

# Forretningsplan 2012



01.01.2012

 UNDERVISNINGSBYGG

## Forretningsplan med budsjett for Undervisningsbygg Oslo KF 2012

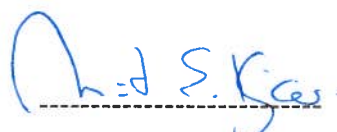
Dette dokumentet er styrende for foretaket i 2012. Dokumentet er utarbeidet med bakgrunn i foretakets vedtekter, Oslo bystyres eierstrategi for foretaket og de budsjetttrammer og føringer som er gitt foretaket i Oslo kommunes budsjett for 2012.

Forretningsplan med budsjett representerer en gjensidig forpliktende avtale mellom styret og administrerende direktør. Endringer som måtte oppstå, vil bli behandlet som tillegg/endringer i forhold til dette dokumentet. Slike endringer vil derfor skje skriftlig som bilag til dette avtaledokument. Ved større endringer vil dette dokumentet bli revidert.

Oslo, 12/12 2011



Steinar Manengen  
Styreleder



Marit Ektvedt Kjær  
Nestleder



Rigmor Helene Hansen  
Administrerende direktør

# Innhold

<b>1</b>	<b>UNDERVISNINGSBYGGS VISJON</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>FORRETNINGSIDÉ – STRATEGI OG VIRKSOMHET</b>	<b>3</b>
2.1	FORRETNINGSSTRATEGI	4
2.2	ORGANISERING OG MENNESKELIG KAPITAL	5
2.3	EIENDOMSMASSEN	6
2.4	MÅL OG RESULTATSTYRING	8
2.4.1	<i>Styringsystem</i>	8
2.4.2	<i>Risikostyring – og risikovurderinger</i>	9
2.4.3	<i>Styringshjul og viktige frister</i>	10
<b>3</b>	<b>VERDIGRUNNLAG</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>MÅL OG UTFORDRINGER</b>	<b>12</b>
4.1	LANGSIKTIGE MÅL	12
4.2	HOVEDUTFORDRINGER FOR 2012	16
4.2.1	<i>Presset fremdrift og stor innbyrdes avhengighet i prosjektporteføljen</i>	16
4.2.2	<i>Å være den foretrukne leverandør til Utdanningsetaten</i>	17
4.2.3	<i>Prioritere riktige prosjekter, bygge enklere og billigere samt styre arkitekter og prosjekterende bedre</i>	18
4.2.4	<i>Opprettholde realverdien av eiendommene og ivareta nye krav</i>	19
4.2.5	<i>Rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere</i>	21
4.3	SPESIFISERTE MÅL PÅ KORT OG LANG SIKT	24
<b>5</b>	<b>AKTIVITETER KNYTTET TIL HOVEDUTFORDRINGENE</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>ORGANISASJON</b>	<b>29</b>
6.1	ORGANISASJONSKART	29
6.2	BEMANNINGSOVERSIKT	30
<b>7</b>	<b>RAPPORTERING</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>SAMLET KONTROLLPLAN 2012</b>	<b>34</b>
<b>9</b>	<b>BUDSJETT FOR 2012</b>	<b>37</b>
9.1	DRIFTSBUDSJETT	38
9.2	INVESTERINGSBUDSJETT	39
9.3	PROSJEKTER	41

# 1 Undervisningsbyggs visjon

Et skolebygg å være stolt av!



Uraniensborg skole, Engebråten skole, Lindeberg skole og midlertidige Bjerke videregående skole.

## 2 Forretningsidé – strategi og virksomhet

Undervisningsbygg skal levere gode skoleanlegg til Oslos befolkning.

Begrepet **gode skoleanlegg** tilsier at utvikling og vedlikehold av skoler skal planlegges og gjennomføres med godt planlagt funksjonalitet og brukskvalitet som bærende elementer. Tekniske løsninger skal være solide, enkle, billige og miljøriktige, og mest mulig basert på løsninger og standardisering i "Kravspesifikasjon for skolebygg".

Styret i Undervisningsbygg Oslo KF oppnevnes av byråden for kultur og næring. Det er utarbeidet en eierstrategi (se byrådssak 1237/05, vedtatt 06.10.2005). I sitt budsjettforslag for 2012 legger foretakets eier, Oslo kommune, til grunn følgende overordnede mål for 2012:

- prioritere ferdigstilling av bestilte skoleanlegg til avtalt tid
- prioritere akuttiltak, samt gjennomføre planmessig vedlikehold og rehabilitering for å bedre kvaliteten på undervisningsarealene
- følge opp skolebehovsplanen i samarbeid med Utdanningsetaten, herunder å vurdere hvilke skoler som er hensiktsmessige og hvilke som bør rehabiliteres eller eventuelt avhendes. Utdanningsetaten beslutter og bestiller eventuelle nye skoler
- fullføre utviklingen av kostnadseffektive standardløsninger sammen med Utdanningsetaten
- videreføre arbeidet med foretakets kontroll- og tilsynsrutiner og fullmakter, slik at svindel og korrupsjon forebygges og god styring sikres. Oppfølging og kontroll av rutinene skal dokumenteres

Styret ønsker i tillegg særlig å fokusere på følgende forhold i 2012, som det forutsettes at administrasjonen målsetter i sitt arbeid:

- prioritere riktige prosjekter, bygge enklere og billigere samt styre arkitekter og prosjekterende bedre
- sikre bestillinger i tide fra kunden og levere til riktig tid med riktig kvalitet
- sikre tilstrekkelig økonomi i foretaket for å innhente vedlikeholdsetterslepet samt gjennomføre verdibevarende vedlikehold og drift av skoleanleggene, slik at man opprettholder realverdien som eiendomsmassen representerer

Administrasjonen skal for øvrig:

- løse kapasitetsproblemer internt, rekruttere, utvikle og beholde ansatte
- implementere og ta ut effekter av interne rutiner og systemer
- ivareta miljømålene i Oslo kommune
- opprettholde god intern kontroll
- videreutvikle samarbeidet med Utdanningsetaten som kunde

## 2.1 Forretningsstrategi

Undervisningsbygg Oslo KF ble etablert den 01.01.2002. I henhold til eierstrategien og foretakets vedtekter er formålet å ivareta eieransvaret for Oslo kommunes skole- og undervisnings-eiendommer, samt sikre Oslo kommune en langsiktig portefølje av gode og hensiktsmessige skole- og undervisningslokaler ved å:

- utvikle eiendommene slik at de er tilrettelagt for en effektiv tjenesteproduksjon og overordnede pedagogiske forutsetninger
- opprettholde realverdien som eiendommene representerer i henhold til forretningsmessige prinsipper
- ivareta kostnadseffektiv forvaltning, drift og vedlikehold, utvikling og eventuell utfasing av eiendommene

Undervisningsbygg Oslo KF skal også ivareta eierskapet for, vedlikeholde og utvikle foretakets idrettsanlegg og bad.

Utdanningsetaten er bruker og leietager av arealer og har en bestillerfunksjon (kunde) overfor Undervisningsbygg. Utdanningsetaten og Undervisningsbygg inngikk den 21.06.2006 en prinsippavtale som regulerer samhandling mellom partene. Etter at prinsippavtalen ble signert er det vedtatt endringer i rammebetingelsene, og Undervisningsbygg har i dag også ansvaret for og prioriterer selv midlene til generell rehabilitering/ akuttiltak. Det samme vil gjelde for indre vedlikehold fra 2012. Det er således et behov for å gjennomgå avtalestruktur og ansvar i leieavtalene.

## 2.2 Organisering og menneskelig kapital

Administrerende direktør rapporterer til styret, som er bindeleddet mellom foretaket og byråden for kultur og næring.

Det ble i 2011 iverksatt en omorganisering for å forbedre og effektivisere foretakets helhetlige prosjektprosess. Fra 1. juli 2011 ble Undervisningsbygg derfor organisert i to linjeavdelinger, prosjektavdeling og eiendomsavdeling. Stabsavdelingene er organisert som før.

Undervisningsbygg har mange medarbeidere med høy kompetanse innen bygg, eiendomsforvaltning og støttefunksjoner. Foretaket har imidlertid fortsatt utfordringer med å få ansatt kvalifisert nøkkelpersonell. Spesielt gjelder dette seniorkompetanse innenfor prosjektledelse/bygg, hvor markedet er preget av knapphet på ressurser, og konkurransen om dyktige prosjektledere er økende.

I 2012 vil det være meget viktig å gjennomføre en langsiktig strategi for å rekruttere, tilrettelegge arbeidsverktøyene og videreføre kulturbygging internt med vekt på gode kommunikasjonskanaler, åpenhet og samarbeid.

Undervisningsbyggskolen er operativ og videreføres i 2012. Prosjektlederskolen startet i 2010 og skal være i full drift i 2012. Prosjektlederskolen bidrar til at Undervisningsbygg fremstår som en attraktiv arbeidsplass, som legger til rette for ansattes kompetanseutvikling.



Sinsen skole.

## 2.3 Eiendomsmassen

Foretakets eiendomsmasse utgjør ca. 1,34 mill. kvadratmeter, og fordeler seg på ca. 175 skoler og 750 bygninger innenfor Oslo kommunes grense. Bygningsmassen inneholder grunnskoler, videregående skoler, voksenopplæringsentra, flerbrukshaller, svømmehaller, barnehager, bibliotek og kultursaler. I tillegg eier Undervisningsbygg tre båter som leies ut til Oslo Sjøskole og Sollerudstranda. Daglig brukes byggene av ca. 80.000 elever og 9.000 ansatte.

Undervisningsbygg har som overordnet målsetting at foretaket, basert på sine økonomiske rammer, skal prioritere riktig preventivt og verdibevarende forvaltning, drift og vedlikehold av skoleanleggene. Dagens økonomiske rammer er for lave til at forsvarlig verdibevarende vedlikehold kan gjennomføres. Undervisningsbygg skal også synliggjøre og dokumentere nødvendige rammer til vedlikehold og investeringer for at opparbeidet vedlikeholdsetterslep<sup>1</sup> innhentes og realverdien av eiendommene økes.

Tilstandsgraden for eiendommene ble i perioden 2008-2011 kartlagt i et eget tilstandsvurderingsprosjekt og dette arbeidet vil avsluttes først i 2012/2013. Fra og med 2011 gjennomføres tilstandsanalysene som en integrert del av foretakets FDV- system.<sup>2</sup> Analysene blir importert inn i FDV- systemet, og dette muliggjør en helhetlig og systematisk oppfølging. Det etableres vedlikeholdsplaner for hver skole, og foretaket får en god oversikt over løpende vedlikeholdsbehov og opparbeidet vedlikeholdsetterslep.

De siste estimatene som er gjort av tilstandsprosjektet viser at vedlikeholdsetterslepet er 1,4 milliarder. Beregningene estimerer en prosjektkostnad på ca. 3,5 milliarder for å ta igjen det gjestående etterslepet. Dette er fordelt med henholdsvis 2,4 på ytre vedlikehold og 1,1 på indre vedlikehold ("tippelappen"). Investeringsbehovet er med andre ord høyere enn den tekniske verdien av vedlikeholdsetterslepet. Dette, fordi at etterslepet angir kun selve kostnaden for å realisere summen av tiltakene, mens prosjektkostnaden inkluderer prosjekt- og planleggingskostnader (prosjekt og byggeledelse, prosjektering, rigg og drift, marginer og reserver). Det er videre medtatt kostnader forbundet med finansiering, administrasjon og avkastningsmål.

