



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Optimalisering av NMBUs internhusleiemodell

Optimization of NMBUs internal rent model

Thomas Talleivsen og Silje Lothe Søraa
Økonomi og administrasjon

Førord

Denne avhandlingen er skrevet i forbindelse med avslutningen av vår mastergradsutdanning innen økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet i Ås. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilering i økonomistyring.

Vi ønsker å takke vår veileder Jens Bengtsson, førsteamanuensis ved NMBU, for gode tilbakemeldinger og konstruktiv veiledning gjennom utarbeidelsen av oppgaven. Vi ønsker også å takke teknisk direktør, Kjersti Sørli Rimer og seksjonssjef på teknisk avdeling, Anne Syversen Høvde for et godt samarbeid.

Ås, 10. mai 2016

Silje Lothe Søraa

Thomas Talleivsen

Summary

This master's thesis is an evaluation of NMBUs internal Rent model with the intention to improve the efficiency of areas and help allocate funds for maintenance of buildings. We discuss three main themes towards the Rent model: how to price the internal rent, cost allocation and methods contributing to Area-efficiency. The thesis discusses these main themes in context with scientific literature.

Based on our evaluation we recommend that the Cost-based pricing is preferable for the internal tenants. This method is the most appropriate to recover the actual costs, and may allocate funds for maintenance. The Market-based pricing is preferable for the third party.

Distributing costs is currently being undertaken in an appropriate manner. A real growth rate can be included in the internal rent to provide fresh funds that can ensure Value-preserving maintenance in the long-term. We further recommend allocating activities such as warehousing and other activities, not directly related to the business, to make the area available and reduce costs. Common costs should be charged according to a model based on a percentage of the allocated area.

To increase efficient use of areas, it will be appropriate to introduce co-location and multi-use wherever this is possible. We would also recommend intensifying the use of areas by either upgrading the premises or divide larger areas into smaller wherever this is possible.

The current incentive structure is based on profit from Area-efficiency, such an incentive can be presented with the exception of reducing the percentages, which the tenant retain when improving efficiency. We believe that a differentiation in a price on the premises should be introduced in addition to the current categorization. Differentiation by time of the day and the state of the premises can contribute to a more efficient use of the areas.

The recommendations will contribute to Area-efficiency and help allocate funds for maintenance in the long-term.

Sammendrag

Vi har evaluert NMBUs internhusleieordning og belyst hvilke tiltak som kan gjøres for å arealeffektivisere og verdibevare vedlikehold av bygningsmassen. Hovedsakelig har vi valgt å drøfte tre sentrale temaer i husleiemodellen; prissetting av internhusleie, kostnadsfordeling og metoder for arealeffektivisering. Utredningen drøfter dette i sammenheng med faglitteratur knyttet til internprising og internhusleie.

Vi konkluderer med at den kostnadsbaserte prissettingen som i dag benyttes, fremdeles bør foreligge ved de interne leietakerne. Nevnte metode er mest hensiktsmessig for å få dekket de reelle arealkostnader, og kan samtidig gi mulighet til å sette av midler til vedlikehold. I henhold til eksterne leietakere er en markedsbasert prissetting å foretrekke for å skape en internpris som samsvarer med markedet.

Fordeling av arealkostnader blir i dag gjennomført på en hensiktsmessig måte. Det kan med fordel inkluderes en realvekst i internhusleien slik at man får inn friske midler som kan sikre verdibevarende vedlikehold på lang sikt. Vi anbefaler videre at man flytter aktiviteter, slik som lagerlokaler og andre aktiviteter uten direkte tilknytning til virksomheten, slik at man frigjør areal og reduserer arealkostnader. Felleskostnader bør belastes i henhold til en modell basert på en prosentvis fordeling av disponert areal.

For å øke arealeffektivitet vil det være hensiktsmessig å innføre samlokalisering og flerbruk der det er mulig. Vi vil også anbefale at man intensiverer bruken av arealer gjennom å enten oppgradere lokaler eller dele opp større lokaler i mindre der det er mulig. Dagens insentivstruktur baserer seg på gevinst ved effektivisering, et slik insentiv kan med fordel foreligge med det unntaket at man reduserer prosentsatsen som leietaker får beholde ved effektivisering. Vi mener også at en differensiering av pris på lokalene burde innføres i tillegg til den nåværende kategoriseringen. Differensiering etter tidspunkt, og lokalenes tilstandsgrad kan bidra til mer effektiv bruk av arealer.

