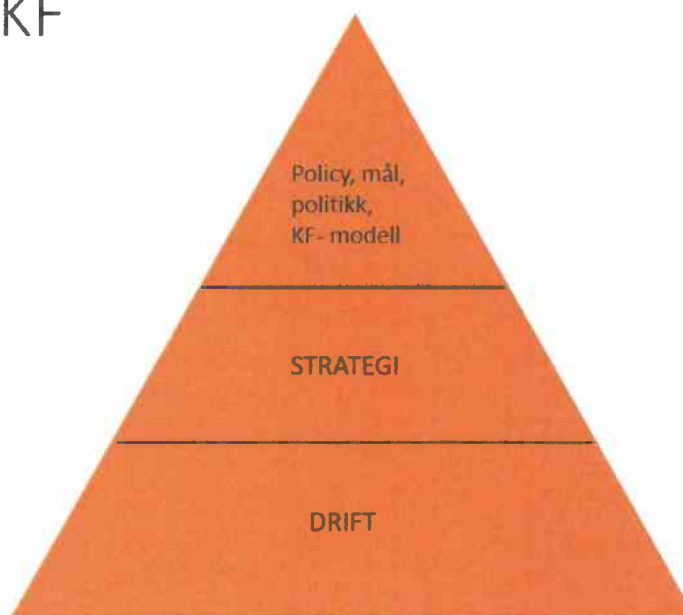


Sandnes Eiendomsselskap KF (oppdragsgiver)

Evaluering av SEKF

- Utvikling etter 2014
- Profil og omdømme
- Sterke/svake sider
- Forbedringspunkt
- Organisering som KF
- Fremtidsmuligheter



7. mars 2019

Bengt Eriksen

Deloitte

Oppdraget

Vårt oppdrag har vært å foreta en evaluering av Sandnes Eiendomsselskap KF (SEKF). Formålet med evalueringen er å etablere et grunnlag for forbedringer og å belyse forhold som:

- Utvikling i forhold til intensjonen ved etableringen i 2014
- Foretakets profil og omdømme
- Foretakets posisjon hos de ansatte
- Sterke og svake sider
- Forbedringspunkt
- Foretakets rolle innenfor konsernet / organisering som KF
- Fremtidig potensiale / muligheter

Metode

Intervjuprosessen er gjennomført av to personer med ulik kompetanse¹. Det er foretatt en felles gjennomgang - analyse etter hvert intervju, for å sikre korrekt forståelse og vurdering. Den anvendte spørsmålsversikten består for det vesentligste av kvalitative spørsmål der det er lagt vekt på vurderinger og beskrivelser. Spørsmålsversikten er blitt utarbeidet i samarbeid med oppdragsgiver. Spørsmålsversikten omfatter både spørsmål der det er naturlig å avgi intuitive besvarelser og spørsmål som må besvares analytisk. Det er i liten grad stilt ja/nei spørsmål eller kvantitative spørsmål, noe oppsummeringen reflekterer.

Kopi av spørsmålsversikten er vedlagt som vedlegg 1.

Omfang

Vi har intervjuet:

6 nøkkelpersoner i Sandnes Kommune² (Konsernet)

3 leverandørbedrifter

5 ansatte i SEKF (gjennomført som fellesmøte)

1 journalist som normalt dekker saker vedrørende Sandnes Kommune / SEKF

¹ Arild Tveteraas (kommunikasjon, forretningsutvikling) har deltatt i intervjuprosessen.

² Det ble valgt ut 7 nøkkelpersoner, men 1 person har ikke vært tilgjengelig pga sykdom og annet fravær. En av intervjuobjektene er leder av Rogaland Revisjon som besvarte de delene av spørsmålslisten som ikke kom i konflikt med Rogaland Revisjons rolle.

Spørsmålsoversikten er primært utformet til bruk i intervjuprosessen av nøkkelpersonene fra konsernet, slik at det er anvendt en justert spørsmålsoversikt i de øvrige intervjuene.

Alle intervjuene er tilpasset intervjuobjektets bakgrunn, herunder lengden på ansettelsen i Sandnes kommune (ansettelse før / etter 2014-2015) og erfaringsbakgrunn. Alle enkeltinnspill til forbedringer er tatt vare på og vil bli videreformidlet til SEKF uavhengig av om innspillene er medtatt i denne oppsummeringen. Ved bruk av rapporten må en være bevisst på at virksomheten er basert på en bestiller / utfører- modell, jfr eierstrategien til selskapet.

Selskapets formål – kommunens eierstrategi – sammendrag.

«Foretaket formålet er å utøve helhetlig eierskap, forvaltning og utvikling av Sandnes kommunes bygnings-, eiendoms- og boligmasse etter forretningsmessige prinsipper, mål og strategier slik at realkapitalen ivaretas og kommunens tjenesteproduksjon tilbys tilfredsstillende lokaler.³»

Mer konkret skjer dette gjennom følgende formål:

- Kjøp og salg, innleie og utleie av bygg, -boliger og eiendommer
- Utøvelse av kommunens byggherrefunksjon mht nybygg og rehabiliteringer
- Utøvelse av den totale eiendomsforvaltningen av kommunens bygningsmasse
- Skal være kommunens kompetanseenhet og pådriver i forvaltning og utvikling av kommunens bygnings- og boligmasse
- Skal være et redskap i byutviklingen og ivareta kommunens interesser i forhold til bebygd eiendom.