---

<sup>1</sup> Normalt vedlikehold omfatter arbeider som er nødvendige for å opprettholde byggverket på et fastsatt/ opprinnelig kvalitetsnivå.

Vedlikeholdsetterslep defineres som ekstra vedlikehold som et resultat av manglende vedlikehold og utskiftninger over tid. Bringer tilstanden tilbake til opprinnelig kvalitetsnivå.

Oppgradering defineres som tiltak for å bringe tilstanden opp til ønsket/ tidsmessig kvalitetsnivå.

<sup>2</sup> FDV : Forvaltning, drift, vedlikehold

Foretaket har i økonomiplan 2012-2015 en ramme på 300 mill. i 2012-2014 og 150 mill. i 2015 for akutt tiltak / generell rehabilitering som benyttes til å innhente deler av vedlikeholdsetter-slepet. Dette finansieres over Undervisningsbygg investeringsbudsjett, og har pr. i dag ingen husleievirkning. I tillegg blir en del skoler totalrehabilitert ved bruk av øvrige investeringsmidler gitt ifm. skolebehovsplanen.

**En ramme på 300 mill. vil kreve streng prioritering og en rekke nødvendige tiltak vil måtte utsettes i tid. Dette vil medføre økte fremtidige kostnader for å ta igjen vedlikeholdsetter-slepet og vil også kunne medføre tap av elevplasskapasitet hvis arealer må stenges.**

Tilstandsprosjektet estimerer behovet for løpende verdibevarende vedlikehold til 170 mill. kr pr. år innvendig og 240 mill. kr pr. år utvendig. Dette viser at det - på sikt - er behov for en vesentlig økning av rammene for verdibevarende vedlikehold for å hindre opparbeidelse av nye etterslep. I tillegg er det behov for at det avsettes øremerkede midler til oppgraderingstiltak. I Undervisningsbyggs budsjettinnspill er det anslått et årlig oppgraderingsbehov på 400 mill. kr for ventilasjon, inneklime, el-tavler, universell utforming med mer. **Det er i budsjettet 2012 ikke avsatt egne midler til denne type oppgradering i Undervisningsbyggs eiendoms-masse.**



Bogstad skole og Kastellet skole.

## 2.4 Mål og resultatstyring

Mål- og resultatstyring gjelder som hovedprinsipp for ledelsen av Undervisningsbygg, med risikostyring som verktøy for å identifisere kritiske suksessfaktorer, risikofaktorer og tiltak. Foretaket har utarbeidet **prinsipper for virksomhetsstyring i Undervisningsbygg** med utgangspunkt i Byrådets overordnede prinsipper for virksomhetsstyring (Byrådsak 16/2009).

Årets strategiske planarbeid begynte med at styret diskuterte hovedutfordringene i mai. Arbeidet omfattet prosessrinnene som er beskrevet i pkt.2.4.3, Styringshjul og viktigste frister.

### 2.4.1 Styringssystem

Undervisningsbygg har et styringssystem som er bygget opp etter prinsippene i NS-EN ISO 9001. Virksomhetsstyringen i foretaket integrerer kvalitetsstyringssystemet og mål- og resultatstyringen, med risikostyring som analyseverktøy.

Styringssystemet er dokumentert i styringsverktøyet ProSmart.

Undervisningsbygg er miljøsertifisert etter NS-EN ISO 14001. Miljøstyringssystemet er en integrert del av virksomhetens planarbeid og styringssystem, og det er utarbeidet en miljøstrategi og egen miljøplan som gir en samlet oversikt over miljøfokus.

Administrerende direktør har det overordnede ansvar for at virksomheten har et fungerende styringssystem, herunder at eventuelle brudd på prosedyrer blir fulgt opp. Sentrale aktører i dette arbeidet er internrevisor, controller i økonomiavdelingen, kvalitetsleder og fagansvarlig for risikostyring. En viktig rolle for alle disse er også å være rådgiver for arbeidet med å etterleve styringssystemet.

Den enkelte avdelingsdirektør har ansvar for at det er etablert hensiktsmessige prosedyrer innenfor avdelingens ansvarsområde. I 2012 vil det igangsettes et arbeid som har til hensikt blant annet å beskrive ytterligere hva prosesseierskap innebærer.

Undervisningsbygg viderefører arbeidet fra 2011 med å samordne kontrollaktivitetene i en felles kontrollplan. Formålet med felles kontrollplan er å sikre planmessige og risikodrevne

kontrollaktiviteter hos Undervisningsbygg, og å unngå unødvendig overlapp av kontroller fra de ulike kontrollinstanser.

I mai 2011 ble det elektroniske avvikssystemet, AviSmart, tatt i bruk i Undervisningsbygg. Systemet skal brukes til å registrere avvik i forhold til interne og eksterne krav på områdene miljø, intern HMS og styringssystem. AviSmart skal medvirke til å sikre at Undervisningsbygg etterlever de krav som er satt til virksomheten. Det er et av virksomhetens verktøy for å ivareta kontinuerlige forbedringsprosesser.

Tilleggsinnstillingen til byrådets forslag til budsjett 2012 og økonomiplan 2012-2015 inneholder endringer i økonomireglementet når det gjelder anskaffelsesområdet. Det legges større vekt på kontraktsstrategi og kontraktoppfølging inkl. risikostyring og internkontroll. Undervisningsbygg oppfyller innstillingens krav.

#### 2.4.3 Risikostyring – og risikovurderinger

Virksomheten har utarbeidet et metodedokument for risikostyring som oppdateres årlig. Dette dokumentet bygger på samme prinsipper som Oslo kommunes veileder for risikostyring, datert 02.11.2010.

Risikokartleggingen som danner utgangspunktet for forretningsplan 2012 ble gjennomført på virksomhets- og avdelingsnivå. Kartleggingen tok utgangspunkt i Undervisningsbyggs tre definerede langsiktige mål, med tilhørende utfordringer. I vurderingene er nåsituasjonen og eksisterende kontrolltiltak lagt til grunn. Tidsperspektivet for vurderingen er ett år, og risikoene ble vurdert og rangert etter sannsynlighet og konsekvens. De avdelingsvise risikovurderinger er spesielt fokusert mot **fellesrisikoer** som involverer to eller flere avdelinger. Det ble utarbeidet forslag til tiltak og mulige samhandlingsaktiviteter på området.

Risikovurderingene er også utgangspunktet for alle tiltak og aktiviteter som er definert i forretningsplanen og i de ulike avdelingens handlingsplaner. Forretningsplanen for 2012 sikrer at planleggings- og rapporteringsaktivitetene bygger på en helhetlig vurdering av målsetninger, utfordringer og risikoer.

### 2.4.3 Styringshjul og viktige frister

Undervisningsbyggs styringshjul forvaltes av Økonomiavdelingen. Hovedprosessene har følgende tidsplan:

- Strategidiskusjon med styret på våren.
- Innspill til kommunens økonomiplan på våren.
- Strategidiskusjon med ledergruppen om sommeren.
- Risikoanalyse på virksomhetsnivå på høsten.
- Risikoanalyse på avdelingsnivå på høsten.
- Gjennomgang av fellesrisikoer som involverer flere avdelinger på høsten.
- Første utkast til forretningsplan og budsjett om høsten.
- Møter/seminarer på avdelings- og virksomhetsnivå på høsten.
- Første utkast til handlingsplaner på høsten.
- Styrebehandling av forretningsplan med budsjett primo desember.
- Bystyrets budsjettvedtak i desember.
- Endelig forretningsplan med budsjett 31/12.



Fyrstikkalléen skole.

### 3 Verdigrunnlag

Alle i Undervisningsbygg skal forholde seg til foretakets verdier som er i samsvar med Oslo kommunes overordnede verdier:

- Profesjonell
- Nytenkende
- Modig
- Redelig

Oslo kommunes verdier *brukerorientering* og *respekt* skal dekkes av profesjonell, mens *engasjement* samsvarer med nytenkende og modig.

Med *profesjonell* i Undervisningsbygg menes at man skal være faglig dyktig, løsningsorientert og ha gode rutiner. Med *nytenkende* legges det vekt på å være åpen for å bruke nye arbeidsmetoder, være kreativ og tenke utradisjonelt. Å være *modig* innebærer for eksempel at man tør å iverksette nødvendige aksjoner dersom sikkerheten ikke er ivaretatt på byggeplasser eller i skolebygg, og man tør å innrømme feil. Å være *redelig* betyr at man er lovlidig, åpen og ærlig, snakker med og ikke om andre personer, og ikke har skjulte agendaer.

Til hjelp for ledere og medarbeidere er det utarbeidet en egen veileder, "Ledelsesprinsipper i Undervisningsbygg", som gir rettleiding for hvordan den enkelte skal opptre for å fremme verdiene. I tillegg er det utarbeidet en egen folder om forretningsetiske regler som bygger på Oslo kommunes etiske regler og som er viktige for Undervisningsbyggs omdømme og troverdighet.



Fyrstikkalléen skole, Bredtvet skole, Lamberseter skole og Linderud skole.

## 4 Mål og utfordringer

### 4.1 Langsiktige mål

- Planlegge og bygge 17.600 nye fremtidsrettede elevplasser innen 2022 i samsvar med skolebehovsplanen
- En av de tre mest effektive og nyskapende innen utvikling, forvaltning, drift og vedlikehold i offentlig sektor innen 2014
- En anerkjent, attraktiv og samfunnsansvarlig arbeidsgiver med gode og miljøvennlige løsninger i alle ledd

Skolebehovsplanen utvikles og prioriteres av Utdanningssetaten. Undervisningsbygg skal forholde seg til den vedtatte skolebehovsplanen for sin virksomhet. Skolebehovsplanen bygger på et anslag av samlet elevstallsøkning i Oslo kommune på 17 600 elever frem til 2022.<sup>3</sup> Det vil være 14 200 flere elever i grunnskolen og 3 400 flere elever i den videregående skole. Veksten er sterkest i aldersgruppen 6-18 år, og den øker mest i den indre by og sentrumsområdene. Den nye vekststrukturen gjør at det i planperioden må fremskaffes et betydelig antall elevplasser. Frem mot 2022 vil det være behov for å opprette 1800 nye elevplasser årlig, en vekst som gir et behov for at skolekapasiteten økes med 2-3 skoler årlig.

Medregnet allerede vedtatte utbyggingsprosjekter, legges det i perioden 2012-2022 opp til en netto kapasitetsøkning på 18 100 plasser i grunnskolen og 2 800 plasser i videregående skole. Som følge av at skolebehovet også dekkes ved ombygging og påbygging av eksisterende skoler, må det totalt bygges og rehabiliteres nærmere **30.000 elevplasser** de neste ti årene fordi så store deler av bygningsmassen blir berørt.

Foretaket har i økonomiplan 2012-2015 en ramme på 300 mill. i 2012-2014 og 150 mill. i 2015 for akutt tiltak / generell rehabilitering som bidrar til å innhente vedlikeholdsetterslep. I tillegg blir en del skoler totalrehabilitert ved bruk av øvrige investeringsmidler gitt ifm. skolebehovsplanen.