Anbefalingene vil bidra til arealeffektivitet og kan samtidig bidra til verdibevarende vedlikehold på lang sikt.

Innholdsfortegnelse

Figuroversikt	6
Tabelloversikt	6
Formeloversikt	6
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Formål og problemstilling	8
1.3 Tidligere forskningsbidrag	8
1.4 Avgrensninger	9
1.5 Oppgavens struktur	9
2. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	10
3. Metode	11
3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode	11
3.2 Forskningsdesign	11
3.3 Metode for litteraturstudiet	12
3.4 Metode for datainnsamling	12
3.5 Styrker og svakheter	13
4. Teoretisk referanseramme	14
4.1 Internhusleie	14
4.1.1 Kostnadsdel, inntektsdel og regeldel	15
4.1.2 Tiltak for optimalisering av arealbruk	16
4.1.3 Suksessfaktorer	21
4.2 Fastsettelse av internpris	24
4.2.2 Markedsbasert prissetting	24
4.2.3 Kostnadsbasert prissetting	25
4.2.4 Kombinasjon av kostnadsbasert og markedsbasert prissetting	26
4.2.5 Forhandlingsbasert prissetting	27
4.3 Kostnadsfordeling	28
5. NMBUs internhusleieordning	29
5.1 Prissetting	30
5.2 Kostnadsfordeling	32
5.3 Metoder for arealeffektivisering	34
5.4 NMBU i sammenligning med andre universitet	35
6. Drøfting av NMBUs internhusleieordning	37
6.1 Husleiemodellens oppbygging	37

6.2 Prissetting av internhusleie.....	38
6.2.1 Kostnadsbasert prissetting.....	39
6.2.2 Markedsbasert prissetting.....	40
6.2.3 Forhandlingsbasert prissetting.....	41
6.2.4 Oppsummering.....	41
6.3 Kostnadsfordeling.....	42
6.3.1 FDVUS kostnader.....	42
6.3.2 Felleskostnader.....	44
6.3.3 Oppsummering.....	45
6.4 Metoder for arealeffektivisering.....	46
6.4.1 Gevinst ved effektivisering.....	46
6.4.2 Prisdifferensiering.....	47
6.4.3 Samlokalisering og flerbruk.....	47
6.4.4 Plassrotasjon.....	48
6.4.5 Intensivert bruk av arealer.....	49
6.4.6 Normbasert fordelingsmodell.....	49
6.4.7 Oppsummering.....	49
7. Konklusjon og anbefaling.....	51
8. Anbefaling for videre studie.....	54
9. Referanser.....	55

Figuroversikt

Figur 1: Hva kan man oppnå med internhusleie?

Figur 2: En organisasjon som divisjonaliseres går fra en samlet enhet til flere autonome enheter

Figur 3: Beskrivelse av tilstandsgrader

Figur 4: Vurdering av den interne husleieordningens effekt på arealeffektivitet og FDV

Tabelloversikt

Tabell 1: Husleiesatser for 2015

Tabell 2: FDVUS kostnader 2015

Formeloversikt

Formel 1: Beregning av kvadratmeterpris 2012

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Internprising er et styringsverktøy som organisasjoner benytter for å koordinere aktiviteter i organisasjonen (Kaplan & Atkinson, 1998). Internprising knyttet til arealer blir omtalt som internhusleie. Internhusleieordninger har fått en økende utbredelse både i offentlig eiendomsforvaltning og i private konsern de siste par tiår. Drivkreftene bak husleieordninger varierer, men felles for alle er å fremme en divisjonalisert struktur hvor man skiller ut egne resultatenheter som grunnlag for virksomhetsstyringen. Formålet med husleieordningen er ofte knyttet til økt arealeffektivitet, synliggjøring av ressursbruk og å sikre et økonomisk optimalt vedlikeholds nivå. Tidligere forskning viser at undervisningsbygninger under husleieordninger har bedre tilstandsgrad enn bygninger utenfor husleieordningen. Det er derfor grunn til å tro at husleieordninger bidrar til økt vedlikehold (Eikeland, 2005).

Internhusleie ble i Norge først innført i statsforvaltningen (Eikeland, 2005). I Norge har vi mest erfaring med Statsbygg sin husleieordning som har vært virksom siden 1993. Statsbygg har hatt positive effekter ved internhusleieordningen, særlig i henhold til ressursdisponering og vedlikehold (St.prp. nr. 84., 1998-1999).

