligselskaper. Konsentrasjonen av vanskeligstilte blir derfor ikke så stor som i de heleide gårdene i Norge.

For å hindre stor konsentrasjon har man seksjonert de største gårdene med det høyeste vedlikeholdsetterslepet og solgt ut en større andel leiligheter. Dette har fungert på en tilsynelatende, tilfredsstillende måte, uten at andre virkemidler knyttet til spredning er tatt i bruk. Det er derfor min påstand at begrepet spredning har blitt synonymt med seksjonering, hvilket er i tråd med Mintzbergs teori om fremvoksende strategi. Fremgangsmåten legger da føringer på definisjonen av spredning og har medført en fremvoksende strategi og et etablert handlingsmønster. Utfordringene ved dette er manglende bevissthet på hvilke andre konsekvenser enn den boligsosiale effekten, spredningen har medført med tanke på valg av eierform. Det vises her til at oppgavens funn som viser porteføljen med heleide gårder gir den mest profesjonelle, strategiske og kostnadseffektive bygg- og eiendomsforvaltning. Og ikke minst; begrensning i forhold til hva som ligger av muligheter i forhold til begrepet.

Når det gjelder mulighet fremgår det blant annet av intervjuene med kjøps- og salgsansvarlig at det bør stilles forskjellige kriterier til begrepet spredning. Spredning kan være innenfor en enkelt gård, men begrepet bør også åpne for vurderinger knyttet til hvilket område man er i, og hvor mange kommunale leietakere som er i området. Det er forskjell på å kjøpe en gård med 40 kommunale leiligheter på Grünerløkka, der det er svært mange kommunale boliger fra før, mot å kjøpe en gård på Ullern eller Vestre Aker der konsentrasjonen av kommunale boliger er svært lav.

Boligpolitikken har gradvis utviklet seg de siste årene og det satses nå mer på områdeløft, tilvisningsavtaler og spesielt tilrettelagte boliger, ref kapittel 3.3.1 om sosial boligpolitikk og av føringer i den nasjonale strategien for bedre boligsosialt arbeid. Det er Velferdsetaten som har ansvaret for alle de kommunale boligvirkemidlene, mens bydelene er ansvarlige for booppfølgingen. Det er en avgjørende suksessfaktor at man har tett individuell oppfølging av beboere som er i bygårdene, det vises blant annet til uttalelser fra bydel Ullern om bystyre melding 2/ 2008 Sosiale boligvirkemidler i Oslo kommune: *«Erfaringen fra tidligere prosjekter viser at tettere oppfølging av brukere gir større sjanse for å lykkes.»* Behovet for vellykket spredning er også i henhold til Ertshus (2014) mer enn bare en bolig i et veletablert borettslag, det må også sosiale virkemidler inn for å heve levestandarden.

Lykkes man med koordineringen av gode bo-oppfølgingstiltakene er det denne oppgavens vurdering at eiendomsporteføljen fint kan være i mindre, heleide gårder. Det vil være den beste kombinasjonen av spredningshensyn samtidig som eierformen gir rom for det mest lønnsomme og fleksible alternativet.

Kjøp

Når det gjelder anbefalinger på kjøp av hele bygårder brukes empiri fra intervjuene og datainnhenting fra de andre boligutleieaktørene som grunnlag for funn. Selvvaag sier at tilvisning på 30% av kommunale beboere fungerer fint i deres boligmasse, men peker samtidig på at en bydel mente 50 boliger var maksimal samling i ett boligprosjekt, uavhengig av den prosentvise andelen. Bergen Bolig- og byfornyelse oppgir på samtale at 20-30 boliger per gård er nok. Blir det mer enn dette, blir det fort bråk. Både direktør og kjøpsansvarlig hos Boligbygg er enig i denne vurderingen, uten at det er skriftliggjort noe sted i foretaket.

Kvartalsgårdene med en 170-180 boliger anses derimot som gårder med liten sjanse til å holde styr på bomiljøet. De er for store med sammensetningen av dagens beboere.

Føringer for kjøp burde derfor være mindre, heleide gårder. Det burde videre etableres spesialtilpassede løsninger for å hjelpe spesifikke grupper, i henhold til ønskede politiske føringer. Kjøp av enkeltvis leiligheter burde unngås så langt det er mulig.

En utfordring som nevnes i intervjuene er at mye eiendom i dag eies via aksjeselskap. Dersom Boligbygg skal kjøpe eiendom eid av ett aksjeselskap, må det opp til politisk behandling i bystyret. Tilsvarende reglement gjelder alle kjøp over 50 millioner kroner. Dette medfører at man kan miste potensielt gode muligheter til kjøp av relevante eiendommer som tilfredsstiller kravene i forslag til porteføljestyringsmodell i kapittel 3.1.6. Til slutt nevnes interne beslutningsprosesser som problematiske. Kjøpsansvarlig i Boligbygg er av den oppfatning at det beste for Boligbygg er å eie heleide gårder sett i ett livsløpsperspektiv, men dersom vi skal klare å innfri målene om kjøp av eiendom i henhold til Tøyen-vedtaket, innen gitt tid i 2017 lar det seg lettere gjennomføre ved enkeltkjøp. Dette er ett paradoks som er betegnende for mye kommunal forvaltning.

Salg

Empiri og teori viser entydig at store heleide gårder der det kun bosettes vanskeligstilte er svært uheldig når det gjelder utviklingen av ett uheldig bomiljø. Det er dermed nødvendig å gjøre noe med noen av store heleide gårdene

I henhold til spredningspolitikken bør noen av disse gårdene seksjoneres og selges ut. Spørsmålet her er om det burde opprettes sameier eller borettslag. Det vises til en oversikt over fordeler og ulemper ved de to eierformene i henhold til kapittel 3.2.4. På grunn av antall stemmer i styret og mulighet til rådighet og påvirkning vurderes sameier som bedre enn borettslag. Eierformen øker derimot sjansen for fremleie, ettersom bolig anses som en gunstig investering av mange, gitt de gunstige vilkårene for bolig som investeringsobjekt. Fremleie medfører fort dårlig bomiljø, og dermed faller intensjonen med det opprinnelige salget bort. Økt risiko for fremleie i sameier må derfor reduseres ved å utforme gode vedtekter som begrenser fremleiemulighetene. I tillegg bør fremleieforbudet tinglyses, ettersom ett flertall på generalforsamlingen kan omgjøre bestemmelsen dersom det kun er vedtektsfestet. Saksbehandlingstiden til seksjonering av sameie må også hensyntas ved planlegging og gjennomføring av salg, da den er lengre enn ved seksjonering til borettslag.

Som salgsansvarlig peker på er det svært viktig å opprette ett sameie på korrekt måte og det er viktig er å få engasjert og videreformidlet ansvar til de som bor i sameie slik at de får eierskapsfølelse etter hvert.

«Vi må være gode på å håndtere eiendommer i borettslag og sameier. Og det må organiseres rett fra starten av, slik at man ikke bygg et skeivt hus. Da blir avviket bare større og større med årene som går. En god plan i bunn må være fundament.»

Det bør i tillegg gjøres ett mulighetsstudie over gården før seksjonering og salg, for å se hvilke objekter som bør beholdes slik at ikke leilighetene selges ut tilfeldig etter hvilke

beboere som flytter ut eller kjøper selv. Mulighetsstudiet bør vurdere hvilke muligheter som finnes for best å sikre fleksibilitet og fremtidig bruk av en eventuell ønsket del av bygget.

Alternativet til salg – utleie til ordinære leietakere

Ett alternativ til salg i forhold til spredning som hittil er uprøvd, er utleie til ordinære leietakere. I Danmark og Sverige ser vi av empirikapitel 3.3.4 at dette er normalen. Begge land har en blandet sammensetning av beboerne.

Forslaget om å kjøpe opp boliger for å øke den totale kommunale boligmassen ble ifølge Ertshus (2014) debattert under vedtaket av spredningspolitikken i 1994, men ikke vedtatt. Uenigheten var ikke knyttet kun til politiske standpunkt, men hadde også en økonomisk årsak: En slik løsning ville være svært kostnadskrevende å finansiere.

Dette vurderes her som ett svært interessant innspill, særlig i Sagene bydel, der det i dag er overdekning av kommunale boliger i forhold til behovet. Ved å spre beboerne og ikke boligene kunne man prøvd ut modellen med mixed housing. Det gir en unik mulighet til å se hvilken effekt innflytting av ordinære boligsøkere i den kommunale boligmassen hadde medført. I tillegg hadde man beholdt eiendomsverdiene og hatt større fleksibilitet i forhold til fremtidige behov.

Videre er det ett alternativ å standardisere og organisere bedre bo-oppfølging i større heleide gårder og se hvilken betydning det kan ha. Mulige tiltak her kan være bomiljøarbeidere, miljøvaktmestere og sosialarbeidere, i ett tverrfaglig samarbeid mellom hver enkelt bydel og Boligbygg, tilsvarende den ordningen som er i København.

Å skille ut det boligsosiale arbeidet fra den resterende eiendomsdriften, vil også gi verdifull informasjon knyttet til utvikling og rendyrking av nøkkeltall; hva er faktiske eiendomsrelaterte aktiviteter og hva er aktiviteter knyttet til det boligsosiale arbeidet som belastes foretaket, bydelen og evt andre parter. Per i dag er det en utfordring å skille disse. At aktivitetene er sammensatte i det offentlige per i dag, vanskeliggjør mulighetene for benchmarking mellom både kommunale og kommunale/ private aktører.

6 KONKLUSJON

I denne oppgaven har jeg gjort vurderinger av eierform og hvilken betydning det har i forhold til en strategisk porteføljestyling. Det har vært ett mål å komme frem til datagrunnlag og anbefalinger knyttet til hensiktsmessige valg av eierform i porteføljen og til hvordan foretaket bør kombinere formålet om kostnadseffektiv eiendomsforvaltning med det boligsosiale målet om spredning. I det videre oppsummeres disse funnene.

Undersøkelser i oppgaven viser at eierformen heleide gårder gir en mer kostnadseffektiv og profesjonell bygg- og eiendomsforvaltning.

Gjennomgangen viser tydelig at heleide gårder er den økonomisk mest gunstige eierformen. Analyse av tallene viser at det koster 49 kr mindre per kvm per år å drifte en heleid gård. Det betyr at det er 22% høyere forvaltningskostnader i eiendomsporteføljen med borettslag og sameier. Videre kommer tap på momskompensasjon på alle kostnader som belastes gjennom borettslagene og sameiene. Potensielt utgjør dette årlig 25 millioner kroner i inntektstap. Empiri rundt de juridiske rammene viser også at porteføljen i sameiene og særlig i borettslagene, gir mindre fleksibilitet og råderett over eiendommene. I tillegg viser undersøkelser og rapporter at det er store kunnskaps- og kompetanseforskjeller mellom profesjonelle og uprofesjonelle eiere .

Når det gjelder nivået på drifts- og vedlikeholdstjenester er det vanskelig å få gode nok empiriske svar, uten å se tallene i sammenheng med tilstandsvurderinger. Svar på spørreundersøkelsen tyder på at nivået på drifts- og vedlikeholdstjenestene er bedre i eiendommer med borettslag og sameiere, samtidig er normtallene høyere. Det tas derfor en forutsetning i oppgaven om at nivået knyttet til drift og vedlikehold er likt. Det påpekes allikevel at spørreundersøkelsene tyder på at de fleste borettslag og sameiere er veldrevet når det kommer til det bygningstekniske, ettersom både kommunene og Boligbygg gir ett høyere score på drift- og vedlikeholdsnivået. Problemet er etter min vurdering at man ikke vet tilstanden i denne delen av eiendomsporteføljen. Det inkluderer også oppfølging av HMS og at lov- og avtaleverk er i henhold til krav og pålegg. Prioritering av tiltak gjøres dermed ikke på ledernivå, men er avhengig av det enkelte styret og beslutninger som tas på generalforsamlinger og sameiermøter.

Samtidig er det flere hensyn å ta og det er ikke gitt at økonomi og effektiviseringshensyn skal prioriteres først når det gjelder det offentlige samfunnsmessige eierskap.

Oppgaven påpeker at strategi og porteføljestyling er nødvendige verktøy for å implementere god eierstyring. For å ta beslutninger som sikre måloppnåelse, er det behov for god styringsinformasjon. Det er derfor særlig viktig å sørge for at virksomheten har så korrekte nøkkeltall som mulig. For best å lykkes med det, bør eiendomsforvaltningen rendyrkes, mens annen aktivitet, som det boligsosiale arbeidet, defineres tydeligere. Per i dag er det en utfordring å finne gode nøkkeltall for å skille kostnadskrevende eiendomsdrift fra fordekte boligsosiale kostnader.

Boligbygg er ett resultat av Oslo kommunens mål om å profesjonalisere eiendomstjenestene. Organisering og oppfølging i foretaket er i hovedsak knyttet til de heleide gårdene. I tillegg

indikerer spørreundersøkelsene at det er lite bevissthet rundt oppfølging av borettslag og sameier. Dette bekrefter inntrykket av at porteføljen er «stemoderlig» behandlet. Porteføljen med borettslag og sameier krever både kompetanse og personlig egnethet. Det anbefales at kompetanse rundt styreverv forsterkes og at rutinene for oppfølgingen knyttet til porteføljen blir tydeligere, herunder nevnes offentlig anskaffelsesreglement kombinert med styreverv som ett område det bør utarbeides retningslinjer for. Oppfølging av styrearbeid må struktureres og synliggjøres, slik at det kan følges opp på en tilfredsstillende måte.

Videre er det viktig å ha en god markedsorientering, for å forutsi en utvikling og hvilken betydning det kan få for egen virksomhet. Innføring av tilvisningsavtaler indikerer at de vanskeligste av de vanskelige blir plassert i heleide gårder. I tillegg viser både andre rapporter og intervjuer med eiendomssjefen hos Boligbygg, at den samme fordelingen skjer i porteføljen med borettslag og sameier. I henhold til regelverket skal ikke dette forekomme, og administrerende direktør påpeker at bydelene fastholder at slik praksis ikke er tilfelle. Imidlertid tyder både funn og fornuft på at dette faktisk skjer. Det anbefales derfor at det settes krav til mer oppfølging av det boligsosiale arbeidet i de heleide gårdene, der bomiljøproblematikken tydelig er størst.

Eierformen med borettslag og sameier stammer fra ett veivalg tatt i midten av forrige århundre der boligbygging i stor grad enten ble gjort i privat regi eller av ett boligbyggelag. Etter hvert som markedet og ny eierseksjonslov åpnet for det, har selveieformen blitt stadig mer utbredt. De to eierformene brukes i dag av kommunene blant annet som ett verktøy for spredning og for å gi leietakere mulighet til å kjøpe egen bolig. Mulighet til å gi leietakere mulighet til å kjøpe egen bolig er ikke en del av denne oppgavens vurdering, da det ikke vurderes til å være en del av foretakets formål. Når det gjelder bomiljø viser spørreundersøkelsene en signifikant forskjell mellom de to porteføljene. Oppgaven konkluderer derfor med at eierformen med borettslag og sameier er mer vellykket når det kommer til opplevd bomiljø, slik organiseringen av boligforvaltningen utøves per i dag.

Funnene i undersøkelsene som er gjennomført gir allikevel klare indikasjoner på at dårlig bomiljø i de heleide gårdene ikke nødvendigvis skyldes eierformen. De viser til en utviklet praksis i forvaltningen, i både Boligbygg og bydelene, som medfører en konsentrasjon av de mest vanskeligstilte i heleide gårdene. Videre påpekes det i intervju og dokumentasjon at det ikke er nok ressurser i bydelene til å gi nødvendig bo-oppfølging. Det betyr at det heller er konsentrasjonen av type leietakere som plasseres og aksepteres i denne delen av porteføljen, som medfører ett forverret bomiljø.

Hvordan det boligsosiale arbeidet best kan løses tar denne oppgaven ikke mål av seg til å løse, men ettersom grensesnittene er så mange her, er det allikevel naturlig å peke på at det synes fornuftig å koordinere samarbeid mellom Boligbygg, bydelene og eventuelt andre aktører på en bedre måte enn hva tilfelle er i dag. I København er det organisert ett eget boligsosialt team som er organisert i boligselskapet, mens representantene er fra både kommunen og boligselskapet. Arbeidet finansieres delvis av kommunen. I Oslo er det gjennomført flere boligsosiale tiltak som samarbeid mellom Boligbygg og bydelene, med fokus på spesifikke gårder og bomiljø, uten at det er rom til å gå nærmere inn på det her. En utfordring synes å ha vært at midler til slike tiltak gjerne er prosjektbasert. Resultatet blir dermed fort lite

strukturert og dessuten personavhengig. Satsningen bør sees i sammenheng med de boligsosiale utviklingsprogrammene som er en del av regjeringens satsningsområde når det gjelder boligsosialt arbeid. Det er ikke gjort noen vurdering av hvordan dette fungerer, på grunn av omfang i oppgaven og fordi det er ett relativt nytt satsningsområde. Det er Velferdsetaten som er ansvarlig for koordineringen i Oslo. Det anbefales derfor at Boligbygg i samarbeid med Velferdsetaten og bydelene jobber ut ett forslag til hvordan samhandlingsoppgaven best kan løse en mer helhetlig, systematisert og langsiktig satsning på økt bomiljø i de heleide gårdene.

Ved kjøp bør mindre heleide gårder prioriteres med bakgrunn i kostnader og fleksibilitet. Større gårder vil være enda mer kostnadseffektivt, men det er åpenbart i undersøkelsene at risikoen for dårlig bomiljø øker når konsentrasjonen av vanskeligstilte er stor. Større eiendommer bør derfor ikke anskaffes. Intervjuene indikerer ett antall på 20-30 boliger per gård som tilfredsstillende. Videre anbefales det at eierform vurderes på samme nivå som lønnsomhet, fordi det påvirker livssykluskostnadene til eiendommene. For å ha mulighet til å anskaffe eiendom i dagens marked bør det også åpnes for at foretakets gis fullmakt til å kjøpe aksjeselskap uten godkjenning fra bystyret. I tillegg er det viktig å ha ett beslutningsapparat som kan ta raske avgjørelser, slik at foretaket ikke mister eventuelle kjøp på grunn av lang, intern saksbehandlingstid.

Det er åpenbart at en del heleide gårder bidrar til for stor konsentrasjon av vanskeligstilte og noen av disse bør foretaket vurdere å seksjonere og selge i tråd med vedtatt spredningspolitikk. Det anbefales da å opprette sameier fremfor borettslag. For å få bedre kontroll med fremleieproblematikken bør begrensninger for fremleie vedtektsfestes og tinglyses ved opprettelse av sameie. Det bør samtidig gjennomføres ett mulighetsstudie over gården, for å lage en plan over hvilke boliger og/ eller areal som eventuelt skal beholdes for best å sikre en fleksibel bruk i fremtiden.

Det er en balansegang å innfri foretakets tosidige formål, men det er min konklusjon i denne oppgaven at en strategisk porteføljestyling og organisering hos Boligbygg Oslo KF er avhengig av en bevisst vurdering knyttet til valg av eierform. Oppgaven konkluderer med at utviklingen av eiendomsporteføljen i større grad bør vektlegge en kostnadseffektiv og profesjonell eiendomsforvaltning. Den mest tilfredsstillende løsningen for kjøp av eiendom anses å være mindre, heleide gårder med 20-30 boliger. Kjøpene bør skje i områder der det ikke er stor konsentrasjon av kommunale boliger fra før, anses som den mest tilfredsstillende løsningen i forhold til utvikling av porteføljen. Ved seksjonering og salg av større eiendommer bør det opprettes sameier på grunn av råderetten, med en tinglyst klausul for å hindre fremleieproblematikk. Videre må eierskapet og oppfølging i borettslag og sameier struktureres og synliggjøres, slik at det kan følges opp på en tilfredsstillende måte.

Det påpekes til slutt at det ikke er denne oppgavens intensjon å peke på at den eksisterende porteføljen med borettslag og sameier bør endres. Den anses som hensiktsmessig og oppfyller dagens behov i forhold til Boligbyggs formål, samtidig som den gir en nødvendig diversitet i eiendomsporteføljen. En portefølje med begge typer eierform er å anse som nødvendig, hvilket understøttes i både spørreundersøkelsene og i intervjuene. Men det er relevant å peke

på at porteføljen har sin opprinnelse i at kommunene ikke lenger ville ta byggherre- og vedlikeholdsansvaret i boligbyggingen. Samtidig har eiendomsreformen i Oslo tilrettelagt for en mer profesjonalisert eiendomsforvaltning. Ved utviklingene av ny portefølje og gjennomføring av et nytt boligløft er det viktig at utviklingen hensyntas og at de strategiske føringene legges ut ifra dagens forutsetninger og utfordringer.

7 ANBEFALINGER FOR VIDERE ARBEID

Denne oppgaven har omhandlet et vidt område der det underveis i arbeidet har blitt tydelig at det er flere områder som er interessante for videre forskning. Under følger noen anbefalinger for videre arbeid.

Det bør utføres lønnsomhetsanalyser over investeringsnivået i forhold til type eierform, ettersom det er en grunnleggende forutsetning for ethvert eiendomsutviklingsprosjekt.

Boligutleiemarkedet i Norge er svært smalt, og det er få som driver med profesjonell utleie. Det er derfor en utfordring å finne gode normtall for utleiemarkedet. Holte-nøkkelen for kommunale boliger ble utviklet fordi det ikke fantes alternative nøkkeltall man kunne benytte til benchmarking og den ble initiert av boligforetakene i Bergen og Oslo. Det hadde vært en stor fordel om det ble utviklet en FDV-nøkkel som baserte seg på boligutleie med ett større utvalg av aktører for å verifisere tallene på en enda bedre måte.

Det etterlyses i oppgaven en mulighet til å skille ut kostnader knyttet til det boligsosiale arbeidet og dårlig boevne. Selv om Holte-nøkkelen legger føringer på nivået på FDV-kostnadene for kommunal boligutleie, er det svært utfordrende å definere hvilke kostnader som er knyttet til beboerne og hvilke som er knyttet til en eventuell lite effektiv drift. Det kan være stor variasjon mellom forskjellig kommuner på hvordan dette gjøres. Det gjør videre arbeid med benchmarking og mål- og resultatstyring internt til en utfordring. Det anbefales derfor til videre forskning å se på muligheter for å standardisere eller skille ut boligsosiale kostnadene fra ordinære eiendomsdrift.

Spredningspolitikken er førende for mye av utviklingen i eiendomsporteføljen. Det hadde vært svært interessant å få dokumentert hvilke spredningstiltak som fungerer best i storbyer og pressområder. Det er i oppgaven drøftet mulighet av å leie ut til ordinære leietakere i den kommunale boligmassen for å få til en blandet leietakermasse, tilsvarende leiemarkedet i Sverige og Danmark. I bydel Sagene er situasjonen i dag at man har ett overskudd av leiligheter. Det hadde vært svært interessant å få belyst om det hadde vært mulig å gjennomføre ett forsøksprosjekt med utleie til både ordinære beboere og kommunale leietakere i utvalgte gårder i bydelen, for å høste erfaringer knyttet til alternative spredingsmuligheter.