Dette kan skje enten i eget selskap eller i samarbeid med andre selskaper.

³ Vedtektene § 2, a.

Konklusjoner og sammendrag

Grunnlaget for etableringen av SEKF er dokumentert i eierstrategi, innstillingen til bystyret og foretakets vedtekter. Det er dette som er utgangspunktet for evalueringen av Sandnes Eiendomsselskap KF⁴.

Undersøkelsen viser at SEKF har utviklet seg i tråd med forventningene. Dette er underbygget av positiv respons på dette spørsmålet og av at intervjuobjektene beskriver SEKF som en profesjonell organisasjon. SEKF er iht intervjuene blitt den kompetanseenheten som det var intensjonen til Sandnes Kommune å bygge opp.

Bruker og eiertilfredshet ble ansett som suksesskriterier ved etableringen av foretaket. Basert på undersøkelsen har SEKF lykket med å etablere høy brukertilfredshet. Det er en klar oppfatning at SEKF er lydhøre overfor brukerne. Undersøkelsen omfatter ikke eierne eller problemstillingen om eierne (bystyret) mener at selskapet har møtt målsetninger - forventninger.

SEKF har vært gjennom en endring fra å utøve viktige eiendomsfunksjoner i 2014 til å få en klar identitet i 2019. Intervjuundersøkelsen viser at SEKF har opparbeidet en profesjonell tillit, både i markedet og i konsernet Sandnes Kommune. Dette er også underbygget av en rekke enkeltutsagn som «ærlige og redelige», «profesjonelle», «ryddige» og «god økonomistyring og kontroll»

Eiendomsvirksomheten har vært gjennom en profesjonalisering og SEKF fremstår i 2019 som en synlig aktør. Dette er en felles oppfatning hos både eksterne og interne intervjuobjekter.

Intervjuobjektene fra konsernet etterlyser mer engasjement fra SEKF i saker utenfor eget ansvarsområde. De gir et bilde av SEKF som en målfokusert organisasjon som bruker lite ressurser på annet enn eget ansvarsområde og konkret tildelte oppgaver. SEKF sin evne til å bruke ressursene på «det de skal gjøre» blir fremhevet som både positivt og som begrensende. De fleste nøkkelpersonene i konsernet ønsker at SEKF skal engasjere seg mer utenfor eget ansvarsområde, spesielt innenfor de områder der SEKF sitter på viktig kompetanse⁵.

⁴ Ved inngangen til 2015 ble også husleiemodellen implementert, men denne er bare tatt i bruk i moderert form. Det er derfor ikke tatt inn spørsmål vedrørende nytte – erfaringer med husleiemodellen.

⁵ Kompetansen til utviklingsavdelingen blir nevnt som eksempel på slik kompetanse.

Vi forventet at intervjuobjektene ville ha fokus på enøk, grønne verdier og det grønne skiftet. Her ble det gjennomgående påpekt at SEKF ivaretok denne type verdier og krav, men det er et klart inntrykk at dette ikke skapte engasjement hos brukerne – konsernet. ENØK-tiltak og grønne verdier blir ansett som en gitt forutsetning fra overordnet nivå.

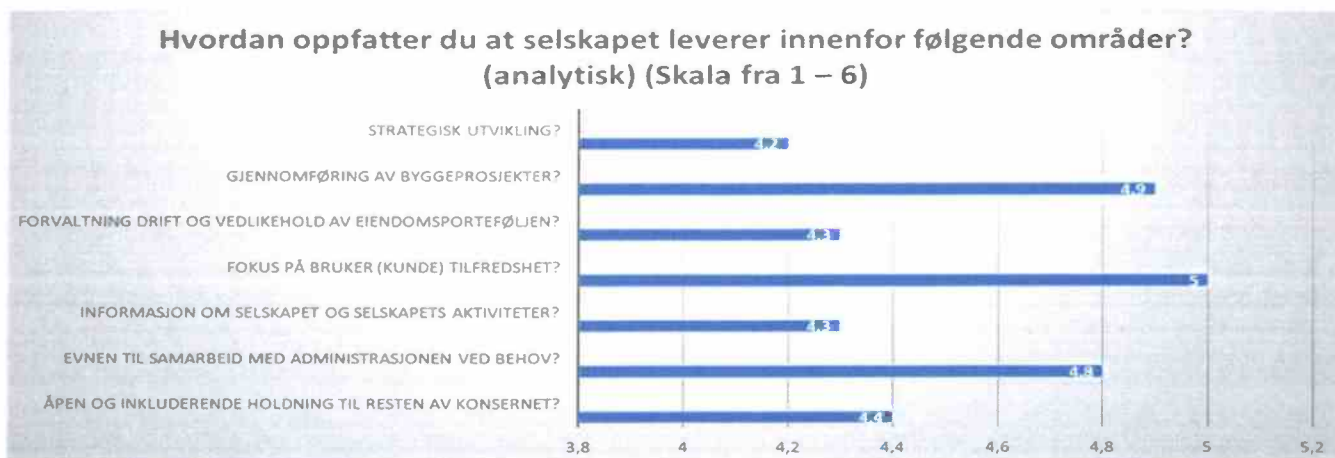
Forventningene og entusiasmen knyttet til ivaretagelsen av grønne verdier – enøk – passiv hus mv var langt større på leverandørsiden.