I år 2000 ble det pålagt at alle store vitenskapelige høyskoler skulle innføre internhusleie (Garbo, 1999). Dette var på bakgrunn av at man i den tidligere ordningen antok lokalene som gratis, og dette førte ikke til fornuftig arealdisponering. Internhusleieordningen sin hensikt var derfor å synliggjøre kostnader og sørge for bedre arealdisponering. I dag benyttes internhusleie ved alle de selvforvaltende universitetene i Norge. Basert på tidligere evaluering, på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet, gir internhusleieordningene i denne gruppen varierende resultater på drift og arealeffektivitet (Løkkeberg, Kristiansen, & Hvide, 2015a).

Teknisk avdeling, heretter referert til som TA, ved NMBU benytter internhusleieordning med formål om å nå målsettinger knyttet til reduksjon av kostnader, bedre vedlikehold og utnyttelse av arealer. Bakgrunnen for oppgaven kommer gjennom en tidligere evaluering som avdekket flere svakheter med NMBUs internhusleieordning. Evalueringen viser at dagens husleieordning ikke gir direkte insentiver til økonomiske besparelser på drift og vedlikehold.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å bidra TA med forbedringstiltak til deres eksisterende internhusleiemodell. Vi undersøker hvordan prisen på internhusleien fastsettes, hvordan kostnader knyttet til eiendomsforvaltning blir fordelt på leietakerne og hvilke metoder for arealeffektivisering som foreligger. Fastsettelse av pris viser hva TA vektlegger i prissetting av sine arealer. Kostnadsfordelingen viser hvordan brukerne blir belastet for arealene som disponeres, og er viktig for å synliggjøre arealkostnader. Metode for arealeffektivisering viser hvilke tiltak som anvendes i dag i form av sentraliserte og desentraliserte tiltak som møter problemer knyttet til lokalknapphet. Målet er å belyse hvorvidt TA kan gjøre endringer for å nå målsettingen om en husleiemodell som er kostnadsdekkende for verdibevarende vedlikehold og samtidig sørger for arealeffektivitet. Nevnte temaer er sentrale i husleiemodellen og vil bidra til å besvare følgende problemstilling;

Hvordan kan universitetet utvikle sin internhusleieordning slik at den er arealeffektiv og kostnadsdekkende for verdibevarende vedlikehold?

1.3 Tidligere forskningsbidrag

Det er i dag flere forskningsbidrag knyttet til den praktiske bruken av internhusleie i private og offentlige virksomheter. Bidragene baserer seg på hvordan virksomheter kan utbedre og strukturere internhusleieordningen. Store deler av eksisterende forskningsbidrag omhandler anvendelse av husleieordning i offentlig sektor (se for eksempel Næspe, 2007 og Eikeland, 2005). Det er i dag utarbeidet en rapport med råd for videreutvikling av husleieordninger ved universiteter, på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet. Denne rapporten omhandler også NMBU (Se Løkkeberg et al., 2015ab). Vi finner imidlertid få bidrag som direkte tar for seg teorien knyttet til anvendelse av internhusleie. Forfattere som tar for seg dette mest hensiktsmessig i henhold til vår oppgave er Lædre, Lohne og Haugen (2012). De tar for seg både teori og praksis knyttet til internhusleie. Hansen og Svendsen (1996) har en teoretisk tilnærming på internhusleie, og gjør seg også gjeldende i denne utredelsen.

1.4 Avgrensninger

Avgrensninger er satt som følge av at de enten ikke er relevant for oppgaven, eller at omfanget ville blitt for stort.

1. I internpristeori er det stor sammenheng mellom internprising, skatt og internasjonale regler. Dette vil ikke være relevant i denne utredelsen i den forstand at NMBU ikke er skattebelagt, og er heller ikke knyttet til det internasjonale markedet. Det vil derfor være lite hensiktsmessig å trekke inn skatteregler, armlengdeprinsippet og OECD retningslinjer som er en stor del av internpristeorien. Vi fokuserer heller på hvordan internprising i form av internhusleie, kan benyttes som et styringsverktøy.
2. Store deler av internpristeorien er basert på produksjonsbedrifter med målsetting om å øke profitt. NMBU er ikke profittorientert, og vi vil derfor ikke komme med forslag til hvordan de kan øke inntektene for å oppnå profitt, men heller hvordan de kan ha en husleieordning som er kostnadsdekkende for verdibevarende vedlikehold.
3. Det er ikke beregnet et forslag til en ny internpris på husleien. Årsaken er at det ikke vil være hensiktsmessig ettersom systemet er bevilgningsorientert. En økning i husleien kan derfor føre til at instituttene ikke har betalingskapasitet til en høyere husleie med mindre de får inn friske midler selv.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven starter med en kort innføring av historien ved NMBU i kapittel 2. Kapittel 3 gir en beskrivelse av hvilken metode vi har anvendt i oppgaven. Dette blir presentert før den teoretiske referanserammen ettersom utredelsen tar utgangspunkt i litteraturstudiet. Videre i kapittel 4 blir det gitt en teoretisk referanseramme knyttet til internhusleie før en beskrivelse av dagens husleiemodell blir presentert i kapittel 5. Videre analyseres og drøftes husleiemodellen i kapittel 6, før en avsluttende konklusjon blir gitt i kapittel 7.

2. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet startet hovedsakelig som landbrukshøgskole. Landbrukshøgskolen i Ås hadde sin oppstart med studenter i år 1859. Skolen bestod da av 5 lærere og en gårdsbestyrer og hadde totalt 32 elever som deltok på den toårige utdanningen innen jordbruk. Den høyere landbruksskolen ble lagt ned i 1897 som følge av et lovforslag som gikk gjennom ved Odelstinget.

Etter nedleggelsen av landbrukshøgskolen ble Norges Landbrukshøgskole etablert. Ved denne høgskolen startet det første kullet i år 1897. Totalt var det da 28 elever som studerte på høgskolen. Skolen var nå blitt større og hadde toårig studie for fire avdelinger, mens skogbruk som nå også var tilgjengelig var treårig. Som følge av økt studietilbud ble de gamle bygningene utvidet og ominnredet. Det ble også bygget et stort undervisningsbygg og lærerboliger. I 1919 ble de fem fagretningene ved landbrukshøgskolen treårige.

Campus Ås startet sin vekst i mellomkrigstiden og etterkrigstiden, særlig i forhold til bygging av hus. Det var stadig nye utbygginger på Campus Ås i disse periodene, og noe av grunnen til dette var at flere av næringene som støttet fagområdene ved høgskolen la sine aktiviteter til Ås.

I 1970 og 1980 årene ble det foretatt nye utredninger av Norges landbrukshøgskole i egen regi. Dette var for å tilpasse seg kunnskaps- og arbeidsmarkedet som var i rask utvikling. Utredningen førte til en drastisk endring i antall institutter. Instituttene ble redusert fra 35 til 12. Instituttene ble videre redusert fra 12 til 7 i 2003, dette var som følge av den nye styringsformen. Noragric ble senere implementert ved universitet, som førte til at det i dag eksisterer 8 institutter ved Campus Ås. UMB oppnådde sin universitetsstatus den 10. desember 2004.

(Redaksjonen, 2007)

I 2014 fusjonerte UMB og Norges veterinær høyskole, som sammen dannet NMBU slik vi kjenner det i dag (Kunnskapsdepartementet, 2013)

3. Metode

Metodekapittelet beskriver referanserammen og fremgangsmåten for datainnsamling og dataanalyse.

3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ og kvantitativ metode er to forskjellige måter å tilnærme seg en problemstilling på. Kvantitativ metode har den fordelen å forme informasjonen om til målbare enheter, mens kvalitativ metode fanger opp meninger og opplevelser som ikke er målbare. Det som kjennetegner den kvalitative tilnærmingen er blant annet å gå i dybden i flere opplysninger om få undersøkelsesenheter, og så få frem det som er særegent i form av spesielle eller avvikende faktorer (Dalland, 2007). Oppgaven vår har en kvalitativ tilnærming bestående av analyse som skal gi grunnlag for å trekke deskriptive og normative slutninger.

3.2 Forskningsdesign

Man skiller ofte mellom tre ulike forskningsdesign; eksplorerende, deskriptivt og kausale design. Eksplorerende design brukes når man i utgangspunktet har en uklar problemstilling og ustrukturerte observasjoner. Deskriptivt design er et beskrivende design som ofte benyttes når man skal beskrive eller se sammenhengen mellom en eller flere variabler. Her er det viktig å ha en definert problemstilling og klare variabler for hva som forklarer fenomenet. Et kausalt design er når man ser på en årsakssammenheng, og brukes når man ønsker å finne en statistisk kausalitet mellom to variabler (Sander, 2016).

