



M Eiendom



Moss kommune

Strategiplan

2024-2032

Innhold

Styreleders forord	2
Innsatsområdene	3
Arbeidsmiljø	4
Kompetansesenter	6
Eiendomsutvikling	8
Eiendomsforvaltning	10
Drift og vedlikehold	12
Klima og miljø	14

Styreleders forord

Visjonen Mangfoldige Moss: *skapende - varmere - grønnere* er et fremtidsbilde som skal skape felles mening og retning. Visjonen er førende for Moss Kommunale Eiendomsselskap KF (MKEiendom).

For at MKEiendom skal kunne levere i henhold til visjonen, er det viktig med definerte mål, delmål, og strategier innen alle deler av virksomheten. Målene må være målbare, slik at det er mulig å vurdere om hvorvidt virksomheten lever opp til målsetningene, eller om tiltak må iverksettes. Virksomheten vil rapportere på alle mål og delmål til selskapets styre og eiere.

Ved definisjon av mål, kan det være nyttig å definere både de overordnede og de grunnleggende målene med virksomheten. Dette er gjort med inspirasjon fra metodikken som ligger i «balansert målstyring». I denne metodikken defineres mål og delmål slik at det er mulig å se hva som må være på plass for at høyere mål skal kunne oppnås. Omvendt: Ved svikt i måloppnåelse på et område, er det mulig å navigere seg fra toppen og nedover i målhierarkiet for å finne utspringet til manglende måloppnåelse.

I denne konteksten er de grunnleggende målene, eller «grunnmuren», mål og delmål som må oppnås for at virksomheten skal fungere, slik som velfungerende HRM-prosesser, godt arbeidsmiljø, forutsigbare økonomiske forhold, tilstrekkelig kompetanse, effektive verktøy og hensiktsmessige planverk.

Med grunnmuren på plass kan «overbygningen» settes på plass, dvs. mål for kjernevirksomheten, slik som kosteffektivt drift og vedlikehold, økonomisk bærekraftig eiendomsutvikling og forvaltning, samt effektive klima- og miljøtiltak.

Med både grunnmur og overbygning på plass kan MKEiendom levere på sitt overordnede mål, som er definert som følger:

*«MKEiendom er en profesjonell eiendomsforvalter og byggherre
og en forutsigbar samarbeidspartner
som ivaretar kommunens eiendommer og verdier
i et tydelig langsiktig økonomisk, sosialt og miljømessig perspektiv.»*

Om strategiarbeidet

I oppstarten av arbeidet med ny strategi var deltakere fra alle kommunalområder i Moss kommune, ledere og nøkkelpersoner, samt styret i MKEiendom med i en innspillsrunde. Deltakerne i innspillsrunden var generelt opptatt av å forbedre kommunikasjon, samarbeid, og effektivitet innen alle aspekter av MKEiendom sine ansvarsområder, samt å sikre at behovene til kommunen og brukerne blir møtt på en bærekraftig og hensiktsmessig måte. Styret, ledere og nøkkelpersoner i MKEiendom har i en prosess etter innspillsrunden arbeidet med å presisere mål, strategier og tiltak.

Innspillsrunden og andre styringsdokumenter for MKEiendom har lagt grunnlaget for de mål, strategier og tiltak som er utformet og presentert i denne strategiplanen.

Samfunnet og samfunnets behov er i stadig endring og nye utfordringer kan avdekkes. Det vil derfor være et jevnlig behov for rullering av strategiplanen for å innarbeide ny kunnskap. Denne strategiplanen skal rulleres hvert fjerde år.

Innsatsområdene

Som eiendomsselskap ønsker vi å kommunisere tydelig og åpent med alle interessenter både internt og eksternt, for å dekke aktuelle og reelle behov og sikre transparens i alle prosesser. Gjennom strategiplanen forplikter vi oss til å være en seriøs og ryddig aktør i eiendomsmarkedet, fortsette å utvikle vår kompetanse og samarbeide tett med alle interessenter for å realisere vår felles visjon.