8 FIGURER OG TABELLER

FIGURLISTE

Figur 1 Eiendomsportefølje Boligbygg, Boligbyggs årsrapport 2014	12
Figur 2 Organisasjon Boligbygg	13
Figur 3 Fremgangsmåte for metodebruk	17
Figur 4 Forholdet mellom tilsikt, fremvoksende og realisert strategi (Mintzberg 1994)	26
Figur 5 Perspektiv i en porteføljemodell (Kolltveit 2009)	27
Figur 6 Estimerte areal og antall bygninger pr hovedbygningstype, i kommuner og fylkesk. 29	
Figur 7 Illustrasjon eieransvar	30
Figur 8 Utviklingsperspektiv i eiendomsforvaltning (Evers et al 2002)	31
Figur 9 Rollen som eier, forvalter og bruker/ roller og nivåer (NOU 2004:22)	31
Figur 10 Current and emerging practice in the Management of PAM (Howarth 2006)	34
Figur 11 Interlink facets of Asset Management (Howarth 2006)	34
Figur 12 Integrert perspektiv på livsyklusforvaltningen i bygningsporteføljer (IAM 2008) ..	36
Figur 13 De fire hovedprosessene i utvikling av en Bygg-og eiendomsstrategi (Arge 2011) ..	36
Figur 14 Forslag porteføljestyringsmodell - utvikling av eiendomsporteføljen (Arge 2011) ..	37
Figur 15 Forslag til modell for porteføljestyring av boligeiendom	37
Figur 16 NS 3454: 2000	39
Figur 17 NS 3454: 2013	40
Figur 18 Livssyklus kostnader (Bjørberg m fl. 2003)	40
Figur 19 Strategi for utvikling av porteføljen	68
Figur 20 Hva foretrekkes ved kjøp og salg av BL/ BS vs heleide gårder	68
Figur 21 Hvilken eierform foretrekkes	69
Figur 22 Opplevde forskjeller mellom bomiljøene i BR/ BS vs heleide gårder i kommunene	69
Figur 23 Hvordan boligene oppleves i BR/ BS vs heleide gårder i kommunene	70
Figur 24 Retningslinjer på deltakelse i styreverv i BR/ BS	71
Figur 25 Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i BR /BS følges opp	71
Figur 26 Hvordan boligene oppleves i BR/ BS vs heleide gårder i Boligbygg	73
Figur 27 Opplevde forskjeller mellom bomiljøene i BR/ BS vs heleide gårder i Boligbygg ..	74
Figur 28 Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i BR/ BS følges opp i Boligbygg	75
Figur 29 Formening om hvilke eierform som er best for Boligbygg	76

TABELLLISTE

Tabell 1 Nøkkeltall Boligbygg, Boligbyggs årsrapport 2014	12
Tabell 2 Oversikt over eiertyper (Bjaaland og Nielsen, 2009)	44
Tabell 3 Forskjell mellom eierseksjoner og andelsleiligheter	48
Tabell 4 Antall boliger, etter bygningstype og fylke 01.01.2014 ssb.no)	49
Tabell 5 Boliger i Skandinavia etter eierform (Jensen, 2013, s.19)	54
Tabell 6 Støttesystem for vanskeligstilte i de nordiske land (Lahtinen og Noro 2014, s.36)	56
Tabell 7 Holtenøkkel 1532 Kommunale boliger vs 1531 Boligblokk	58
Tabell 8 Regnskap og Holtenøkkel Boligbygg 2012-2015	59
Tabell 9 Holtenøkkel – Vektet nøkkel mellom 1532 Kommunale og 1524 Andel og selveier	60
Tabell 10 Holtenøkkel – 1532 Kommunale boliger og 1524 Andel og selveier	61

Tabell 11 Potensiale for innsparing ved valg av eierform	61
Tabell 12 Tapt momsrefusjon i borettslag og sameier	62
Tabell 13 Oversikt over antall fravikelser og hevelser fordelt på eierform	64
Tabell 14 Antall boliger/ Fordeling på eierform i kommunene	68
Tabell 15 Vurdering av årsaker til manglende systematisk vedlikehold	71
Tabell 16 Utvalg i Boligbygg fordelt på seksjoner	72
Tabell 17 Hvordan styremøter/ generalforsamlinger i BR/ BS følges opp i Boligbygg	75

9 REFERANSELISTE

- Annaiassen, Erling (2006). *En skandinavisk boligmodell? : historien om et sosialdemokratisk eierland og et sosialdemokratisk leieboerland*. Vol. 1/2006. Oslo: NOVA
- Arge, K. (2008) *Strategisk porteføljeforvaltning av kommunal eiendom*. SINTEF Byggforsk.
- Arge, K. (2011) *Strategisk porteføljeforvaltning av kommunal eiendom – en veileder*. (Ikke ferdigstilt)
- Bjørberg S., Larsen, A., Øiseth, H. (2003) *Livsykluskostnader for bygninger: innføring og prinsipper, beslutningsprosessen, kalkyleanvisning, eksempler*. Norges forskningsråd, NBEF, RIF, Multiconsult. Oslo
- Bjørberg S., Mørk, M. I., Sæbøe O.E. og Weisæth, O. (2008) *Ord og uttrykk innen eiendomsforvaltning – Fasilitetsstyring*, Norges Bygg- og eiendomsforening.
- Brinkmann, S. & Kvale S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervjuet*, Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- British Standards (BSi): PAS 55-1:2008; *Asset Management Part 1: Specification for the optimized management of physical assets* and *Part 2: Guidelines for the application of PAS 55-1*. OEC
- Boligbygg (2011) *Årsrapport 2011 - Byen som bygde boliger*. Boligbygg. Oslo
- Cabinet of Office (2013) *Government Estates Management*. June 2013. Tilgjengelig fra:
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209484/Government_s_Estate_Strategy_-_June_2013_v1.pdf
- Cabinet of Office (2014) *Government Estates Management*. October 2014. Tilgjengelig fra:
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/360262/Government_estate_strategy.pdf
- Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008). *Can you say what your strategy is?* Harvard Business Review, 86 (4): 82-90.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J, Kleinschmidt, E.J., (2002) *Portfolio management for new products*. Second edition. Perseus Publishing Services.
- Crawford, J. K. 2010. *The strategic project office*, Boca Raton, CRC Press.
- Departementenes servicesenter (2011) *NOU 2011:15. Rom for alle – En sosial boligpolitikk for framtiden*. Departementenes servicesenter, Oslo.
- Departementenes sikkerhet- og servicesenter (2014) *NOU 2014:13. Kapitalbeskatning i en internasjonal økonomi*. Departementenes servicesenter, Oslo

- Direktoratet for Byggkvalitet (2013) *Eierundersøkelsen 2013*. Tilgjengelig fra:
<http://www.dibk.no/no/Tema/Eksisterende-bygg/Nyheter-eksisterende-bygg/Hvordan-opplever-bygningseierne-myndighetenes-virkemidler/>
- Dyb, E. (2004). *Kommunal bolig som strategi mot bostedsløshet*. Notat 66/2004. Norges byggforskningsinstitutt, Oslo.
- Eikeland, P. T. 2009. *Svaret er Profesjonell Eiendomsledelse, Hva var spørsmålet?. In: ETAT, K. S. B. (ed.). KOBÉ – Eierkonferanse 2009*.
- Ertshus, R., (2014) *Spredning av kommunale boliger*, UIO: Oslo
- Evers, F., Dewult, G., van der Schaaf, P. (2002) *Public Real Estate*. Nederland. DUP Science.
- Falkanger, A. T., Falkanger, T. (2012) *Tingsrett*. 7. utgave. Universitetsforlaget. Oslo
- Gjønnes, S.H., Tangenes, T., (2012) *Økonomi- og virksomhetsstyring – strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Grødem, A.S., Sandlie, H.C. (2013) *Bolig og levkår i Norge 2012. NOVA Rapport 14/2013*. Oslo NOVA
- Gulbrandsen, L., (1983) *Boligmarked og boligpolitikk: eksempel Oslo*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hammarqvist, K. (2007) *Kommunalt eide boliger i borettslag: Erfaringer med samarbeidsutvalg*. NBBL.
- Hansen, T., Guttu, J., (2000) *Oslo kommunes boligpolitikk 1960 – 1989: fra storskalabygging til frislepp*. Oslo: Norsk Institutt for bu- og regionsforskning
- Haugen, T. (2008) *Facility Management. Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger*. NTNU. Trondheim. Tapir Forlag.
- Holt-Jensen, A. (2013) *Boliger for alle? Problemer og visjoner for norsk boligpolitikk*. Rapport Nr.1 2013. Res Publica. Oslo
- Holte (2015) *FDV-nøkkel 2015*. Holte. Oslo.
- Horjen, T. (2011) med hjelp av MultiConsult og Faveo. *God Kommunal Eiendomsforvaltning*. Statens bygningstekniske etat.
- Howarth, A. (2006) *Improving Asset Management in Government Departments. A report on improving the capacity of managing property assets in central civil government*. OCG.
- Husbanken (2015) *Husbankens tilskuddsveileder*. Tilgjengelig fra: <http://www.husbanken.no/tilskudd/tilskudd-til-utleieboliger/veileder-utleieboliger/ovrige-vilkaar/#prioriteringsregler>
- Jacobsen, D.I., (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. Kristiansand. Høyskoleforlaget.

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2001) *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*. Accounting Horizons (March): 87-104
- Kolltveit, B.J., Lerheim, J. og Reve, T. (2009) *Prosjekt: Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kommunerevisjonen (2006) 15/2006 *Langsiktig kapitalforvaltning i Boligbygg Oslo KF*. Oslo Kommune.
- Kommunerevisjonen (2009) 19/ 2009 *Vedlikehold i Boligbygg Oslo KF*. Oslo Kommune.
- Lahtinen, M., Noro, K.(2014) *En oversikt av den nordiske bostadsmarknaden*. Pellervo økonomisk forskning PTT. Helsingfors.
- Lov om burettslagsloven (borettslagsloven - brl) av 2003-06-06 /39
- Lov om eierseksjoner (eierseksjonsloven - eiersl) av 1997-05-23 /31
- Male, S. (2007) *Improving Property Asset Management in the Central Civil Government Estate*. University of Leeds. Michael Faraday House. OCG.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International, Hemel Hempstead/Englewood Cliffs, NJ.
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2014) *Nasjonal strategi for boligsosialt arbeid (2014–2020)*. Boliger for velferd. Kommunal og moderniseringsdepartementet.
- Kommunal- og regionaldepartementet (2013) *St.Meld. 17 (2012-2013) Byggje – bu – leve*. Ein bustadpolitikk for den einskilde, samfunnet og framtidige generasjoner. Kommunal-og regionaldepartementet.
- Nestor, P., (1962) *Oslo kommune og boligbyggingen. En beretning om Oslo kommunale boligråds virksomhet, 1930-1959*. Oslo: Oslo Kommune. Boligrådet.
- Norsk Standard NS3454:2000 (2000) *Livssykluskostnader for byggverk - prinsipper og struktur*. Norsk Standard. Oslo.
- Olsson, N. (2011) *Praktisk rapportskriving*. Trondheim. Tapir Forlag.
- Oslo Kommune (1994) Bystyresak nr 2 *Ny strategi i boligpolitikken*. Vol2/1994. Rådhuset: Oslo kommune
- Oslo Kommune (1998) Bystyresak 840/1998 *Mål og strategier for kommunens eiendomsforvaltning*, Rådhuset, Oslo.
- Oslo Kommune (2001) Bystyresak 78/01 *Kommunale boliger for vanskeligstilte – tildeling, booppfølging og bomiljøtiltak*. Rådhuset, Oslo.
- Oslo Kommune (2001) Bystyresak 424/01 *Boligbedriften - Omdanning til kommunalt foretak* Rådhuset, Oslo.

- Oslo Kommune (2002) Bystyresak 253/02 *Ny organisering av kommunens eiendomsvirksomhet*. Rådhuset, Oslo.
- Oslo Kommune. (2003) Byrådssak 353/03. *Instruks til forskrift av 07.05.2003 om tildeling av kommunal bolig i Oslo kommune med mer*. Rådhuset, Oslo
- Oslo Kommune (2005) Byrådssak 1237/05 *Eierstrategi – De kommunale foretakene*, Rådhuset, Oslo.
- Oslo Kommune (2006) Byrådssak 66/06 *Evalueringsrapport av Eiendomsreformen*, Rådhuset, Oslo.
- Oslo Kommune (2008) Bystyremeldingen 2/2008 *Boligsosiale virkemidler i Oslo*, Rådhuset, Oslo.
- Oslo Kommune (2003) *Forskrift om tildeling av kommunal bolig i Oslo kommune*, Oslo.
- Oslo Kommunes (2014) *Statistisk årbok for 2014*. Tilgjengelig fra: <http://statistisk-arbok.utviklings-og-kompetansestaten.oslo.kommune.no/2014/id/UKE-2014-Kap01-12464>
- Opstad, L. 2006. *Økonomistyring i offentlig sektor (1.utgave)*. Oslo: Gyldendal forlag.
- Ottesen, S.G. (2007) *Fra Vandelsattest til rulleblad – en studie av endringer i bomiljø i kommunale gårder på Torshov*. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, UIO: Oslo
- Porter, M. E., (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard business Review.
- Porter, M. E., (1980) *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. The Free Press.
- Porter, M. E. (1998) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*, New York, Free Press.
- Rohn, H. (2011) *Rapport om eierskap og organisering av eiendomsforvaltning i kommunesektoren*. Reinertsen. Oslo.
- Rådgivende Ingeniørers Forening (2015) *State of the Nation 2015*. Oslo
- Statens forvaltningstjeneste (2002) *NOU 2002:2 Boligmarkedene og pengepolitikken*. Statens forvaltningstjeneste, Oslo.
- Statens forvaltningstjeneste (2004) *NOU 2004:22. Velholdte bygninger gir mer til alle*. Statens forvaltningstjeneste, Oslo.
- Sørvoll, J. (2015) *Staten, kommunene, private og leiemarkedet: Et større og mer profesjonelt leiemarked i norske byer?* Oppdatert artikkel skrevet på oppdrag fra Husbanken innenfor rammen av forskningsprosjektet «Velfungerende leiemarkeder», tildelt NOVA (SVA; HiOA) mai 2014
- Sæbøe, O. E og Blakstad S. H. (2009) *Fasilitetsstyring – Facilities Management*, Temahefte 2 Eiendomsutvikling og forvaltning, NTNU, Trondheim. Tapir Forlag.

- Trygstad, S. m fl. (2006) *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten fra 1990-2004*. Fafo-rapport 530. 2006
- Valen, M. S., Olsson, N., Bjørberg, S., Gissinger, H. K. (2012) *Bygningsvedlikehold. Bedre planlegging – en nøkkel til bedre vedlikehold*. Temahefte 4. Eiendomsutvikling og forvaltning. NTNU, Trondheim. Tapir Forlag
- Velferdsetaten (2014) *Kartlegging av meldte boligbehov per mai 2014 for perioden 2015-2016*, Velferdsetaten. Oslo Kommune
- Velferdsetaten (2014) *Veileder for fremskaffelse av boliger gjennom leieavtaler og tilvisningsavtaler*. Velferdsetaten. Oslo.
- Wyller, C. F. (2000) *Boligrett.4.utgave*. Grafisk Hus AS. Bergen

10 VEDLEGG

Vedlegg 1a Boligbygg FDV nøkkel 2015 – vektet Holtenøkkel

Vedlegg 1b 1532 Kommunal Utleiegård, Holtenøkkelen

Vedlegg 1c 1524 Andel Selveier, Holtenøkkelen

Vedlegg 2 Oversikt regnskap og normtall Boligbygg

Vedlegg 3 Invitasjon - Spørreundersøkelse i kommunene

Vedlegg 4 Spørreundersøkelse i de største kommunene

Vedlegg 5 Invitasjon – Spørreundersøkelse i Boligbygg

Vedlegg 6 Spørreundersøkelse i Boligbygg

Vedlegg 7 Intervjugal

1524 Andels- og selveierleiligheter 2015

Tallene er basert på 2012-nøkkelen + kpi på

5,80 %

- Forhold til holtenøkkelen er skatter og avgifter (i praksis kommunale avgifter) flyttet fra forvaltning til drift.
 - Enerikostnadene representerer kun foretaks antatte andel. Fakturerings av støy skjer i hovedsak via

	LAV	MIDDELS	HØY	BBY 2015
Forvaltning	145,79	190,44	234,98	179
Skatter og avgifter	47,29	50,57	56,07	0
Forsikringer	7,72	19,78	33,01	33
Administrasjon	90,78	120,08	145,90	146
Drift	45,78	101,53	171,50	234
Løpende drift	37,41	69,99	128,30	128
Utvendig	11,69	23,33	46,6	4
Innvendig fellesareal	11,69	17,51	23,33	23
Innvendig nytteareal/boa	14,03	29,15	58,32	58
Renhold	4,85	14,03	18,65	14
Utvendig	1,22	4,68	6,99	5
Innvendig fellesareal	3,63	9,35	11,66	9
Innvendig nytteareal/boa	0	0,00	0,00	0
Energi	3,52	17,51	24,55	36
Utvendig	0,00	0,00	0,00	11
Innvendig fellesareal	3,52	17,51	24,55	25
Innvendig nytteareal/boa	0,00	0,00	0,00	0
Kommunale avgifter	0,00	0,00	0,00	56
Kommunale avgifter	0,00	0,00	0,00	56
Vedlikehold	206,68	235,75	277,87	254
Planlagt vedlikehold	79,38	95,70	122,56	109
Utvendig	14,03	17,50	25,68	17
Innvendig fellesareal	21,01	29,16	35,02	29
Innvendig nytteareal/boa	44,34	49,04	61,86	62
Utskiftninger	127,30	140,06	155,31	146
Utvendig	52,54	58,36	64,19	58
Innvendig fellesareal	3,52	5,83	9,43	6
Innvendig nytteareal/boa	71,24	75,87	81,70	82
Snitt FDV pr m2	398,25	527,72	684,36	667

254

109

0 Vedlikehold utvendig + felles

47 Vedlikehold utvendig + felles

62 Vedlikehold innvendig boa

146

0 Utskiftning utvendig og felles

64 Utskiftning utvendig og felles

82 Utskiftning innvendig boa

Master nøkkeltallsberegning

1532 Kommunal utleiegård 2015

Tallene er basert på 2012-nøkkelen + kpi på

5,80 %

- Forhold til holtenøkkelen er skatter og avgifter (i praksis kommunale avgifter) flyttet fra forvaltning til drift.
 - Enerikostnadene representerer kun foretakets antatte andel. Oppvarming av boarealer leiligheter samt

	LAV	MIDDELS	HØY	BBY 2015
Forvaltning	138,01	162,72	190,82	141
Skatter og avgifter	29,10	38,16	49,41	0
Forsikringer	13,48	16,83	21,44	22
Administrasjon	95,43	107,73	118,9	119
Drift	59,55	114,42	168,08	196
Løpende drift	32,71	65,36	101,55	102
Utvendig	12,82	24,51	6,18	36
Innvendig fellesareal	10,56	23,34	38,1	39
Innvendig nytteareal/boa	9,33	17,51	21,85	27
Renhold	5,83	11,68	19,84	12
Utvendig	0,00	3,50	8,18	4
Innvendig fellesareal	5,83	8,18	11,66	8
Innvendig nytteareal/boa	0,00	0,00	0,00	0
Energi	21,01	37,38	46,70	34
Utvendig	11,66	26,85	33,86	34
Innvendig fellesareal	0,00	0,00	0,00	0
Innvendig nytteareal/boa	9,35	10,53	12,84	0
Kommunale avgifter	0,00	0,00	0,00	49
Kommunale avgifter	0,00	0,00	0,00	49
Vedlikehold	126,22	192,59	231,30	231
Planlagt vedlikehold	42,06	87,54	108,76	109
Utvendig	11,66	30,34	37,36	37
Innvendig fellesareal	8,18	16,35	22,39	22
Innvendig nytteareal/boa	22,22	40,85	49,02	49
Utskiftninger	84,16	105,05	122,54	123
Utvendig	37,36	49,02	60,70	61
Innvendig fellesareal	14,01	18,67	21,00	21
Innvendig nytteareal/boa	32,80	37,36	40,84	41
Snitt FDV pr m2	323,78	469,73	590,21	569

231

109

0 Vedlikehold utvendig + felles

60 Vedlikehold utvendig + felles

49 Vedlikehold innvendig boa

123

0 Utskiftning utvendig og felles

82 Utskiftning utvendig og felles

41 Utskiftning innvendig boa

Master nøkkeltallsberegning

Gjennomsnittlige FDV-kostnader 1532 Kommunal Utleiegård

Kort beskrivelse av byggtypen	Arealtype	Fordeling Enhet
Kommunalt utleiebygg utført i mur	Utvendig bygning Fasade - tegl	800 m2
	Yttertak - skrått, steintekking, m/loft	240 m2
	Yttervegg mot grunn, betong	170 m2
	Gulv mot grunn, isolert	180 m2
	Konstruksjonsareal	
	Bæring betong (m2/BTA)	88,9 %
	Dekke, plasstøpt for noe belastning	100,0 %
	Sum:	188,9 %
	Fellesareal	
	Inngangsparti - publikum	1,3 %
	Trapperom (boligblokk etc.)	6,7 %
	Lager - varmt	16,7 %
	Sum:	24,7 %
	Kommunale fellesaraler	
	Trapper	1,0 %
	Trapperom (Utleiegård)	1,0 %
	Sum:	2,0 %
	Våtromsareal	
	Toalett - 1 pers.	2,8 %
	Sum:	2,8 %
	Nytteareal	
	Boareal - leilighet	92,2 %
	Boareal - våtrom	5,6 %
	Boareal - kjøkken	11,1 %
	Sum:	108,9 %



Generelle forutsetninger

Innvendig bruksareal (BRA) antas å utgjøre ca. 85-90 % av totalt bruttoareal (BTA). Konstruksjonsarealet blir således differansen mellom innvendig arealer og 100%.

1532 Kommunal Utleiegård Gjennomsnittlige FDV-kostnader

Arlige kostnader kr pr. m2 BTA	Lav	Middels	Høy
2 Forvaltning			
21 Skatter og avgifter	27,50	36,07	46,70
22 Forsikringer	12,74	15,91	21,21
23 Administrasjon	90,20	101,82	112,45
3 Drift			
31 Løpende drift	30,92	61,78	95,98
Utvendig	12,12	23,17	34,20
Innvendig fellesareal	9,98	22,06	36,40
Innvendig nytteareal	8,82	16,55	25,38
32 Renhold	5,51	11,04	18,75
Utvendig	0,00	3,31	7,73
Innvendig fellesareal	5,51	7,73	11,02
Innvendig nytteareal	0,00	0,00	0,00
33 Energi	19,86	35,33	44,14
Utvendig	11,02	25,38	32,00
Innvendig fellesareal			
Innvendig nytteareal	8,84	9,95	12,14
4 Vedlikehold			
41 Planlagt vedlikehold	39,75	82,74	102,80
Utvendig	11,02	28,68	35,31
Innvendig fellesareal	7,73	15,45	21,16
Innvendig nytteareal	21,00	38,61	46,33
42 Utskiftinger	79,55	99,29	115,82
Utvendig	35,31	46,33	57,37
Innvendig fellesareal	13,24	17,65	19,85
Innvendig nytteareal	31,00	35,31	38,60
Sum gjennomsnittlige årlige FDV-kostnader, kr pr. m2 BTA		443,98	

Generelle forutsetninger

Alle gjennomsnittlige kostnader er angitt pr m2 bruttoareal (kr/m2 BTA), og er beregnet etter annuitetsprinsippet med en levetid på 30 år og en realrente på 7 % p.a. Det er forutsatt et teknisk nivå som tilfredsstiller dagens forskrifter og krav. De enkelte poster bør vurderes særskilt for den aktuelle eiendom i forhold til standard, kompleksjonsgrad, bruttoareal, vedlikeholdsstrategi, beliggenhet mm. Prosentsatsen i høyre kolonne er basert på Forventningsverdien ((Lav+Middelsx3+Høy)/5).

Gjennomsnittlige FDV-kostnader 1524 Kommunale andel-/selveierleiligheter

Kort beskrivelse av byggtypen	Arealtype	Fordeling Enhet
-------------------------------	-----------	-----------------

Utvendig bygning

Fasade - tegl	1 200 m2
Yttertak - skrått, steintekking, kaldtloft	1 200 m2
Yttervegg mot grunn, betong	250 m2
Gulv mot grunn, isolert	1 350 m2

Konstruksjonsareal

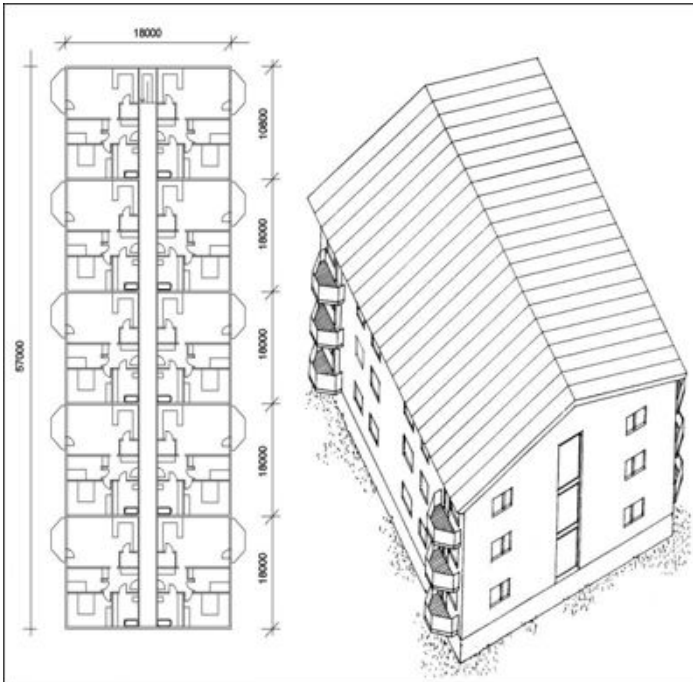
Dekke, spennbetong innvendig	56,1 %
Sum:	56,1 %

Fellesareal

Trapperom (boligblokk etc.)	6,5 %
Sum:	6,5 %

Nytteareal

Boareal – leilighet	57,9 %
Boareal – våtrom	6,5 %
Boareal - kjøkken	17,6 %
Sum:	81,9 %



Generelle forutsetninger

Innvendig bruksareal (BRA) antas å utgjøre ca. 85-90 % av totalt bruttoareal (BTA). Konstruksjonsarealet blir således differansen mellom innvendig arealer og 100%.

1524 Kommunale andel-/selveierleiligheter Gjennomsnittlige FDV-kostnader

Arlige kostnader kr pr. m2 BTA

Lav

Middels

Høy

2 Forvaltning			
21 Skatter og avgifter	44,70	47,80	53,00
22 Forsikringer	7,30	18,70	31,20
23 Administrasjon	85,80	113,50	137,90
3 Drift			
31 Løpende drift	35,36	66,15	121,27
Utvendig	11,05	22,05	44,10
Innvendig fellesareal	11,05	16,55	22,05
Innvendig nytteareal	13,26	27,55	55,12
32 Renhold	4,58	13,26	17,63
Utvendig	1,15	4,42	6,61
Innvendig fellesareal	3,43	8,84	11,02
Innvendig nytteareal	0	0	0
33 Energi	3,33	16,55	23,20
Utvendig			
Innvendig fellesareal	3,33	16,55	23,20
Innvendig nytteareal			
4 Vedlikehold			
41 Planlagt vedlikehold	75,03	90,45	115,84
Utvendig	13,26	16,54	24,27
Innvendig fellesareal	19,86	27,56	33,10
Innvendig nytteareal	41,91	46,35	58,47
42 Utskiftinger	120,32	132,38	146,80
Utvendig	49,66	55,16	60,67
Innvendig fellesareal	3,33	5,51	8,91
Innvendig nytteareal	67,33	71,71	77,22
Sum gjennomsnittlige årlige FDV-kostnader, kr pr. m2 BTA		498,79	

Generelle forutsetninger

Alle gjennomsnittlige kostnader er angitt pr m2 bruttoareal (kr/m2 BTA), og er beregnet etter annuitetsprinsippet med en levetid på 30 år og en realrente på 7 % p.a. Det er forutsatt et teknisk nivå som tilfredsstiller dagens forskrifter og krav. De enkelte poster bør vurderes særskilt for den aktuelle eiendom i forhold til standard, kompleksjonsgrad, bruttoareal, vedlikeholdsstrategi, beliggenhet mm. Prosentsatsen i høyre kolonne er basert på Forventningsverdien ((Lav+Middelsx3+Høy)/5).

Side 2 - Alle priser er ekskl. mva.