---

<sup>3</sup>[http://www.budsjett.oslo.kommune.no/getfile.php/byr%C3%A5dsavdeling%20for%20finans%20%28FIN%29/Internett%20%28FIN%29/Dokumenter/Skolebehovsplan\\_nettersjon.pdf](http://www.budsjett.oslo.kommune.no/getfile.php/byr%C3%A5dsavdeling%20for%20finans%20%28FIN%29/Internett%20%28FIN%29/Dokumenter/Skolebehovsplan_nettersjon.pdf)

**Dersom etterslepet skal innhentes i løpet av en periode på fem år må det avsettes ca 700 mill i året i fremtidige budsjetter.**

**Langsiktige mål 1** innebærer ikke kun et volumkrav. Det er også en forventning at elevplassene skal ta utgangspunkt i et langt perspektiv og være **fremtidsrettede**.

**Langsiktige mål 2** henger sammen med kravet om å profesjonalisere FDV i samsvar med forutsetningene i **eiendomsreformen** i Oslo kommune. Reformen krever bl.a.:

- Effektivisering av forvaltning og drift (færre enheter, stordrift, samlet kompetanse)
- Mer ressurser til verdibevarende vedlikehold av bygningsmassen

Foretaket har ansvar for ca 750 bygg av ulik standard. Det gjennomføres fortløpende verdibevarende vedlikehold som utskifting av vinduer, fasadearbeider, utskifting av takrenner, etablering av rømningsvei og så videre. Undervisningsbygg har hittil i hovedsak hatt ansvar for ytre vedlikehold, mens leietaker har hatt ansvar for indre vedlikehold. I 2012 vil ansvar for indre vedlikehold overføres til Undervisningsbygg.

**For 2012 ble det bevilget 32 mill. til indre vedlikehold. Dette er, i likhet med rammene til ytre vedlikehold, ikke tilstrekkelig til å utføre forsvarlig verdibevarende vedlikehold.**

Undervisningsbyggs forvaltningsportefølje omfatter ca. 200 bygninger med en eller annen grad av verneverdi som stiller helt spesielle krav til vedlikehold.

I forbindelse med flere større byggesaker har Undervisningsbygg tidligere erfart at verneinteressene først har kommet frem i de avsluttende faser av planleggingsprosessen. Foretaket ferdigstilte i 2011 en samlet verneplan for Osloskolene i nært samarbeid med Byantikvaren. Verneplanen er en viktig premissgiver i den daglige forvaltning og utvikling av Osloskolen. I tillegg legges det nå opp til gode prosesser hvor Byantikvaren involveres fra oppstart av prosjekter for å finne omforente løsninger som prosjektet bygger videre på.

**Langsiktige mål 3** er en forutsetning for å oppfylle de to første målene. Målet om gode og miljøvennlige løsninger i alle ledd dekkes av Undervisningsbygg sine miljømålsettinger, som innebærer bl.a.:

- Strengt energikrav til nybygg og rehabiliteringer
- Høy kildesorteringsgrad på egne byggeprosjekter med fokus på avfallsminimering og gjenbruk
- Unngå bruk av produkter med innhold av helse- og miljøfarlige stoffer
- Fokus på miljøvennlige materialer med lang levetid
- Utarbeide klimagassregnskap for nybygg
- Etablere rullerende tiltaksplaner for energiøkonomisering av Osloskolene
- Spisslasten (energikilder på ekstra kalde dager) på mange av anleggene baserer seg fortsatt på fossilt brensel. Fase ut disse i løpet av 2012 og 2013
- Øke graden av kildesortering av avfall på de enkelte skoler
- Vurdere implementering av sertifiseringsordningen BREEAM-IN USE
- Oppgradere utemiljø, 50 anlegg over fem år
- Ivareta særlig verdifulle bygningsmiljøer

Den nye *Kravspesifikasjon for skoleanlegg* setter energikrav til det spesifikke bygg i forbindelse med prosjekteringen; passivhus for nybygg og energiklasse B for totalrehabiliteringer. Eienomsavdelingen følger opp energibruken mot vedtatte måltall for det enkelte bygg.

Det er videre innarbeidet vurdering av livsløps- og miljøkostnader som en integrert del av byggeprosjektene i utviklings- og utbyggingsfasen. Blant hovedpunktene er bruk av fornybare ressurser, vurdering av materialvalg og håndtering av avfall i byggefasen. I tillegg vurderes valg av energitilførsel som tilknytning til fjernvarme og alternative energikilder som bioolje, pellets, solfangere m.m. Klimagassregnskapet vil være verktøyet som kan gi en vurdering av miljøpåvirkningene i et livsløpsperspektiv.

Undervisningsbygg har utarbeidet en miljøstrategi for de neste fire årene som synliggjør hovedsatsingen innenfor miljøområdene energi, avfall og materialer.

Flere lover og forskrifter krever *universell utforming* av skoleanlegg:

- Lov om offentlige anskaffelser krever at det blir tatt hensyn til universell utforming ved planlegging av en anskaffelse.

- Lov om diskriminering og tilgjengelighet krever universell utforming av hovedløsningen i de fysiske forholdene, slik at virksomhetens alminnelige funksjon kan benyttes av flest mulig.
- Plan- og bygningsloven gir hjemmel til å etablere en egen forskrift med krav til at eksisterende bygg oppgraderes til universell utforming. Det er signalisert at skolebygg er en bygningskategori som er aktuell å prioritere først.
- Opplæringslova krever at det fysiske miljøet er tilpasset elevenes behov og at skolen skal innrettes slik at det blir tatt hensyn til elever med funksjonsnedsettelse.
- Ny byggt teknisk forskrift stiller krav til universell utforming av publikums- og arbeidsbygg med tilhørende uteområder.

I Undervisningsbygg har eiendomsavdelingen ansvar for implementeringen av universell utforming. Foretaket har utarbeidet en strategi for universell utforming for perioden 2010-2015, med hovedmål *skoleanlegg for alle*. Foretaket har videre arbeidet med tilrettelegging for den generelle tilgjengeligheten samt individuell tilrettelegging for enkeltpersoner ved behov i en årrekke. Gjennom strategien blir det imidlertid satt ekstra fokus på at skoleanleggene skal planlegges og bygges/ rehabiliteres for å kunne brukes av flest mulig. Tiltak for å kunne oppfylle hovedmålet er blant annet beskrivelser i den nye *Kravspesifikasjonen for skoleanlegg* og opplæringstiltak for ansatte. Kartlegging av tilstanden vedrørende universell utforming på eksisterende skoleanlegg pågår, og denne vil være et viktig bidrag i forbindelse med planlegging av utbedringstiltak. Undervisningsbygg deltar også i fagfora og nettverk på området.



Hellerud videregående skole.

## 4.2 Hovedutfordringer for 2012

- Presset fremdrift og stor innbyrdes avhengighet i prosjektporteføljen
- Å være den foretrukne leverandør for Utdanningsetaten
- Prioritere riktige prosjekter, bygge enklere og billigere samt styre arkitekter og prosjekterende bedre
- Opprettholde realverdien av eiendommene og ivareta nye krav
- Rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere
- Sikre samhandling og synergi internt

Hovedutfordringene er definert med fokus på situasjonen i 2012 og innbefatter ikke utfordringer som fanges opp rutinemessig av Undervisningsbyggs systemer som for eksempel sikkerhet, helse og arbeidsmiljø.

### 4.2.1 Presset fremdrift og stor innbyrdes avhengighet i prosjektporteføljen

For å kunne ferdigstille prosjekter innen forutsatte tidsfrister er Undervisningsbygg avhengig av at det mottas bestillinger fra Utdanningsetaten i tide, og at ekstern kvalitetssikring gjennomføres uten forsinkelser. Det er like viktig at prosjekter overføres fra utviklingsfasen til utbyggingsfasen på en effektiv måte etter at styret vedtar gjennomføring.

Foretaket har allerede gjort en rekke grep på dette området. Det er utarbeidet en mal for å sikre gode bestillinger. Skoleforum, kontaktmøter, samarbeids- og koordineringsmøter fungerer som nyttige samarbeidsfora.

Skolebehovsplanen legger opp til en prosjektportefølje der prosjektene er gjensidig avhengige av hverandre. Det forutsettes å benytte midlertidige lokaler i et stort omfang under bygging og ombygging av skolene. Porteføljen har med dette en iboende dominoeffekt, der problemer i et prosjekt overføres til andre prosjekter. Håndtering av denne utfordringen krever at Undervisningsbygg:

- etablerer en plan for hele prosjektporteføljen som også viser avhengigheter mellom prosjekter

- starter med forberedelser tidlig på kjente og spesielt kritiske prosjekter
- har en ferdig utarbeidet plan B hvis dominoeffekten hindrer opprinnelig plan
- har mekanismer (kontroll, rapportering) for å gå over på plan B tidsnok
- legger inn slakk i prosjekter

I løpet av 2011 ble utbyggings- og utviklingsavdelingene slått sammen til en ny prosjektavdeling. Målsetningene med omorganiseringen var å sikre:

- forbedret effektivitet i hele prosjektprosessen
- klare linjer for ansvar og myndighet i organisasjonen
- forbedret kommunikasjon og snittflate inn mot Utdanningsetaten og andre kunder
- redusere / eliminere frustrasjon i organisasjonen

I 2012 forventer Undervisningsbygg å kunne ta ut gevinster fra den nye organiseringen i form av synergier og effektivisering av arbeidsprosessene.

Det forventes også at Undervisningsbygg i større grad klarer å bruke tverrfaglig kompetanse i oppstart av nye prosjekter for å gjøre riktige valg og sikre en effektiv gjennomføring av prosjekter.

#### 4.2.2 Å være den foretrukne leverandør til Utdanningsetaten

Det å være en **foretrukken leverandør** krever at Undervisningsbygg har de faglige kvaliteter til å gjennomføre prosjektene, og kan sikre leveranser til riktig tid og riktig pris.

For å sikre leveranser som er i samsvar med forventningene må Undervisningsbygg **kjenne brukerens behov**. Behovsavklaringer forutsetter dialog og samhandling.

Undervisningsbygg vil også i 2012 legge vekt på dialogen med Utdanningsetaten og eier (byråden for kultur og næring). Foretaket har bistått Utdanningsetaten i forbindelse med skolebehovsplanen, og fortsetter løpende møtevirksomhet og tett kontakt.

Dialogen med Utdanningsetaten og eier skal være preget av åpenhet og serviceinnstilling når henvendelser og spørsmål kommer. Det er viktig å ta hensyn til politiske prosesser og vedtak og beslutninger og krav må avklares med eier hvis det oppstår uklarheter. Undervisningsbygg skal fortsette å oppdatere byrådsavdelingen så raskt som mulig i vanskelige eller kritiske saker.

I 2012 vil det bli gjennomført ytterligere tiltak for å videreutvikle samarbeidet.

#### **4.2.3 Prioritere riktige prosjekter, bygge enklere og billigere samt styre arkitekter og prosjekterende bedre**

Med et økende behov for elevplasser i Oslo, er det viktig at planlegging, bygging og drift innretter seg mot robuste men enklere og billigere løsninger. Undervisningsbygg er underlagt rammebetingelser og regelverk som representerer ambisiøse målsettinger, mht. miljø- og energieffektivisering. Dette påvirker foretakets konkurransedyktighet. Foretaket var tidligere underlagt et husleieregelverk som ga begrensede muligheter til å regulere husleie i ettertid, i motsetning til private aktører. Undervisningsbygg har nylig fått mulighet til å indeksregulere husleiene. Dette vil bety bedre rammevilkår når det gjelder nye prosjekter.