Følgende seks innsatsområder er definert i strategiplanen:

- ✓ Arbeidsmiljø
- ✓ Kompetansesenter
- ✓ Eiendomsutvikling
- ✓ Eiendomsforvaltning
- ✓ Drift og vedlikehold
- ✓ Klima og miljø

Innsatsområdene er behandlet på en enhetlig måte ved å definere nå-situasjon for MKEiendom (her er vi), mål for MKEiendom (hit vil vi), samt strategier som forteller hvordan MKEiendom skal nå målene (slik kommer vi dit), og hva MKEiendom må gjøre av konkrete tiltak (Slik gjør vi det).

Arbeidsmiljø

Her er vi

MKEiendom følger Moss kommunes arbeidsgiverstrategi, basert på gjeldende lov- og avtaleverk. Vi har en egen HMS- og IA-plan med tiltak som følges opp gjennom året. Vi fokuserer på relasjonell ledelse og psykologisk trygghet. Årlige medarbeiderundersøkelser gir innsikt i arbeidsmiljøet, og 2023-undersøkelsen viser behov for å styrke samarbeid, tilbakemeldinger og informasjonsflyt.

Vårt arbeid er forankret i kommunens retningslinjer, og vi sikrer et trygt og helsefremmende arbeidsmiljø med fokus på forebygging av sykefravær og tilrettelegging. Jevnlig evaluering sikrer at våre HMS- og IA-tiltak er effektive og i tråd med lovverk og kommunale føringer.

Det er svært få medarbeidere som slutter i MKEiendom, noe som skulle tyde på et godt arbeidsmiljø.

Hit vil vi

Hovedmål: Vi har et helsefremmende og utviklende arbeidsmiljø som gir mening og fremmer trivsel for alle ansatte.

Delmål:

- Vi har medarbeidere og ledere som utforsker nye måter å løse oppgaver på i fellesskap
- Vi har et arbeidsmiljø som bidrar til å skape mening i arbeidet for den enkelte medarbeider og leder
- Vi har psykologisk trygghet og en tilbakemeldingskultur som fører til utvikling

Slik kommer vi dit

For å nå målene er følgende strategier identifisert:

Vi er modige: Vi tør å tenke nytt og prøve alternative måter å løse utfordringer på innenfor gitte rammer

Vi gir muligheter: Vi legger til rette for faglig og personlig utvikling og verdsetter mangfoldet blant våre ansatte

Vi er lærende: Vi fokuserer på å utvikle riktig kompetanse og forbedrer oss kontinuerlig for å styrke felleskapet

Vi er tydelige: Vi kommuniserer klare forventninger til medarbeiderne og har en forutsigbar arbeidsgiverpolitikk

Slik gjør vi det

- Regelmessige møter for å fremme tilbakemeldingskultur og samarbeid
- Kompetanseutviklingstiltak som kurs og opplæring etter behov
- Individuell oppfølging for å sikre trivsel og tilpasning i arbeidsrollen
- Felles aktiviteter for å styrke relasjonell ledelse og psykologisk trygghet

Kompetansesenter

Her er vi

Alle fagretninger innen eiendom er i endring, og det har de siste årene åpnet seg muligheter for å ta i bruk digitale og moderne verktøy for å løse oppgavene så effektivt som mulig. Lover og forskrifter er i stadig utvikling, og det er langt mer fokus på bærekraftig drift. Dette krever høy kompetanse og kontinuerlig kompetanseutvikling hos oss.

MKEiendom har pr. i dag:

Teknisk kompetanse: Byggteknikk, vedlikehold og drift av eiendommer, VVS, elektro og automasjon

Klima og miljøkompetanse: Bærekraftige byggemetoder og løsninger for å redusere energiforbruk og miljøbelastning

Økonomisk kompetanse: Økonomistyring, regnskap, budsjett og kostnadskontroll

Juridisk kompetanse og kompetanse i offentlige anskaffelser som:

- Lov og forskrift om offentlige anskaffelser
- Kommunikasjon
- Eiendomsfag
- Prosjektledelse
- Bolig og næringsutleie

I dag scorer MKEiendom godt på sin årlige brukerundersøkelse, men har noen forbedringsområder som må jobbes med. Disse er:

- utarbeidelse og oppfølging av vedlikeholdsplaner
- utvendig vedlikehold vinter

Hit vil vi

Hovedmål: Opprettholde foretaket som et kompetansesenter som understøtter kommunens eiendomsbehov på definerte fagområder.