© Holte Byggsafe FDV-nøkkelen 2012

	FDV-KOSTNADER	Regnskap 2012	Regnskap 2013	Regnskap 2014	Budsjett 2015	1532 Kommunale boliger	1524 Holte Andel og selveierleil.	Holthe 2015 - vektet nøkkel
	Forsikringer og avgifter	25	26	26	26	22	33	26
	Administrasjon	142	153	175	163	119	146	129
	SUM FORVALTNING	166	178	201	189	141	179	155
	Komm. avgifter	45	46	49	50	49	56	52
	Løpende drift	100	106	117	120	128	128	128
	Renhold	10	10	10	10	12	14	13
	Energi	46	44	40	42	34	36	35
	SUM DRIFT	201	206	216	222	223	234	227
	Vedlikehold	162	224	234	258	231	254	240
	VEDLIKEHOLD	162	224	234	258	231	254	240
	SUM FDV PR ²	530	609	651	669	595	667	622
	Kr pr m2 bta i konsernbidrag:							
	Renter åpningsbalanse	179	179	179	171			
	Overføring	236	236	226	220			
	Konsernbidrag	414	415	405	391			
Art	Art(T)	Regnskap 2012	Regnskap 2013	Regnskap 2014	Budsjett 2015			
360	Salgs- og leieinntekter	-954 601	-999 472	-1 062 583	-1 174 724			
375	Refusjoner og overføringer	-30 793	-36 918	-34 568	-17 400			
378	Mva-kompensasjon	-80 153	-111 157	-80 081	-83 900			
390	Annen driftsrelatert inntekt	-11 250	-11 224	-10 987	-10 350			
E1	Driftsinntekter	-1 076 796	-1 158 771	-1 188 219	-1 286 374			
501	Lønn og sosiale kostnader	70 828	78 172	86 802	91 583			
502	Innleid arbeidskraft	6 611	4 986	7 707	4 086			
503	Konsulenttjenester	4 199	5 774	5 009	6 100			
620	Strøm og brensel	36 206	41 969	36 910	40 070			
627	Husleie til forretningsfører	152 672	156 732	160 692	166 902			
632	Drift av eiendomsmassen	71 338	75 462	84 577	92 005			
635	Kommunale avgifter	25 544	26 373	28 319	31 300			
660	Vedlikehold av eiendomsmassen	108 892	164 365	171 644	203 500			
673	Overføringer/ internkjøp	7 453	5 893	10 572	6 514			
680	Kontor og administrasjon	20 553	23 084	28 652	22 821			
691	IT-kostnader	8 155	7 593	9 307	10 780			
722	Forsikringer	12 218	12 782	13 000	13 720			
729	Takseringer og leievurderinger	2 492	2 889	3 526	4 000			
730	Salgs- og utviklingskostnader	6 709	2 754	5 319	6 000			
783	Tap på fordringer	9 459	10 978	7 500	8 500			
784	Merverdiavgift debet	57 583	73 766	82 591	87 955			
785	Avskrivninger	188 878	194 639	203 132	227 310			
786	Konsernbidrag	380 600	380 600	370 600	375 600			
E2	Driftskostnader	1 170 389	1 268 811	1 315 860	1 398 746			
	Brutto driftsresultat	93 593	110 040	127 641	112 372			
803	Renteinntekt fra foretak i samme konsern	-868	-956	0	0			
805	Annen renteinntekt	-1 500	-1 464	-1 392	-1 200			
F1	Finans- og renteinntekter	-2 367	-2 420	-1 392	-1 200			
813	Rentekostnad til foretak i samme konsern	29 533	30 673	34 352	63 947			
818	Avdrag på lån	27 316	27 316	34 527	52 191			
F2	Finans- og rentekostnader	56 848	57 988	68 879	116 138			
841	Motpost avskrivninger	-188 878	-194 639	-203 132	-227 310			
H1	Motpost avskrivninger	-188 878	-194 639	-203 132	-227 310			
	Netto driftsresultat	0	-29 031	-8 004	0			
896	Bruk av avsetninger	23 765	-15 900	0	0			
897	Overføringer til invregnskapet	23 765	39 403	0	0			
I1	Netto avsetning	-17 038	23 503	0	0			
	Regnskapsm. mer-/mindreforbruk	-17 038	-5 526	-8 004	0			

Laurense H. Lie Rypdal

Fra: Laurense H. Lie Rypdal
Sendt: 22. februar 2015 19:43
Til: 'boligforvaltning@bergen.kommune.no';
[redacted]@bergen.kommune.no'; 'trondheim-
eiendom.postmottak@trondheim.kommune.no';
[redacted]@trondheim.kommune.no';
'postmottak.bmu@stavanger.kommune.no';
[redacted]stavanger.kommune.no';
'postmottak@kristiansand.kommune.no';
[redacted]@kristiansand.kommune.no';
'teknisk@fredrikstad.kommune.no'; [redacted]@fredrikstad.kommune.no';
[redacted]fredrikstad.kommune.no'; 'eiendom@sandnes.kommune.no';
'postmottak@tromso.kommune.no'; [redacted]@tromso.kommune.no';
'drammen.eiendom.kf@drmk.no'; [redacted]@drmk.no';
'postmottak@sarpsborg.com'; [redacted]@sarpsborg.com';
'skien.postmottak@skien.kommune.no';
[redacted]skien.kommune.no'; 'postmottak@bodo.kommune.no';
[redacted]@bodo.kommune.no';
[redacted]@bodo.kommune.no';
'postmottak@alesund.kommune.no'; [redacted]alesund.kommune.no';
'teknisk@sandefjord.kommune.no'; 'postmottak@sandefjord.kommune.no';
'postmottak@arendal.kommune.no'; [redacted]arendal.kommune.no';
'postmottak@larvik.kommune.no'; [redacted]@larvik.kommune.no';
'tke@tonsberg.kommune.no'; [redacted]@tonsberg.kommune.no';
'postmottak@haugesund.kommune.no';
'postmottak@porsgrunn.kommune.no';
[redacted]porsgrunn.kommune.no'; 'mkeiendom@mkeiendom.no';
[redacted]@mkeiendom.no'; 'post@baerum.kommune.no';
[redacted]multiconsult.no';
[redacted]asker.kommune.no';
'eiendom@asker.kommune.no'; 'postmottak@skedsmo.kommune.no';
[redacted]hamar.kommune.no'; 'postmottak@halden.kommune.no';
'postmottak@lillehammer.kommune.no';
[redacted]@lillehammer.kommune.no'; 'tmb@karmoy.kommune.no';
'post@karmoy.kommune.no'; [redacted]
Emne: Undersøkelse om type eierform i kommunale boliger
Vedlegg: Introduksjonsbrev - Vurdering av type eierform docx

Følgende er en invitasjon til deltagelse i undersøkelse om type eierform i kommunale utleieboliger.
30 av landets største kommuner er invitert til å delta i undersøkelsen.

Undersøkelsen bes besvart av den i din kommune/ virksomhet som har ansvaret for utvikling, drift og vedlikehold av kommunens boligportefølje.

Det bes derfor om at denne henvendelsen blir fordelt til korrekt nivå i organisasjonen, herunder gjerne eiendomsdirektør/sjef, teknisk sjef eller daglig leder.

For mer utfyllende info om undersøkelsen henvises til vedlagt introduksjonsbrev.

Spørreundersøkelsen finner du på følgende link: <https://response.questback.com/boligbyggoslokf/iwtrgkefzj/>

Svarfristen er 13.mars 2015.

På forhånd takk for din besvarelse – ta gjerne kontakt om du har spørsmål.

Vennlig hilsen

Laurense Lie Rypdal

Prosjektutvikler/ Mastergradsstudent NTNU

Utviklingsseksjonen

Boligbygg Oslo KF

Oslo kommune

Telefon: 412 34 699

www.boligbygg.no

🌱 Tenk på miljøet og ikke skriv ut denne e-posten hvis du ikke må

Eierform i kommunal boligportefølje

1. I hvilken kommune er du ansatt?

Moss

Drammen

Ålesund

Arendal

bodø kommune

Tønsberg

skedsmo

Stavanger

Karmøy kommune

Fredrikstad kommune

oslo

Bergen

Sarpsborg

Skien

Bærum

Trondheim

Skedsmo

Porsgrunn

Sandnes

Sandnes Kommune

2. I hvilken virksomhet er du ansatt?

Moss kommune

Drammen Eiendom KF

Ålesund kommunale eiendom KF

Arendal Eiendom KF

boligkontoret

Tønsberg kommunale Eiendom

eiendom

Stavanger eiendom

Eiendomsavdelingen, teknisk etat

RTD-Boligforvaltning- og utvikling

Boligbygg

Etat for boligforvaltning

Enhet bolig og omsorg

Eiendomsforvaltningen

Eiendom

Trondheim eiendom

Eiendomsavdelingen

Eiendomsforvaltningen

Sandnes Eiendomsselskap KF

Sandnes Eiendomsselskap KF

3. Oppgi din stilling

Eiendomssjef

daglig leder

Daglig leder

Nestleder

konst. virksomhetsleder

Virksomhetsleder

fagsjef

Leder i forvaltningsseksjonen

Konsulent/førstesekretær boligkontoret

Rådgiver

eiendomssjef

direktør

Rådgiver

Juridisk rådgiver

Spesialkonsulent

Rådgiver

Seksjonsleder

Eiendomssjef

Forvaltningssjef

Juridisk rådgiver

4. Hva er ditt ansvarsområde

Utvikling, drift og forvaltning av de kommunale eiendommene

Ttoal ansdvar for hele viorksomheten. Drammen eiendom KF ansvar for alle kommunesn eiendommer. Både boliger,formålsbygg(skole, sykehjemetc) idrettbygg og grunnarealer.

Daglig leder

leder for bolig og eiendomsforvaltningsavdelingene

økonomi og vedlikehold

Ledelse av virksomheten

forvaltning, drift og vedlikehold av kommunale boliger

Drift og vedlikehold av kommunalebygg, inkl. boliger

Mottak og behandling av søknad om bolig etter hovedkriterier. Sekretær for boligtildelingsutvalget, kontaktperson for spørsmål vedr. utleieboligene

Utleie av boliger, økonomisk rapportering

Oppfølging av eiendommene på et overordnet nivå - utstrakt kontakt med bydeler om strategiske valg - holde fokus på forretningsmessige løsninger

Etatens ledelse

plan, strategi, kjøp og salg

Eiendomsforvaltning

Husleie i kommunale boliger

Staboppgaver for direktøren bl.a. organisasjonsutvikling, kommunikasjon, utredninger mm

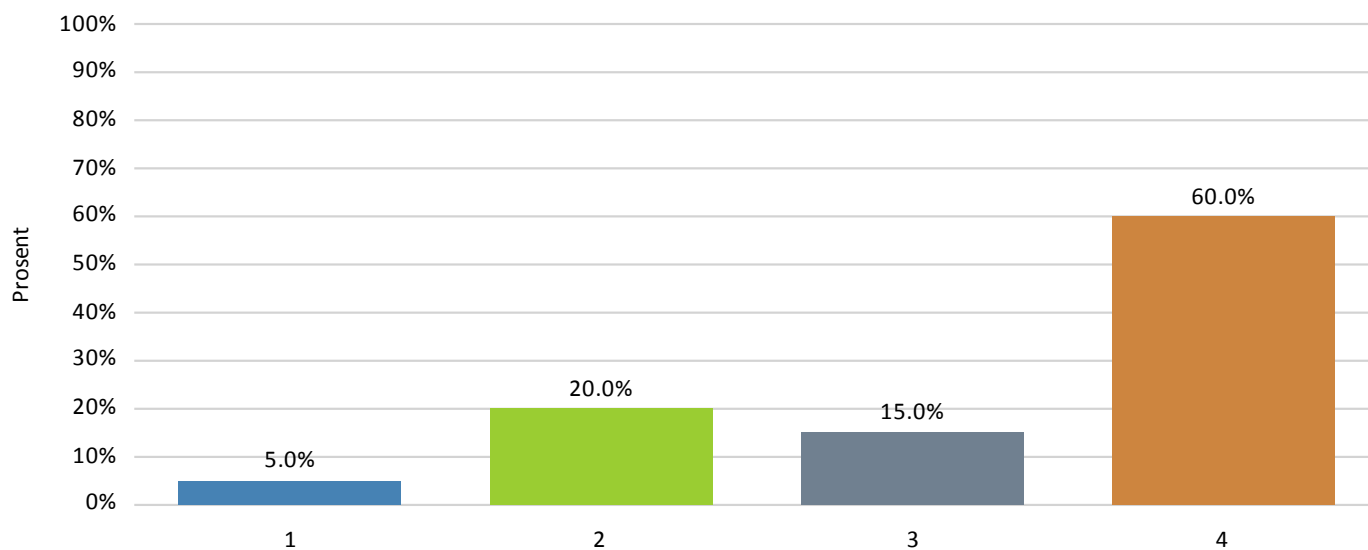
Forvaltning av kommunale boliger

Ansvr for kommunens eiendommer, byggeprosjekter og boligbistand

Eiendomsforvaltning

Kjøp og salg av bolig/tomter, kontraktinngåelser, juridisk bistad til eiendomsavdelingen.

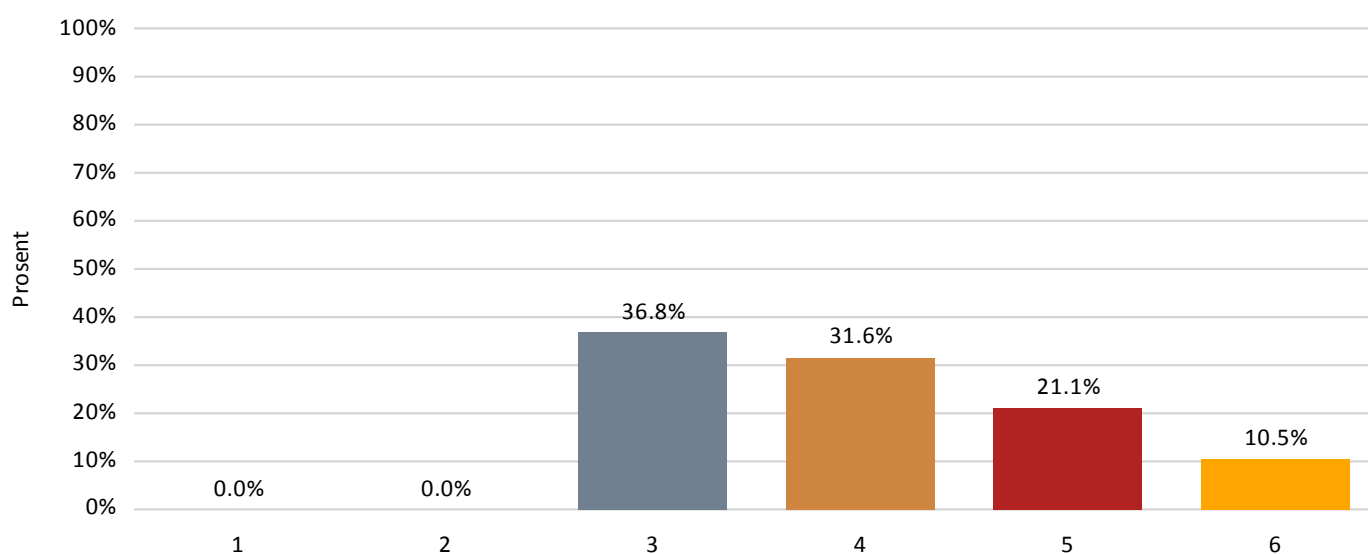
5. Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling



Navn	
1	Under 1 år
2	1-2 år
3	3-5 år
4	Over 5 år

Navn	Prosent
Under 1 år	5,0%
1-2 år	20,0%
3-5 år	15,0%
Over 5 år	60,0%
N	20

6. Hvordan er forvaltningen av den kommunale eiendomsmassen organisert



Navn	
1	Aksjeselskap
2	Interkommunalt foretak
3	Kommunalt foretak
4	Etat
5	Avdeling i sentraladministrasjonen
6	Annet

Navn	Prosent
Aksjeselskap	0,0%
Interkommunalt foretak	0,0%
Kommunalt foretak	36,8%
Etat	31,6%
Avdeling i sentraladministrasjonen	21,1%
Annet	10,5%
N	19

7. Hvem har beslutningsmyndighet for kjøp og salg av boligene

Eiendomssjefen med inntil 2 mill kr

Rådmann med inntil 10 mill kr

Kommunestyret med alt over 10 mill kr

Drammen Eiendom KF, innenfor budsjettrammer fastsatt av bystyret

Daglig leder for verdi inntil kr 5 mill pr enkeltkjøp

Innenfor budsjettene, besluttes kjøp og salg av daglig leder eller fullmakt til nestleder fra daglig leder. Myndighet er gitt gjennom vedtekter.

boligkontor kjøper og selger ut fra investeringsbudsjett. ordfører signerer alle kontrakter vedr kjøp og salg.

Bystyret har delegert kjøp og salg av enkeltboliger inntil 5 millioner kr pr bolig til Rådmann. Forøvrig har Bystyret beslutningsmyndighet.

undertegnede etter fullmakt fra rådmann

Rådmann har gitt fullmakt til forvaltningsavd.

Eiendomssjef

Bystyret i kommunen. Det skrives politiske saker som utarbeides av Boligforvaltningsavdelingen.

Salgs og kjøpsansvarlig.

Husker ikke grensene, men går det over denne flyttes det til adm dir - oppad til 50 millioner kr tror jeg.... Deretter må det til bystyret for høyere beløp.

Kontakt Anne / Tom-Erik for beløpsgrenser

Overordnet byrådsavdeling

Anvar for kjøp og salg er delegert til rådgiver.

Eiendomssjef på delegasjon fra rådmannen

Ansvarlig for kjøp og salg, dette er en person som har stillingsbetegnelse spesialrådgiver.

Helse og velferd er bestiller innenfor programområdet kommunale utleieboliger. Eierskapsenheten utfører salgs- og kjøps oppdrag på vegne av Trondheim kommune.

Rådmannen som har gitt fagsjef i avdelingen fullmakt

Eiendomssjefen innenfor vedtatt budsjett

Daglig leder og utviklingssjef i foretaket.

Vedtatt budsjett = beløpsgrense

Det er ett samarbeid. Boligkontoret har i sitt budsjett fått tildelt midler til kjøp av ca. 20 enheter i året. Dem sender bestilling til eiendomsavdelingen som kjøper boligen og har ansvar for vedlikehold av boligene. I eiendomsselskapet er det leder for Utviklingsavdelingen som har fullmakt til å signere bud skjema og kjøpekontrakt.

8. Hvor mange kommunale boliger eier kommunen/ din virksomhet

402

1050

ca 900

450

913

818

592

2559

397

1007

11000

5262

vi disponerer 981 boliger/leiligheter

893

2032

Kommunen eier og disponerer tilsammen 3 924 boliger

641

ca 400

Ca 550

9. Hvor mange av boligene er i borettslag

25

ca. 520

ca 90

43

85

112

161

898

30

226

2000

700

185

388

26

1 015

169

ca 180

Har ikke søkefunksjon på eieform.

10. Hvor mange av boligene er i sameier

50

30

0

0

0

5

10

har ikke tall

0

2

1500

250

0

3

656

166 i sameier. I tillegg disponerer kommunen 1 020 boliger eid av stiftelser

9

svært få, tilnærmet 0

Har ikke søkefunksjon på eieform.

11. Hvor mange av boligene er i heleide kommunale hus/gårder

327

500

ca 700

294

49

701

421

har ikke tall

83

759

7500

4270

416

380

1350

1 723 boliger i heleide bygg.

463

antar 150

Har ikke søkefunksjon på eieform.

12. Hvor mange heleide kommunale gårder/ eiendommer eier kommunen

15

60

20

82

31

har ikke tall

19

70

250

399

antallet ligger i heleide hus/gårder. I tillegg har vi 317 boliger som vi har tildelsrett omsorg/bofellesskap

29

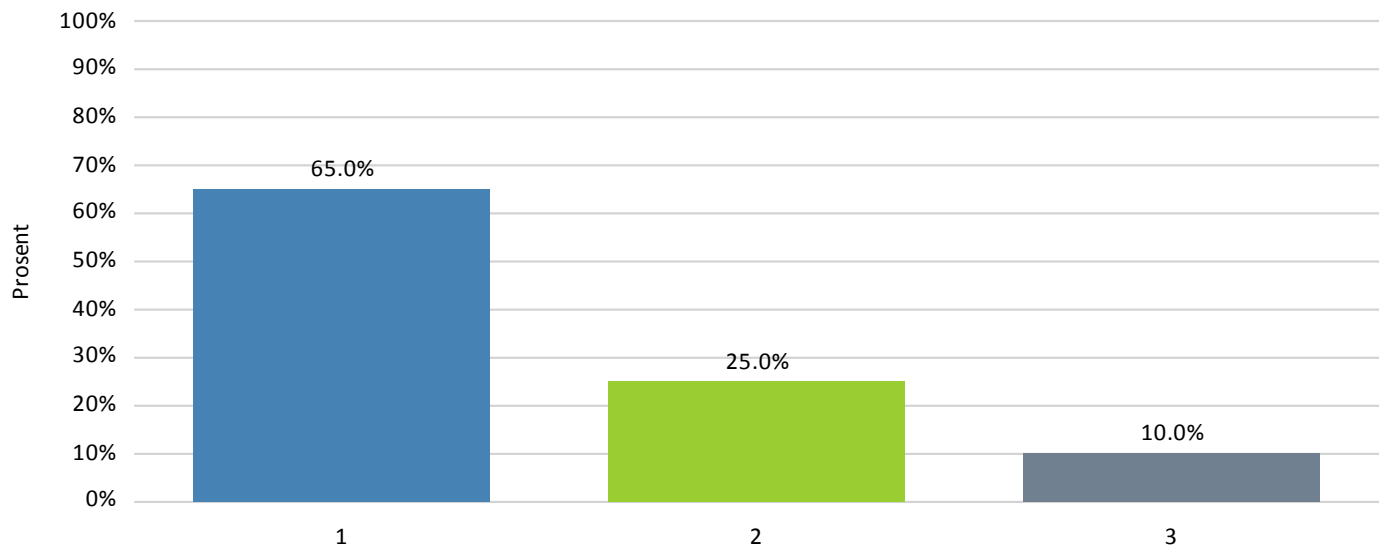
147

233 eide boligeiendommer

28

17

Har ikke søkefunksjon på eieform.

13. Finnes det en egen strategi for utvikling av boligporteføljen.

Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

Navn	Prosent
Ja	65,0%
Nei	25,0%
Vet ikke	10,0%
N	20

14. Hvis ja, beskriv kort hovedpunktene

Kjøpe gode, nye, miljøeffektive bygg

Gjøres i samarbeid med boligkontoret/ NAV

tja. Vi har ikke en tydelig nedfelt skriftlig strategi, men vi styret etter å ha fleksibilitet og behovsretting. Vi anser det hensiktsmessig å ha en ca. 50/50 fordeling på B/L og egneide.

B/L fordi det skaper integrering og en ordnet drift i stabile bomiljøer. Egeneide fordi vi har grupper som ikke kan / bør bo i B/L.

geografisk spredning, eget eie, salg av dårlige boliger og gjenkjøp av nye.

- øke antall utleieenheter med tildelingsrett

- øke antall kommunalt eide boliger

- omdisponere kommunalt eide boliger etter behovet

- gjennomføre tiltak mot økt sirkulasjon

Det er laget en plan for hvilke boliger en vil beholde og hvilke en vil selge.

Virksomheten jobber med fra eie til leie.

Virksomheten er med i Husbankens samhandlingsprogram og er i ferd med utarbeidelse av Boligsosial handlingsplan.

Fornye boligmassen ved og selge ut tungt drevne hus for å kjøpe leiligheter i borettslag og sameier.

Boligsosial handlingsplan

Boligsosial handlingsplan er vedtatt politisk, og det jobbes i tråd med det som står i denne. Herunder skaffe til veie nye boliger i takt med behovet som innmeldes fra Tildelingskontoret som fatter vedtak om hvem som skal tildeles boliger. Eldre, upassende og uegnede boliger legges ut for salg. Prosjekter til salgs blir nøye vurdert av forvaltningsavdelingen i samråd med interne og eksterne konsulenter.

Spredning til de områder hvor det er minst kommunale boliger i byen, nedsalg i tette områder...

Oppgradere eksisterende boligmasse til større fleksibilitet for å ivareta leietagernes økende utfordringer.

Fremskaffe spesielt tilrettelagte boliger - både PU / HC / rus & psykiatri

Det skal bygges 12 utleieboliger. Etableres 6 boligmoduler. Det skal annonseres for å inngå tilvisningsavtaler med profesjonelle utleiere.

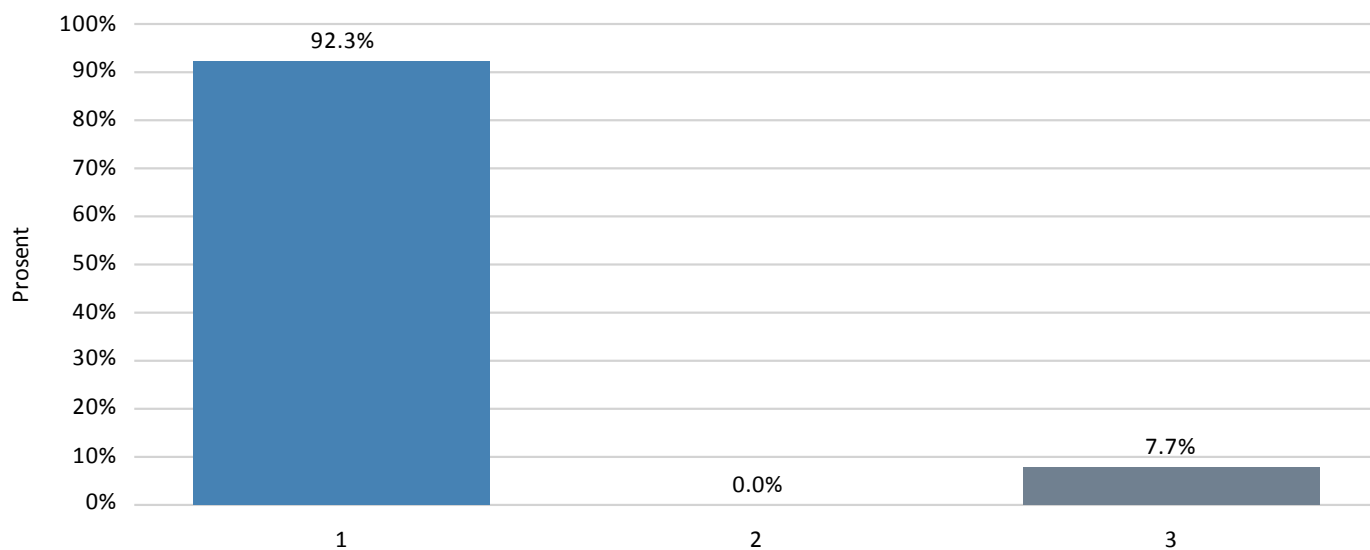
Boligsosial handlingsplan samt kontinuerlig vurdering av behov i samarbeid med fagavdelingene

Oppmerksomheten er rettet mot anskaffelse av nye boliger, som er forankret i boligprogram, økonomiplan og budsjetter.