Oppgaven har et deskriptivt design hvor det forklares hvordan situasjonen er, og gir en beskrivelse av ulike variabler sett i sammenheng med fenomenet. Variablene vi ser på er prissetting, kostnadsfordeling og metoder for arealeffektivisering. Nevnte variabler blir sett i sammenheng med arealeffektivitet og verdibevarende vedlikehold. Det er i oppgaven definert ett primært studieobjekt, NMBU. Det er en klart definert problemstilling og det er med utgangspunkt i den at det blir naturlig at oppgaven beveger seg over i et normativt design, med beskrivelse av hva man bør gjøre.

3.3 Metode for litteraturstudiet

Formålet med litteraturgjennomgang er å få oversikt over den kunnskapen som allerede finnes om temaet (Dalland, 2007). I litteraturen har vi benyttet et bestemt teoretisk perspektiv for å tilnærme oss problemstillingen, som omhandler internprising med fokus på internhusleie. I arbeidet med søk på kilder har vi benyttet biblioteksdatabasen BIBSYS, søkemotoren Oria og frisøk på Google. Vi har valgt å benytte flere kilder bestående av ulike forfattere, for å få et bredt teoretisk perspektiv som sammen kan besvare problemstillingen best mulig. I henhold til det teoretiske perspektivet på internhusleie, som er utgangspunktet i denne oppgaven, er forfatterne Lædre, Lohne og Haugen (2012) gjeldende. Deres forskningsbidrag er mest hensiktsmessig for vårt studie ettersom de tar for seg det grunnleggende ved innføring av en internhusleiemodell. Videre har vi også benyttet blant andre Næspe (2007), Hansen og Svendsen (1996) og Eikeland (2005).

3.4 Metode for datainnsamling

I arbeidet med datainnsamling har vi fulgt en femstegs metode; innhenting av data, systematisering, analyse, vurdering og tolkning (Dalland, 2007). Dataene er hentet fra TA ved NMBU, som har vært vår hovedkilde for informasjon rundt temaet. Dataene består av bedriftsinterne dokumenter som omhandler selve internhusleieordningen ved NMBU. I tillegg har vi mottatt datamateriell i form av tidligere evaluering av internhusleiemodellen ved NMBU. Dette er en rapport gjennomført av Multiconsult og omhandler internhusleie ved selvforvaltende universiteter. Vi får derfor en kumulativ tilnærming hvor vi bygger videre på forskning som allerede foreligger. Neste steg er systematisering av datamaterialet, hvor vi skaper oversikt ved å kategorisere dokumentene etter innhold. Videre startet arbeidet med analyse av dokumentene, for å skape en helhetlig forståelse for temaet. Deretter kom vi til et punkt da vi måtte ta en kritisk vurdering for å finne ut om dataene beskriver det vi ønsker, om vi har oversett noe eller om vi mangler informasjon. Siste delen av prosessen i arbeidet med datamaterialet, er tolkning av data. Her var det viktig for oss å ha fastsatt begrensninger for oppgaven før vi tolket datamaterialet. I tillegg fant vi det hensiktsmessig å gjennomføre flere møter med TA for å diskutere vår tolkning av dokumentene. Fra TA har vi i hovedsak snakket med teknisk direktør Kjersti Sørleie Rimer, seksjonssjef Anne Syversen Høvde og økonomisjef Kirsten Hetland. Møtene kan beskrives som ustrukturerte intervjuer med åpne svar med den hensikt å kvalitetssikre datagrunnlaget.

3.5 Styrker og svakheter

Oppgaven har sin styrke i fordypning i allerede eksisterende forskning hvor vi har sammenlignet kilder og valgt den forskningen som er relevant for temaet. Videre har vårt samarbeid med kontaktpersoner ved NMBU gitt oss god tilgang på informasjon. Datamaterialet har sin pålitelighet som følge av møter med TA, som gjennomførte kvalitetskontroll av arbeidet med datamaterialet. Til tross for dette mangler oppgaven overførbarhet til andre sammenhenger. Det kommer av at vi har valgt et deskriptivt design som forskningsmetode, hvor fortolkningen ikke nødvendigvis gir grunnlag for overførbarhet. I tillegg mangler vi måling med andre virksheter i vår metode. Svakheten med dette er at vi ikke får validitet i sammenligning med andre universiteter. Strukturerte intervjuer med de fem selvforvaltende universitetene kunne styrket oppgaven i form av et helhetlig sammenligningsgrunnlag. Dette har vi ikke gjort på grunn av tidsbegrensinger. I henhold til faglitteratur som omhandler internhusleie har vi hovedsakelig støttet oss på litteratur fra forfatterne Lædre, Lohne og Haugen (2012) og Hansen og Svendsen (1996). Årsaken er at det ikke foreligger andre hensiktsmessige forskningsbidrag konkret knyttet til det teoretiske perspektivet ved internhusleie. Oppgaven kunne blitt styrket ved bruk av flere teoretiske perspektiver fra ulike forfattere fordi det ville gitt et bredere beslutningsgrunnlag. Flere forfattere tar for seg internprising, men denne teorien er ikke relevant som følge av at store deler omhandler internasjonale regler.