Delmål:

Dekke behov:

- Vi har innsikt i kommunens prioriterte behov og har avstemt prioriteringer og dertil kompetansebehov med foretakets styre

Kompetanseutvikling:

- Vi har spesialistkompetanse på våre definerte fagområder, og vurderer fortløpende kompetansebehov
- Vi har til enhver tid riktig bestillerkompetanse
- Vi har årlige samspillsmøter med Moss kommune, der kompetanse og erfaring utveksles iht. foretakets definerte fagområder
- Vi utveksler erfaring og kompetanse med andre relevante eiendomsforvaltermiljøer systematisk
- Vi har vedlikeholdspersonell som til enhver tid har riktig kompetanse

Bærekraft:

- Vi har god kompetanse om FNs bærekraftsmål og relevante perspektiver i vårt foretak, og oppdaterer vår kunnskap jevnlig
- Vi har medarbeidere som har god kunnskap om foretakets miljøarbeid og kompetanse oppdateres jevnlig

Slik kommer vi dit

For å nå målene er følgende strategier identifisert:

Vi tilgjengeliggjør, utvikler og deler spesialistkompetanse med kommunens virksomheter

Vi samarbeider med leverandører og benytter leverandørers kompetanse på innovasjon, bærekraft og miljø

Vi vurderer fortløpende kompetansebehov mot interne ressurser/innleie

Vi jobber målrettet med kompetanseutvikling av alle medarbeidere

Slik gjør vi det

- Definere tydelig hvilke fagområder foretaket skal ha og hvilke tjenester det skal tilby, med særlig fokus på samhandling og behovsdekning
- Definere MKEiendom sin rolle som et rådgivende organ og som eiendomsutvikler av kommunal eiendom, for å bistå kommunen med å definere behov og finne løsninger
- Utarbeide en årlig møteplan for samspill med kommunens virksomheter
- Ansette eller utvikle intern kompetanse innen de definerte fagområder
- Gjennomføre kurs for ansatte om bærekraft i samarbeid med våre leverandører
- Gjennomføre informasjonsmøter for medarbeidere i MKEiendom om foretakets miljøarbeid

Eiendomsutvikling

Her er vi

Vi har god kompetanse i å vurdere hva som er mest økonomisk gunstig i et langsiktig perspektiv. Vi ser et potensiale for å bedre kommunikasjon med politisk ledelse og Moss kommunes administrasjon, for mest mulig effektiv bruk av ressurser og for å unngå at vi bruker mye tid på planlegging, uten at prosjekter realiseres.

Det er behov for å tydelig avklare forventning mellom alle aktørene beskrevet ovenfor, innenfor alle aspekter av MKEiendom sine ansvarsområder.

Vi har mange eldre og lite funksjonelle bygg, hvor det er krevende å drive effektiv tjenesteyting. Det er utfordrende å finne passende arealer for nye formålsbygg.

I dag driver vi hovedsakelig ikke med kommersiell eiendomsutvikling.

Vi gjennomfører nye investeringer fra tidligstadium til ferdigstillelse innenfor gjeldende lovgivning på bestilling fra kommunens virksomheter.

Vi har en utfordring med behovsavklaring fra bestiller i forbindelse med utvikling av nye formålsbygg og ved ombygginger og tilpasninger i eksisterende bygg.

Det er utfordrende å få kjøpt de utleieboliger det er behov for, på grunn av prisnivået i markedet og NAV sin leieprismodell.

Det er mangel på samlokaliserte boliger for vanskeligstilte med ulike utfordringer og lav boevne.

Hit vil vi

Hovedmål: Vi tilpasser og utvikler kommunens eiendomsportefølje slik at den møter behov som står beskrevet i boligpolitisk plan og plan for omsorgsbygg, og andre fremtidige behov som fremmes av kommunens virksomheter.