For å oppnå billigere løsninger er det nødvendig at foretaket tydeliggjør sine krav til leverandører i kontrakter ved oppstart av nye prosjekter. Like viktig er det å bidra til at det i minst mulig grad kommer endringer og krav sent i prosessen som fordyrer bygget. Det er vesentlig at prosjekter ikke tar feil retning i startfasen, og den ansvarlige må derfor ha nødvendig tid til å trekke inn relevant kompetanse fra andre avdelinger og seksjoner for kvalitetssikring av alle grunnleggende beslutninger. Mangelfull planlegging og utilstrekkelig forankring gir økte kostnader. Ved å involvere eiendomsavdelingen tidlig i prosjektet kan byggeprosjekter få den nødvendige innsikt om driftsaspekter, vedlikehold og forvaltning.

Å utnytte eksisterende kompetanse enda bedre, og å skaffe seg ny kompetanse som gir muligheter til å identifisere ytterligere forbedringstiltak, er ønskelig. Siden 2010 har Undervisningsbygg deltatt i benchmarkingundersøkelser. Fra 2011 har Undervisningsbygg deltatt i arbeidet med sammenligning av KOSTRA -nøkkeltall mellom kommuner. Arbeidet med benchmarking skal fortsette i 2012. Dette er i samsvar med byrådets fokus på insentivordninger og kostnader per elevplass.

Undervisningsbygg arbeider målrettet med løsninger som er kostnadseffektive på både kort og lang sikt, samtidig som konsekvenser av ulike valg blir dokumentert i beslutningsprosessene. Et viktig virkemiddel i dag er standardisering av løsninger og prosessen gjennom bruk og utvikling av "Kravspesifikasjon for skolebygg". Kravspesifikasjonen må imidlertid også utfordres i lys av den overordnede målsettingen om kostnadseffektivitet. Ikke minst må arkitekter og konsulenter utfordres og styres mot billigere og enklere løsninger.

#### 4.2.4 Opprettholde realverdien av eiendommene og ivareta nye krav

Undervisningsbygg skal, innenfor foretakets økonomiske rammer, prioritere preventiv og verdibevarende forvaltning, drift og vedlikehold av skoleanleggene slik at vedlikeholdsetterslep innhentes og realverdien av eiendommene ivaretas. Eiendomsmassen består av 1,3 mill. m<sup>2</sup> og inneholder en rekke utfordringer, blant annet en stor andel eldre og verneverdige bygg. Det er fortsatt behov for ekstraordinært vedlikehold/rehabilitering for å ta igjen vedlikeholdsetterslepet, og det er i denne sammenheng to vesentlige utfordringer:

- Prioritere riktige rehabiliteringsprosjekter for å ta igjen vedlikeholdsetterslepet
- Få nok midler til å ta igjen vedlikeholdsetterslep, samt ivareta bygningenes realverdi. Undervisningsbygg har både hittil og for plan-perioden 2012-2015 fått for lite midler for dette formålet. Foretakets styre uttrykker stor bekymring for denne utviklingen.

#### Verdibevarende vedlikehold finansiert over driftsbudsjettet

I husleieavtalen fastsettes rammen for verdibevarende vedlikehold som dekkes via husleien. Det er per i dag et stort etterslep på indre og ytre vedlikehold, og tilstandsprosjekt viser at det ikke bevilges nok midler på området. Undervisningsbygg har ikke fått tilstrekkelige midler og dette medfører at etterslepet på sikt vil kunne øke.

Tilstandsprosjektet estimerer behovet for løpende vedlikehold til 240 mill. for ytre vedlikehold og 170 mill. for indre vedlikehold. Pr i dag benyttes ca. 145 mill. til konkrete tiltak knyttet til ytre vedlikehold og det er i leieavtalen spesifisert ca. 33 mill. til indre vedlikehold. **Dette betyr at budsjettmidler til løpende vedlikehold bør økes med 150 – 200 mill. pr. år for at ikke nytt etterslep skal opparbeides.**

## Behov for oppgradering og utvikling

Etterslepsbegrepet tar ikke for seg moderniteten i anleggene og behovet for oppgraderinger. Behov for bedre ventilasjon, oppgradering av tavler og el- fordelinger samt universell utforming går derfor ikke inn i tallgrunnlaget for vedlikeholdsetterslep.

Det er i Undervisningsbyggs budsjettinnspill fastslått at det er store behov for oppgraderinger og utvikling i eiendomsmassen. Tidligere har større ombygginger og totalrehabiliteringer kunnet medta denne typen oppgraderinger og utvikling av eksisterende skolebygg. Det er i skolebehovsplanen forutsatt at det i større grad fokuseres på kun oppgraderinger som direkte medfører økte elevplasser. **Dette vil i fremtiden bli et dilemma da fastsatte rammer for rehabilitering ikke gir rom for noen oppgradering av bygningsmassen. Dette vil på sikt kunne medføre pålegg fra Arbeidstilsynet, bøter og stengte skoleplasser.**

Undervisningsbyggs mulighet til å lykkes med å oppnå sine målsetninger med endringer i rammebetingelser og krav, vil avhenge av virksomhetens evne til å omstille seg og å ta i bruk forbedringer og innovasjon som er rettet mot kjernevirksomheten.

Det er viktig at utviklingstiltak igangsettes etter forankring, behovsavklaring og kost-/nyttevurdering.

Undervisningsbygg er deltager i en rekke faglige utviklingsprosjekter som produksjon av Superkuben, bygging av passivhus, bruk av BIM (Building Information Modelling), deltagelse i FutureBuilt, og utarbeidelse av maler for offentlige anskaffelser i Oslo kommune. BIM er pilotert på Østensjø og Sandaker. Undervisningsbygg er medlem av Norsk kommunalteknisk forening og andre bransjeforeninger m.m. Det er foretakets målsetning å være synlig i faglig fora gjennom foredragsvirksomhet og artikler i fagmedia. Dette for å bidra i utviklingen av verktøy og standarder som skal bidra til bedre byggeprosjekter.

#### 4.2.5 Rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere

Undervisningsbygg har en målsetning om å sikre 80 % egne ansatte i linjen dvs. i prosjekt- og eiendomsavdelingene.

Foretakets styre ønsket fokus på følgende i 2012, for å håndtere **et krevende arbeidsmarked** og sikre rekruttering:

- Bedre betingelser til konkurranseutsatte medarbeidere
- Bruk av sluttsamtaler for å kartlegge årsakene for at medarbeiderne slutter
- Å markedsføre/ profilere Undervisningsbygg som det mest kompetansegivende kommunale foretak
- Å benytte annen kompetanse (f. eks. logistikk/ økonomi) enn ingeniørkompetanse for prosjektstyring
- Sikre større fokus på kjerneproduksjonen også hos stabsmedarbeidere

Medarbeidernes kompetanse er avgjørende for at Undervisningsbygg skal kunne nå sine mål:

- Når Undervisningsbygg ikke får ansatt nødvendig kompetanse, øker totalkostnaden ved at kompetanse må leies inn. Et stort omfang av innleide prosjektledere fører til at opparbeidet kompetanse ikke beholdes i foretaket.
- Erfarne nøkkelpersoner betyr synergier og økt kompetanse for hele foretaket.
- Uten tilstrekkelig kompetanse kan virksomheten miste anseelse og få dårligere omdømme og gjennomføringsevne.

Av ovennevnte grunner er å **utvikle og beholde medarbeidere** en prioritert oppgave. Antall medarbeidere i Undervisningsbygg har økt betydelig i de senere år. I forhold til å håndtere det store utbyggingsvolumet blir det viktig å tilrettelegge arbeidsverktøyene og videreføre kulturbygging internt med vekt på gode kommunikasjonskanaler, åpenhet og samarbeid.

Foretaket setter høye krav til ledernes evne til å etterleve Undervisningsbyggs verdier, motivere medarbeiderne og å formidle en felles forståelse for hvordan de overordnede målsetninger skal nås. Resultater av medarbeiderundersøkelsen følges nøye opp, og det defineres konkrete

tiltak der det finnes forbedringspotensial. Lederutviklingstiltak ble gjennomført for alle ledere med personalansvar fra 2011.

Det skal i 2012 implementeres et nytt felles HR-system for Oslo kommune. Systemet skal effektivisere arbeidsprosesser innen blant annet lønn, personaladministrasjon, HMS, rekruttering og kompetansestyring.

I 2012 vil Undervisningsbyggs prosjektlederskole være i full drift, og vil bidra til fortsatt kompetanseutvikling.

Alle medarbeidere skal kjenne Undervisningsbyggs målsetninger og enes om hvordan foretaks målsetninger skal nås. Staben skal ha fokus på kjernevirksomheten.

Disse målsetningene krever informasjonsdeling, kulturarbeid og oppmerksomhet på Undervisningsbyggs kjerneverdier. I 2012 skal det defineres tiltak for å sørge for slik oppmerksomhet. Gode eksempler skal synliggjøres.

Tett dialog med Utdanningsetaten og eier, og fokus på å være forutseende, er avgjørende. Like viktig er det å nyttiggjøre seg signaler fra omdømmeundersøkelser og medarbeiderundersøkelser. Undervisningsbygg har gjennomført medarbeiderundersøkelser annethvert år fra 2004. Fra og med 2011 innførte Oslo kommune årlige medarbeiderundersøkelser.

Undervisningsbyggs omdømme er helt avgjørende for å rekruttere nye medarbeidere. Spesielt i faglig sammenheng, det vil si i bransjen, entreprenørmarkedet, relevante studentmiljøer og fagpressen, er det viktig å fremstå som profesjonell og profilere at foretaket har mange faglig spennende prosjekter å tilby.

Omdømmeundersøkelse har vært gjennomført i flere år. Den siste fra sommeren 2011, var en nullpunktsundersøkelse med nye spørsmål til viktige respondenter for Undervisningsbygg, det vil si opinionsledere. Fastsettelsen av Undervisningsbyggs omdømme ble gjort med det forskningsbaserte analyseverktøyet RepTrak fra Reputation Institute. Foretaket fikk som sluttresultat et **godt omdømme**, det vil si 76,5 poeng av 100 oppnåelige. Denne scoren er sammenlignbar med andre virksomheters score, både i Norge og i utlandet.

Undersøkelsen viste at når Undervisningsbygg ble sammenlignet med 50 norske *offentlige* virksomheter kommer foretaket godt ut, og havner blant de ti beste i landet. Undervisningsbygg er da målt blant et mindre utvalg og blant profesjonelle respondenter (opinionsledere), men metoden er den samme.

Undersøkelsen viste at **profesjonell**, **stor** og **viktig** var fremtredende positive assosiasjoner til Undervisningsbygg, men assosiasjonene var veldig mange og viste at det blir viktig å tilstrebe en tydeligere profil. **Tilliten** til Undervisningsbygg var høy og foretaket oppfattes å drive **redelig**. De kritiske tilbakemeldingene gikk på at foretaket var *byråkratisk* og hadde *svak organisering*. Dessuten var enkelte kritiske til vedlikeholdsetterslepet og ønsket en bedre og tydeligere dialog med foretaket.

Omdømmeundersøkelsen fra 2011 inneholdt også intervjuer med naboer til flere av foretakets byggeplasser. Disse hadde opplevd plagsom støy og trafikk, men var i hovedsak fornøyde likevel. De ønsket seg imidlertid mer informasjon om byggeprosjektene så tidlig som mulig og helst i form av møter.



Høybråten skole og Rommen skole.