De eksterne (leverandørene) ser KF modellen som en ryddig og synlig modell der beslutningstakerne i større grad må ta ansvar for resultatet. De merker at SEKF «vil noe». Det som er viktigere er at de påpeker behov for store endringer for å møte utviklingen i den neste femårsperioden. De beskriver en eiendomsbransje som er i ferd med å bli en viktig og utfordrende del av den sirkulære økonomien. Utfordringer og muligheter som økt digitalisering, avfallsfrie byggeplasser, industriell produksjon med byggeplassen som effektiv monteringsarena vil sette økte kompetansekrav og påvirke fremtidig organisering av eiendomsvirksomheten.

Intervjuobjektene med lang fartstid i kommunal sektor er mest positive til at eiendomsvirksomheten bør organiseres innenfor linjen. De som har bakgrunn fra privat sektor eller har arbeidet færre år i kommunen er mer positiv til en KF organisering så lenge KF modellen virker (praktisk og ikke prinsipiell tilnærming). De sistnevnte legger større vekt på realiserte forbedringer, at SEKF oppnår resultater og attraktiviteten til SEKF i arbeidsmarkedet. De som er skeptisk til organiseringen som kommunalt foretak angir i stor grad en prinsipiell – politisk begrunnelse, i tillegg til overordnede forhold som helhetshensyn, unngå lønnsavvik etc.

De ansatte er positive til KF modellen. De ansatte mener at organiseringen av eiendomsvirksomheten i form av kommunalt foretak har gjort det mulig å rekruttere dyktige medarbeidere og utvikle attraktiv eiendomskompetanse.

Undersøkelsen omfatter i liten grad forsøk på å etablere en kvantifiserbar profil. Det foreligger en kvantitativ del der intervjuobjektene ble bedt om å angi hvor gode SEKF er på utvalgte områder (se illustrasjon under). SEKF fikk høy karakter på brukervennlighet og lav på strategisk utvikling. Dette er konsistent med undersøkelsen for øvrig som viser at prosjekt og driftsavdelingen er de mest synlige. De som etterlyser mer engasjement knyttet til plan – strategi fremhever behovet for uformell kommunikasjon – ideutveksling med utviklingsavdelingen og etablering av felles møteplasser utenom prosesser.

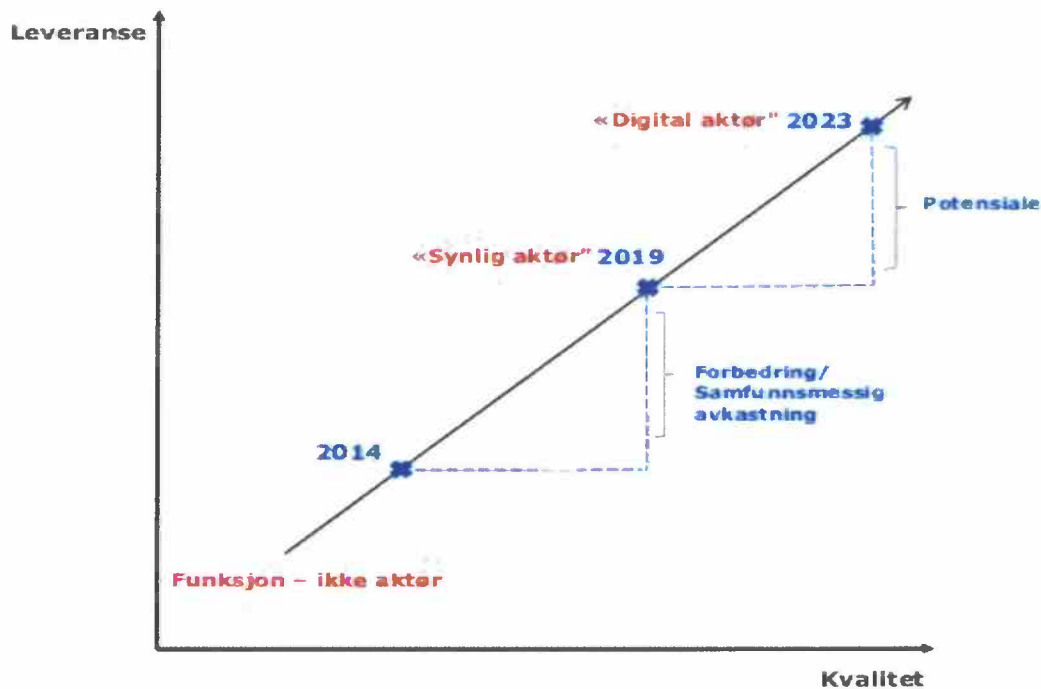


Fremtidig potensiale for foretaket?