Delmål:

Strategisk eiendomsutvikling:

- Vi har oversikt over fremtidig areal- og byggbehov i samarbeid med Moss kommune
- Vi har økt samfunnsverdien på vår totale eiendomsmasse ved å koordinere og planlegger prosjekter som bidrar positivt til miljø og samfunn
- Vi opprettholder verdien på eiendomsmassen gjennom bærekraftig bruk og forvaltning

Eiendomsløsninger:

- Vi har en eiendomsmasse som kan møte skiftende behov hos kommunen

- Vi har formålsbygg som er tilgjengelig for brukere og publikum der Moss kommune ønsker aktiviteter også på kveldstid
- Vi har bærekraftige og fleksible arealer og løsninger i alle nye formålsbygg og kontorbygg

Slik kommer vi dit

For å nå målene er følgende strategier identifisert:

Vi benytter etablerte eller nye dialogarenaer for å avdekke behov, og åpent kommunisere både utfordringer og muligheter: benytte både politiske og administrative arenaer for å sette en tydelig retning og tidlig avklare forventninger

Vi samarbeider med kommunens kommunalområder og gjennomfører regelmessig evaluering av eiendomsporteføljen og justeringer basert på behovsanalyser og økonomiske vurderinger

Vi bistår kommunens kommunalområder med vår kompetanse ved kommunens vurdering av fremtidige nye prosjektbehov

Vi identifiserer risiko og kommuniserer denne til aktuelle aktører og interessenter

Vi holder beslutningstakere oppdatert underveis i prosjekter

Vi legger til rette for medvirkning fra aktuelle interessenter og aktører, hvor roller og ansvar er avklart før medvirkningsprosesser starter opp

Vi arbeider for å eie kommunale boliger i store deler av kommunen med fokus på å foreta kjøp for å unngå opphopning av kommunale boliger i enkelte områder

Slik gjør vi det

- Kartlegge eksisterende boliger og gi bistand til kommunens virksomheter mht. å identifisere behov for nye typer boliger i alle bydeler som skissert i boligpolitisk plan
- Kartlegge tomter og eksisterende bygningsmasse samt vurdere eksterne muligheter
- Utarbeide interne rutiner for å sikre reell brukermedvirkning slik at leveransen blir som forventet
- Identifisere bærekraftige og fleksible løsninger i alle nye formålsbygg og kontorbygg
- Utvikle en plan for å redusere antall boliger som ikke er i bruk eller som ikke oppfyller dagens krav

Eiendomsforvaltning

Her er vi

Eiendomsforvaltning går ut på å forvalte og drifte eiendommer på en effektiv, kontrollert og sikker måte. Vi har en stor og variert kontraktportefølje med mange avtaler å følge opp, og uforutsigbarhet knyttet til ulike omfattende og komplekse behov. Vi har eksterne og interne leietakere med mindre bevissthet rundt egen bruk av boliger og lokaler enn det som er ønskelig. Vi har ansatte som forvalter de ulike kontraktkategorier som er godt kommunisert til våre brukere og kunder, og ivaretatt i våre systemer.

Det er behov for å legge til rette for likebehandling knyttet til utleie av kommunale bygg.

Hit vil vi

Hovedmål: Sikre en effektiv, bærekraftig og proaktiv forvaltning av kommunale eiendommer.

Delmål:

Sikre verdier:

- Vi har oppdaterte forsikringsavtaler og gjennomgår disse årlig for å identifisere nødvendige sikringstiltak som skal prioriteres og gjennomføres i henhold til gjeldende økonomiske rammer
- Vi har arealeffektiv og bærekraftig bruk og forvaltning av bygningsmassen

Effektiv forvaltning:

- Vi har iverksatt et fremtidsrettet kontraktforvaltningssystem innen utløpet av 2025
- Vi har en strukturell prosess for gjennomføring av offentlige anskaffelser og leverandøroppfølging innen utløpet av 2025
- Vi har en overordnet strategi for vår forvaltning av grunneiendommer i vår portefølje innen utløpet av 2026
- Vi har felles prisregime ved utleie av kommunale bygg, innen utløpet av 2026
- Vi har formålstjenlige og balanserte kontrakter med kontraktsoppfølging satt i system innenfor bolig, ideelle organisasjoner og foreninger samt ekstern næringsvirksomhet
- Vi har en overordnet (konsern)prosedyre for intern leie (bruk) av bygg og lokaler i løpet av 2025
- Vi utarbeider en felles prispolitikk for utleie av kommunens bygninger til stiftelser, lag og foreninger

Forbedre samhandling:

- Vi har et prosesskart som tydelig definerer roller og ansvar mellom kommunens virksomheter og foretaket innen utløpet av 2025

Slik kommer vi dit

For å nå målene er følgende strategier identifisert:

Vi arbeider alltid helhetlig, integrert og tverrfaglig for å nå de mål som er satt for eiendomsforvaltning