Boligsosial handlingsplan

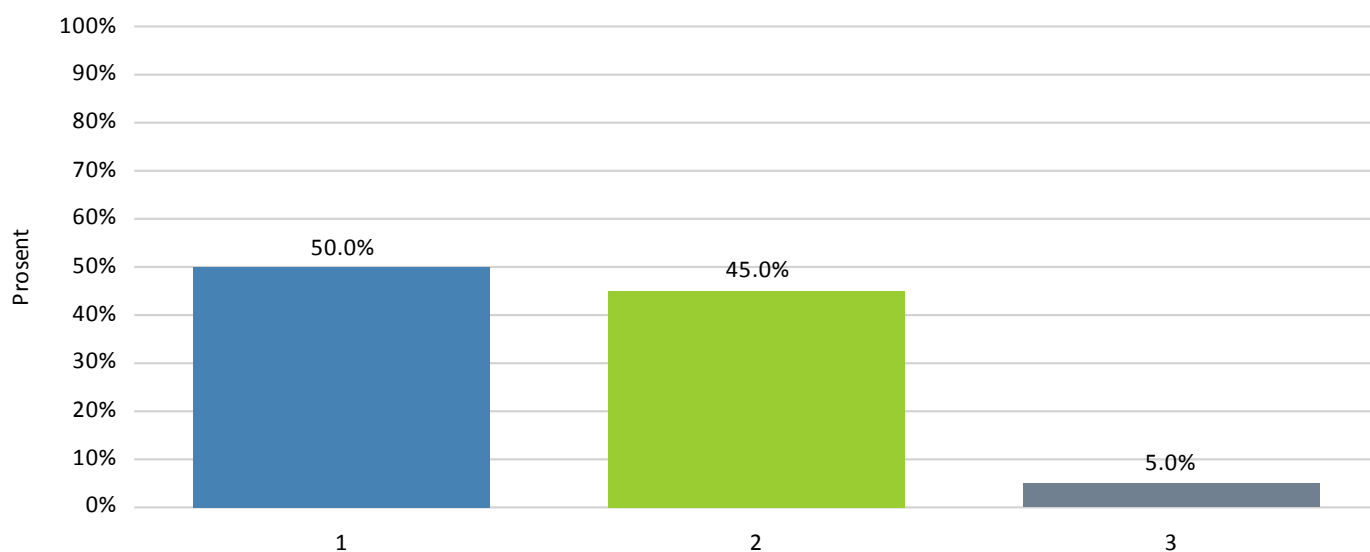
Boligsosial handlingsplan

Boligene vi kjøper skal være i vanlige bomiljø. Borettslag, sameier og egne bygg.

15. Hvis ja, oppleves det at den følges opp i handlingsplaner/ er forankret i organisasjonen

Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Delvis

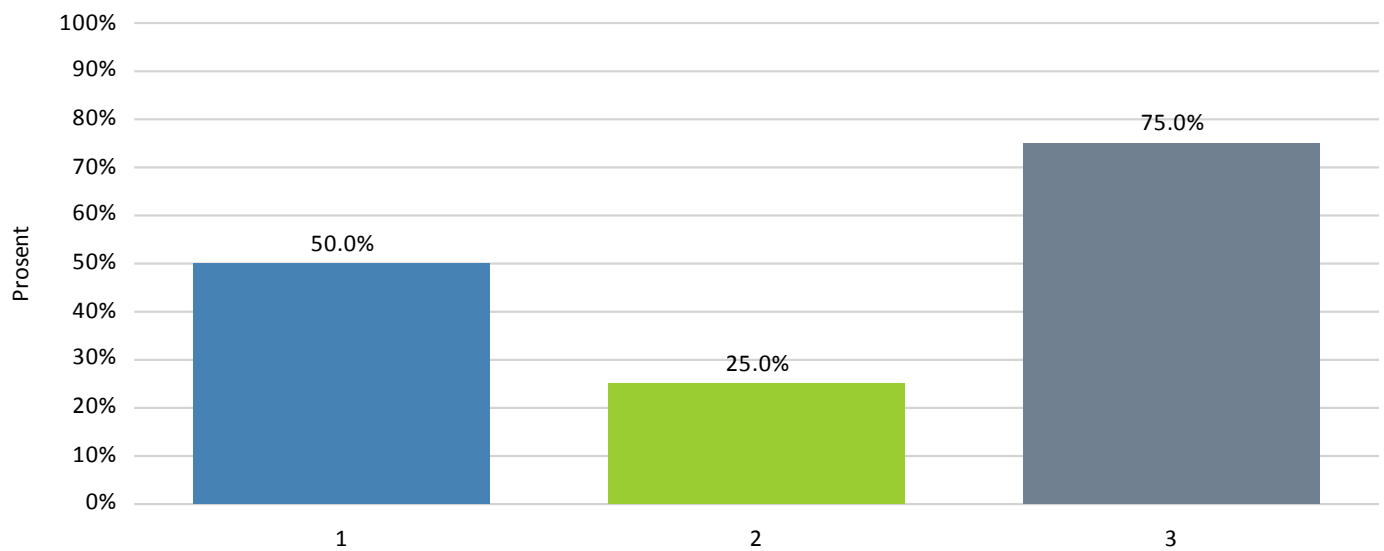
Navn	Prosent
Ja	92,3%
Nei	0,0%
Delvis	7,7%
N	13

16. Finnes det føringer på hva som foretrekkes ved kjøp eller salg av eiendommer angående borettslag/ sameier versus heleide gårder

Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

Navn	Prosent
Ja	50,0%
Nei	45,0%
Vet ikke	5,0%
N	20

17. Hvis ja, hvilken eierform foretrekkes



Navn	
1	Borettslag
2	Sameier
3	Heleide gårder

Navn	Prosent
Borettslag	50,0%
Sameier	25,0%
Heleide gårder	75,0%
N	12

18. Hvem gjør boligvedtakene?

Boligkontoret/ Nav

Kommunes boligteneste

Gjennomgangsboliger: Ålesund kommunae eiendom KF. Tilrettelagte boliger: Kommunens Tildelingskontor.

Tverrfaglig tildelingsutvalg (TTU)

Nav og tildelingskontor

Sentralt tildelingsutvalg (for kommunale boliger, ledes av Tønsberg kommunale Eiendom). Tilsvarende utvalg for omsorgsboliger.

Tildelingsutvalget bestående av representanter fra helse og sosial sektoren

Boligforum, som består av helse og sosialdistriktene

Bestillerkontoret for helse- og omsorgstjenester og Helsestasjon Rus

Helse og velferdsseksjonen v/ Tildelingskontoret (Boligkontoret)

boligkontorene i de ulike bydelene

Byrådsavdeling for sosial bolig og områdesatsing v/ Boligetaten

Enhet bolig og omsorg, team bolig

Tverretatlig tildelingsutvalg

Boligkontoret og Tildelingskontoret

Forvaltningskontor, Helse og velferd

Helse og Sosial og NAV

Eiendomsforvaltningens boligbistandsavdeling

Tildelingsteamet hos Levekår

Boligtjenesten ved boligkontoret vedtar hvem som får hvilken bolig, det er de som inngår kontrakt med beboer.

19. Beskriv kort hvem som ivaretar bestillingsfunksjonen for drift- og vedlikeholdsarbeider som skal utføres i boligene.

Det gjør teknisk avdeling.

Drammen eiendom KF v/ bBoligteknisk team.

Ålesund kommunale eiendom KF.

Det er ikke tildeler av bolig som vedlikeholder. Dog er AEKF, som har vedlikeholdsansvaret, representert på møtene i TTU.

boligkontoret bestiller og utfører alle former for vedlikehold

Tønsberg kommunale Eiendom har ansvar for Drift og vedlikehold, samt har ledervervet og sekretærfunksjon i Sentralt tildelingsutvalg. Virksomhet Tildeling for Helse og omsorgstjenester har eget tildelingsutvalg for omsorgsboliger.

Det er ikke samme virksomhet som tildeler og drifter.

Vi i eiendom forvalter, drifter og vedlikeholder eiendomsmassen. Vi utfører også drifts- og vedlikeholdstjenester i borettslagene, men bare innenfor andelseiers ansvarsområde.

Forvaltningsavd. ved bygningsansvarlig

Boligkontoret er kontaktledd og tar imot alle henvendelser vedrørende utleieboligene.

Eiendomsavdelingen har egen enhet som ivaretar oppussing/renovering av boligene.

Leietakere i kommunalt eide boliger i borettslag melder innvendig vedlikehold til boligkontoret.

Nei, det er ikke samme virksomhet. Boligforvaltningen ligger under seksjon Regulering- og teknisk drift mens Tildelingskontoret ligger under seksjon Helse og Velferd. Boligforvaltningen utfører drift- og vedlikehold samt vurderer kjøp og salg av boliger.

Dette ivaretas av Boligbygg selv - fordelt på ulike seksjoner ut ifra behov. Innvendig leiligheter / utvendig drift av fellesareal / større rehab prosjekter

Forvaltning, drift og vedlikeholder ivaretas av Etat for boligforvaltning

Team bolig.

Nei, eiendomsenheten utfører og bestiller vedlikeholdsarbeider. Eiendomsenheten er representert i tildelingsutvalget.

Boligforvaltere

Trondheim eiendom har FDV-ansvaret for alle eide bygg som er i bruk til kommunaltjenesteproduksjon, inklusive kommunale boliger. FDV for formålsbygg finansieres over bykassen. For nye bygg tildeles FDV etter areal, middels Holte-tall. FDV-boliger finansieres utlukkende av husleieinntekter, utgiftsdekkende husleie, fastsatt er gjengs leie i aktuell bydel/område.

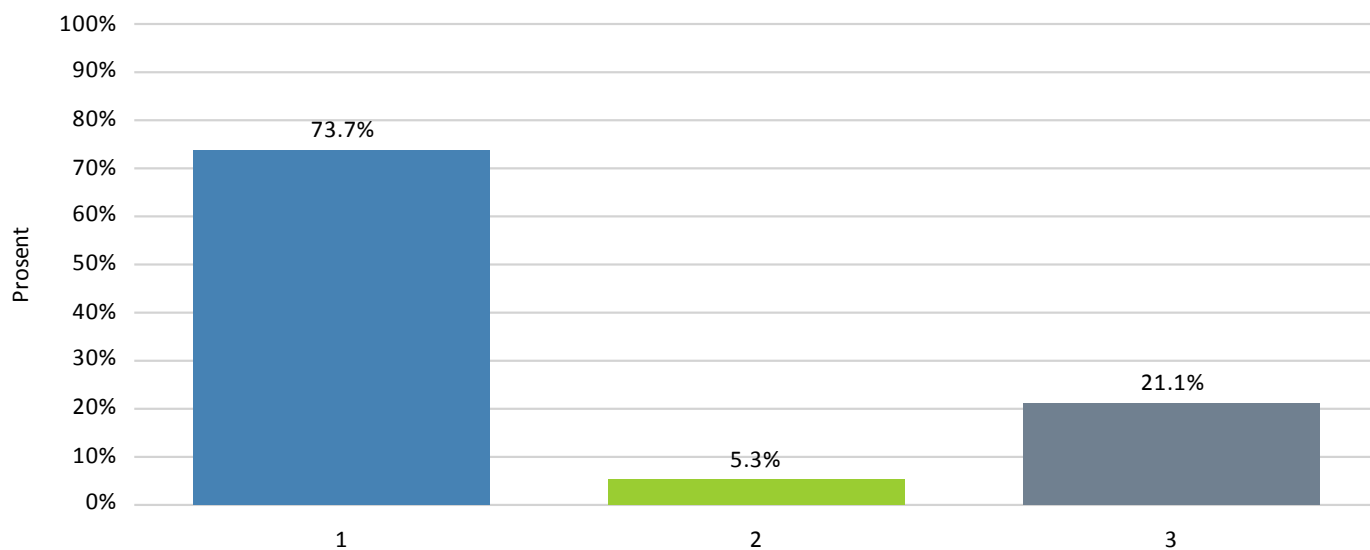
Eiendomsavdelingen utfører all drift og vedlikehold av boligene

Eiendomsforvaltningens Forvaltningsavdeling.

Utvendig: Sandnes Eiendomsselskap KF

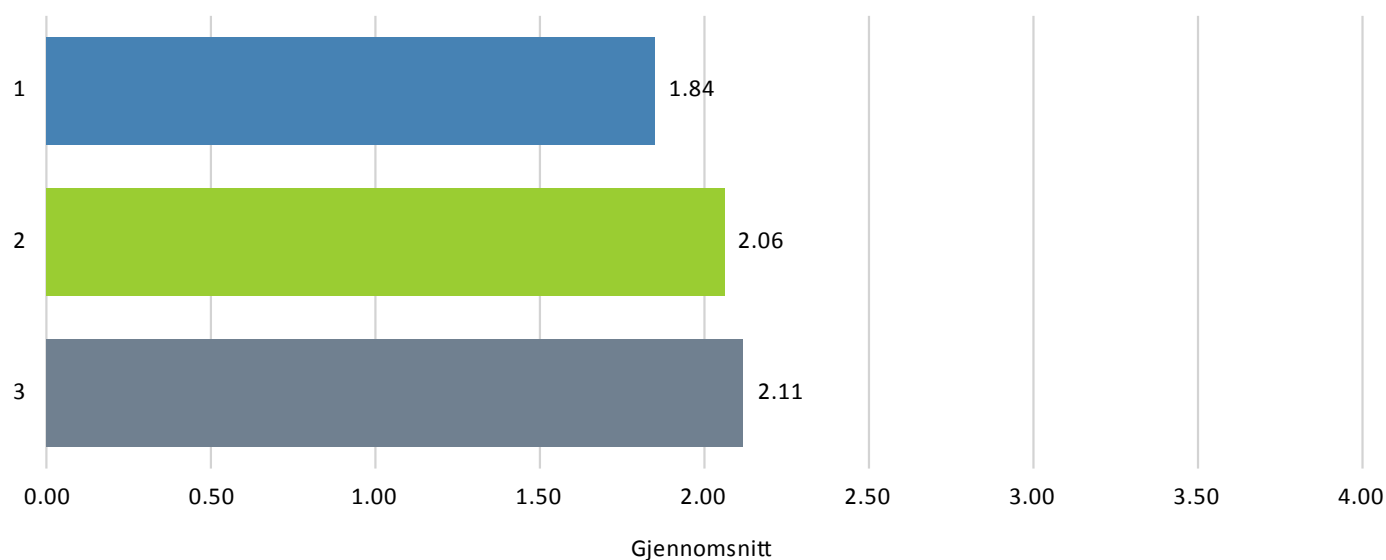
Innvendig: Levekår

Vi har i Sandnes Eiendomsselskap KF en bygningsansvarlig som har med all bestilling av vedlikeholdstjenester. Det er også ansatt en miljøvaktmester som foretar mindre vedlikehold bestilt fra bolig tjenesten.

20. Opplever du at det er forskjeller mellom bomiljøene i borettslag og sameier versus heleide gårder?

Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

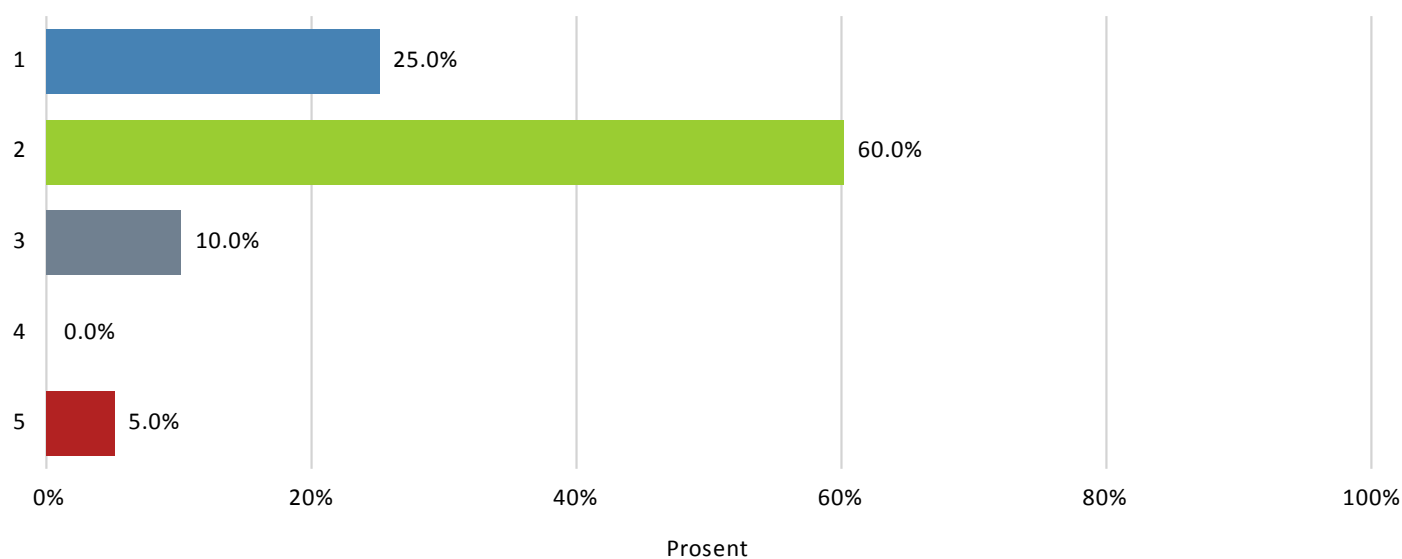
Navn	Prosent
Ja	73,7%
Nei	5,3%
Vet ikke	21,1%
N	19

21. Hvordan oppleves boligene i borettslag og sameierboliger når det gjelder

	Serienavn
1	Bomiljø
2	Driftstjenestene
3	Vedlikehold

Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Bomiljø	1,84	20
Driftstjenestene	2,06	20
Vedlikehold	2,11	20

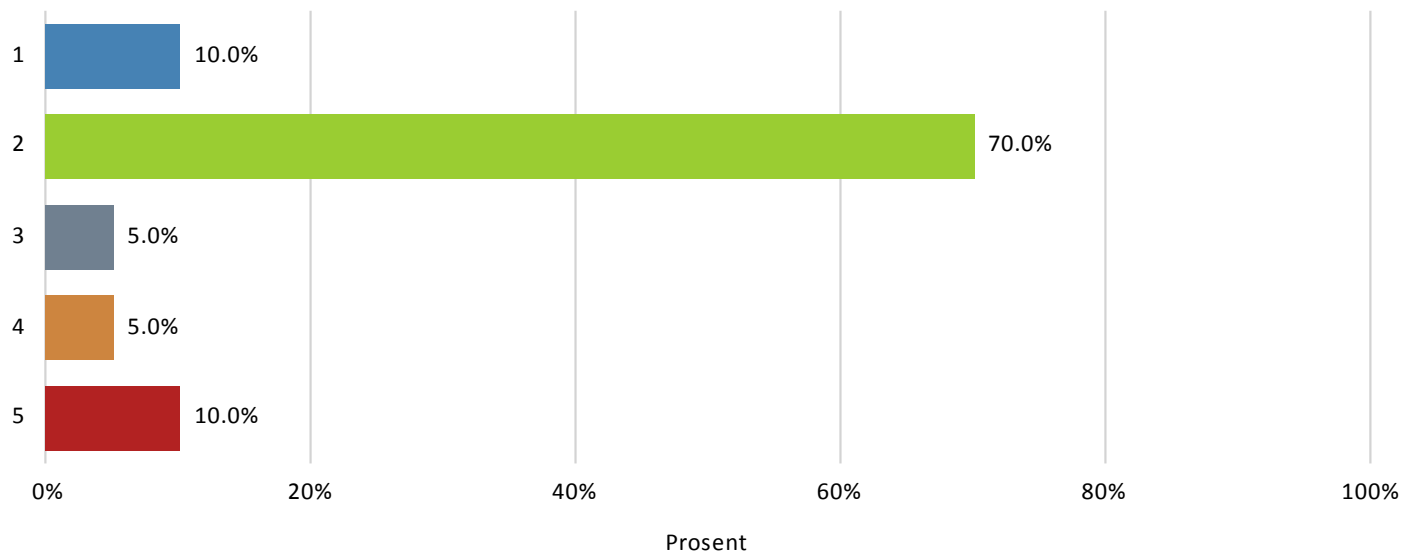
22. Bomiljø



	Navn
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	25,0%
Tilfredsstillende	60,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	10,0%
Dårlig	0,0%
Vet ikke	5,0%
N	20

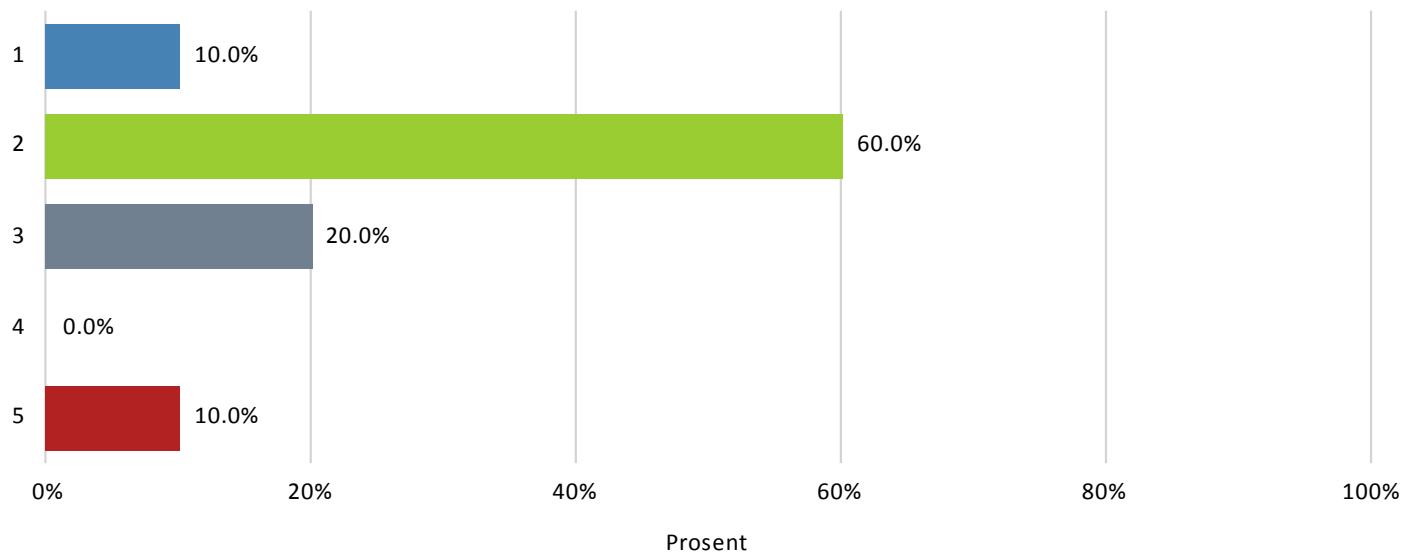
23. Driftstjenestene



Navn	
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	10,0%
Tilfredsstillende	70,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	5,0%
Dårlig	5,0%
Vet ikke	10,0%
N	20

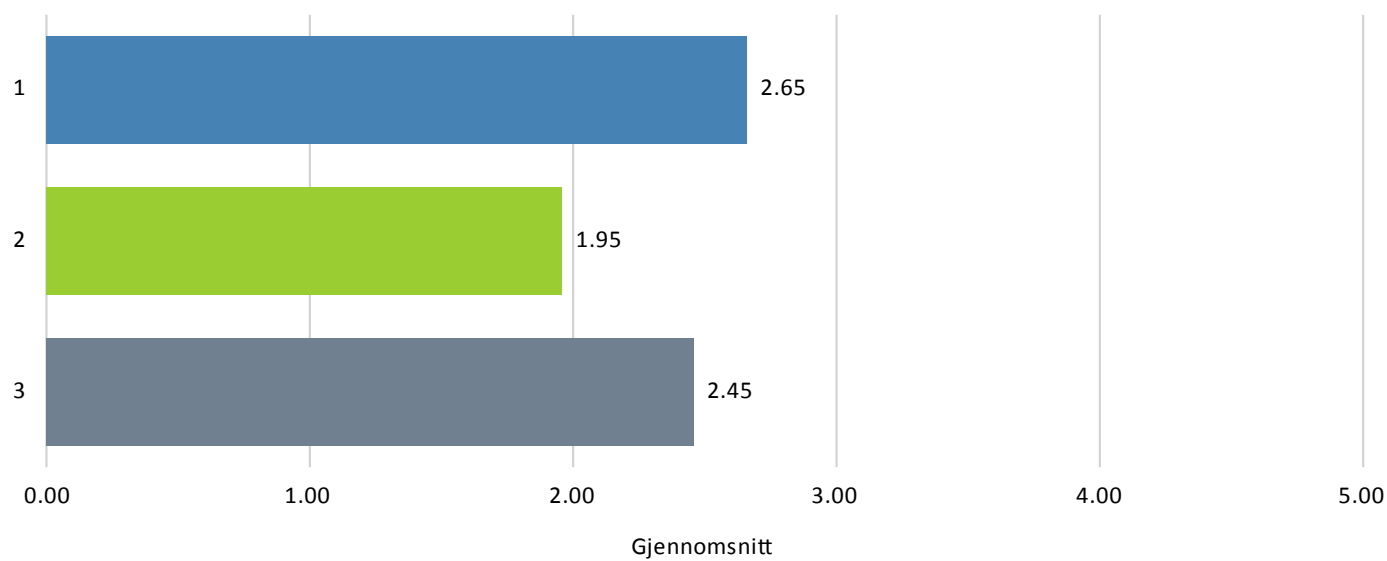
24. Vedlikehold



Navn	
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	10,0%
Tilfredsstillende	60,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	20,0%
Dårlig	0,0%
Vet ikke	10,0%
N	20