De eksterne intervjuobjektene har en klar forventning om at foretaket heve seg like mye de neste 5 årene som de forrige 5 årene. Leverandørene – markedet har store forventninger knyttet til forenkling/digitalisering, LCC beslutninger og energiøkonomisering/grønne gevinster. Det forespeiles her muligheter til å gjennomføre et teknologisk skift og å realisere store samfunnsmessige gevinster.

Intervjuobjektene fra konsernet mener at selskapet, fra etableringen i 2014 og fram til i dag, har profesjonalisert eiendomsvirksomheten i Sandnes kommune. Det forbedringsområdet som gjennomgående blir oppgitt er at SEKF må bli bedre på kommunikasjon utenom pågående prosesser. Det er positiv tilbakemelding på kommunikasjon – informasjon i tilknytning til alle konkrete prosesser, men vurderingen er at SEKF er for dårlige på kommunikasjon og påvirkning utenom prosess.

SEKF har i løpet av de siste årene etablert en profesjonell organisasjon som har tilført konsernet bygg og eiendomstjenester av en langt høyere kvalitet. Basert på samtalene med leverandørene foreligger det like store muligheter for de neste 5 årene, men det kreves igjen en fornyelse av virksomheten for å realisere dette potensialet:



(SEKF har profesjonalisert eiendomsvirksomheten i perioden fra etablering til våren 2019. Dette har medført betydelige besparelser – forbedringer for Sandnes Kommune (samfunnsmessig avkastning). Det foreligger et stort potensiale også for de neste 5 årene, men stor skala eiendomsvirksomhet må ta steget inn i den sirkulære økonomien og møte krav om økt digitalisering, industriell produksjon, beslutninger basert på livssyklus-kostnader (LCC) mv. Utfordringen er å etablere den helhetlig beste organiseringen og kompetansen for de neste 5 årene)

Detaljrapport – våre funn

Del 1 (intuitiv): Har SEKF utviklet seg i tråd med forventningene?

Spørsmålet er mest relevant for de intervjuobjektene som var ansatt i konsernet i 2014 – 2015 eller som både er kjent med eierstrategi og faktisk tilstand for eiendomsvirksomheten før omorganiseringen i 2014.

Det foreligger en klar oppfatning, basert på en intuitiv tilnærming, at SEKF har utviklet seg i tråd med forutsetningene. Dette styrkes også av de analytiske vurderingene senere i intervjuprosessen.

Intervjuobjektene var også klare på at brukerne var mer fornøyd med eiendomstjenestene i dag enn det som var tilfelle før SEKF ble etablert. Dette er en felles oppfatning både hos nøkkelpersoner i konsernet og ansatte.

Del 2 (intuitiv). Hvor står foretaket i dag?

Nøkkelpersonene i konsernet mener at SEKF har etablert en tydelig rolle som en viktig og profesjonell aktør. Dette gjelder uavhengig av hvilken holdning den enkelte nøkkelperson har til organiseringen som KF.

De eksterne intervjuobjektene oppfatter foretaket som ambisiøs, «fremoverlent» og en attraktiv kunde. De eksterne intervjuobjektene fremhever viktigheten av å ha en klar profil og har en klar oppfatning av at SEKF «har mål, strategi og vet hva de vil».

De fleste intervjuobjektene mener at SEKF har fornyet eiendomsvirksomheten innen Sandnes Kommune og fremhevet at eiendomsvirksomheten er blitt langt mer lydhøre overfor brukerne.

Vi ba også intervjuobjektene om å ta stilling til påstanden «SEKF leverer mer bygg for pengene». Selv om de fleste intuitivt var enig i påstanden, var det flere som etter en analytisk tilnærming påpekte at dette ikke var målbart eller mulig å svare på grunn av at SEKF er involvert i utarbeidelsen av kalkylene som er med å danne forventningen og at konjunktorene har vært gunstige.

På hvilke områder er SEKF en positiv bidragsyter?

Det er helt klart størst positiv respons knyttet til prosjektavdelingen, som også er den mest synlige delen av virksomheten. Det er også positiv respons i forhold til verdibevarende vedlikehold, ENØK og grønne verdier, men ingen klar respons når det gjelder langsiktig strategisk planlegging.