Vi arrangerer årlige temasamlinger innen forsikring; i samarbeid med forsikringsmegler, forsikringsselskap og relevante kommunalområder

Vi er pådriver for å opprette felles rutiner for regelmessig dialog og gjennomfører årlige samarbeidsmøter med kommunalområdene for å avklare status og prioriteringer innen eiendomsforvaltning

Vi gjennomfører arbeidet med å avklare hvilke grunneiendommer som vi forvalter eierskapet til i samarbeid med kommunalområdene

Slik gjør vi det

- Følge opp og arbeide for hensiktsmessige forsikringsavtaler med best mulig kost/nytte-funksjon i samarbeid med forsikringsmegler
- Utarbeide prosesskart i samarbeid med kommunens virksomheter, som tydelig definerer roller, ansvar og myndighet i eiendomsforvaltningen
- Iverksette effektive prosesser og utarbeide rutiner og maler innen offentlige anskaffelser med fokus på samhandling, riktig prisformat og kvalitet, innovasjon, bærekraft og leverandørstyring
- Publisere de grunneiendommer som MKEiendom forvalter i kommunekartet

Drift og vedlikehold

Her er vi

Vi har behov for å avklare ansvarsområder tydeligere mellom kommunalområdene og MKEiendom.

Vi har utfordringer knyttet til at deler av bygningsmassen er utdatert og kostbare å drifte. Vi jobber systematisk med verdibevarende vedlikehold i et langsiktig perspektiv.

- 60% av vedlikeholdet var planlagt på formålsbygg i 2023
- 30% av vedlikeholdet var planlagt på boliger i 2023

Hit vil vi

Hovedmål: Effektivisere drift og vedlikehold for å redusere kostnader, sikre trygge miljø- og klimavennlige lokaler og en forbedret tjenestekvalitet.

Delmål:

Effektivisering:

- 80% av vedlikeholdet på formålsbyggene skal være planlagt og preventivt (ikke akutt) innen 2030
- 50% av vedlikeholdet på utleieboligene skal være planlagt og preventivt (ikke akutt) innen 2030
- 100% digitalisering av alle vedlikeholds- og inspeksjonsrapporter innen 2026
- Gjennomføre energispareprosjekt innen 2027

Opprettholde verdier:

- Vi bruker forvaltningssystemet LAFT og tilpasser det fortløpende
- Vi har et vedlikehold i riktig omfang til rett tid

Responstid:

- Vi har en definert responstid for ulike kategorier oppfølging innen utløpet av 2026

Ansvarsfordeling:

- Vi har en leietakerhåndbok som definerer ansvar, vedtatt av kommunedirektørens ledergruppe og ledelsen i foretaket

Slik kommer vi dit

For å nå målene er følgende strategier identifisert:

Vi har minst ett vedlikeholdsmøte i året med kommunes virksomheter, med mål om å identifisere tiltak som reduserer kostnader, men opprettholder verdier

Vi planlegger og gjennomfører energispareprosjekter

Vi gjennomfører vedlikeholdsplaner fortløpende og systematisk i henhold til budsjett

Vi kartlegger kompetansebehov og gjennomfører opplæringsprogrammer i tråd med behov, for vårt vedlikeholdspersonell

Vi responderer raskt for å sikre gode tjenester i byggene, slik at virksomhetene kan ivareta sine kjerneoppgaver

Slik gjør vi det

- Planlegge systematisk og ha gjennomføringstider som sikrer god kvalitet
- Videreføre et system for planlagt vedlikehold for å redusere tid brukt på akutte reparasjoner
- Utarbeide oppdaterte vedlikeholdsplaner
- Prioritere løsninger/materialbruk som gir riktige vedlikeholdskostnader
- Definere responskategorier og realistisk responstid for å dekke akutte og langsiktige behov

Klima og miljø

Her er vi

Vi jobber med resertifisering som Miljøfyrtårn for å sikre kontinuerlig forbedring og bærekraftig drift, og har dedikerte ressurser på fagområdet klima og miljø.

Vi gir bidrag til kommunens arbeid med klima og miljø og utarbeider egne miljødokumenter.

På enkelte områder kan det være behov for ekstra økonomiske midler for å gjennomføre tiltak, slik at vi når fastsatte klima og miljømål.