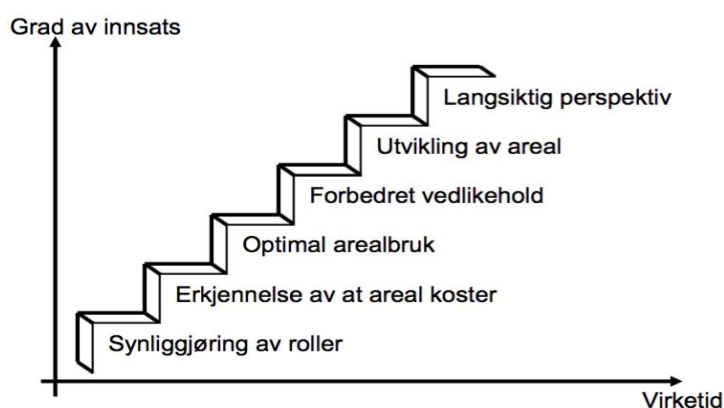
4. Teoretisk referanseramme

Strategi er tradisjonelt knyttet til virksomhetens overordnede styringsnivå. For å nå strategiske mål er det viktig å utforme strategier som kan føre til et aktivt engasjement i hele organisasjonen, slik at alle prioriterer en innsats i de områder som betyr mest for måloppnåelse (Hoff, Bragelien, Holvig, Strøm, Vea, 2009). NMBU benytter internprising som en del av deres strategi, og bruker dette som et styringsverktøy for å oppnå deres langsiktige mål. Vi tar for oss litteratur innenfor områdene internprising og internhusleie, hvor vi i hovedsak utdyper temaene prissetting av internhusleie, kostnadsfordeling og metoder for arealeffektivisering.

4.1 Internhusleie

Internprising er i hovedsak prising av varer og tjenester som selges og ytes mellom resultatenheter i en organisasjon, og kan benyttes som et styringsverktøy for å nå organisasjonens strategiske mål (Lædre et al., 2012). Internprisens hensikt er å styre tilbud og etterspørsel og samtidig motivere til økt kostnadskontroll. Prisen man setter på varen eller tjenesten blir en inntekt i den selgende enheten og en kostnad i den kjøpende enheten. Derfor har prisen en stor påvirkning på begge parters resultat (Kaplan & Atkinson, 1998). Internprising knyttes hovedsakelig opp mot varer og tjenester, men i tilfeller hvor man benytter internprising av arealer blir det referert til som internhusleie (Lædre et al., 2012). "Internhusleie er en modell der arealet en organisasjon disponerer får en internpris, og brukerne betaler husleie i henhold til arealbruk. En forvalterenhet i organisasjonen får husleien til å forvalte, drifte og vedlikeholde arealet." (Lædre et al., 2012, s. 12). Noen av fordelene man kan oppnå med internhusleie er presentert i figur 1.

FIGUR 1: HVA KAN MAN OPPNÅ MED INTERNHUSLEIE? (LÆDRE ET AL., 2012, S. 16)



Figuren viser at innsatsgrad og virketid i organisasjonen påvirker hvilke fordeler man kan oppnå. Den første fordel man kan oppnå er klargjøring av roller. I dette stadiet øker ansvarsbevissthet rundt arealbruk. Videre bidrar dette til synliggjøring av arealkostnader, ettersom leietakerne får et nærmere forhold til kostnadene som tilhører deres arealbruk. Sammen kan dette være med på å optimalisere arealbruken i form av bevisstgjøring av arealbehov. Leietaker betaler husleie direkte til forvalter. Forvalter kan dermed øremerke deler av husleien til vedlikehold. Det vil derfor over tid genereres forutsigbare midler til vedlikehold. I dette stadiet, hvor man har optimalisert arealbruk og forutsigbare midler til vedlikehold, vil man lettere oppnå neste trinn i figuren, som er utvikling av areal. Når man har oppnådd alle trinnene i figuren har man opparbeidet seg en internhusleieordning som i et langsiktig perspektiv kan gi en optimal eiendomsforvaltning. Utfordringer ved internhusleie er ofte knyttet til uklare roller, overforbruk av areal, vedlikeholdsetterslep og skjevfordeling av areal. I tillegg krever det høy innsats og lang virketid for å oppnå langsiktighet i eiendomsforvaltningen (Lædre et al., 2012).