Det var forventet at positiv respons knyttet til prosjektdelen, fordi denne er så synlig. Når det gjaldt Enøk og grønne verdier fremkom det at dette betydde lite for intervjuobjektene, men at dette var forhold som en forutsatte ble ivaretatt av SEKF. Hensynet til enøk – grønne verdier ble ansett som en rammebetingelse. I intervjuprosessen med leverandørene fremkom det at de aller fleste kommuner prioriterte enøk og grønne verdier i samsvar med nasjonale retningslinjer / samfunnsansvar. Det ble også nevnt et eksempel på en annen driftsorganisasjon som ikke ble målt på strømforbruk og som derfor ikke gjennomførte ENØK-tiltak selv om disse var veldig lønnsomme⁶. Dette var et av flere eksempler som ble gitt på adferds økonomiske konsekvenser av å mangelfull måling – evaluering av kommunal virksomhet.

Det var varierende respons når det gjaldt «ivaretagelse av langsiktige strategiske behov». Dette er i samsvar med andre deler av undersøkelsen der intervjuobjektene savner mer engasjement på saker utenom dagsorden – tildelte oppgaver. Det er en oppfatning at SEKF er et foretak som arbeider veldig målrettet i forhold til tildelte oppgaver og ikke bruker mye ressurser på generelle prosesser – forhold som andre deler av konsernet har ansvaret for.

⁶ Det ble opplyst fra en av leverandørene at de beste enøktiltakene nå har en tilbakebetalingstid på 2,6 år. Økt strømpris har medført en sterkt redusert tilbakebetalingstid for enøk-tiltak.

Del 3 Sterke og svake sider

Sterke sider

Den klareste responsen er at SEKF blir sett på som en profesjonell organisasjon. Dette blir supplert med karaktertrekk som «høy integritet», mye energi, ryddighet, flotte medarbeidere, evne til å lytte til brukerne osv. De eksterne fremhever at selskapet er gode på anskaffelser, god beslutningsevne etc.

Konsensus beskrivelsen er et bilde av et profesjonelt foretak som tar brukerne på alvor og er tydelige i kommunikasjonen når det pågår konkrete prosesser.

Svake sider

Nøkkelpersonene er for det vesentligste samstemte om at SEKF er svake på kommunikasjon utenom pågående prosesser. SEKF er veldig gode på kommunikasjon når det pågår konkrete prosesser, men det foreligger også et konsensusvar bestående av at de aller fleste savner engasjement «utenom dagsorden», uformelle diskusjoner på felles møteplasser. De fleste nøkkelpersonene fremhever kommunikasjon som en svakhet, selv om beskrivelsen varierer.

Det foreligger ulike vurderinger med hensyn til prioriteringen av overordnet kommunikasjon i en situasjon der foretaket har knappe ressurser i forhold til tildelte oppgaver. Enkelte har påpekt at utviklingsavdelingen sitter på mye kompetanse som kan være nyttig for andre miljøer i kommunen og at økt kommunikasjon her kan være tidsbesparende totalt for konsernet. Når det gjelder de to andre avdelingene er også fremmet oppfatninger om at foretaket bør fortsette å arbeide målrettet med tildelte oppgaver uten å bruke ressurser utenfor eget ansvarsområde⁷.

SEKF er lite synlige overordnet i konsernet og flere savner mer kontakt med SEKF utenom pågående prosesser. Et av intervjuobjektene beskrev dette

⁷ Flere av de som er intervjuet har berørt problemstillingen – dilemma mellom å ha fokus på eget ansvarsområde og hensynet til å engasjere seg i totalen – helheten. Kommentarene tyder på ulik forventning til ulike avdelinger i SEKF. De ansatte ønsker i stor grad å ha fokus på eiendomsfaget og er skeptiske til utvanning av arbeidsoppgavene. Det er også slik at mens de fleste vektla verdien av overordnede forhold, uformelle møter og helhetstankegang i den intuitive delen, det var flere av nøkkelpersonene fra konsernet hadde vesentlig mer fokus på «målrettet bruk av knappe ressurser» i den analytiske delen av undersøkelsen.

forholdet med at «SEKF er en organisasjon som en setter større pris på ved økt kjennskap» og mente at en burde vektlegge kommunikasjonsdelen mer.

Forbedringspunkt

Leverandørene fremhever økt digitalisering og mer LCC beslutningsprosesser som viktigste forbedringspunkt for fremtiden. Her foreligger det stort avvik mellom besvarelsen til nøkkelpersonene fra adm og leverandørene. De fleste nøkkelpersonene (ikke alle) fremhever LCC beslutninger som en sterk side, mens leverandørene mener at det her foreligger sterke forbedringsbehov. Noe av dette kan forklares med at det kan foreligge budsjettmessige begrensninger i forhold til å velge det som leverandørene mener er beste LCC alternativ. Leverandørene viser til både store muligheter fremover, men også et stort omstillingsbehov – behov for digitalisering, nye entreprisereformer, annen organisering av byggeprosess etc.

Noen av intervjuobjektene påpekte at SEKF burde bli bedre til å ansvar / kritikk for utsettelse – negative forhold, uavhengig av om den bakenforliggende årsaken skyldes mangelfull / forsinket leveranse fra en intern eller ekstern leverandør (utenfor egen kontroll).

Del 4: Bør Sandnes kommune sitt kunnskapsmiljø innen eiendom (i dag organisert som SEKF) få en annen plassering eller organisering innen konsernet?