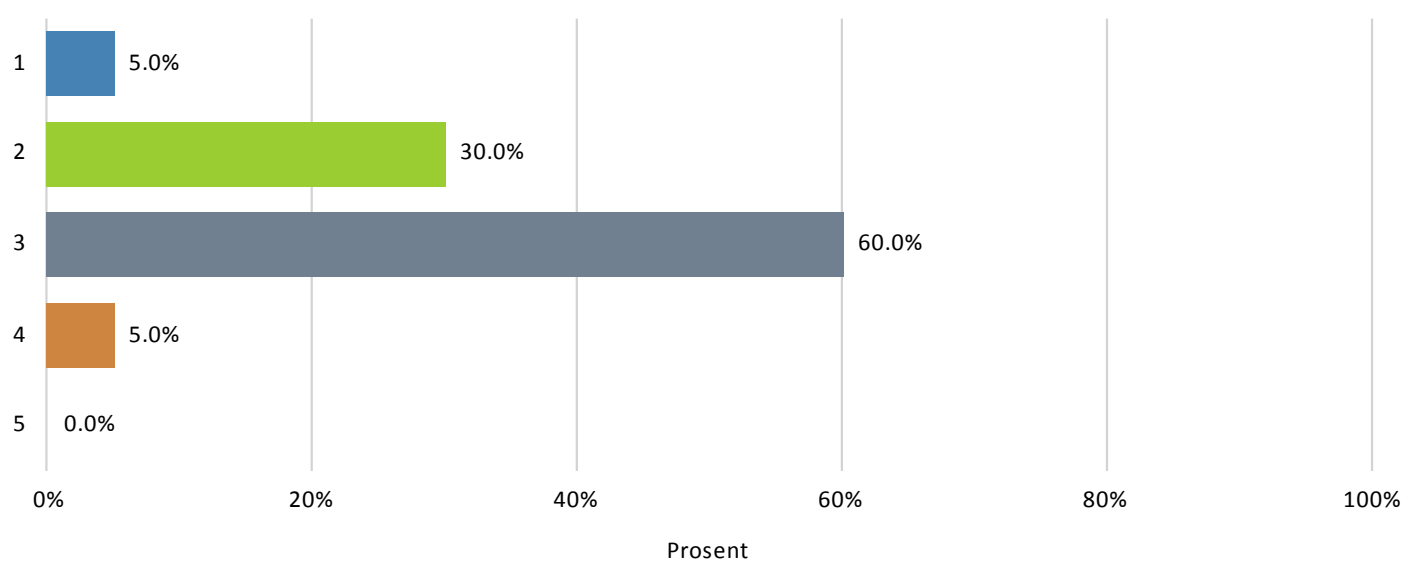
25. Hvordan oppleves boligene i kommunale gårder/ eiendommer når det gjelder



Serienavn		
1	Bomiljø	
2	Driftstjenestene	
3	Vedlikehold	

Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Bomiljø	2,65	20
Driftstjenestene	1,95	20
Vedlikehold	2,45	20

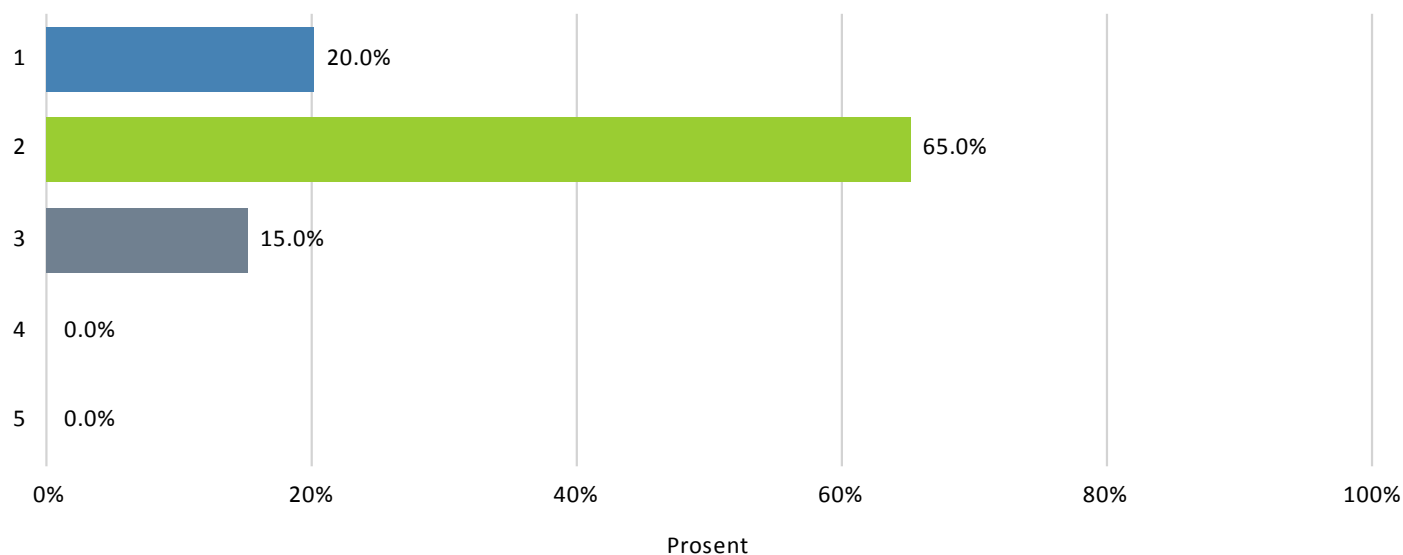
26. Bomiljø



	Navn
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	5,0%
Tilfredsstillende	30,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	60,0%
Dårlig	5,0%
Vet ikke	0,0%
N	20

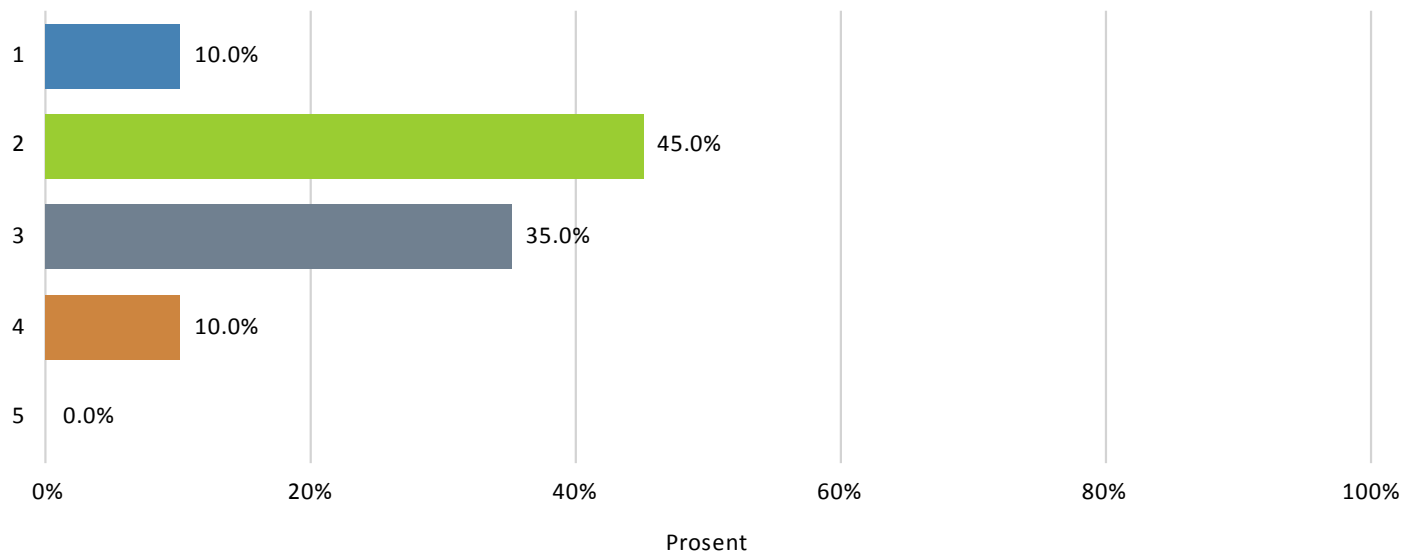
27. Driftstjenestene



	Navn
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

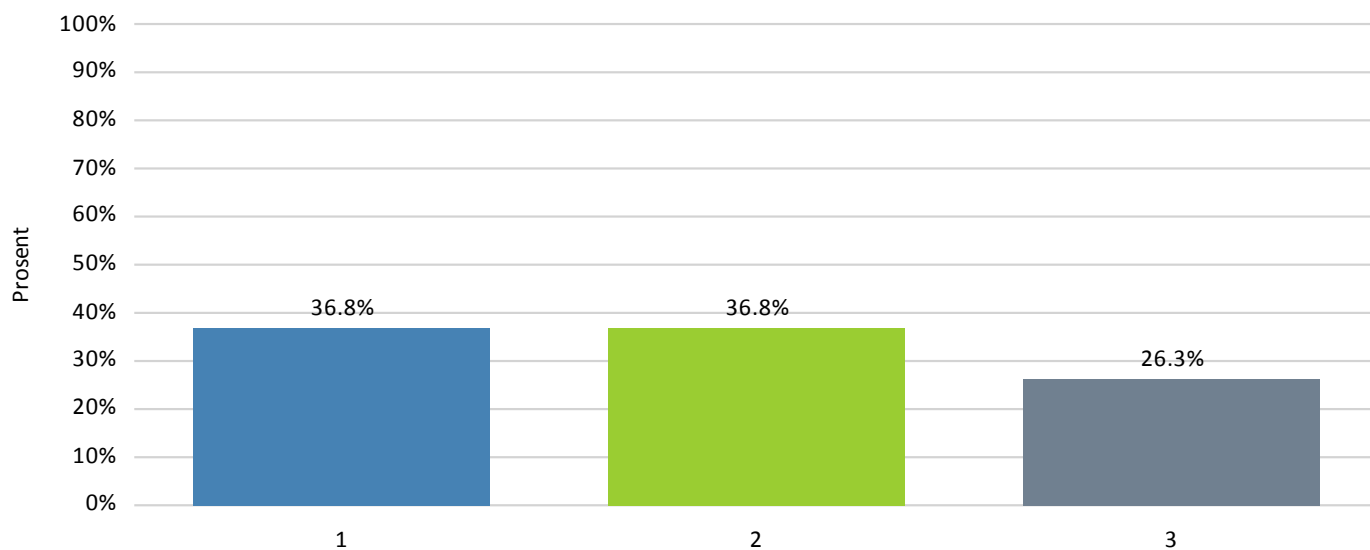
Navn	Prosent
Godt	20,0%
Tilfredsstillende	65,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	15,0%
Dårlig	0,0%
Vet ikke	0,0%
N	20

28. Vedlikehold



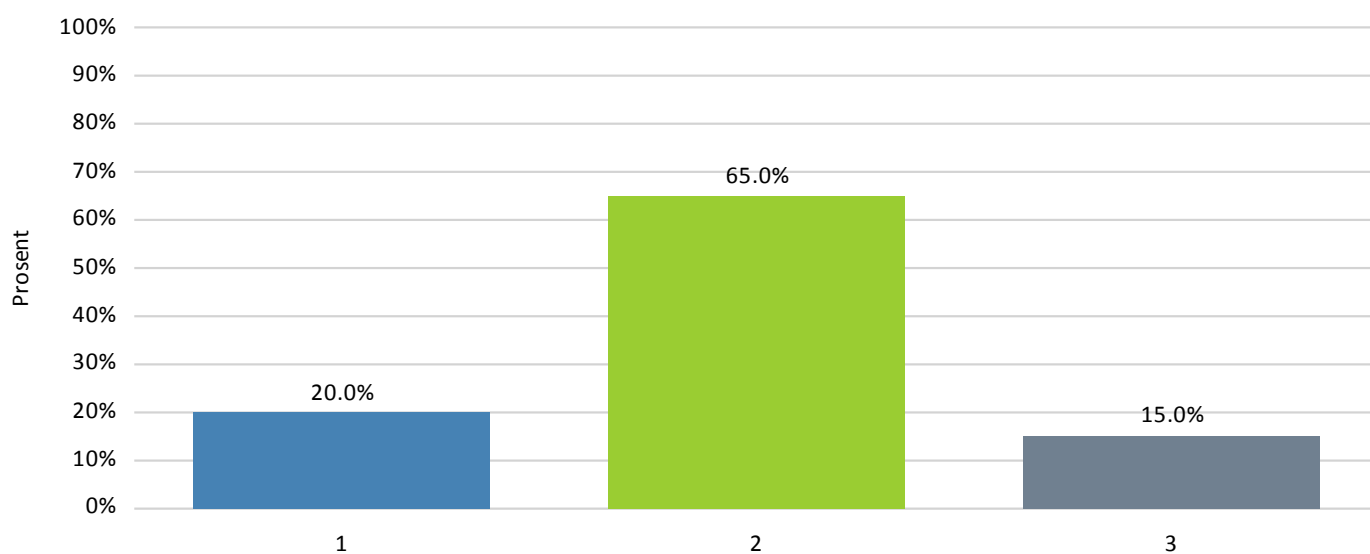
Navn	
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	10,0%
Tilfredsstillende	45,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	35,0%
Dårlig	10,0%
Vet ikke	0,0%
N	20

29. Er det flere klagesaker i borettslag og sameier versus heleide gårder

Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

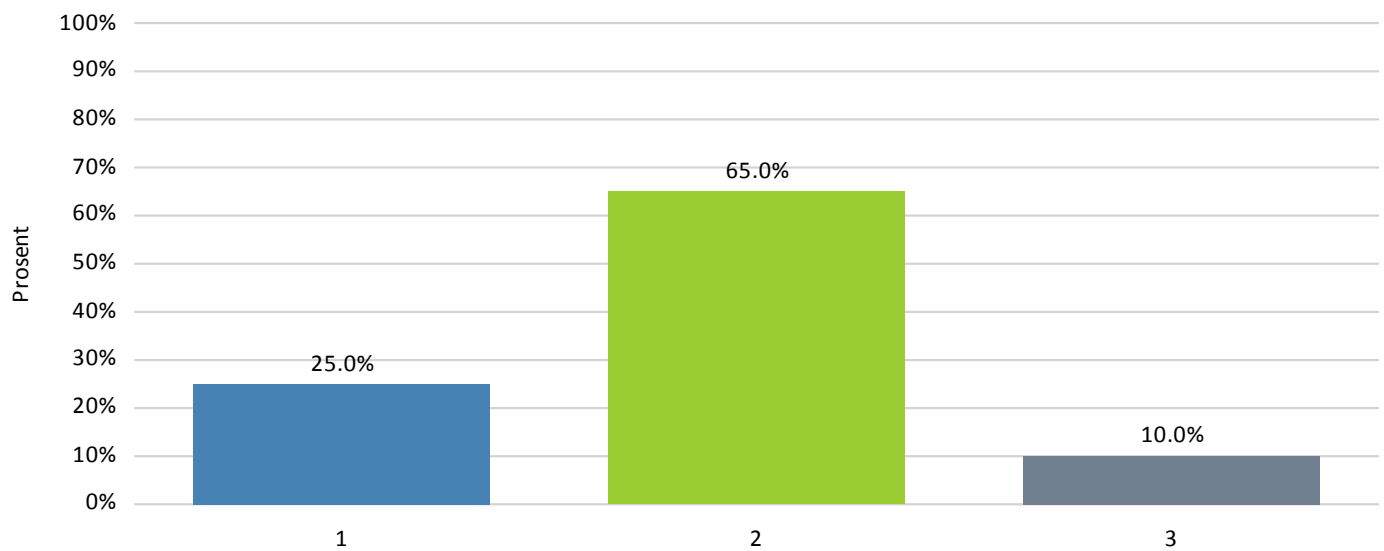
Navn	Prosent
Ja	36,8%
Nei	36,8%
Vet ikke	26,3%
N	19

30. Er det flere utkastelser i borettslag og sameier versus heleide gårder

Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

Navn	Prosent
Ja	20,0%
Nei	65,0%
Vet ikke	15,0%
N	20

31. Har virksomheten mulighet til å stille krav om depositum/ garanti

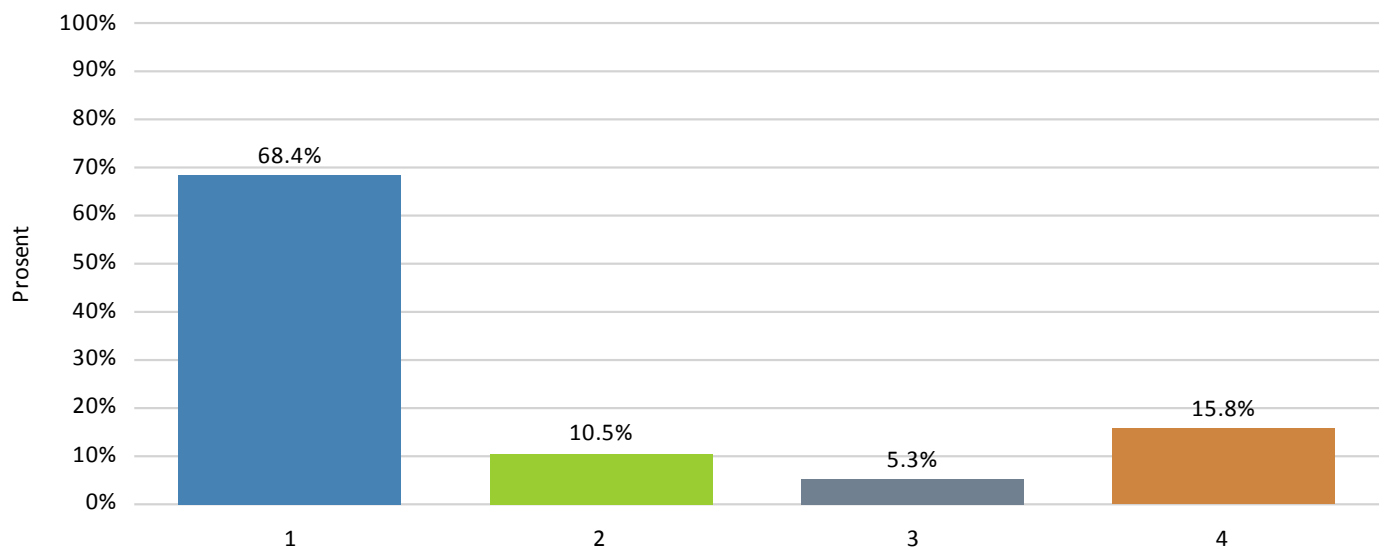


Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Annet

Navn	Prosent
Ja	25,0%
Nei	65,0%
Annet	10,0%
N	20

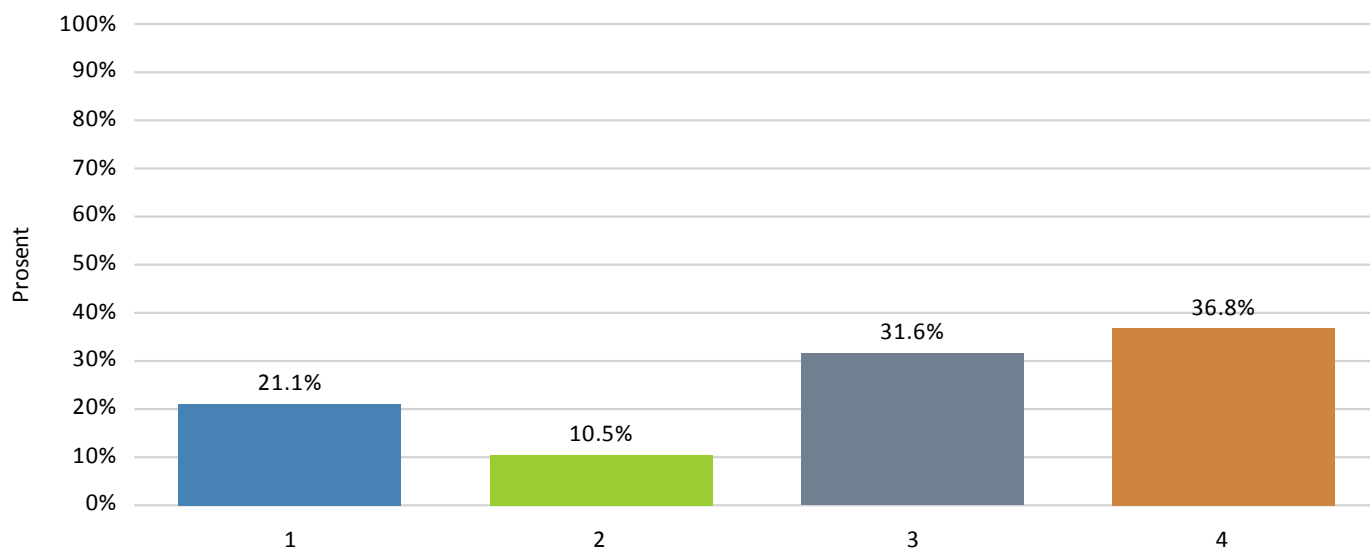
32. Hvor stor andel av driftstjenestene kjøpes eksternt

De fem neste spørsmålene gjelder kun boliger i heleide kommunale gårder



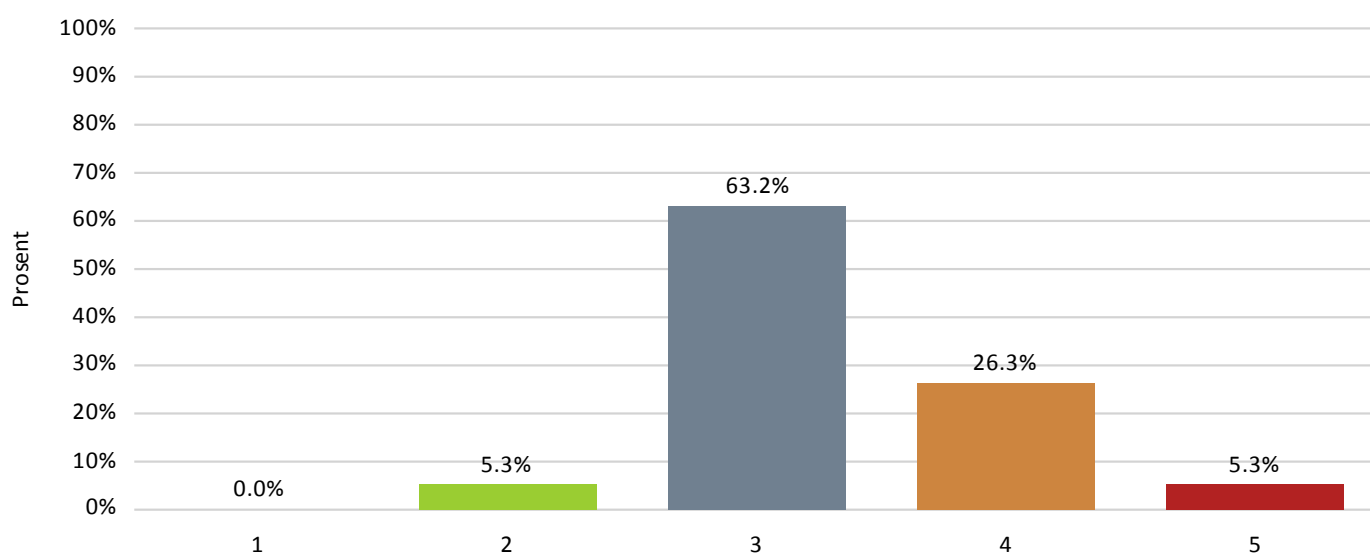
Navn	
1	0-25%
2	25-50%
3	50-75%
4	75-100%

Navn	Prosent
0-25%	68,4%
25-50%	10,5%
50-75%	5,3%
75-100%	15,8%
N	19

33. Hvor stor andel av vedlikeholdstjenestene kjøpes eksternt

Navn	
1	0-25%
2	25-50%
3	50-75%
4	75-100%

Navn	Prosent
0-25%	21,1%
25-50%	10,5%
50-75%	31,6%
75-100%	36,8%
N	19

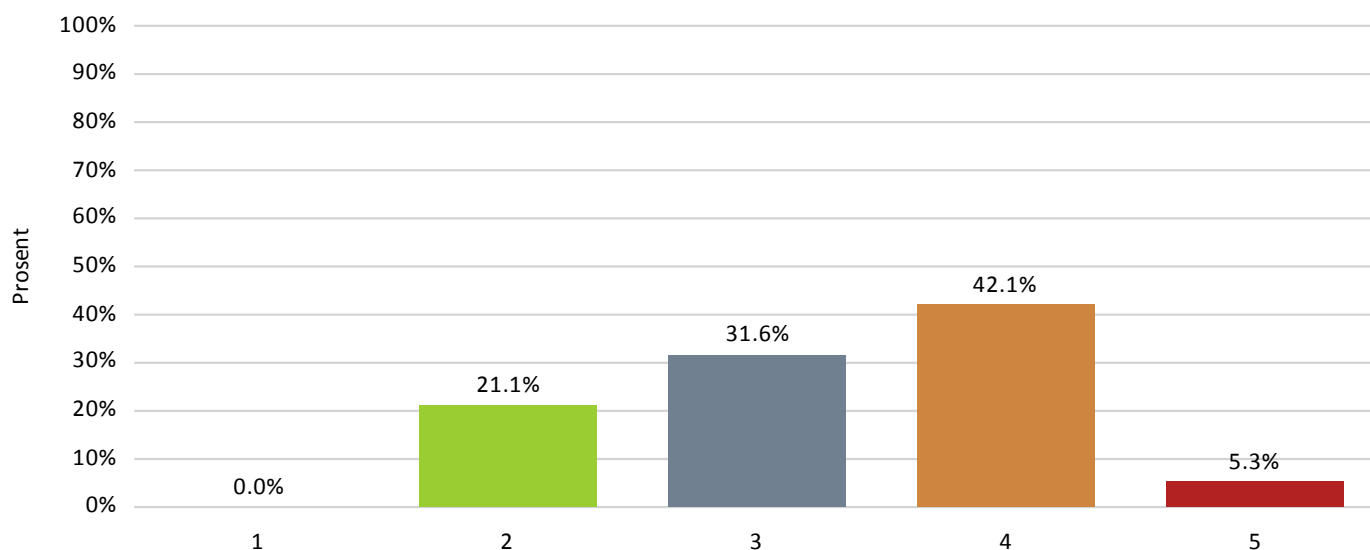
34. Etter din vurdering: Finnes det gode tilstandsanalyser av boligmassen