### 4.3 Spesifiserte mål på kort og lang sikt<sup>4</sup>

MÅL	Resultat 2010	Prognose 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Rapp. Frekv	Ansvarlig
<b>Økonomi/pris:</b>								
Driftsresultat ( MNOK ) – kommunale regnskapsregler <sup>5</sup>	-384	-572	-635	-536	-100	-100	Mnd	Øk. avd.
Investeringsbudsjett (MNOK)	1551 <sup>6</sup>	2505	2804	2374	2540	2213	Mnd	Prosjekt
Vedlikehold planlagt gjennomføringsgrad	61%	74%	65%	60%	60%	60%	Mnd	Eiendom
Vedlikehold ad-hoc gjennomføringsgrad	39 %	26 %	35%	40%	40%	40%	Mnd	Eiendom
Vedlikeholdsetter-slep <sup>7</sup>	1.400 mill	1.300 mill	1.400 Mill	1.500 mill	1.600 mill	1.800 mill	År	Eiendom
Gjennomføre prosjekter innenfor vedtatte tidsplaner i opprinnelig SD2 (totalprosjekter/ rehabprosjekter)%	100/70	50/85	100/90	100/90	100/90	100/90	År	Prosjekt
Gjennomføre prosjekter innenfor vedtatte økonomiske rammer i opprinnelig SD2 (totalprosjekter/rehabprosjekter)%	80/100	50/85	85 <sup>8</sup> /85	85/85	85/85	85/90	År	Prosjekt
<b>Miljø</b>								
Energikrav for nybygg netto energibehov (kWh/m <sup>2</sup> )	105 Lavener-gihus	105 Lavener-gihus	75 Passivhus <sup>9</sup>	75 Passivhus <sup>10</sup>	75 Passivhus	75 Passivhus	Tertial	Prosjekt
Energikrav for rehabiliteringsprosjekter (kWh/m <sup>2</sup> ) <sup>11</sup>	120	120	118 Energi-klasse B	118 Energi-klasse B	118 Energi-klasse B	118 Energi-klasse B	Tertial	Prosjekt
Levert energi til hele foretakets bygningsmasse (kWh/m <sup>2</sup> /år)	172	160	145	130	125	125	Tertial	Eiendom
Utfasing av oljefyrte anlegg (antall)	10	29	IA	IA	IA	IA	Tertial	Eiendom
Utfasing av spisslastkjeler (antall)	0	0	6	5	IA	IA	Tertial	Eiendom

<sup>4</sup> Tar utgangspunkt i foreliggende budsjett med en vesentlig reduksjon i aktivitetsnivå for eiendomsavdelingen i 2012

<sup>5</sup> Tall fra Budsjettforslag 2012, Økonomiplan 2012-2015

<sup>6</sup> Tall fra Budsjettforslag 2012, Økonomiplan 2012-2015

<sup>7</sup> Vedlikeholdsetter-slepet er stipulert med utgangspunkt i at vedlikeholdsbudsjettet i perioden 2012-2015 blir holdt på samme nivå som budsjettforslag 2012.

<sup>8</sup> Gjelder antall prosjekter, og ikke kronebeløp

<sup>9</sup> Gjelder for prosjekter som mottar bestilling i aktuelle år

<sup>10</sup> Gjelder for prosjekter som mottar bestilling i aktuelle år

<sup>11</sup> I rehabiliteringsprosjekter skal et hvert tiltak utføres på en måte at enkeltkomponenter imøtekommer kriterier til passivhus

MÅL	Resultat 2010	Prognose 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Rapp. Frekv	Ansvarlig
Energimerking av bygg	71	300	20	IA	IA	IA	Tertial	Eiendom
Kildesortering av avfall på byggeplass <sup>12</sup>	88,4 %	85,6 %	85 % <sup>13</sup>	85 %	85 %	85 %	Tertial	Prosjekt/ Eiendom
Avfallsmengde generert på byggeplass (kg avfall/m <sup>2</sup> ) <sup>14</sup>	-	.	25	25	25	25	Tertial	Prosjekt
<b>Kunde/eier</b>								
Kundetilfredshetsindeks (KTI)	63	64	64	65	66	67	År	UBF
<b>SHA byggeplass. HMS medarbeidere</b>								
Uønskede hendelser (brann og vannskade)(eieransvar, ikke hærverk) (Antall meldte saker til forsikringen)	7	5	5	5	5	5	Mnd	Eiendom
Maksimalt antall skader med sykefravær på våre byggeplasser-utbyggingsprosjekter	8	7	7	7	7	7	Mnd	Prosjekt
Maksimalt antall skader med sykefravær på eiendomsprosjekter	2	2	2	2	2	2	Mnd	Eiendom
Maksimalt antall alvorlige skader med sykefravær på mer enn 4 uker- alle prosjekter	0	0	0	0	0	0	Mnd	Prosjekt/ Eiendom
Andel egne ansatte årsverk i linjen	74 %	76,4 <sup>15</sup> %	80 %	80 %	80 %	80 %	Tertial	Eiend. Prosjektavd.
Medarbeidertilfredshet (MTI -indeks) <sup>16</sup>	IA	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	Årlig	Org.
Svarprosent - medarbeiderundersøkelse <sup>17</sup>		98	95	95	95	95	Årlig	Org.
Sykefravær (%)	4,2	5,6	4,0	4,0	4,0	4,0	Mnd	Org

Administrerende direktør er overfor styret ansvarlig for alle mål. Angitt ansvarlig er den avdeling som er saksbehandler for kvantifisering og rapportering.

<sup>12</sup> Det lovpålagte kravet er minimum 60% kildesortering (ref TEK 10 §9-8)

<sup>13</sup> Dette er et forslag fra miljøgruppen etter en vurdering av resultat fra 2010 og prognose for 2011

<sup>14</sup> Ikke riveavfall

<sup>15</sup> Per september 2011. Beregningen inkluderer ikke innleide på tilstandsvurdering og energimerking i eiendom

<sup>16</sup> Oslo kommunes felles undersøkelser innført fra 2011

<sup>17</sup> Krav fra Oslo kommune ligger på en svarprosent på 80 %

## 5 Aktiviteter knyttet til hovedutfordringene

Kommentar: Alle aktiviteter skal være tatt høyde for i den enkelte avdelings handlingsplan og budsjett.

<b>LANGSIKTIG MÅL 1:</b> Planlegge og bygge 17.600 nye og fremtidsrettede elevplasser innen 2022 i samsvar med skolebehvsplanen			
<b>UTFORDRING 1:</b> Presset fremdrift og stor innbyrdes avhengighet i prosjektporteføljen			
<b>RISIKO/ RISIKOVERDI<sup>18</sup>:</b> Risiko for at stram fremdrift medfører feil konseptvalg og utilstrekkelig kostnads- og kvalitetskontroll som forårsaker økte kostnader <b>16,7<sup>19</sup></b>			
Aktivitet	Ansvar	Frist	Kommentar
Utarbeide pilot på porteføljeplan for et utvalg av eiendommer og vurdere en eventuell videreføring.	Eiendom	2 kv. 2012	Skal gi bedre løsninger og utnyttelse av eks. skoler.
<b>RISIKO/ RISIKOVERDI<sup>20</sup>:</b> Risiko for at prosjektplanleggingen ikke tar tilstrekkelig hensyn til formelle tidsfrister, tidsbehov for evaluering og øvrig praktisk arbeid ved anskaffelser <b>12,0</b>			
Gjennomgang av prosjektporteføljen for å finne mulig effektivisering av anskaffelsesprosessene ved sammenslåing av anskaffelser eller på annen måte.	Innkjøp/juridisk	01.06.2012	I samarbeid med prosjektavdelingen.
Avklare hvordan dokumentasjons-seksjonen kan bidra til prosjektplanlegging og gjennomføring gjennom støtte, rutiner og opplæring	Organisasjon	31.12.2012	Dokumentasjons-seksjonen i samarbeid med prosjektavdelingen.
<b>RISIKO/ RISIKOVERDI:</b> Risiko for at det oppstår dominoeffekter i prosjektporteføljen, dvs. fremdriftsproblemer med et prosjekt smitter til neste <b>13,9</b>			
Utvikle verktøy som gir bedre styring av portefølje ift. skoler med avhengigheter. Basis i skolebehvsplan.	Prosjekt	01.05.2012	Porteføljeplan som viser innbyrdes avhengigheter. Verktøy som viser avhengigheter og behov for eventuelt plan B og rapportering.
Kommunikasjonsplan for prosjekter	Kommunikasjon	31.12.2012	I samarbeid med prosjekt- og eiendomsavdelingene.
<b>UTFORDRING 2:</b> Å være foretrukken leverandør for UDE			
<b>RISIKO/ RISIKOVERDI<sup>21</sup>:</b> Risiko for at UBF ikke har tilstrekkelig relasjoner/tillit <b>9,0</b>			
Løpende møter og kontakt med kunden. Levere iht. avtalt tid og kvalitet. Informere og avklare tiltak dersom eiendomsavdelingen ikke leverer som avtalt.	Eiendom <sup>22</sup>	Løpende	Skolemøter, kontaktmøter med UDE og Idrettsstaten.
<b>RISIKO/RISIKOVERDI:</b> Risiko for at UBFs planleggings, - utbyggings og vedlikeholdspraksis ikke vurderes som "beste praksis" <b>7,0</b>			
Gjennomføre benchmarkinganalyser på riktig nivå.	Økonomi	01.10.2012	I samarbeid med prosjekt- og eiendomsavdelingene.

<sup>18</sup> Risikoverdiene er tatt fra ledegruppens risikokartlegging hvis det ikke er spesifisert noe annet.

<sup>19</sup> Aktiviteter under utfordring 3 er også relevant for denne risikoen.

<sup>20</sup> Denne risikoen er definert av Innkjøp/Juridiskavdeling. Risikoverdien er tatt fra avdelingens risikokartlegging

<sup>21</sup> Denne risikoen ble definert av Kommunikasjons- og Eiendomsavdelingene med verdi på henholdsvis 9 og 8,5.