Konsernet

De nøkkelpersonene i Sandnes Kommune som har blitt intervjuet er svært positive til det som SEKF har prestert etter at selskapet ble etablert som egen enhet. En stor andel er allikevel klare på at de er motstander av KF modellen på et prinsipielt, organisatorisk og eller politisk grunnlag. Enkelte har også vist til at KFene skaper støy knyttet til avvikende - bedre lønnsbetingelser.

Innstillingen til de øvrige som har tilkjennegitt en oppfatning er litt forenklet at SEKF fungerer bra og at det derfor ikke er noen grunn til å gjøre endringer. Disse har en tydelig praktisk og lite prinsipiell tilnærming til organisering som eget kommunalt foretak.

Det foreligger også innspill mht endringer av oppgavefordeling – hvilke avdelinger funksjoner som bør ligge i SEKF, men innspillene er ulike (ikke konsensus).

Eksterne

Leverandørene er helt klart positive til at SEKF er organisert som KF. De kom med nesten identiske tilbakemeldinger vedrørende foretaksform og fremhevet at:

- De (leverandørene) kan forholde seg til noe helhetlig. Det er klart hvem som er leder, hvem som styrer etc.
- SEKF er «fremoverlent» og bærer preg av at en har en visjon, en strategi, lagånd og «vil noe».
- Organisering som kommunalt foretak er en «virksomhet med tydelig organisering», «KF er ryddig»,
- «Det fører til mer profesjonalitet»
-

Et av intervjuobjektene fremhevet at han hadde observert en større grad av ansvarsfølelse hos de ansatte i KF enn det som er tilfellet der eiendomsvirksomheten er organisert i linjen («de må stå til rette for resultatet»).

Ansatte

De ansatte vektlegger at det har vært mulig å etablere en profesjonell organisasjon fordi KF modellen har gjort det mulig å rekruttere dyktige eiendomsfolk. Det nevnes flere tilfeller av gode ansettelse som er blitt gjennomført, som etter de ansattes vurdering, ikke kunne ha blitt gjennomført dersom eiendomsvirksomheten ikke hadde vært organisert som et KF.

Som en forlengelse av dette uttrykkes det at en avvikling av eiendomsvirksomheten som eget selskap kan medføre at «lagfølelsen» svekkes og at dyktige folk vil slutte. En frykter også at arbeidsoppgavene vil bli utvannet slik at den profesjonelle eiendomskompetansen / eiendomsfaget blir svekket.

Andre observasjoner

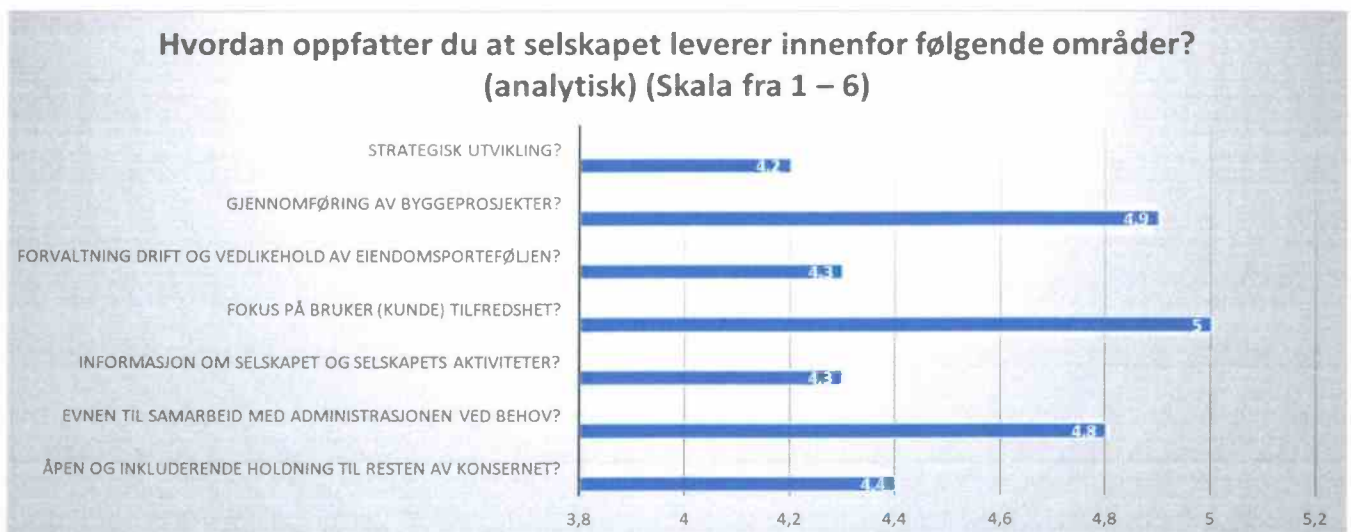
Det er et klart funn at de personene som har lang fartstid i kommunen er prinsipielt negative til bruk av kommunalt foretak, men de som har erfaring fra annen virksomhet / kortere fartstid i kommunen har mer fokus på «hvorvidt» modellen virker – skaper organiseringen som eget KF resultater.