	Navn
1	Svært lite tilfreds
2	Lite tilfreds
3	Nøytral
4	Tilfreds
5	Svært tilfreds

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Etter din vurdering: Finnes det gode tilstandsanalyser av boligmassen	19	3,32	0,65	3,00

Navn	Prosent
Svært lite tilfreds	0,0%
Lite tilfreds	5,3%
Nøytral	63,2%
Tilfreds	26,3%
Svært tilfreds	5,3%
N	19

35. Etter din vurdering: I hvilken grad drives det systematisk vedlikeholdsplanlegging i boligmassen



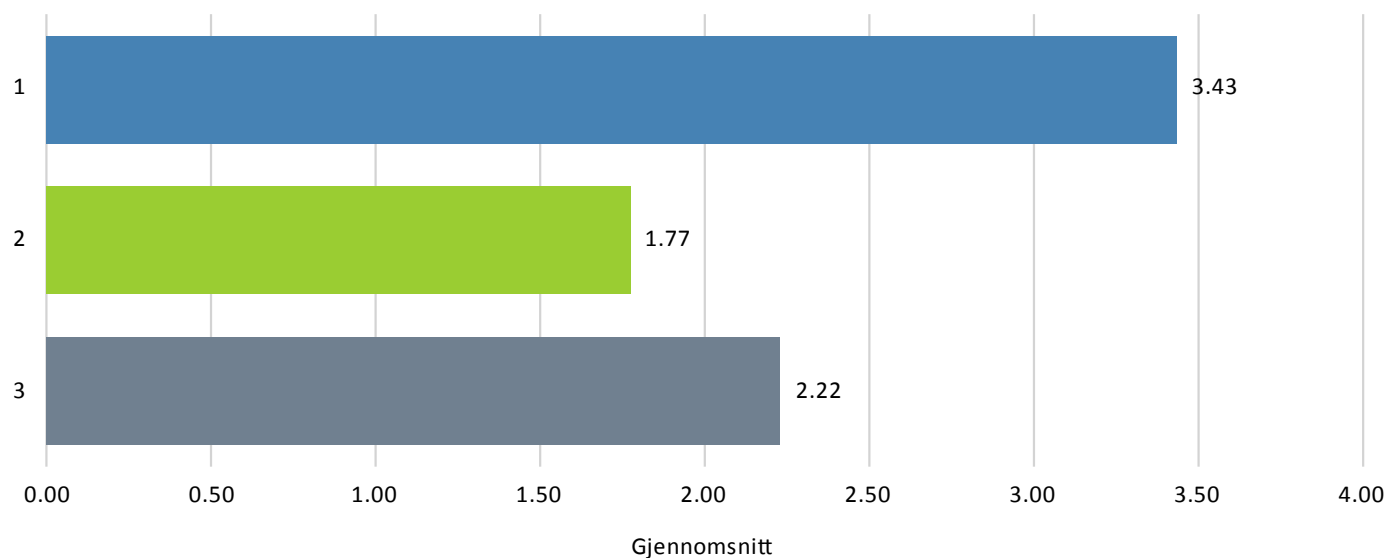
	Navn
1	Svært lite tilfreds
2	Lite tilfreds
3	Nøytral
4	Tilfreds
5	Svært tilfreds

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Etter din vurdering: I hvilken grad drives det systematisk vedlikeholdsplanlegging i boligmassen	19	3,32	0,86	3,00

Navn	Prosent
Svært lite tilfreds	0,0%
Lite tilfreds	21,1%
Nøytral	31,6%
Tilfreds	42,1%
Svært tilfreds	5,3%
N	19

36. Angi grunn dersom det oppfattes at det ikke drives ett tilfredsstillende systematisk vedlikehold i boligene

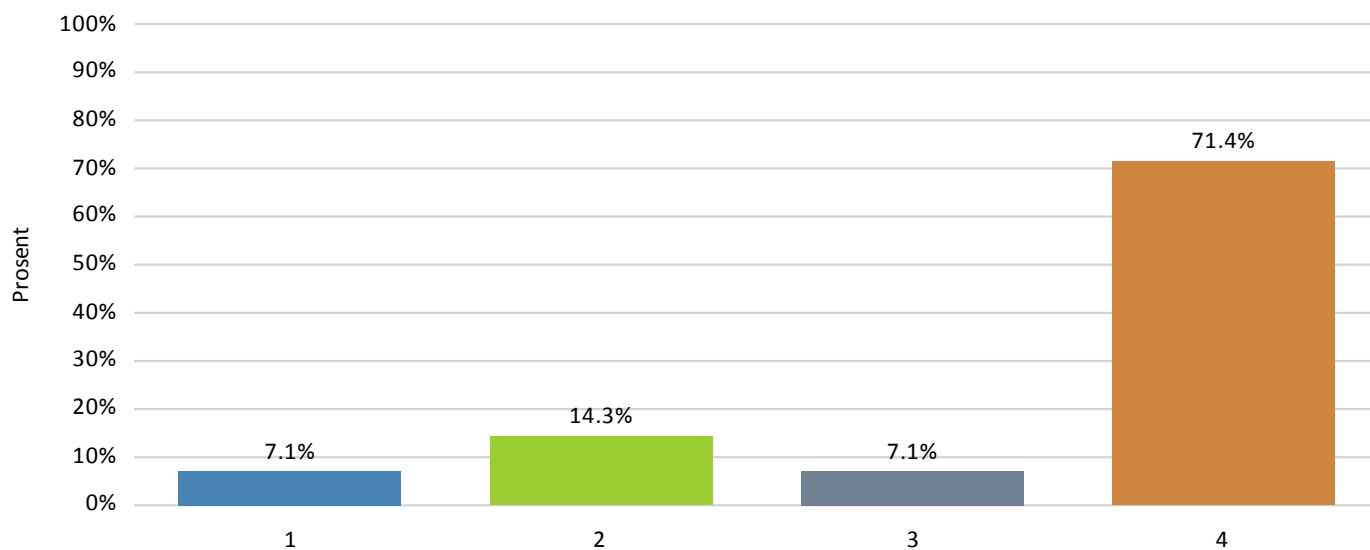
Ranger årsak fra 0-3, der 0 er ikke relevant mens 3 er svært relevant



	Serienavn
1	Mangel på budsjettmidler
2	Mangel på kompetanse/ ressurspersoner
3	Har ikke tid

Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Mangel på budsjettmidler	3,43	14
Mangel på kompetanse/ ressurspersoner	1,77	13
Har ikke tid	2,22	9

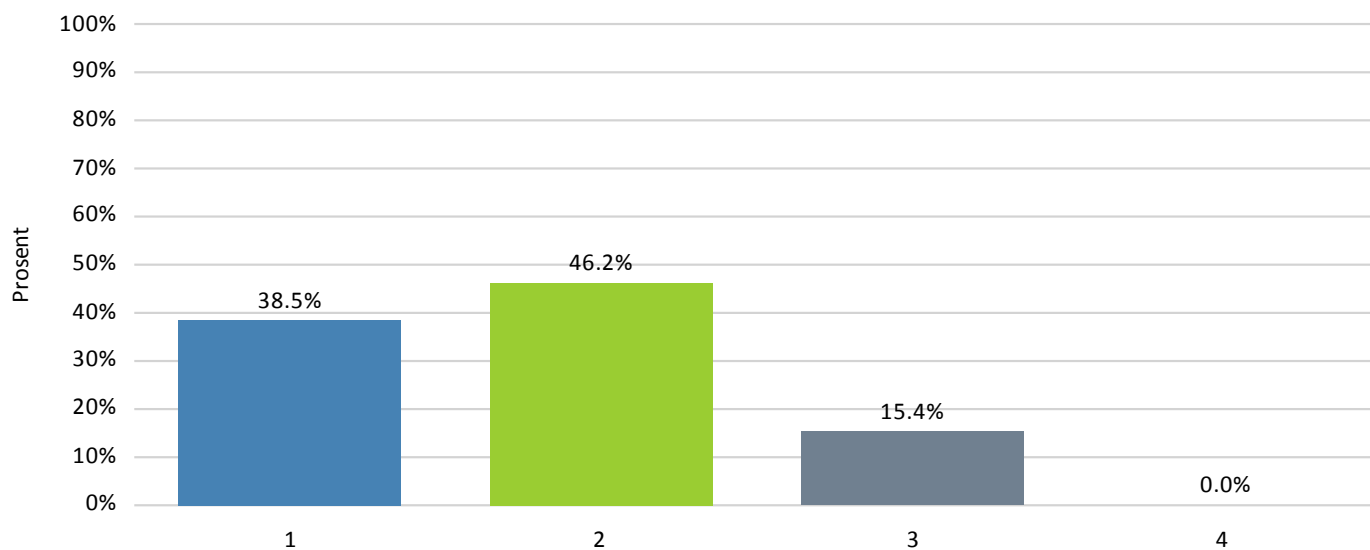
37. Mangel på budsjettmidler

**Navn**

1	0
2	1
3	2
4	3

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Mangel på budsjettmidler	14	3,43	0,98	4,00

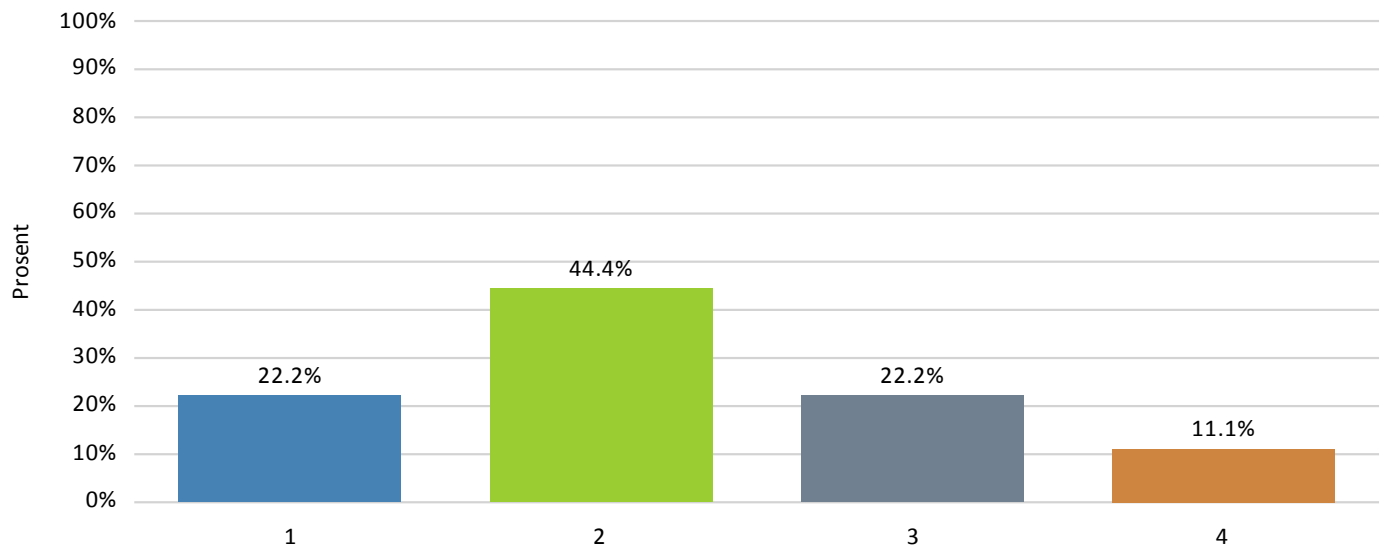
Navn	Prosent
0	7,1%
1	14,3%
2	7,1%
3	71,4%
N	14

38. Mangel på kompetanse/ ressurspersoner**Navn**

1	0
2	1
3	2
4	3

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Mangel på kompetanse/ ressurspersoner	13	1,77	0,70	2,00

Navn	Prosent
0	38,5%
1	46,2%
2	15,4%
3	0,0%
N	13

39. Har ikke tid**Navn**

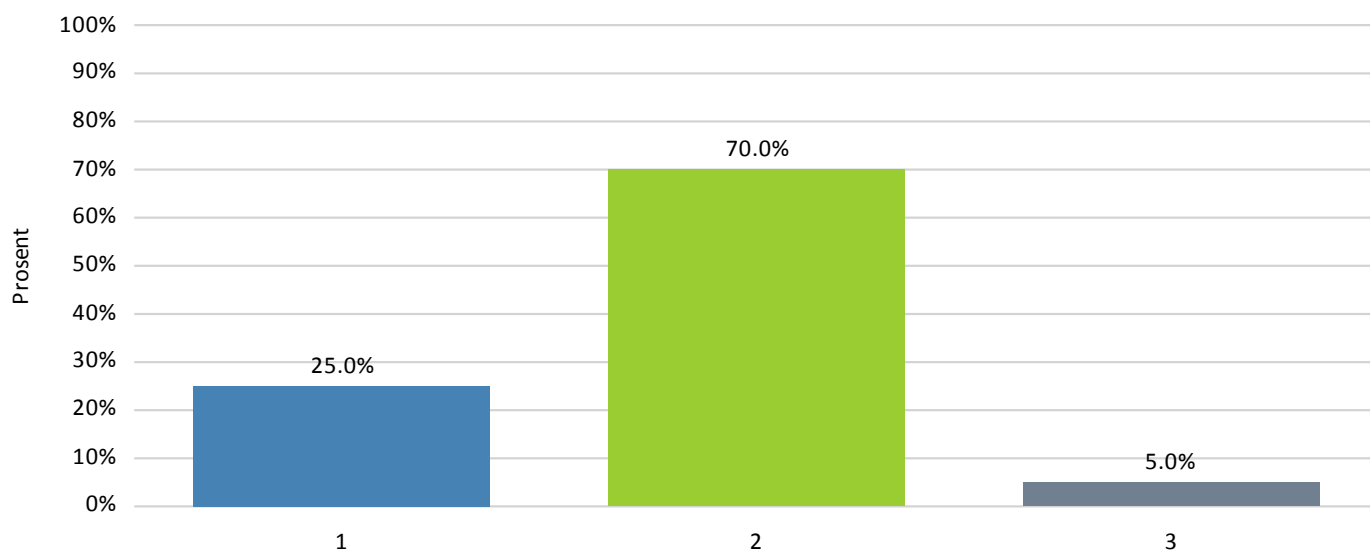
1	0
2	1
3	2
4	3

Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Har ikke tid	9	2,22	0,92	2,00

Navn	Prosent
0	22,2%
1	44,4%
2	22,2%
3	11,1%
N	9

40. Har virksomheten retningslinjer på når man skal delta i styreverv i boligporteføljen med borettslag og sameier?

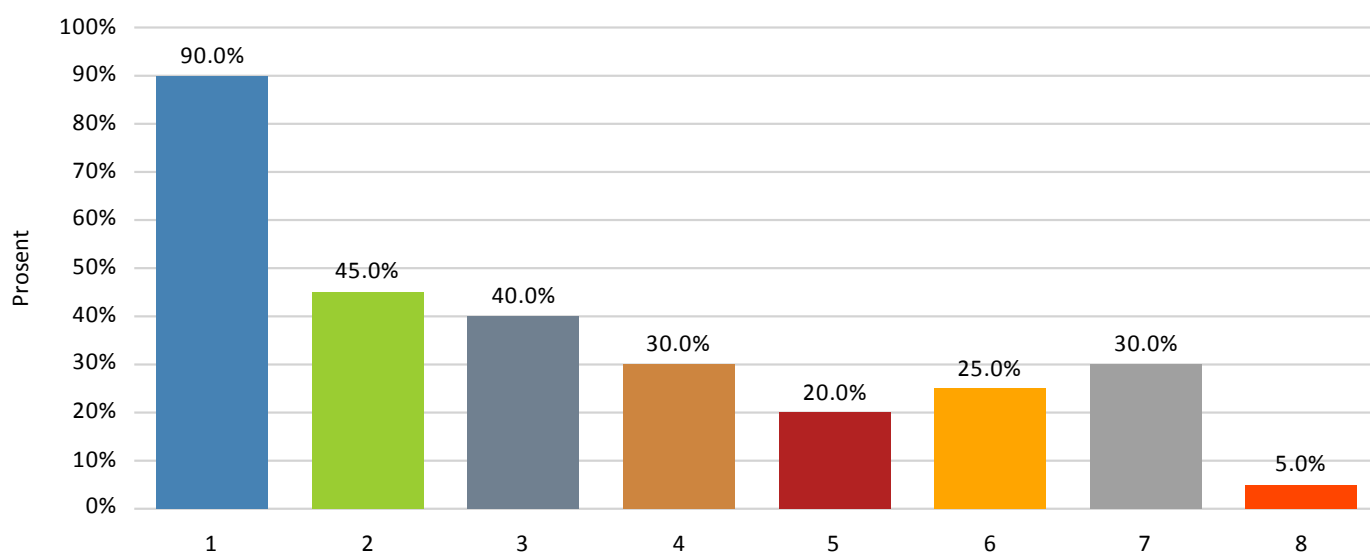
De to neste spørsmålene gjelder kun boliger i borettslag og sameier



Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Vet ikke

Navn	Prosent
Ja	25,0%
Nei	70,0%
Vet ikke	5,0%
N	20

41. Hvordan følges styremøter/ generalforsamlinger i BS/sameiere opp



	Navn
1	Mottar innkalling til borettslag
2	Deltar på alle generalforsamling, der det vurderes som hensiktsmessig
3	Har oversikt over vedtatte styrevedtak som gir utslag på husleien
4	Følges opp av den enkelte eiendomsansvarlige
5	Vedtak med konsekvenser for husleieøkning rapporteres til nærmeste leder
6	Oppfølging gjøres av forretningsfører
7	Har ingen systematisk oppfølging av forpliktelsene vedtatt i styret/ generalforsamling
8	Vet ikke

Navn	Prosent
Mottar innkalling til borettslag	90,0%
Deltar på alle generalforsamling, der det vurderes som hensiktsmessig	45,0%
Har oversikt over vedtatte styrevedtak som gir utslag på husleien	40,0%
Følges opp av den enkelte eiendomsansvarlige	30,0%
Vedtak med konsekvenser for husleieøkning rapporteres til nærmeste leder	20,0%
Oppfølging gjøres av forretningsfører	25,0%
Har ingen systematisk oppfølging av forpliktelsene vedtatt i styret/ generalforsamling	30,0%
Vet ikke	5,0%
N	20

Emne:

VS: Spørreundersøkelse - Eierform i kommunale boliger

Fra: Laurense H. Lie Rypdal

Sendt: 25. februar 2015 17:23

Til: BBY - Boligseksjonen; BBY - Driftsseksjonen; BBY - Team Groruddalen; BBY - Team Indre øst; BBY - Team Sentrum; BBY - Team Vest- Sør; BBY - kundesenteret

Kopi: Svein H. Gjønnes; Jon Carlsen

Emne: Spørreundersøkelse - Eierform i kommunale boliger

Hei

Denne våren jobber jeg på med min hovedoppgave i Eiendomsforvaltning- og utvikling der temaet er eierform i kommunale boliger, med fokus på forskjeller mellom å eie eiendom i borettslag og sameier versus heleide gårder. Tittelen på oppgaven er:

«En vurdering av type eierform - Strategisk porteføljestyling for kommunale boligutleiere»

Ta gjerne kontakt om dere ønsker mer informasjon.

I den forbindelsen sender jeg ut en spørreundersøkelse til forvaltningsteamene, bolig, drift og kundesenteret. Intensjonen er å innhente kunnskap fra dere som daglig er ute i boligmassen, har kundekontakt og mottar tilbakemeldinger fra forholdene i våre eiendommer knyttet til bomiljø, drift og vedlikeholdsstandard; kort sagt dere som best oversikt.

Besvarelsen tar ca 5-10 min. Det er avklart med ledelsen at den kan sendes ut og jeg setter stor pris på om du tar deg tid til å svare.

Link til undersøkelse er her: <https://response.questback.com/boligbyggoslokf/jgzrrtodyy/>

Svarfrist er 13.mars.

Det presiseres at anonymitet og personvern ivaretas.

På forhånd takk for hjelpen,

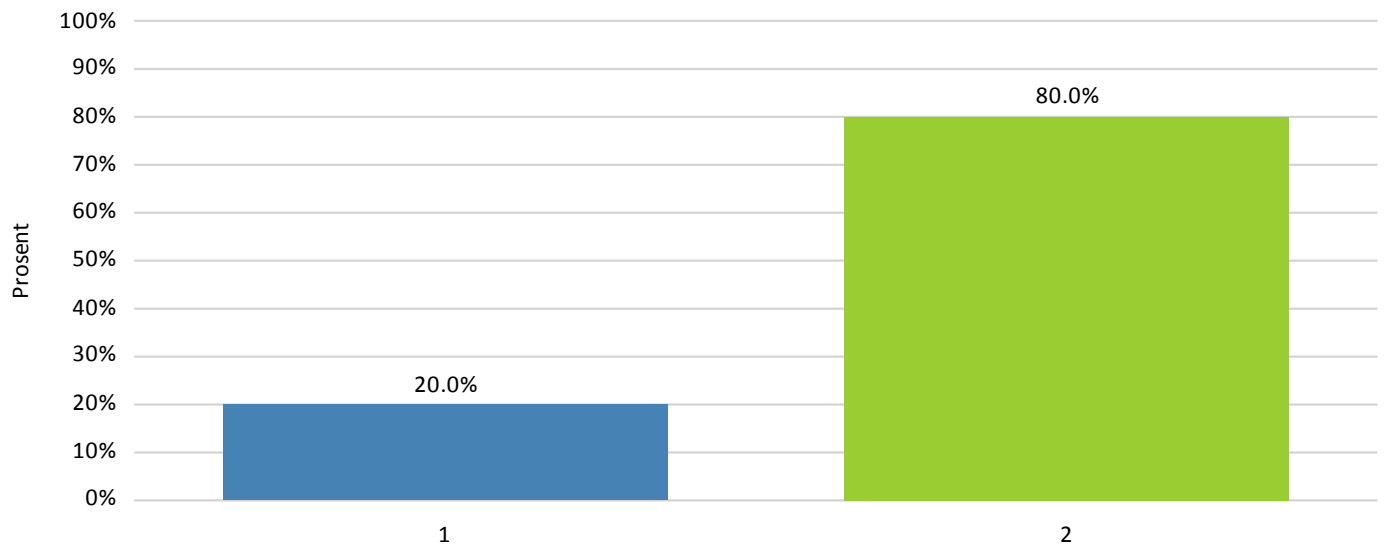
Laurense

Vurdering av kommunale boliger i borettslag og sameier versus heleide gårder**1. I hvilken seksjon er du ansatt?**

Navn	
1	Forvaltningsteamene
2	Driftsseksjonen
3	Boligseksjonen
4	Kundesenteret

Navn	Prosent
Forvaltningsteamene	24,0%
Driftsseksjonen	16,0%
Boligseksjonen	40,0%
Kundesenteret	20,0%
N	25