<sup>22</sup> Prosjektavdelingen har allerede etablert løpende møter

<b>LANGSIKTIG MÅL 2:</b> En av de tre mest effektive og nyskapende innen utvikling, forvaltning, drift og vedlikehold i offentlig sektor innen 2014			
<b>UTFORDRING 3:</b> Prioritere riktige prosjekter, bygge enklere og billigere samt styre arkitekter og prosjekterende bedre			
<b>RISIKO/RISIKOVERDI:</b> Risiko for at UBF ikke gjør riktige valg og gir nok føringer fra start i prosjekter <span style="float: right;"><b>14,4</b></span>			
Delta i oppstartsmøter – gi innspill og kunnskap tidlig for å avklare risiko og utarbeide gode prosjektkonsepter.	Eiendom	Løpende	Utarbeide sjekklister for oppstartsmøte.
Tydeliggjøre kravene i kravspesifikasjonen for å sikre bedre standardisering av produkter og detaljer. Sørg for at løsninger ikke inneholder fordyrende elementer (LCC)	Eiendom	Løpende	Revideres jevnlig. Fraviktsbehandling. Tydeliggjøre kravene til leverandørene. Ansvarliggjøre feil og mangler. Oppplæring av egne medarbeidere.
Innhente innspill og kompetanse fra andre seksjoner/avdelinger tidlig i prosjektfasen, avklare risiko og utarbeide sjekklister	Prosjekt	01.05.2012	Beskrive samarbeidsformer i veiledning/prosedyre eller lignende. I samarbeid med eiendomsavdelingen.
Utvikle og gjennomføre team 4-møte <sup>23</sup> /arbeidet. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfaringsoverføring</li> <li>- Grunnlag for at man starter med mest mulig kunnskap om byggene</li> <li>- Sikre deltakelse/nok tid til å delta</li> <li>- Sikre forberedelse og effektivitet</li> <li>- Sikre kreativitet og nøkternhet</li> <li>- Masterkalkyler/tak</li> </ul>	Prosjekt	01.05.2012	Godt innarbeidet rutine/verktøy i ProSmart for riktig start på prosjektene som sikrer riktig valg. Informasjon og opplæring.
Etablere et verktøy eller rutiner for risikostyring gjennom alle faser i prosjektet	Prosjekt	01.09.2012	Utarbeide verktøy/rutine eller lignende som synliggjør risiko, samt håndtere og redusere risiko. Informasjon/ opplæring i verktøy og rutine. Samarbeid med Innkjøp/juridisk, økonomi- og eiendomsavdelingene.
<b>RISIKO/ RISIKOVERDI:</b> Risiko for at det blir valgt feil leverandør i prosjektene <span style="float: right;"><b>14,4</b></span>			
Beherske rammeavtaler, herunder prosedyrer for å melde fra om leverandører som ikke tilfredsstillers UBFs krav og begrunne krav om endring i rekkefølge for tildeling av kontrakter.	Eiendom	Løpende	I samarbeid med Innkjøp/juridisk. Etablere gode rutiner for evaluering av rådgivere og leverandører.
Avklare hvordan Kvalitetsseksjonen kan bidra til valg av riktig leverandør gjennom kvalitetsrevisjoner og avvikshåndtering.	Organisasjon	31.12.2012	Kvalitetsseksjonen i samarbeid med prosjekt- og eiendomsavdelingene.
<b>RISIKO/RISIKOVERDI</b> <sup>24</sup> : Risiko for å ikke hente ut gjentakelseeffekt i prosjekter og at det fortsettes å prosjektere feil. <span style="float: right;"><b>13,7</b></span> <sup>25</sup>			

<sup>23</sup> Team 4 består av seksjonsleder prosjektutvikling, prosjektutvikler, seksjonsleder for totalprosjekter eller rehabsprosjekter og prosjektleder. Team 4 sørger for samarbeid, informasjonsutveksling og involvering i prosjekter.

<b>UTFORDRING 4: Opprettholde realverdien av eiendommene og ivareta nye krav</b>			
<b>RISIKO/ RISIKOVERDI:</b> Risiko for "for lave" budsjetter til rehab, vedlikehold og oppgradering			<b>17,1</b>
Definere og evaluere "rikets tilstand". Status siste år, med fokus på hva som er gjennomført.	Eiendom	01.02.2012	Synliggjøre langsiktige trender og behov som påvirker UBFs rammebetingelser.
Formidle tydelig overfor kunden hva vi kan få til med de rammer vi har.	Eiendom	Løpende	Med bidrag fra økonomi og kommunikasjon. Tydelig synliggjøring av ansvar og oppgaverleietakermøter – samarbeid.
<b>RISIKO/RISIKOVERDI:</b> Risiko for å ikke gjøre riktige prioriteringer og valg vedr. vedlikehold og rehabiliteringer			<b>9,8</b>
Riktige og kritiske prioriteringer av vedlikehold og rehabiliteringer -etablere kriterier.	Eiendom	2. kv. 2012	Ta i bruk resultater fra tilstandsprosjektet og tilstandsgrader.
Reforhandle prinsippavtalen med nye satser for Drift og FV bidrag i husleien.	Eiendom	1. kv. 2012	
<b>RISIKO/RISIKOVERDI:</b> Risiko knyttet til overtagelse av andre eiendommer som for eksempel idrettsanlegg. <sup>26</sup> Arbeidsmengde, manglende budsjetter og økende etterslep			<b>14,0</b>
<b>LANGSIKTIG MÅL 3:</b> En anerkjent og samfunnsansvarlig arbeidsgiver med gode og miljøvennlige løsninger i alle ledd			
<b>UTFORDRING 5: Rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere</b>			
<b>RISIKO/RISIKOVERDI:</b> Risiko for at UBF ikke definerer, skaffer seg og beholder riktig kompetanse			<b>11,1</b>
Implementere nytt HR-system	Organisasjon	01.05.2012	Felles for Oslo kommune
Omdømmebygging ved å være synlig i faglig fora gjennom foredrag og artikler i fagpressen samt delta i sosiale medier.	Alle avd.	31.12.2012	
<b>RISIKO/ RISIKOVERDI:</b> Risiko for at UBF ikke kan tilby tilstrekkelig utfordrende arbeidsoppgaver til alle <sup>27</sup>			<b>9,0</b>
<b>UTFORDRING 6: Sikre samhandling og synergi internt</b>			
<b>RISIKO/RISIKOVERDI:</b> Risiko for at organisasjonen har ulike oppfatninger om hvordan UBFs overordnede mål skal nås			<b>9,3</b>
Gjennomføre lederopplæring med hensyn på måloppnåelse. Kommunisere gode historier internt for å få en felles forståelse om måloppnåelse.	Organisasjon Kommunikasjon	31.12.2012	Tertialvis risikorapportering fra begge avdelinger
<b>RISIKO/RISIKOVERDI:</b> Risiko for at UBF har manglende kompetansedeling og - spredning			<b>11,9</b>
Vurdere muligheten for bruk av nytt HR-system for synliggjøring av nøkkelkompetanse hos ansatte til internt bruk.	Organisasjon	31.12.2012	

<sup>24</sup> Denne risikoen er definert av prosjektavdelingen, og konkrete aktiviteter er definert i avdelingens handlingsplan.

<sup>25</sup> Aktiviteter som er definert under "risiko for at UBF ikke gjør riktige valg og gir nok føringer fra start i prosjekter" er relevante også for denne risikoen.

<sup>26</sup> Sannsynligvis ikke relevant i 2012. Aktivitet vil vurderes på nytt hvis forutsetningene skulle endre seg.

<sup>27</sup> Denne risikoen er ikke vesentlig i følge årets medarbeiderundersøkelse. Derfor defineres det ikke strategisk aktiviteter i forretningsplanen. Medarbeidernes arbeidsoppgaver følges opp avdelingsvis gjennom medarbeidersamtaler. Videre er det gjort en rekke interne rekrutteringer som ga videreutviklingsmuligheter til medarbeidere.

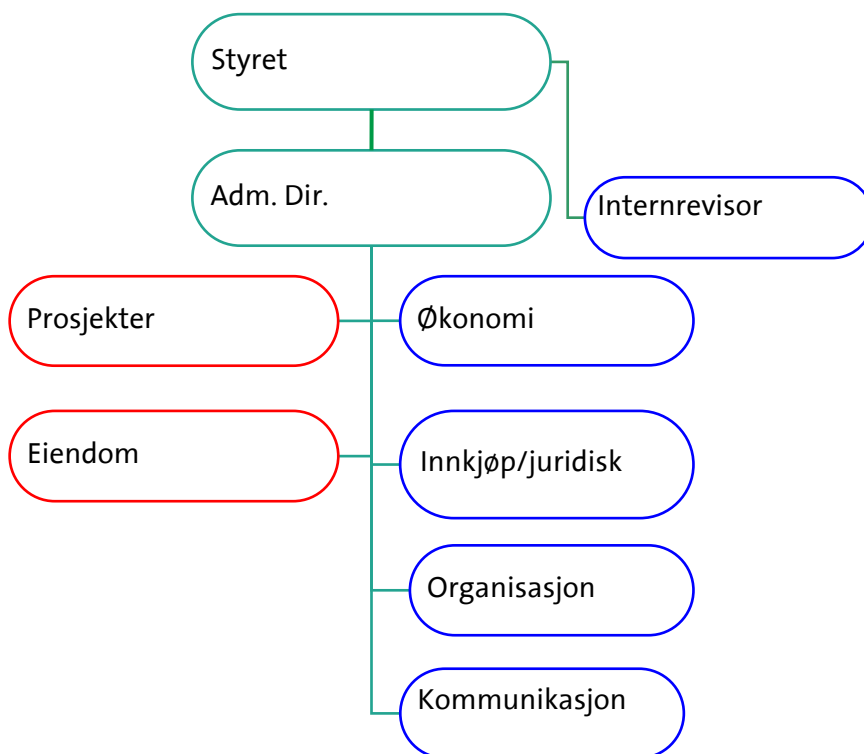
## 6 Organisasjon

### 6.1 Organisasjonskart

Antall fast ansatte årsverk øker med 16 årsverk fra ultimo 2010 til ultimo 2011. I 2011 ble det blant annet rekruttert faste ansatte prosjektledere i prosjektavdelingen, avdelingsdirektører i eiendoms- og økonomiavdelingene og seksjonsleder til dokumentasjonsseksjonen.

Undervisningsbygg har rekruttert flere kvalifiserte prosjektledere som har vært tilgjengelig i markedet. Markedet er preget av konkurranse og tilgangen til kvalifiserte prosjektledere er meget begrenset. Målet på andel 80 % fast ansatte i linjen vil fortsatt være et ambisiøst mål i 2012.

Etter sammenslåingen av utviklings- og utbyggingsavdelingene ble organisasjonskartet som følger:



## 6.2 Bemanningsoversikt

Bemanningsoversikt for perioden 2011-2016:

	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
<b>Faste stillinger i årsverk</b>						
<b>Adm.dir og stab</b>						
<b>Administrerende direktør</b>	1	1	1	1	1	1
<a href="#">Interntrevisor [1]</a>	1	1	1	1	1	1
<b>Sum</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Organisasjonsdirektør</b>	1	1	1	1	1	1
HR rådgiver/konsulent	2	3	3	3	3	3
IKT leder	1	1	1	1	1	1
Fagkonsulent IKT/ IKT konsulent	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Kvalitetsleder	1	1	1	1	1	1
KS konsulent /rådgiver	2	3	3	3	3	3
Miljørådgiver	1	1	1	1	1	1
Leder dokumentasjon og kundesenter	1	1	1	1	1	1
Rådgiver dokumentasjon /dokumentasjonkonsulent	5	5	5	5	5	5
Servicekonsulent	2	2	2	2	2	2
<b>Sum</b>	<b>18,3</b>	<b>20,3</b>	<b>20,3</b>	<b>20,3</b>	<b>20,3</b>	<b>20,3</b>
<b>Avdelingsdirektør juridisk/innkjøp/kontrakter</b>	1	1	1	1	1	1
Juridisk rådgiver	3	3	3	3	3	3
Innkjøper	2	2	2	2	2	2
<b>Sum</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Kommunikasjonsdirektør</b>	1	1	1	1	1	1
Komm.rådgiver/WEB	2	2	2	2	2	2
<b>Sum</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Økonomidirektør</b>	1	1	1	1	1	1
Controller	1	1	1	1	1	1
Regnskapskonsulent	2	2	2	2	2	2
Økonomikonsulent controlling	1	1	1	1	1	1
Regnskapssekretær	1	2	2	2	2	2
Rådgiver økonomi	1	1	1	1	1	1
Seniorrådgiver økonomi	1	1	1	1	1	1