De fleste ansatte ser på en mulig avvikling av KF organiseringen som en trussel jfr det som er gjengitt overfor.

Del 5 Hvordan leverer selskapet innenfor utvalgte områder?

Vi har bedt alle intervjuobjektene om å angi styrkeforholdet for ulike kvaliteter i den grad de har en oppfatning av dette. De enkelte har besvart de elementene som de mener de er berettiget til å ha en oppfatning av. De fleste har unnlatt å svare på et eller flere element.

Det er ikke angitt noen veiledning til hva som skal til for å få en bestemt verdi, slik at det bare er relevant å tolke det innbyrdes forholdet i tabellen. Resultatet er konsistent med det som fremkom av undersøkelsen for øvrig. En oppnår relativt sett høyest score på prosjekter, brukertilfredshet og evnen til å samarbeide med administrasjonen (konsernet). Det oppnås lav score der en er kommet kortest med å organisere – endre virksomhet og prosesser (Drift og utvikling)



Del 6 Fremtidig potensiale for selskaper – refleksjon (analytisk)

Respons konsern

Det er fremmet mange gode innspill til konkrete forbedringer, endringer og utvidet samarbeid på konsernnivå. Alle innspill vil bli gitt videre til SEKF for oppfølging.

Intervjuobjektene fra konsernet peker i stor grad på det potensialet som ligger i bedre overordnet kommunikasjon, utenom plan, prosess og oppgaver.

En ønsker kommunikasjon vedrørende planer, tidligfase diskusjoner, samfunnsoppgaver og involvering. Det foreligger samtidig ønske om klare ansvarsforhold, slik at en konsensus – formulering på mottatt respons kan være:

Det bør etableres tydeligere grensesnitt mot andre KF og konsernet samtidig som det overordnede samarbeidet styrkes. En må informere og involvere

Andre enkeltinnspill:

- Klare grensesnitt, synliggjøre egne (driftsmessige) svakheter, ansvarsforhold slik at en reduserer antall feil – mangler.
- Enkelte ønsker mer innspill i form av å lansere nye muligheter, innspill til nyskapende utforming av byen, ny bruk av eksisterende bygg.
- Ha et eierforhold til de langsiktige målene i kommuneplanen – SEKF bør engasjere seg i disse.
- Bidra til å utvikle fagmiljøer – stimulere til ytterlige byutvikling
- Være en pådriver for hvordan vi skal eie og forvalte eiendomsmassen, men på en ny måte (mer analytisk).

Respons eksterne

Leverandørene gir et bilde av en fremtid med mange muligheter og økte forventninger til eiendomsbransjen om avfallsfrie byggeplasser, LCC beslutninger, «rene grønne tanker» og nye samarbeidsformer. De var klare på

at det kreves en fornyelse (nye verktøy) for å kunne realisere dette potensialet.

Det ble fremhevet at det er behov for økt bruk av digitale verktøy slik at en kan sette krav til leverandørsiden om økt grad av digital utvikling. Det ble pekt på at digitaliseringen gir muligheter til økt standardisering – forenkling.

Leverandørsiden anbefalte mer fokus på LCC beslutninger for å fremme tidsmessige bygg i forhold til drift, energi og vedlikehold.

Det er videre et ønske om at SEKF skal starte dialogen på leverandørsiden tidlig i prosessen og øke bruken av BVP⁸ kontrakter på mindre prosjekt og at en starter dialogen med leverandørsiden tidligere i prosessen.

Leverandørene har miljøfokus og påpeker at det foreligger store muligheter for miljøvennlige løsninger og besparelser i form av industriell produksjon av bygg.

Avslutning

Oppdraget har representert en interessant og lærerik prosess for oss som har hatt gleden av å gjennomføre intervjuprosessen. Vi vil takke alle som har bidratt og håper at vi har evnet å ta synspunkter og tanker videre på en tilfredsstillende måte.

7. mars 2019

Deloitte



Bengt Eriksen

Partner – statsautorisert revisor

⁸ BVP – Best Value Procurement

VEDLEGG 1:

Spørsmål til utvalgte personer i administrasjonen i Sandnes kommune:

Navn:

Stilling:

Utdannelse:

Erfaring:

Antall år som ansatt i Sandnes Kommune:

Forrige arbeidsgiver:

Tidligere bransje(r):

A. Bakgrunnen for etableringen av Sandnes Eiendomsselskap KF. (intuitivt)

1. Sandnes Kommune sin eiendomsvirksomhet ble omorganisert til kommunalt foretak (KF) i 2014, kjenner du til bakgrunnen for denne beslutningen?

Svar

2. Kjenner til husleiemodellen som ble innført etter etableringen av KFet ? Ja Nei

Hvis ja, opplever du at etableringen av Sandnes Eiendomsselskap KF som et kunnskapsmiljø innen eiendom har endret omgivelsene sin opplevelse av kommunal eiendoms- og byutvikling?