I 2023 brukte vi 128 kWh/m² på energi i formålsbygg (Kostra, eid areal). Vi brukte 53 kWh/m² i formålsbygg fra bærekraftig fornybar energi som fjernvarme, solcelleanlegg og varmepumper i 2023, dvs. 41%.

Vi har ikke et godt system for oppfølging av vannforbruk i formålsbygg/omsorgsbygg.

Vi har ikke et godt system for om- og gjenbruk og måling av dette i vedlikeholdet.

Vi har smart byggteknologi i 36% av de kommunale byggene våre (i 52 av 145 bygg).

Hit vil vi

Hovedmål: Bidra til å redusere klima- og miljøavtrykk i våre kommunale eiendommer og sikre at våre anskaffelser og nye prosjekter tar hensyn til klima- og miljøutfordringer, innovasjon, arbeidsforhold og sosiale forhold der dette er relevant.

Delmål:

Miljøfyrtårn:

- Vi oppfyller alle krav som stilles for å bli resertifisert som miljøfyrtårn i løpet av 2025

Systematisk arbeid:

- Vi har sammen med kommunen utarbeide et overordnet dokument som beskriver kommunens føringer for klima- og miljøkrav i byggeprosjekter
- Vi har klima- og miljøplaner for større drift- og investeringsprosjekter
- Vi har videreutviklet og iverksatt systematisk oppfølging av våre leverandører innenfor fagområdet klima og miljø
- Vi har et bærekraftig vedlikehold med en drift av bygningsmassen som reduserer miljøpåvirkningen

Redusere energiforbruk og forbedre vannforvaltning:

- Vi har et samarbeid med kommunen for å justere og tilpasse våre målsettinger i løpet av 2025, slik at de speiler kommunens ambisjoner og strategier
- Vi har redusert vann- og energiforbruket i tråd med kommunens overordnede målsettinger

Øke andelen energi fra fjernvarme, solcelleanlegg og varmepumper:

- Vi har økt andelen energi fra fjernvarme, solcelleanlegg og varmepumper brukt i formålsbyggene med 25% innen 2030 (målt mot 2023-tall, fra 53 kWh/m² til 66 kWh/m²)

Økt digitalisering:

- Vi har smart byggteknologi for energieffektivisering i 80% av formålsbygg innen 2030

Økt gjenbruk:

- Vi skal utvikle og iverksette målsettinger for ombruk i vedlikeholdsprosjekter i løpet av 2025

Sosial bærekraft:

- Vi har iverksatt kommunens seriøsitetskrav i våre investeringsprosjekter
- Vi har tilpasset bestemmelsene, slik at alle rammeavtaler innen tjenester og bygg- og anleggsarbeid også vil inneholde seriøsitetskrav i løpet av 2026

Slik kommer vi dit

For å nå målene er følgende strategier identifisert:

Vi jobber systematisk med å oppfylle krav som stilles for å forbli et miljøfyrtårn

Vi jobber med besparelser på energi og for å øke andel av egenprodusert energi

Vi benytter nye energikilder og samarbeider med kommunalområder om miljøtiltak

Vi tar initiativ til miljøavtaler med våre interne leietakere, foreninger og ideelle organisasjoner og ved næringsutleie om gjennomføring og kostnadsdekning av tiltak for å fremme miljø- og klimavennlige løsninger

Vi legger til rette for bærekraftige løsninger i alle nye prosjekter

Vi stiller klare seriøsitetskrav, herunder etisk handel, til våre leverandører i våre anskaffelser og følger opp disse

Vi jobber for gjenbruk av materialer og bygg og har et levetidsperspektiv på det vi gjør

Slik gjør vi det

- Utarbeide en policy for virksomhetens arbeid innen klima, miljø og arbeidsmiljø
- Iverksette energieffektive løsninger som LED-belysning, bedre isolasjon og energieffektive VVS-systemer
- Iverksette smart byggteknologi i kommunale bygg
- Installere alternative energikilder på kommunale formålsbygg
- Installere systemer for oppfølging av vannforbruk
- Utarbeide klima- og miljøplaner for alle større prosjekter
- HMS involveres i alle anskaffelser
- Samarbeid med kommunen for å bidra til kommunens målsettinger innenfor klimagassregnskapet
- Vi jobber kontinuerlig med å ha fokus på sosial bærekraft