2. Oppgi din stilling



Navn

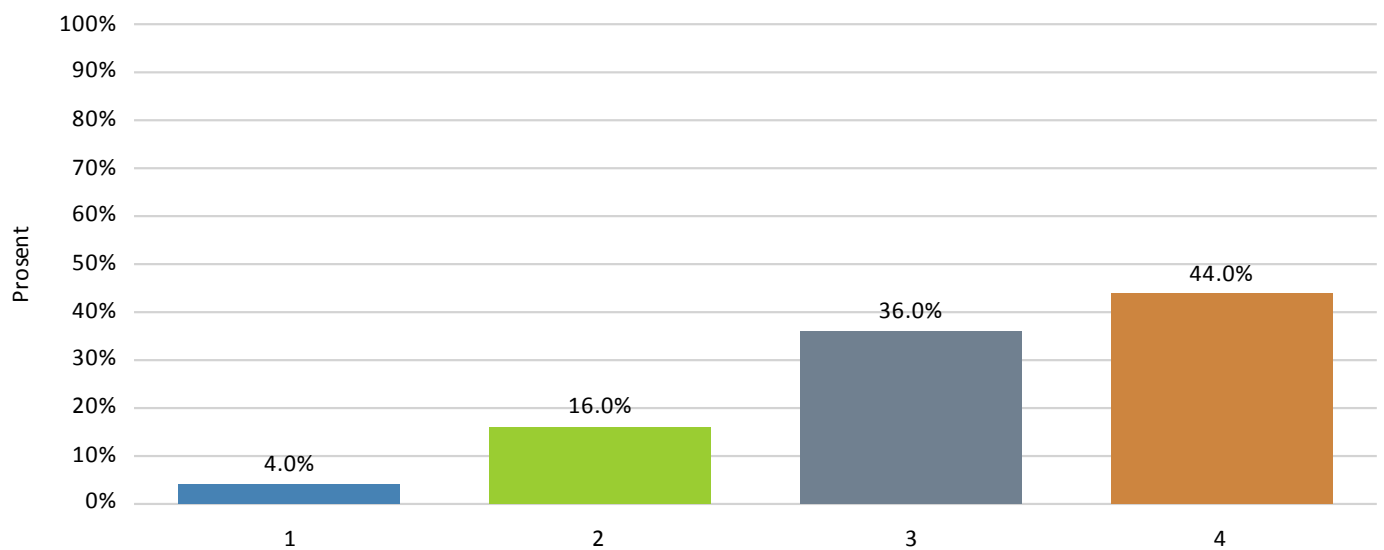
1	Seksjonsleder
2	Medarbeider

Navn

Prosent

Seksjonsleder	20,0%
Medarbeider	80,0%
N	25

3. Hvor lenge har du vært ansatt i Boligbygg?

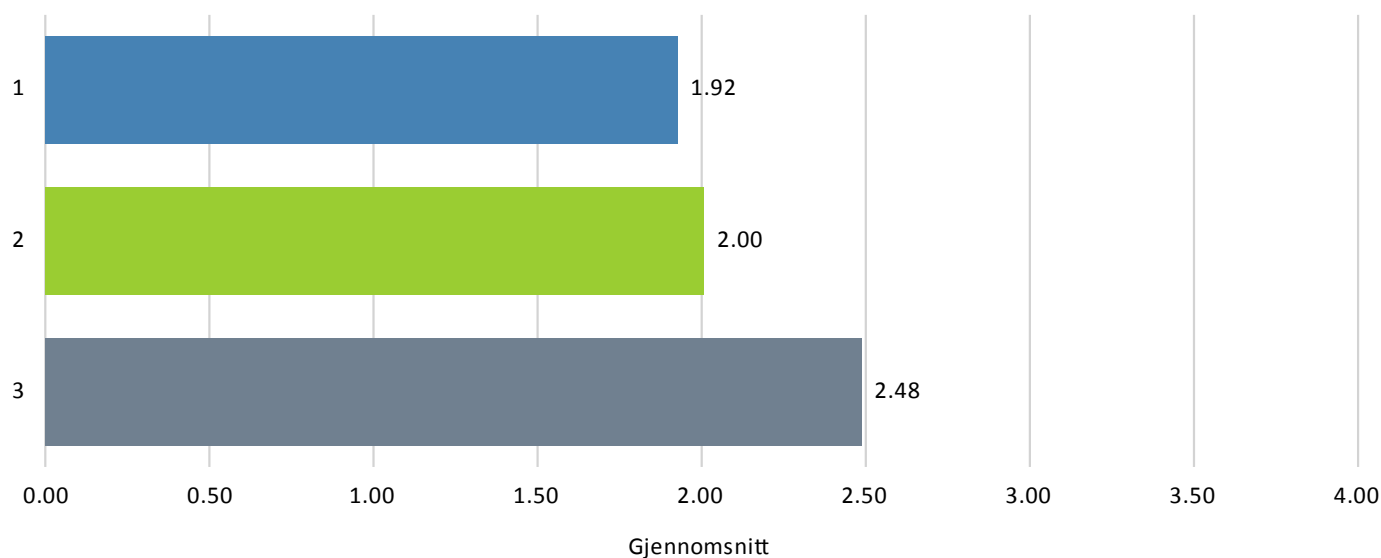


	Navn
1	Under 1 år
2	1-2 år
3	3-5 år
4	Over 5 år

Navn	Prosent
Under 1 år	4,0%
1-2 år	16,0%
3-5 år	36,0%
Over 5 år	44,0%
N	25

4. Hvordan oppleves boligene/ leieforholdene i borettslag og sameiere når det gjelder

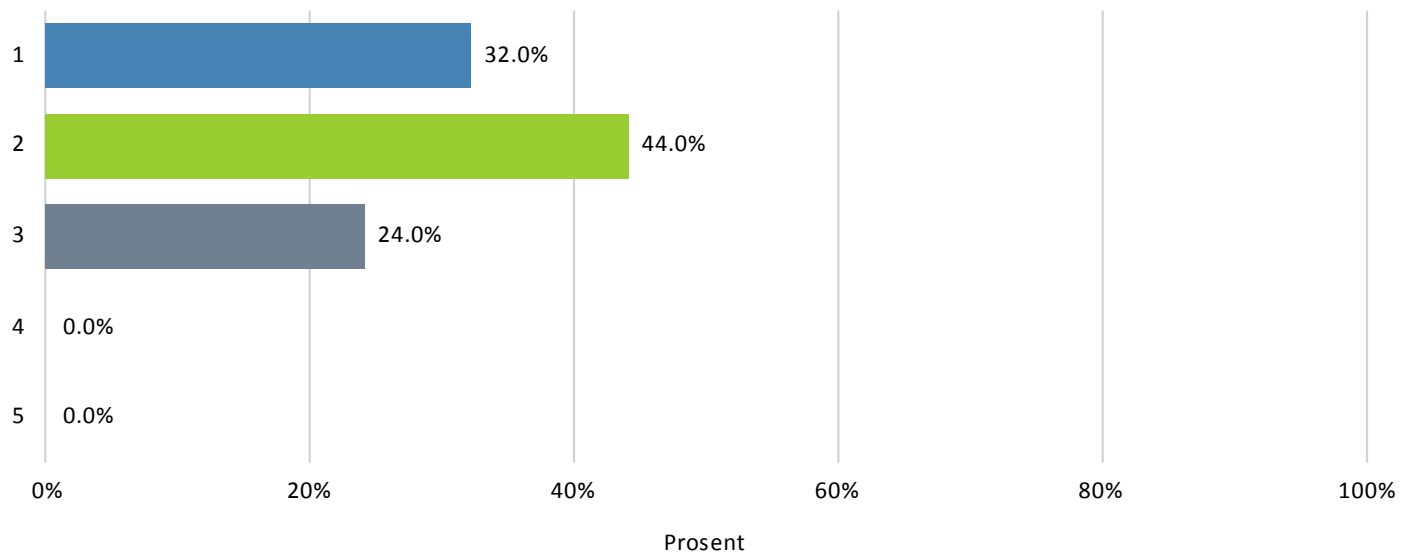
Her bes det om en vurdering etter beste, nøkterne evne og gjelder i første spørsmål borettslag og sameier
 Spørsmålene krever ingen knivskarp presisjon, men en vurdering fra dere som daglig er ute i boligmassen, har kundekontakt og mottar tilbakemeldinger fra forholdene i våre boliger.



	Serienavn
1	Bomiljø
2	Driftstjenestene
3	Vedlikehold

Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Bomiljø	1,92	25
Driftstjenestene	2,00	25
Vedlikehold	2,48	25

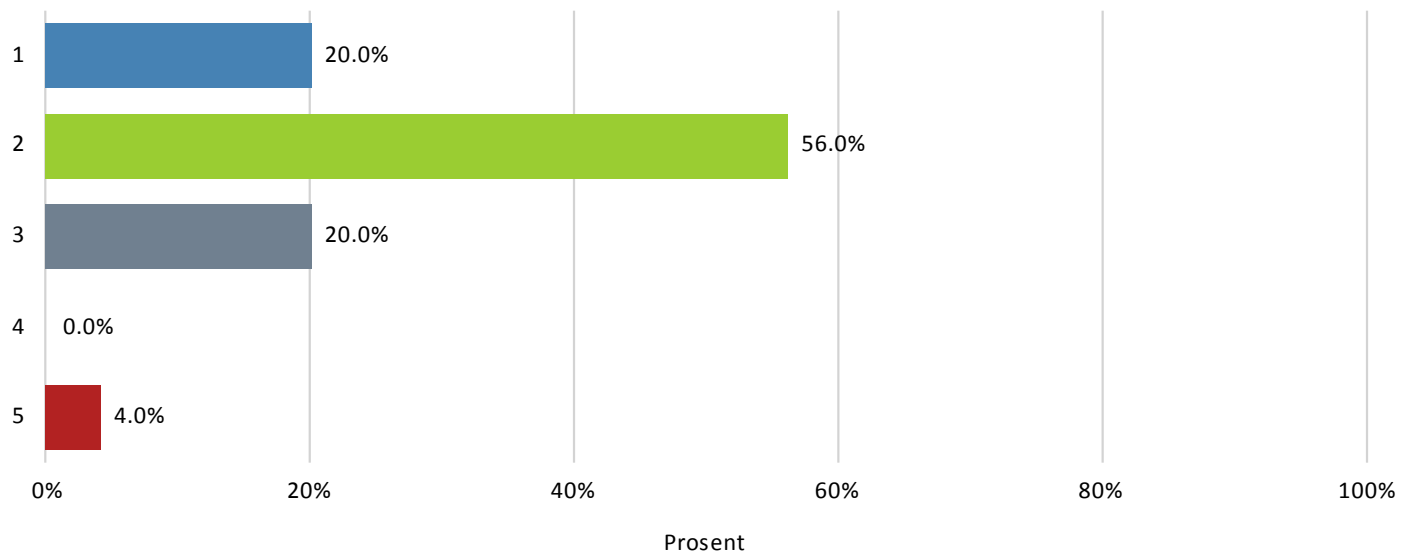
5. Bomiljø



Navn	
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	32,0%
Tilfredsstillende	44,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	24,0%
Dårlig	0,0%
Vet ikke	0,0%
N	25

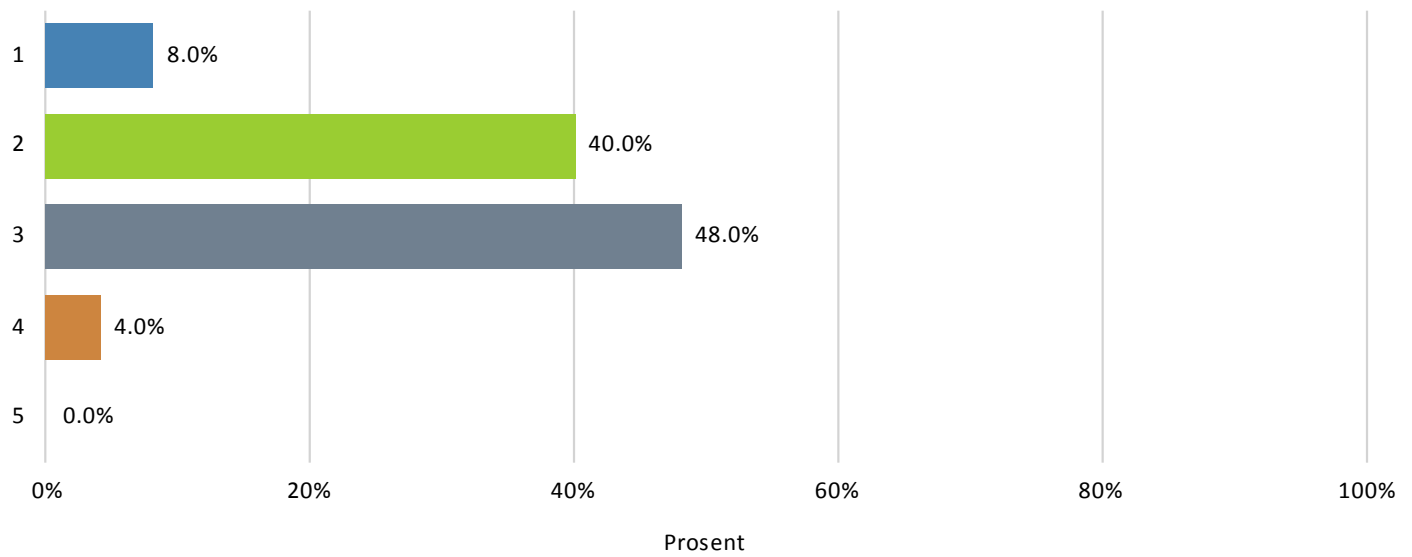
6. Driftstjenestene



Navn	
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	20,0%
Tilfredsstillende	56,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	20,0%
Dårlig	0,0%
Vet ikke	4,0%
N	25

7. Vedlikehold

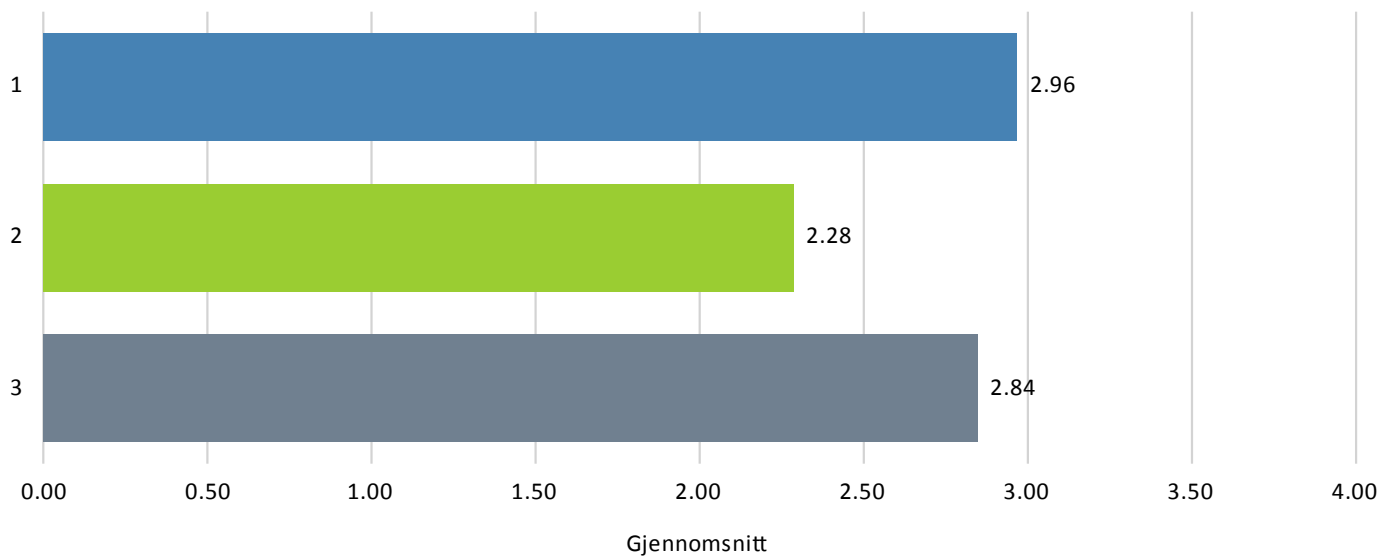


Navn	
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	8,0%
Tilfredsstillende	40,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	48,0%
Dårlig	4,0%
Vet ikke	0,0%
N	25

8. Hvordan oppleves boligene/ leieforholdene i heleide kommunale gårder når det gjelder

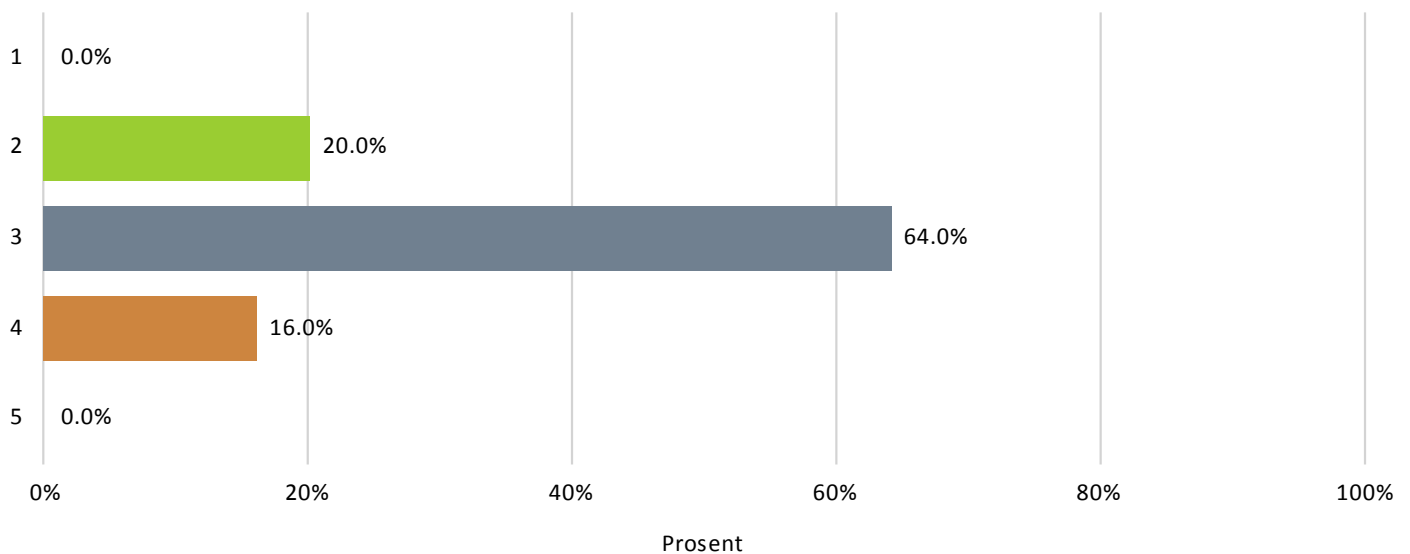
Samme nøkterne vurdering som ovenfor... i heleide kommunale gårder



Serienavn		
1	Bomiljø	
2	Driftstjenester	
3	Vedlikehold	

Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Bomiljø	2,96	25
Driftstjenester	2,28	25
Vedlikehold	2,84	25

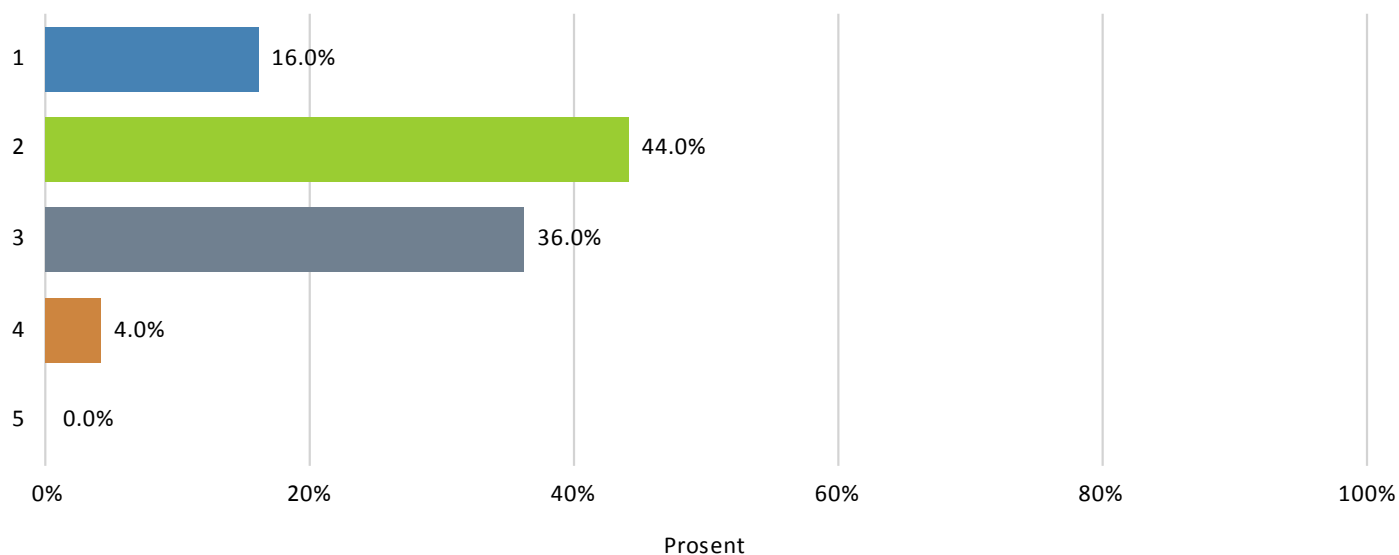
9. Bomiljø



	Navn
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	0,0%
Tilfredsstillende	20,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	64,0%
Dårlig	16,0%
Vet ikke	0,0%
N	25

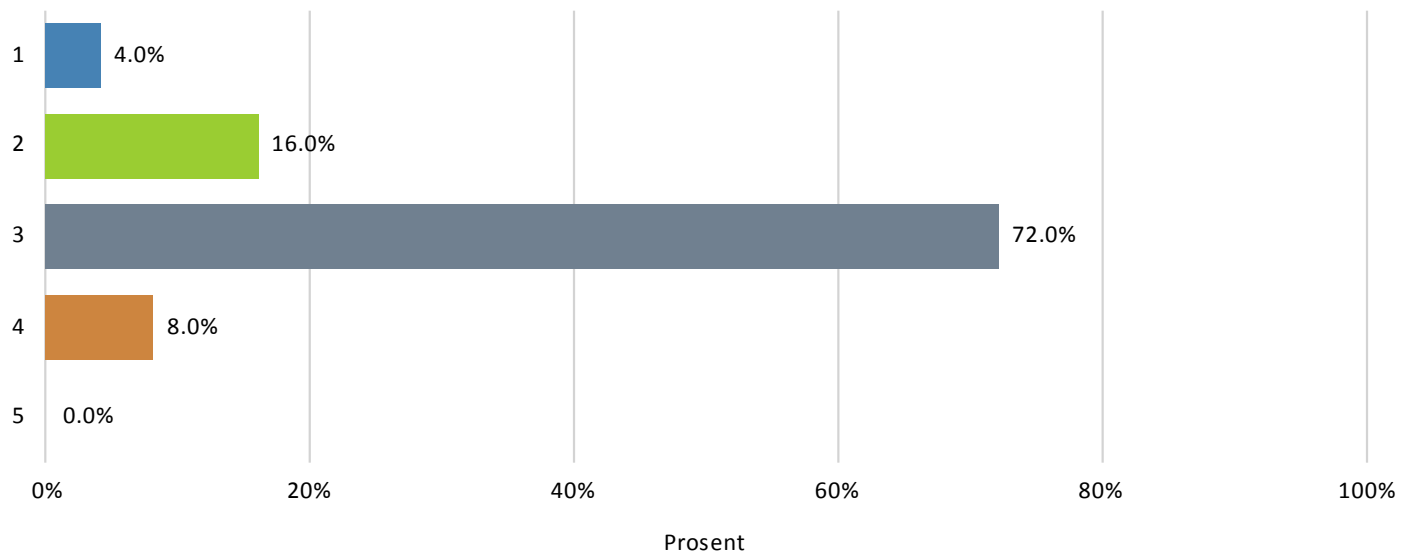
10. Driftstjenester



	Navn
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	16,0%
Tilfredsstillende	44,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	36,0%
Dårlig	4,0%
Vet ikke	0,0%
N	25

11. Vedlikehold



Navn	
1	Godt
2	Tilfredsstillende
3	Ikke alltid tilfredsstillende
4	Dårlig
5	Vet ikke

Navn	Prosent
Godt	4,0%
Tilfredsstillende	16,0%
Ikke alltid tilfredsstillende	72,0%
Dårlig	8,0%
Vet ikke	0,0%
N	25

12. Er det flest klagesaker knyttet til bomiljø/ husbråk/ boevne i

Nedenfor er intensjonen å finne ut om det er forskjell på antall klagesaker knyttet til bomiljø, husbråk og eller boevne på våre leietakere i henholdvis borettslag og sameier versus heleide gårder. Vurderinger gjøres ut fra egen erfaring og oppfatning.



Navn

1	Borettslag/ sameier
2	Heleide kommunale gårder
3	Ingen forskjell
4	Vet ikke

Navn

Prosent

Borettslag/ sameier	20,0%
Heleide kommunale gårder	40,0%
Ingen forskjell	8,0%
Vet ikke	32,0%
N	25

13. Er det flere fravikelser (utkastelser) knyttet til bomiljø/ husbråk/ boevne i

Nedenfor er intensjonen å finne ut om det er forskjell på antall fravikelser (utkastelser) knyttet til bomiljø, husbråk og eller boevnen til våre leietakere i henholdvis borettslag og sameier versus heleide gårder. Se bort ifra saker knyttet til mislighold av husleie. Vurderinger gjøres ut fra egen erfaring og oppfatning.



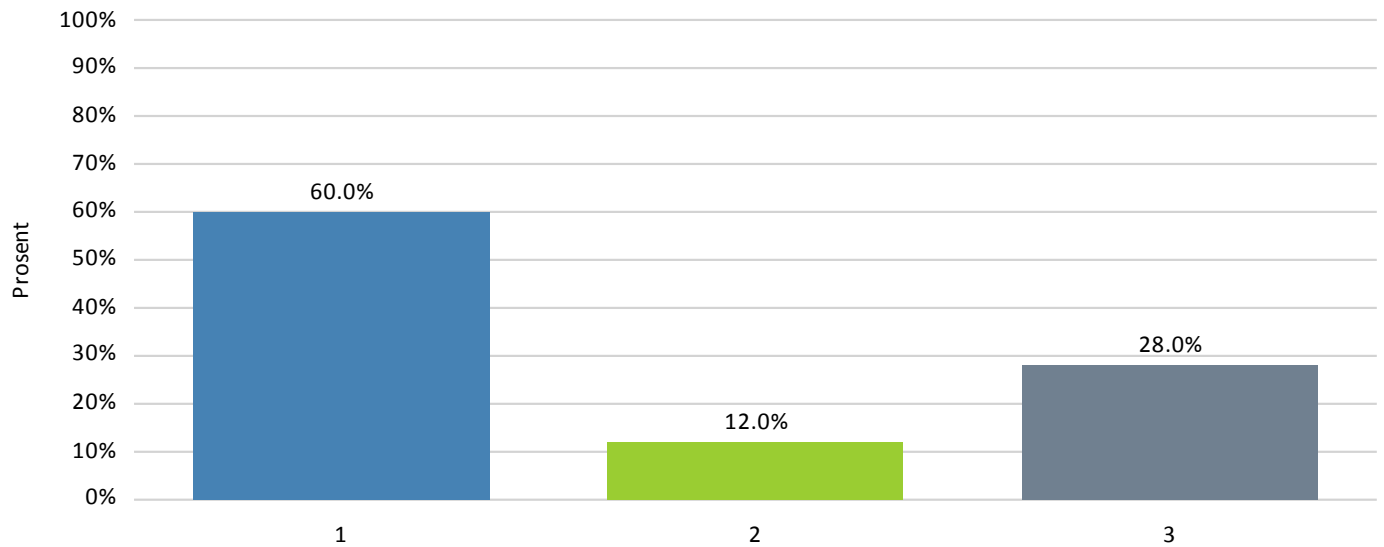
Navn

1	Borettslag/ sameier
2	Heleide kommunale gårder
3	Ingen forskjell
4	Vet ikke

Navn

Prosent

Borettslag/ sameier	16,0%
Heleide kommunale gårder	40,0%
Ingen forskjell	4,0%
Vet ikke	40,0%
N	25

14. Har du en formening om at det er forskjell mellom de to typene av eierform i forhold til bomiljø/husbråk/ boevne?

Navn	
1	Ja
2	Nei
3	Har ingen formening om det

Navn	Prosent
Ja	60,0%
Nei	12,0%
Har ingen formening om det	28,0%
N	25

15. Har du isåfall en ide om hva forskjellene er og hvorfor?

Beboere med de tyngste utfordringene blir bosatt i helkommunale gårder.