4.1.1 Kostnadsdel, inntektsdel og regeldel

Internhusleiemodellen består av tre hoveddeler; kostnadsdel, inntektsdel og regeldel.

Kostnadsdelen består av internpriser for arealleie, som normalt skal dekke kostnader knyttet til forvaltning, drift og vedlikehold, og kostnader til service og tjenester. Forfatterne Lædre, Lohne og Haugen (2012) diskuterer om internhusleien også bør dekke avkastning på kapital. Noen av argumentene *for* er at utgifter til areal synliggjøres for leietakerne, i tillegg er det en fordel for leietaker at kapitalelementet er med i husleien, ettersom konkurransen med eksterne eiendomstilbydere blir mer reell. Til tross for fordelene dette medfører er det vanskelig å beregne kapitalelementet, det er upraktisk i budsjettet fordi myndighetene ofte dekker kostnader ved investeringer og oppgraderinger. Deres viktigste motargument er konkurransen mot det eksterne markedet. Kapitalavkastning bringer husleien nærmere markedsleien, og kan medføre at resultatene flykter til det eksterne markedet. For å unngå dette kan man blant annet differensiere husleien. Man kan for eksempel differensiere leieprisene basert på tilpasning, tilstandsgrad eller behov for oppgradering av arealene. Man kan også differensiere ut fra effektivitet, hvor en effektiv bygningsmasse kan gjøre at leietaker klarer seg med færre kvadratmeter enn i andre bygg. I tillegg er differensiering på beliggenhet viktig, desto mer sentral lokalisering jo høyere leiepris kan man ta. Uten differensiering av leieprisene vil ofte de ukurante arealene ende opp uten leietaker. Differensiering kan opptre som et lokkemiddel for disse

arealene, men på en annen side kan tomme ukurante lokaler gi insentiv til å oppgradere lokalene. Man kan også differensiere basert på å kategorisere arealene etter lokalenes funksjon. Ulempen med kategorisering er at man kan miste oversikt over hva kategoriene inneholder, og desentraliserte kostnader kan øke dersom organisasjonen foretar omdisponering av arealene (Lædre et al., 2012).

Inntektsdelen avgjør hvordan resultatenehetene skal få inntekter til å dekke internhusleien. Resultatenheter i offentlige organisasjoner kan være avhengig av tildelte midler. Et alternativ kalt videreføringsmodellen, baseres på at inntektssiden settes lik kostnadssiden. Det vil si at den bevilgningen de mottar fra myndighetene skal dekke husleien for arealet de leier, med mulighet til enten å gi fra seg eller øke arealet etter innføringen. Denne metoden kan gi redusert etterspørsel etter areal og samtidig en mer reell vurdering av arealkostnader opp mot andre kostnader, og så lenge det tillates å styre arealbruken vil man kunne kontrollere arealkostnadene med inntektssiden. Et annet alternativ kalt normtallsbasert inntektsmodell, baseres på normtall for arealbehov. Enhetene får beregnet midler til å betale husleien ut fra normert arealbehov. Denne modellen er knyttet opp mot det reelle arealbehovet, og vil synliggjøre forskjeller i arealbehov (Lædre et al., 2012).

Regeldelen inneholder regler for leie av lokalene, og er beskrevet i husleieavtalen. Her finner man regler for blant annet arealmengde, fordeling av ansvar og oppgaver, disponering av fellesareal, oppsigelsestid og framleieregler. Inntektsdel, kostnadsdel og regeldel kan endre seg over tid, ofte uavhengig av hverandre. For eksempel dersom en resultatenhet reduserer sitt arealbruk, vil kostnadene reduseres uten å påvirke inntektene. Tilsvarende vil en økning i arealbruken øke kostnadene uten å påvirke inntektene. Det kreves derfor at resultatenhetene stadig foretar nøyaktige vurderinger for arealbehov (Lædre et al., 2012).