Svar:

B. Selskapets utvikling fram til i dag. (intuitivt)

1. Har Sandnes Eiendomsselskap KF, etter din vurdering, utviklet seg i tråd med de forventningene som forelå ved etableringen⁹?

Svar:

2. Kan du ta stilling til følgende utsagn:

«Brukerne er mer fornøyd med eiendomstjenestene i dag enn det som var tilfelle før Sandnes Eiendomsselskap KF ble etablert.

Svar:

C. Hvor står selskapet nå? (intuitivt)

⁹ Utdrag fra sentrale dokumenter fra stiftelsen må være tilgjengelig under intervjuet.

1. Hvilken rolle¹⁰ oppfatter du at Sandnes Eiendomsselskap KF har i dag?

Svar:

2. Kan du ta stilling til følgende utsagn:

«Sandnes Eiendomsselskap KF er viktig i forhold til i utvikling og forvaltning av Sandnes kommune sine eiendomsverdier?»

Svar:

3. Hvilket omdømme oppfatter du at Sandnes Eiendomsselskap KF har i dag? (intuitivt)

Svar:

4. Kan du ta stilling til følgende uttalelse:

«Sandnes Eiendomsselskap KF er et kompetansemiljø for utvikling og forvaltning av kommunal eiendom»

Svar:

5. Kan du ta stilling til følgende uttalelse:

«Sandnes Eiendomsselskap KF har fornyet eiendomsvirksomheten i Sandnes Kommune¹¹»

Svar:

6. Verdiskapning (analytisk)

Kan du ta stilling til følgende uttalelse:

«Sandnes Eiendomsselskap KF leverer mer bygg for pengene¹²»

Svar:

7. Sett fra «konsernet» Sandnes kommune sin side, på hvilke områder er Sandnes Eiendomsselskap KF en positiv bidragsyter i forhold: (analytisk)

¹⁰ Sett fra «konsernet» Sandnes kommune sin side

¹⁰ Forsøk å få fram nyansene mellom rolle / aktør/ pådriver og funksjon/leverandør.

¹¹ SEKF har sørget for å forbedre en rekke forholdstall mht driftskostnader, arealbruk bygg etc – ASS tall fra Kostra

¹² Prosjektavdelingen har realisert byggeprogrammet for 217 MNOK lavere enn bevilgning

- Verdibevarende drift og vedlikehold?

Svar:

- Eiendomsprosjekter?

Svar:

- Enkelt saker utenfor eget ansvarsområde (eksempler)?

Svar:

- Energiøkonomisering og grønne verdier?

Svar:

- Ivaretagelse av langsiktig strategiske behov¹³?

Svar:?

8. Hvilke viktige forbedringspunkter har Sandnes Eiendomsselskap KF? (analytisk)

Svar:

Hva er selskapets sterkeste sider?

Svar:

Hva er selskapets svakeste sider?

Svar:

Andre forhold du kan trekke fram?

Svar:

9. Bør Sandnes kommune sitt kunnskapsmiljø innen eiendom få en annen plassering eller organisering innen konsernet?¹⁴ (analytisk)

Svar:

¹³ Ivaretagelse av kommunens langsiktig eiendomsbehov på en måte som hensyntar demografi, beliggenhet og god mobilitet

2. Sett fra «konsernet» Sandnes kommune sin side.

¹⁴ Herunder: på hvilken måte støtter SEKF opp om målene og strategien til SEKF?

10. Hvordan oppfatter du at selskapet leverer innenfor følgende områder? (analytisk) (Skala fra 1 - 6)

- | | |
|--|-------------|
| - Strategisk utvikling? | 1 2 3 4 5 6 |
| - Gjennomføring av byggeprosjekter? | 1 2 3 4 5 6 |
| - Forvaltning drift og vedlikehold av eiendomsporteføljen? | 1 2 3 4 5 6 |
| - Fokus på bruker (kunde) tilfredshet? | 1 2 3 4 5 6 |
| - Informasjon om selskapet og selskapets aktiviteter? | 1 2 3 4 5 6 |
| - Evnen til samarbeid med administrasjonen ved behov? | 1 2 3 4 5 6 |
| - Åpen og inkluderende holdning til resten av konsernet? | 1 2 3 4 5 6 |

D. Framtidig potensiale for selskapet – refleksjoner. (analytisk)

1. Hva er viktig for deg i forhold til den videre utviklingen selskapet ?, hva bør de prioritere?

Svar:

2. Hvis du drev et tilsvarende kunnskapsmiljø, hva ville du da ha fokusert på i forhold til konkrete forbedringer?

Svar:

3. Har du andre synspunkter, forslag til forbedringer, eller standpunkt som vi skal ta med videre til ledelsen i Sandnes Eiendomsselskap KF?

Svar:

4. Er det andre faktorer du mener selskapet bør være oppmerksomme på, eller ta hensyn til i forhold til den videre utviklingen i kommunen?

Svar:



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.no.

© 2019 Deloitte AS