Seniorrådgiver planlegging/ risikostyring	1	1	1	1	1	1
Seniorrådgiver/controller	1	1	1	1	1	1
<b>Sum</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Sum adm. direktør og stab</b>	<b>39,3</b>	<b>42,3</b>	<b>42,3</b>	<b>42,3</b>	<b>42,3</b>	<b>42,3</b>
<b>Linjeavdelinger</b>						
<b>Avdelingsdirektør Prosjek- ter</b>	1	1	1	1	1	1
Prosjektsekretær	2	3	3	3	3	3
Pedagogisk rådgiver	2	2	2	2	2	2
Prosjektutvikler	3	3	3	3	3	3
Byplanlegger	1	1	1	1	1	1
Eiendomsutvikler	0	1	1	1	1	1
Seniorrådgiver	1	1	1	1	1	1
Prosjektplanlegger	0	1	1	1	1	1
Seniorrådgiver kalkulasjon	1	1	1	1	1	1
Plan- og markedssjef	1	1	1	1	1	1
Seksjonsledere	7	7	7	7	7	7
SHA-rådgiver	0	1	1	1	1	1
Prosjektledere	29,8	37	42	42	42	42
Kvalitetsrådgiver	1	1	1	1	1	1
Rådgiver prosjektstyring	2	2	2	2	2	2
Prosjektøkonom	1	1	1	1	1	1
Byggherrens prosjekterings- leder	1	2	2	2	2	2
Prosjektleder inventar	1	1	1	1	1	1
Prosjektleder paviljonger	1	1	1	1	1	1
Nye støttefunksjoner	0	2	3	3	3	3
<b>Sum</b>	<b>55,8</b>	<b>70</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>
<b>Eiendomsdirektør</b>	1	1	1	1	1	1
Seksjonsleder	4	4	4	4	4	4
Forvaltere	6	6	6	6	6	6
Seniorrådgiver forvalter	0,7	0,7	1	1	1	1
Eiendomskoordinator	1	1	1	1	1	1
Driftsingeniører	15	15	16	16	16	16
Prosjektoppfølger	0	1	1	2	2	2
Driftskoordinator	0	1	1	1	1	1
Fagansvarlig Utomhus	1	1	2	2	2	2
Energi & miljøing.	4	4	4	4	4	4
Eiendoms konsulenter	2	2	2	2	2	2
Brannteknisk rådgiver	1	2	2	2	2	2
Fagansvarlig FDV	1	1	1	1	1	1

Rådgiver FDV	1	1	1	1	1	1
Teknisk tegner	1	2	2	3	3	4
Økonomikonsulent/ Controller	1	1	1	1	1	1
Sekretær	1	1	1	1	1	1
Bestiller/Ordrebehandler	1	1	1	1	0	0
HMS/KS rådgiver	1	1	1	1	1	1
Service ingeniør- sentral drift	2	2	3	3	4	4
<b>Sum</b>	<b>44,7</b>	<b>48,7</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>55</b>
<b>Sum linjeavdelinger</b>	<b>100,5</b>	<b>118,7</b>	<b>128</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>131</b>
<b>Sum årsverk</b>	<b>139,8</b>	<b>161</b>	<b>170,3</b>	<b>172,3</b>	<b>172,3</b>	<b>173,3</b>

Alle nye ansettelser avklares med administrerende direktør.

1. Funksjonen dekkes pt. ved innleie fra KPMG

#### Innleie av årsverk

I påvente av egenrekruttering og avklaring av stillinger vil det fortsatt være behov for innleie.

Omfanget kan variere, men er p.t. stipulert som følger for hele virksomheten:

Innleide stillinger i årsverk	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Eiendom*	22,5	20,6	11	4	2	2
Prosjekter	24	27	25	23	20	20
Sum linjen	46,5	47,6	36	27	22	22
Organisasjon	0	0	0	0	0	0
Økonomi	1	0	0	0	0	0
Kommunikasjon	0	0	0	0	0	0
Innkjøp	0	0	0	0	0	0
Sum innleide totalt (årsverk)	47,5	47,6	36	27	22	22
<b>Total ansatte + innleide (årsverk)</b>	<b>187,3</b>	<b>208,6</b>	<b>206,3</b>	<b>199,3</b>	<b>194,3</b>	<b>195,3</b>

Tall for Eiendom inkluderer tilstandsvurdering og energimerking

## 7 Rapportering

Rapportering fra	Rapportering til	Om hva	Hvordan	Når
Styret	Byrådsavdelingen for kultur og Næring	Statusrapport	Skriftlig	Hvert styremøte (10 styremøter pr. år )
Adm.dir	Styret	Statusrapport	Skriftlig og muntlig	Ordinære styremøter
Adm.dir	Styret	Statusrapport -risiko og tiltak	Skriftlig og muntlig	Tertialvis v/ ordinære styremøter
Adm.dir	Styreleder og styret	Ulykker og større Avvik	Muntlig og pr. e-post	Umiddelbart
Kontaktperson i Undervisningsbygg	Eiendoms- og byfornyelse-setaten (EBY)	Eiendommer som er eller vil bli ledigstilte	Skriftlig	Kvartalsvis
Ledergruppen	Adm.dir.	Statusrapport	Skriftlig og muntlig	Månedlig
Ledergruppen	Adm.dir.	Ulykker og større avvik	Skriftlig og muntlig	Umiddelbart



De ansatte i Undervisningsbygg på Fyrstikkalléen skole, Det ringer inn 2011.

## 8 Samlet kontrollplan 2012

Det er utarbeidet en samlet kontrollplan for alle formelle kontroller som gjennomføres i Undervisningsbygg. Denne viser det totale omfanget av alle planlagte kontroller; når de skal gjennomføres (på månedsbasis) og hvem som er ansvarlig for gjennomføring (avdelingsnivå). Den viser også ekstern tredjepartskontroll (KS2).

Organisasjonsavdelingen v/kvalitetsleder er ansvarlig for årlig å etablere samlet kontrollplan samt å rapportere gjennomførte aktiviteter og funn.



Juni 2011 var den offisielle åpningen av Tåsen skole: Med totalrenovert skolebygning og nytt uteområde ble dagen markert av blant andre ordfører Fabian Stang.

Kontroll	Måned											
	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Desember
KS2 (Prosjektavdelingen)												
KS2 Vålerenga skole												
KS2 Rødtnet skole												
KS2 Møllergata skole												
KS2 Gamle Løren ungdomsskole												
KS2 Øraker skole												
KS2 Trasop skole												
KS2 Tonsenhagen skole												
KS2 Ekeberg skole												
KS2 Munkerud skole												
KS2 Hersleb videregående skole												
KS2 Teglværkstomta skole												
KS2 Brynsengfaret skole												
KS2 Kunst- og håndverksskolen*												
KS2 Nordseter skole*												
KS2 Nordstrand videregående skole*												
KS2 Nordvet skole*												
KS2 Sagene skole*												
KS2 Ila skole*												
KS2 Godlia skole*												
KS2 Holtet videregående skole*												
KS2 Etterstad videregående skole*												
Internrevisjonen												
Prosjekt 1: Gjennomføring av tidligfase i prosjekter												
Prosjekt 2: Etterslepsberegninger på vedlikehold												
Prosjekt 3: Kvartalsrevisjoner anskaffelser- 4 stk.												

\* I forbindelse med behandlingen av skolebehovsplanen forventes bestilling på prosjekter i 2011 som det antas skal ha KS2 i annen halvdel av 2012.

Kontroll	Måned											
	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Desember
Prosjekt 4: Rutiner for oppbygging og oppdatering av prosedyrer og rutiner i Undervisningsbygg												
Prosjekt 5 : Dokumentasjon i felles arkivsystem												
Overførte Kvalitetsrevisjoner fra 2011 (Organisasjon)												
11-03 Overleveringer, overtagelser												
Kvalitetsrevisjoner 2012 (Organisasjon)												
12-01 Underleverandører												
12-05 IK og Brann												
Uanmeldte SHA-inspeksjoner (Organisasjon)**												
12-01/12-02/12-03/12-04 SHA-inspeksjon	2											
12-05/12-06/12-07/12-08 SHA-inspeksjon		2										
12-09/12-10/12-11/12-12 SHA-inspeksjon					2							
12-13/12-14/12-15/12-16 SHA-inspeksjon						2						
12-17/12-18/12-19/12-20 SHA-inspeksjon							2					
12-21/12-22/12-23/12-24 SHA-inspeksjon												2
Interne kontroller - SHA/miljø/KS (Prosjektavdelingen)												
Byggeplassbefaring	8	8	8	8	8	8	10	8	8	8	8	6
Vurdering prosjektering												
Interne kontroller - SHA/miljø/KS (Eiendom)												
Inspeksjon/vernerunder/befaringer	5	5	5	5	7	7	7	7	5	5	5	5
Kontroll av rammeavtalefirmaer (påseplikt)			1	1	1				1	1		
Interne kontroller (Økonomi)												
Stikkprøvekontroller												
Red flags kontroller												
Adhoc kontroller av fakturaer/leverandører												

\*\* Omfang av unanmeldte SHA-inspeksjoner vil tilpasses beho

## 9 Budsjett for 2012

Budsjettforslaget er utarbeidet innenfor de rammer som følger av budsjettforslaget fra byrådet i Oslo. Likeledes er tiltak og forutsetninger blant annet til bemanning som fremgår av foregående kapitler lagt til grunn ved budsjetteringen.



Sinsen skole.

## 9.1 Driftsbudsjett

Tabell 1 nedenfor er satt opp i tråd med de krav som følger av forskrift om særbudsjett for kommunale foretak.

Tabell 1) Driftsbudsjett i henhold til forskrift om særbudsjett for kommunale foretak (beløp i tusen kroner)	Regnskap 2010	Budsjett (Dok 3) 2011	Budsjett 2012
Andre salgs og leieinntekter	-14 440	-5 516	-6 412
Overføringer med krav til motytelse	-2 661 307	-2 929 093	-3 004 498
Overføringer uten krav til motytelse	-482 646	-389 455	-340 818
Sum driftsinntekter	-3 158 394	-3 324 064	-3 351 728
Lønnsutgifter	19 359	14 433	23 357
Sosiale utgifter	30 566	35 900	42 364
Kjøp varer/ tjenester som inngår i foretakets tjenesteprod.	749 622	659 588	635 651
Kjøp varer/tjenester som erstatter foretakets tjenesteprod.	46 887	42 691	41 513
Overføringer*	1 511 848	1 481 588	1 405 083
Avskrivninger	1 028 953	950 000	1 080 000
Fordelte utgifter	-7 909	4 450	-28 750
Sum driftsutgifter	3 379 327	3 188 650	3 199 218
Brutto driftsresultat (A+B)	220 933	-135 414	-152 510
Renteinntekter og utbytte	-5 491	-2 000	-2 000
Sum eksterne finansinntekter	-5 491	-2 000	-2 000
Renteutgifter og låneomkostninger**	272 740	342 610	409 859
Avdrag på lån **	156 812	172 804	189 651
Sum eksterne finansutgifter	429 552	515 414	599 510
Resultat eksterne finansieringstransaksjoner	424 061	513 414	597 510
Motpost avskrivninger	-1 028 953	-950 000	-1 080 000
Netto driftsresultat (C+F+G)	-383 959	-572 000	-635 000
Bruk av tidl. års mindreforbruk	-48 054	0	0
Bruk av disposisjonsfond	0	0	0
Sum bruk av avsetninger	-48 054	0	0
Overført til investeringsbudsjettet	309 907	572 000	635 000
Avsatt til disposisjonsfond	0	0	0
Sum avsetninger	309 907	572 000	635 000
Netto avsetninger (I+J)	261 853	572 000	635 000
Regnskapmessig merforbruk/mindreforbruk (H-K)	-122 106	0	0

\*)Inkl. renter og overføring til bykassen for åpningsbalanselån \*\*) Lånefondet og finansiell leasing

## 9.2 Investeringsbudsjett

Tabell 2 viser investeringsrammene.