Folk som bli plassert i borettslaget rundt omkring i byen har bedre boevne enn folk som stort sett er leietagere i heleide kommunale gårder, men også dette at private borettslager tar ikke kostnader på vedlikehold eller reparasjoner som leietageren står ansvarlig for. jeg opplever at det finnes en ukultur der ute og folk nærmest krever at Oslo kommune utfører vedlikeholdsplikten som tilfaller leietageren.

Det er uheldig hvis ikke leietageren settes til ansvar i den grad det er mulig.

Større samlinger av "harde" leileboere i kommunale gårder.....eks Schweigaardsgate 98/Dalehaugen

Forventningene til godt bomiljø er høyere i brl/sameier hvor beboere eier sin egen leilighet. Det oppleves å være stor variasjon i fordommer og innstilling mot kommunale eierandeler i blr/sameier. Tålmodigheten og viljen til å opprette godt naboskap med kommunale beboere varierer også. Når de vet at de bare leier, så kan det virke enklere å klage så mye at de blir tvangsflyttet enn å reparere bomiljø.

Det må også nevnes at i de aller fleste brl/sameier fungerer naboskap/bomiljø utmerket.

Der det er flest beboere som ikke eier selv boligen de benytter, er det hardest bruk og dårligst innelima

forskjellen vil være individene i seg selv. For å få en kommunal leilighet må en ha et vedtak fra bydelen med det dette innebærer. Det er ikke en hemmelighet at det er de ressurssvake (individer som er psykiske, syke, flyktninger som gjerne kommer fra krigsland, kriminelle som kommer ut av fengsel, narkomaner, arbeidsledige, eldre, ol)som i prinsippet får en kommunal bolig. Mange uten boevner. Min oppfatning er Når mange mennesker med like arterte utfordringer som blant annet manglene bo evn, psykisk sykdommer, narkotika mm samler et sted kan det ha stor effekt på bomiljøet og det vil være synligere enn dersom det sprer seg .

Tror de som bor i brl/se har et bedre miljø som stimulerer til å være del i den ordinære boligmassen, samt et bedre miljø for integrering. Det bør være lettere å tilpasse seg ordinære regler og adferd for å ivareta egen bolig og å integreres i samfunnet. For å imøtekomme formålet med å få folk ut i den ordinære boligmassen, bør Bby stifte brl fremfor seksjonering.

vi sorterer blant beboerne - de vanskeligste sakene havner i heleide gårder. Her ignorerer vi problemene i langt større grad, siden leietager ofte blir gjeninnsatt av bydelen. og vår oppfatning er høyere toleranse.... I brl/bs er vi vare på de andre naboene/styret sine oppfatninger. Disse har også langt lavere terskel for hva som aksepteres og sender hurtigere klager ved brudd på husordensregler

Heleid kommunal gård betyr bare vanskeligstilte beboere på samme sted. Dette fører til en slags snøballeffekt når det gjelder utfordringer i bomiljøet i gården og krever i største kommunale gårder ekstra ressurser i form av arbeid med bomiljø.

Borettslag har styre som eier sin leilighet å passer mer på naboer å bomiljø.

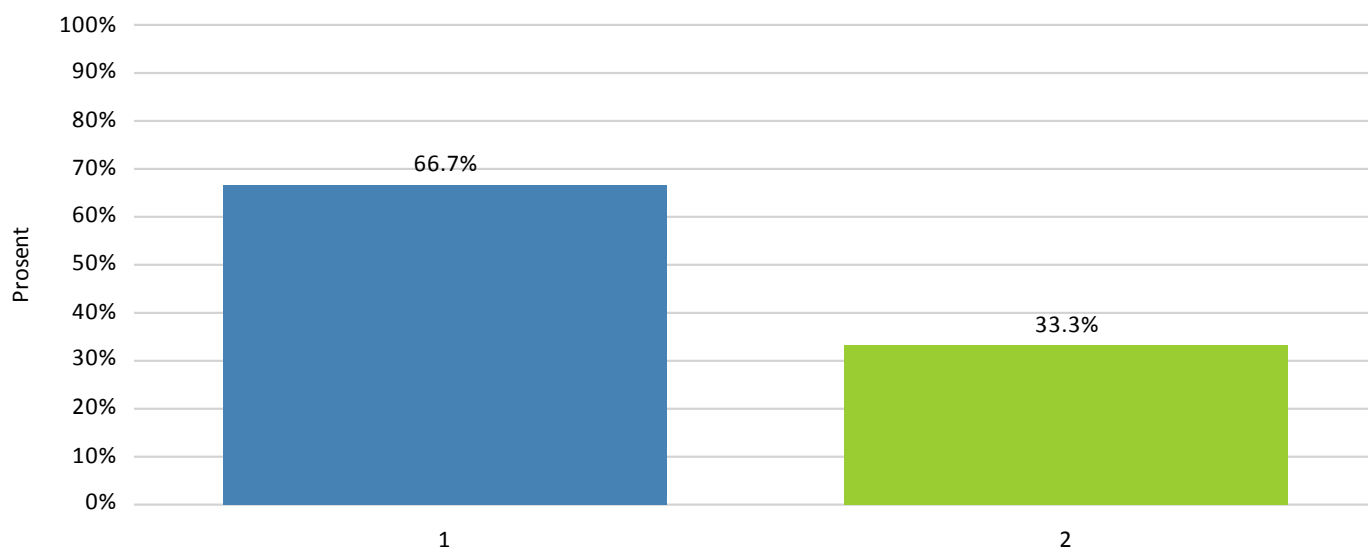
Beboere i Borettslag har tilsynelatende lettere for å klage på kommunale leietaker og har en tendens til å ha mye høyere forventninger i forhold til ro og vedlikehold enn beboere i kommunale blokker. De er også raskere å klage til sitt styre kan det virke som, enn kommunale er til å klage til Boligbygg. Det virker også som at det er mye mer uvanlig med småbarnsfamilier i flere borettslag og at barnebråk er særlig sårbart for klaging.

Ikke bare beboere som leier, når du eier er man mere engasjert i B/L

Sameie og borettslag har styrer og andre tetter knyttet til eiendommen og beboerne enn det man klarer å få til i den kommunale boligmassen. Men skal sies at bydelene kan være en stor faktor for å drive dette til det beste i begge alternativer.

16. Har du styreverv i BRL/ BS?

De neste spørsmålene er knyttet til oppfølging av styrevedtak og generalforsamlinger i boliger i borettslag og sameier.



Navn

1	Ja
2	Nei

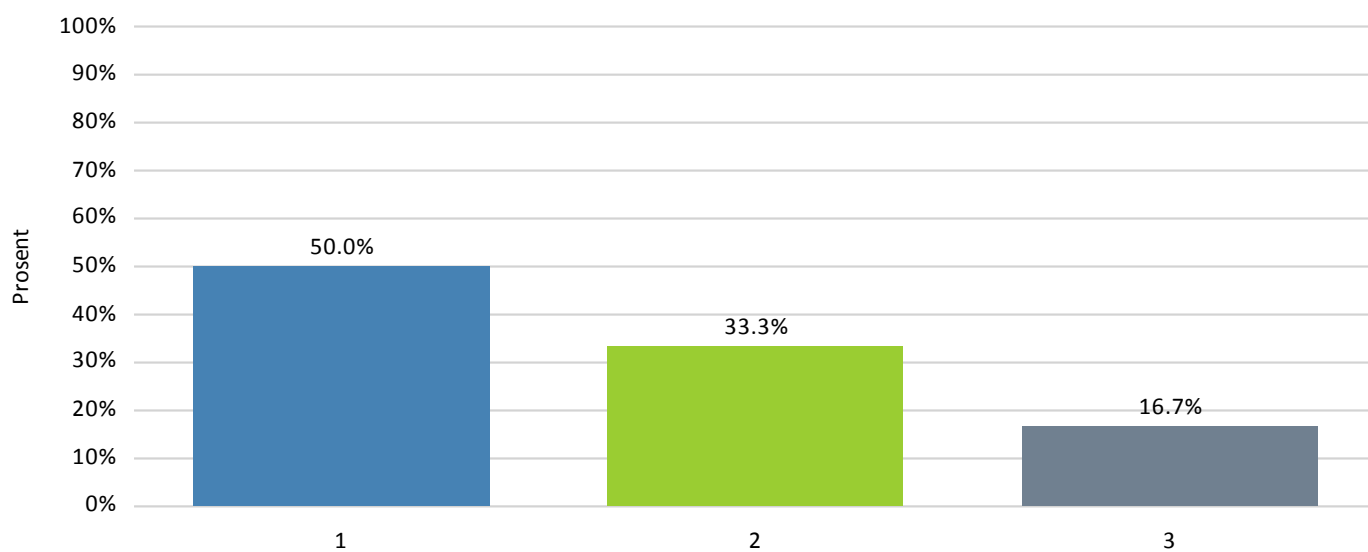
Navn

Prosent

Ja	66,7%
Nei	33,3%
N	6

17. Har du mange boliger i BRL/BS i din portefølje?

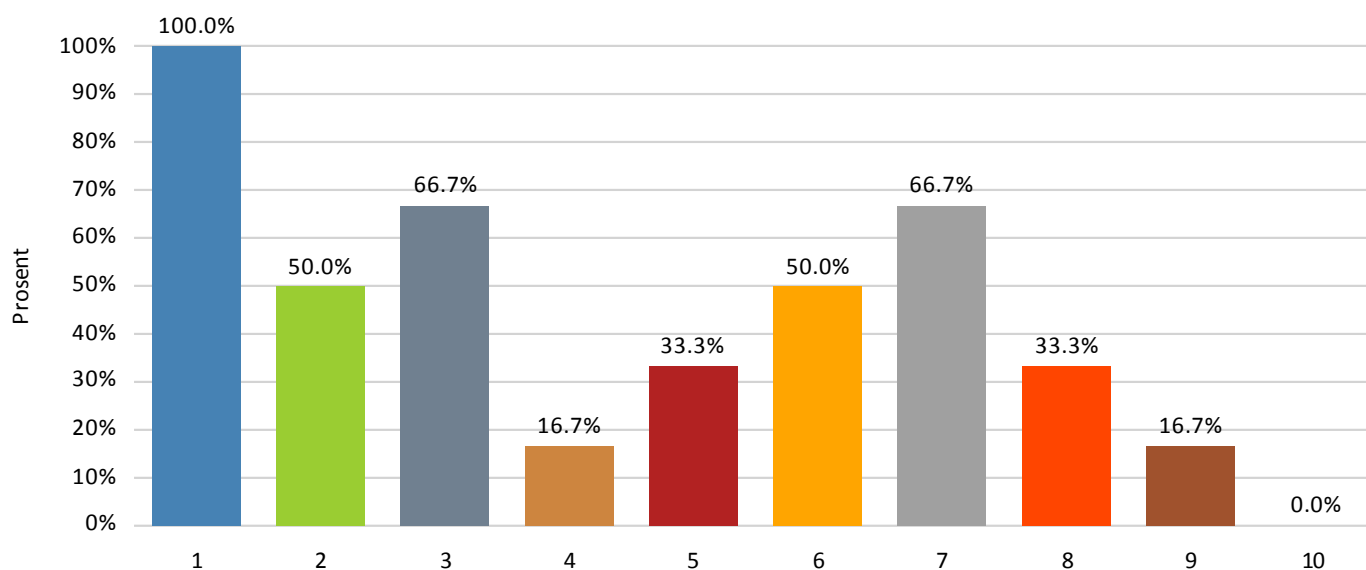
Anslå etter totalt antall boliger i din portefølje



	Navn
1	Mindre enn 25%
2	Mellom 25-50%
3	Over 50%

Navn	Prosent
Mindre enn 25%	50,0%
Mellom 25-50%	33,3%
Over 50%	16,7%
N	6

18. Hvordan følges styremøter/ generalforsamlinger i i BRL/BS opp?



	Navn
1	Mottar innkallinger og årsberetninger
2	Deltar på styremøter/ generalforsamling der det vurderes som hensiktsmessig
3	Har oversikt over vedtatte styrevedtak som gir utslag på husleien
4	Har oppfølging av forpliktelser som vedtatt i styret/ generalforsamling der Boligbygg eier over ett gitt antall boliger
5	Vedtak med konsekvenser for husleieøkning rapporteres til nærmeste leder
6	Vedtak som innebærer forpliktelser for seksjons/ andelseiere rapporteres til nærmeste leder
7	Vedtak som innebærer forpliktelser rapporteres videre til de som er ansvarlige for dette i Boligbygg via mail
8	Vedtak som innebærer forpliktelser rapporteres videre til de som er ansvarlige for dette i Boligbygg via Plania
9	Oppfølging gjøres av forretningsfører
10	Vet ikke

Navn	Prosent
Mottar innkallinger og årsberetninger	100,0%
Deltar på styremøter/ generalforsamling der det vurderes som hensiktsmessig	50,0%
Har oversikt over vedtatte styrevedtak som gir utslag på husleien	66,7%
Har oppfølging av forpliktelser som vedtatt i styret/ generalforsamling der Boligbygg eier over ett gitt antall boliger	16,7%
Vedtak med konsekvenser for husleieøkning rapporteres til nærmeste leder	33,3%
Vedtak som innebærer forpliktelser for seksjons/ andelseiere rapporteres til nærmeste leder	50,0%
Vedtak som innebærer forpliktelser rapporteres videre til de som er ansvarlige for dette i Boligbygg via mail	66,7%
Vedtak som innebærer forpliktelser rapporteres videre til de som er ansvarlige for dette i Boligbygg via Plania	33,3%
Oppfølging gjøres av forretningsfører	16,7%
Vet ikke	0,0%
N	6

19. Kan du kort beskrive hvordan du lagrer og rapporterer oppfølging/ informasjon om styrevedtak og forpliktelser i BRL/BS

Legger det til Arkivet. Informerer over mail til de som har nytte av informasjonen

Plania og i permer

Samles og legges til arkiv en gang i året.

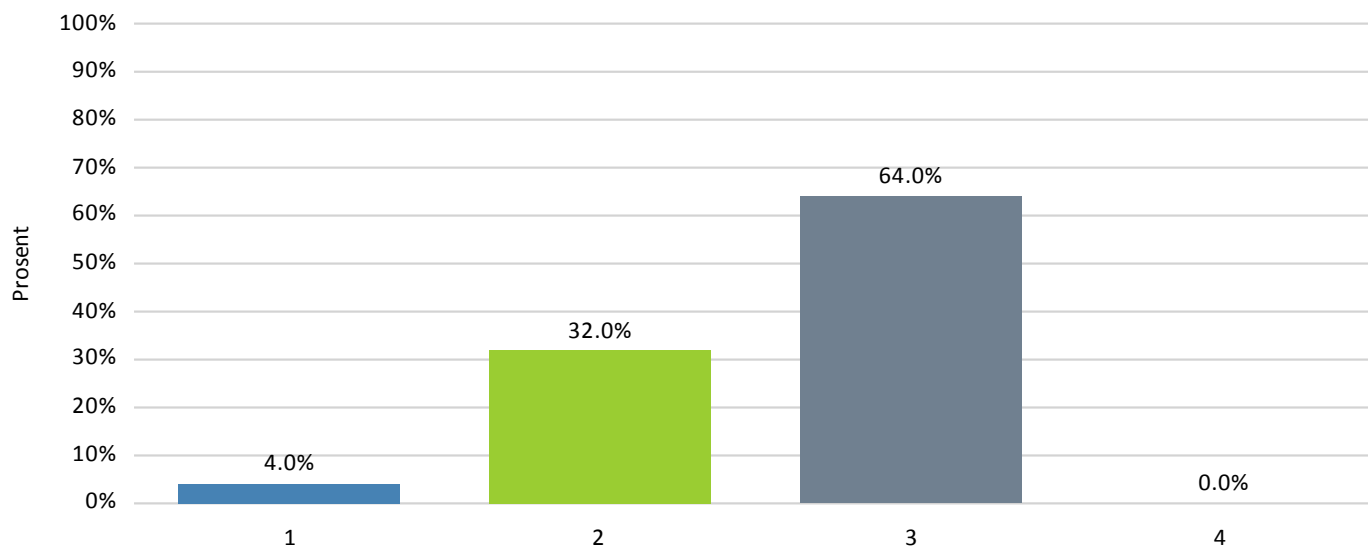
Lagres i egen perm og i egen mappe på mail.

Tar vurdering av det som kommer inn. Er dette arkiverdig? Er dette noe som må nevnes til leder? Må andre i BBY få beskjed/forespørsel på dette? Så tar det derfra.

Vi oppbevarer innkallinger / referater fra årsmøter fra år til år.

Disse blir ikke skannet inn i DocuLive.

20. Har du noen formening om hvilken eierform som er best for Boligbygg å eie?



Navn

1	Borettslag og sameier
2	Heleide kommunale gårder
3	Kombinasjon av begge
4	Vet ikke

Navn

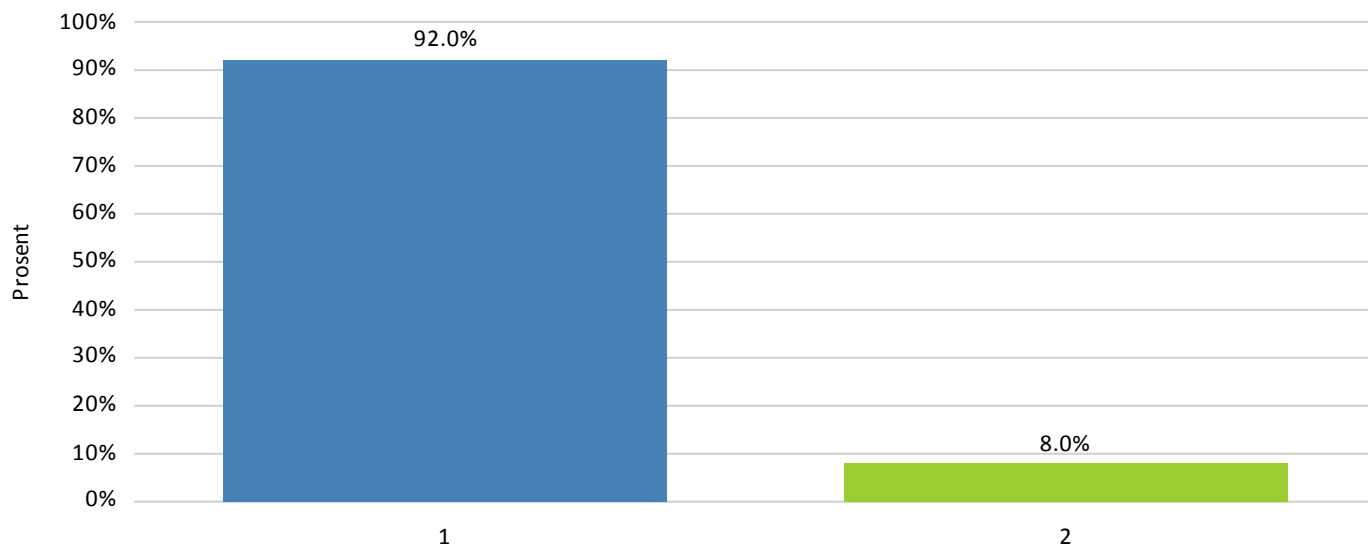
Borettslag og sameier
Heleide kommunale gårder
Kombinasjon av begge
Vet ikke

Prosent

4,0%
32,0%
64,0%
0,0%

N

25

21. Hvis du skulle bodd i en kommunal bolig - ville du bodd i borettslag og sameier eller i en heleid kommunal gård?

Navn	
1	Borettslag og sameier
2	Heleid kommunal gård

Navn	Prosent
Borettslag og sameier	92,0%
Heleid kommunal gård	8,0%
N	25

22. Eventuelt/ kommentarer

Spesielt siste spørsmål er ikke lett å svare på. Det er store forskjeller i borettslag/sammeier og kommunale gårder. Det er lyse og mørke sider i begge, avhengig av styre og bosammensetning. Og ikke minst beliggenhet. Vi har flotte kommunale gårder og vi har mange flotte brl/sammeier. Jeg velger kommunal gård sett med bby øyne. Tror de fleste velger brl/sammeie. Ikke pga gårdene, men pga beboerne.

bomiljø i borettslaget/ sameiet er klart nærmere gjennomsnitt i Norge sammenlignet med heleide kommunale gårder.

Lykke til med masteroppgaven.

Dersom det er mulig / finnes andre ledige boliger, tror jeg det er få bydeler som setter inn personer med lang historikk med husbråk, mislighold og utkastelser i borettslag og sameier. Mao, noen bydeler ønsker i størst mulig grad å skjerme borettslagene og sameiene. Dersom undersøkelsen viser stor forskjell på klagesaker og utkastelser i BS/S vs helkommunale, kan det være at det er nettopp filtreringen til bydelene du ser :-)

Tror at noen trenger mer struktur og at Bby må et ansvar for boligtilbudet over en lengre periode enn 5 år, eller i en kortere periode, og da er kommunale boliger riktig. for spesielle grupper som PU, tunge narkomane, osv, bør Bby eie gården, omegn samtidig påta seg et vedlikeholdsansvar.

Jeg tror at BBY trenger fortsatt en viss andel av heleide kommunale gårder fordi noen av våre beboere ikke vil klare å bo i BL/BS over tid på grunn av sine problemer.

Det er mange ganger bedre miljø i borettslag men det er mye lettere å drifte de heleide kommunale gårdene. Jeg har også god erfaring med at bomiljøet blir mye bedre etter litt veiledning fra oss i Boligbygg

Jeg kunne aldri tenke meg å bo i en heleid kommunal gård. Det er faktisk ganske mange leietagere som blir såpass preget av å bo i en heleid kommunal gård at de ikke har nok overskudd til å komme videre i livet.

Kjempeinteressant spørsmål!

Generelt bedre i BRL og Sameier.

Intervjuguide:

Intervjuobjekter: Boligbygg Oslo KF v/

- | | | | |
|----|--------------------|---|--------------------------|
| 1. | ██████████ | - | Administrerende direktør |
| 2. | ██████████████████ | - | Eiendomssjef |
| 3. | ██████████████ | - | Ansvarlig for kjøp |
| 4. | ██████████ | - | Ansvarlig for salg |

Type intervju: Semistrukturert åpent intervju

Tid: April 15

Strategi – kjøp og salg

Spm. 1: Kan du kort redegjøre for kjøps- og salgsstrategien til Boligbygg?

Spm. 2: Finnes det i strategien føringer på hva som foretrekkes ved kjøp eller salg av eiendommer angående borettslag/ sameier versus heleide gårder – og i såfall hvilke?

Organisering og økonomi

Spm. 3: Oppfatter du at det er noen økonomiske forskjeller, herunder FDV-kostnad, momskompensasjon, kjøp/ salgsinntekt mm, mellom å drifte og eie kommunale gårder versus gårder i brl/ sameier?

Spm. 4: Oppfatter du at det er forskjell på bomiljøene i de to typene av gårder, herunder husbråk og utkastelser, i kommunale gårder versus gårder i brl/ sameier?

Spm. 5: Er det forskjell på hvordan porteføljestyringen av borettslag og sameier versus heleide gårder er håndtert organisatorisk i Boligbygg?

Spm. 6: Har virksomheten retningslinjer på når man skal delta i styreverv i boligporteføljen med borettslag og sameier?

Spm. 7: Hvordan følges styremøter/ generalforsamlinger og vedtak fra disse opp i Boligbygg?

Spm. 8: Hvordan fungerer ordningen med Samarbeidsutvalget med boligbyggelagene? (Ifølge undersøkelse fra 2007 deltar Boligbygg her minimum to ganger i året med VEL, OBOS og USBL)

Generelt

Spm. 9: Har du en formening om begrepet spredning av boligmassen?

Spm. 10: Har du en formening om hvilken eierform som er best egnet for Boligbygg gitt foretakets formål om å drive forretningsmessig og samtidig være ett boligsosialt tiltak?

Til administrerende direktør og eiendomssjef:

Teknisk tilstand, oppfølging og prioritering

Spm. 11: Hvordan prioriteres DV-tiltak og omfang som skal igangsettes i eiendomsmassen? Forklar kort, og spesifiser om det er en eventuell forskjell mellom borettslag og sameier versus heleide gårder

Spm. 12: Se spørsmål ovenfor - Har ledelsen ett godt beslutningsgrunnlag og oversikt over oppfølgingen og mulighet til å prioritere behovene som kommer inn fra borettslag og sameier?

Til kjøpsansvarlig:

Spm. 13: Det er lagt opp til kjøp av mange borettslag og sameier som en del av foretakets strategi i forhold til å anskaffe 280 nye boliger etter OBOS-kjøpet. Kan du kort angi hvorfor?

Til salgsansvarlig:

Spm. 14: Flere av Boligbyggs større gårder er nylig seksjonert for å spre boligmassen ved salg, herunder Portalgården, Hagegt 30 og Hagegt 31. Kan du kort fortelle litt om erfaringer herfra : valg av borettslag eller sameier, hvem sitter i styrene, er større oppussing gjort rett etterpå, hvordan blir det finansiert, anskaffelsesform etc.

ISBN 00-0000-000-0