Tabell 2) Investeringsbudsjett i tråd med forskrifter for kommunale foretak (beløp i tusen kroner)	Regnskap 2010	Budsjett (dok 3) 2011	Budsjett (dok 3) 2012
Prosjektnr.:			
106500 Akutttiltak/generell rehabilitering	365 233	300 000	300 000
106520 Kapasitetsutvid./rehab./nybygg mv.	1 138 764	1 993 490	2 204 600
108525 Paviljonger	0	0	80 000
109500 Investeringsavsetning - ikke fordelt	11 241	151 510	219 000
110505 Utfasing av oljefyr	26 704	60 000	0
Investering internt - for eget bruk og viderefakt.	9 473	0	0
<b>Sum investeringsutgifter</b>	<b>1 551 414</b>	<b>2 505 000</b>	<b>2 803 600</b>
Lån i lånefondet	-1 207 296	-1 913 000	-2 168 600
Salgsinntekt	0	0	0
Tilskudd, refusjon og overføring	-34 211	-20 000	0
Overføring fra driftsbudsjettet	-279 907	-100 000	-100 000
Overføring fra driftsbudsjettet - inv.mva	-30 000	-472 000	-535 000
<b>Sum finansiering</b>	<b>-1 551 414</b>	<b>-2 505 000</b>	<b>-2 803 600</b>
Udekket/udisponert	0	0	0

Bystyret vedtar budsjettet som sum investeringer og sum finansiering med spesifisering av finansieringskildene, jf. kommunens økonomireglement. Investeringsutgiftene budsjetteres som brutto investeringer med spesifisert finansiering. Byrådet har innstilt til bystyret å fatte vedtak om at Undervisningsbygg Oslo KF kan ta opp lån i Lånefondet for inntil 2168,6 mill.

Byrådet viderefører det pågående arbeidet for å gjennomføre akutttiltak/ generell rehabilitering, og Undervisningsbygg får en investeringsramme på 300 mill. årlig i perioden 2012-2014, samt 150 mill. i 2015. Høyeste prioritet har mangler som innebærer umiddelbar sikkerhets-/helsesrisiko for elever og lærere/ansatte, dernest forhold som gir følgeskader.

Prosjektkategorien "Kapasitetsutvidelse/rehabilitering/nybygg mv" inneholder midler til investeringsprosjekter som enten er under realisering eller har kommet så langt i planlegging/prosjektering at byrådet har godkjent fastsatte rammer for gjennomføring. For 2012 utgjør dette 2,205 mrd. Dette gjelder følgende prosjekter/ skoler:

Tabell 3 Investeringsbudsjett Fordelt på prosjekt (mill. kr.)	Ferdig- stilling	Prosjekt- ramme inkl.MVA	Bevilget tom 2011	Budsjett 2012	Budsjett 2013	Budsjett 2014	Budsjett 2015
Prosjekt 106500 akuttiltak/ generell fehab.		Årlig bevilgn.		300	300	300	150
Prosjekt 106520 kapasitets- utvidelse/REHAB/ nybygg mv. fordeles på føl- gende prosjekter:							
*Kjelsås 1-7, m/flerbrukshall	3-12	418	278	104	36		
*Kuben (Risløkka)	3-13	1990	1098	296	577	19	
*Sandaker 0-10	3-12	510	289	162	59		
*Bjerke vgs. m/idrettshall og bad	3-13	366	92	163	78	33	
*Grefsen 1-7	3-14	495		120	189	137	49
*Grefsen U3	3-13	299	102	69	82	46	
*Østensjø skole/nytt gym- bygg	3-12	61	14	32	14		
*Bjørnsletta	3-14	584		252	127	190	15
*Quo Vadis Menn	3-13	151		90	46	15	
*Øraker 8-10, byggetrinn I(1)	3-12	14		14			
*Skøyen 1-7, superkub	3-12	75		75			
*Nordvet 1-7,utvidelse(1)	3-12	14		14			
*Rødvet 1-7, superkub(1)	3-12	111		111			
*Stasjonsfjellet 8-10(1)	3-13	65		32	32		
*Sofienberg 8-10(2)	3-14	256		20	136	100	
*Majorstuen 1-10	3-14	605		175	255	175	
Rebevilgning av midler inn- dratt i 2011				475			
Sum			1873	2504	1931	1015	214

(1) SD er ikke behandlet av styret

(2) Behandlet i Styret 05. desember 2011

I 2011 ble det foretatt en vurdering av periodiseringen av foretakets investeringsramme knyttet til skoleprosjekter. Konsekvensen av denne vurderingen ble at foretakets investeringsbudsjett for 2010 ble redusert med 855 mill. Byrådet foreslår at disse midlene innarbeides på nytt i 2012 fordelt på prosjektene "Kapasitetsutvidelse/rehab/ nybygg mv" med 475 mill., "Paviljonger" med 80 mill. og "Investeringsavsetning- ikke fordelt" med 219 mill.

Når det gjelder prosjektkategorien "Investeringsavsetning - ikke fordelt", er det kun angitt en overslagsavsetning. Etter hvert som nye prosjekter blir bestilt utredet/prosjektert i regi av Undervisningsbygg vil foretaket følge opp arbeidet i samsvar med Økonomireglementets pkt. 4.

## 9.3 Prosjekter

### Bestillingsoversikten

Bestillingsoversikten i Sak 1 viser de prosjektene som har vært gjennom ekstern kvalitetssikring del 2 (KS2) og hvor det under kap. 9 Finans og næring foreslås kostnadsramme for prosjektene. Den utvidede bestillingsoversikten i tilleggsinnstillingen inneholder følgende skoler:

Kapittel	Nettoøkning i elevplasser	Sum årlig husleie tusen kr.	Endret husleie innarbeidet i økonomiplan tusen kr.**	Husleie beregnes fra
210 Sandaker 1-10	838	43 100	-	3/12
210 Østensjø 1-7	60	4 200	3 300	3/12
210 Kjelsås 1-7, 2. byggetrinn	110	35 800	-4 800	3/12
210 Grunerløkka 1-7, utvidelse*	196	16 410	2 060	3/12
210 Øraker 8-10, byggetrinn 1*	90	16 718	300	3/12
210 Skøyen 1-7, superkube	240	6 400	6 400	3/12
210 Nordtvet 1-7, utvidelse*	210	27 397	1 400	3/12
210 Rødtvet 1-7, superkube*	360	7 900	7 900	3/12
210 Høyenhall utvidelse*	30	24 423	300	3/12
210 Grefsen 1-7	230	37 000	16 100	3/14
210 Grefsen 8-10	420	22 700	11 700	3/13
210 Stasjonsfjellet 8-10*	36	10 600	3 650	3/13
210 Bjørnsletta 8-10	524	31 800	23 200	3/14
210 Sofienberg 8-10	540	27 700	27 700	3/14
210 Majorstuen 1-10	232	40 200	19 200	3/14
230 Bjerke vgs	180	31 800	-2 500	3/13
230 Kuben vgs	110	122 800	10 800	3/13
294 Quo vadis menn	-	14 200	13 700	1/13

Foreløpig husleie er beregnet av UDE

\*\*Endret husleie i økonomiplan viser helårseffekt, og beregnes fra tidspunktet prosjektet ferdigstilles

### Prosjekter i den vedtatte skolebehovsplanen 2009-2019, uten budsjettammer

I skolebehovsplanen 2012-2022 inngår kapasitet som er foreslått i bestillingsoversikten, innleieprosjekter og tiltak som er innarbeidet i tilleggsinnstillingen. I tillegg inngår kapasitet fra følgende prosjekter fra den vedtatte skolebehovsplanen for 2009-2019, selv om disse ikke er budsjettmessig innarbeidet med konkrete rammer:

- Haugen skole, utvidelse ved omgjøring til 1-7 skole
- Veitvet 1-10 skole, OPS (UDE ansvarlig)
- Gran 8-10 skole, OPS (UDE ansvarlig)
- Munkerud 1-7 skole
- Bøler 1-7 skole
- Valle videregående skole (UDE ansvarlig)

#### Planlagte tiltak for å sikre kapasitetsvekst

I skolebehovsplanen 2012-2022 blir det foreslått en rekke tiltak rettet mot grunnskolen og videregående skoler for å sikre kapasitetsutvidelse. De fleste av disse tiltakene har vært gjennom ekstern kvalitetssikring del 1 (KS1). Ferdigstillelsesår og kapasitetsvekst for disse er usikre. Endringer kan forekomme etter hvert prosjektene går gjennom forprosjekt og KS2.

Skole	Tiltak
Nordseter skole	Permanent utvidelse i to byggetrinn
Møllergata	1-7 skole, utvidelser
Berg vgs	Omgjøres til 1-7 skole
Gamle Løren	Ny 1-4 skole. Byggetrinn 1 ved rehabilitering
Tonsenhagen	Utvidelse
Stasjonsfjellet	Utvidelse
Trasop	Utvidelse
Manglerud vgs	Omgjøres til 1-10
Høyenhall	Omgjøres til 1-7
Fagerborg vgs	Omgjøres til 8-10
Ila	Omgjøres til 1-7 skole
Teglverkstomta	Ny 1-10 skole, flerbrukshall
Haugenstua	Omgjøres og utvides til 1-10 skole
Haugen	Utvides med en parallell
Godlia	Utvides
Ekeberg	Utvides
Uranienborg	Omgjøres til 1-7 skole
Bygdøy	Utvides
Nydalsområdet	Ny 1-7 skole
Området Ullern-Bygdøy	Ny 8-10 skole, mulig samlokalisering med ny vgs utredes

Tokerud	Ny utvidet skole erstatter den gamle
Nordstrand vgs	Omgjøres til 8-10 skole
Nordseter	1-10 skole, utvides
Ny barneskole i Lodalen	1-7 skole
Vollebekk	Ny 1-10 skole, barnehage utredes
Gamle Løren	Byggetrinn 2. Mellomtrinnet (5-7. trinn)
Ny barne-og ungdomsskole i Bjørvika	1-10 skole, utredes videre som OPS-prosjekt. Flerbrukshall vurderes innpasset.
Sentrum nord	Ny 8-10 skole
Sagene	Omgjøres til 1-7 skole
Bjølsen	Omgjøres til 1-7 skole
Ny byomfattende 8-13 skole	Ny 8-13 skole i samarbeid med UiO
Groruddalen	Permanent utvidelse
Ny barneskole i Ensjøområdet	Ny 1-7 skole, vurderes som OPS-prosjekt
Hellerud videregående	Kapasitetsutvidelser
Holtet	Utbygging
Ny skole, vekt på kunst og håndverk	To byggetrinn
Ny Hersleb videregående skole	Ny skole med biologisatsing og helse- og sosialfag
Etterstad	Utvidet skole med fokus på mat, reiseliv, studiespesialisering og service. Flerbrukshall utredes.
Sentrum Vest	Studiespesialisering på byggefag
Natur vgs.	Kjøp av skoleplasser innen naturbruk

#### Midlertidige løsninger og erstatningslokaler

I tillegg til ovennevnte prosjekter er det også planlagt midlertidige løsninger og permanente erstatningslokaler for å sikre avlastning og kapasitetsutvidelse.



Støping av idrettshall på Frydenberg skole.

Fra venstre: Prosjektleder Steen Blach Sørensen, administrerende direktør Rigmor Hansen, assisterende prosjektleder Øystein Gardseth fra Undervisningsbygg, og konserndirektør Tommy Helgerud fra NCC.



Åpning av nytt uteområde på Lusetjern skole.