4.1.2 Tiltak for optimalisering av arealbruk

I målet om å optimalisere arealforbruk finnes det ifølge forfatterne Lædre, Lohne og Haugen (2012) en del hindringer man kan møte på veien, ofte knyttet til knapphet på midler eller ukurante arealer. Disse hindringene kan gjøre at man ikke oppnår en god eiendomsforvaltning av bygningsmassen. Det er flere måter å tilnærme seg slike hindringer på, for eksempel gjennom å intensivere bruk av areal, flerbruk eller sambruk av areal, plassrotasjon, flytting av aktiviteter

eller å ta i bruk en normbasert fordelingsmodell. De ulike tilnærmingene har som mål å sikre at det foreligger en hensiktsmessig arealutnyttelse gjennom å intensivere eller regelstyre arealforbruket.

4.1.2.1 Intensivert bruk av arealer

For å intensivere bruk av arealer kan man oppgradere arealer. Dette kan skje i form av at produksjonen enten foregår på mindre areal enn tidligere eller ved at produksjonen øker samtidig som arealet forblir på samme størrelse. Det arealet man har kan fristilles ved intensivert bruk og dette kan skje som følge av at man for eksempel bygger om et større kontor til to mindre kontorer. Dette vil kreve at bedriften bygger om, eller alternativt bygger nytt, for å tilrettelegge arealet til produksjonen.

Det er gjerne en sammenheng mellom uhensiktsmessige lokaler og overforbruk av arealer, fordi man ofte tildeler mer areal for å kompensere for uhensiktsmessige lokaler. Slikt overforbruk kan reduseres ved at lokalene blir bygget om til mer hensiktsmessige lokaler. Arealeffektivisering vil derimot ikke alltid være hensiktsmessig. En effektivisering vil som regel bare være gunstig til et visst punkt, og det er ikke sikkert det alltid vil foreligge en gevinst ved å begrense arealbruken. Det er derfor viktig at både eier og bruker av arealene går sammen og diskuterer en eventuell gevinst ved arealeffektivisering mot en eventuell reduksjon i produktiviteten.

(Lædre et al., 2012)

4.1.2.2 Samlokalisering og flerbruk

En annen måte å øke arealeffektivitet er ved å sørge for samlokalisering og flerbruk av de arealene man har til disposisjon. Det innebærer at man legger til rette for at flere kan bruke de samme arealene. Fremfor at arealer skal stå ubrukt deler av døgnet vil man sørge for at de arealene man har kan brukes til forskjellige formål eller av forskjellige brukere. Typisk eksempel på flerbruk vil være et hotell som bruker samme areal til frokost, middag og bar. Eksempel på sambruk kan være en idrettshall som brukes til gym i skoletiden og trening av idrettslag på kvelden.

Det er flere fordeler ved samlokalisering og flerbruk, en av de mest åpenbare fordelene er at det totale arealbehovet blir redusert. Ved å redusere arealbehovet kan dette føre til flere positive effekter, en av dem vil være at brukerne av arealet reduserer sine kostnader. En annen effekt vil være at man kan gjennomføre aktiviteter som ellers ikke ville vært gjennomførbart.

Det foreligger også noen ulemper knyttet til samlokalisering og flerbruk av arealer. Et eksempel vil være dersom man ikke klarer å rydde på hotellet etter at baren har vært åpen, noe som helt klart medfører en ulempe for frokostgjestene. Ved samlokalisering og flerbruk krever det altså at brukerne er fleksible. En annen ulempe som foreligger er at ved hyppigere bruk av arealene vil det også foreligge mer slitasje. Det kan også oppstå konflikter mellom partene involvert i bruken av arealene. Ved at arealene får flere forbruksmål eller flere brukere kan dette medføre mindre plass til enkeltformål. Det vil derfor være viktig å ha gode systemer på plass og fleksible brukere.

(Lædre et al., 2012)

4.1.2.3 Plassrotasjon

Bruken av areal kan intensiveres ytterligere dersom man benytter seg av plassrotasjon. Eksempel på plassrotasjon kan være en arbeidsplass hvor ansatte ikke har en fast arbeidspult, men roterer på plassene. Dersom man benytter seg av plassrotasjon vil det normalt foreligge et åpent kontorlandskap, men det er ikke en gitt forutsetning. Idéen bak bruken av plassrotasjon er at ved en arbeidsplass vil det alltid være noen som er ute og reiser, er sykemeldt eller har permisjon. Man vil da ha mulighet til å kalkulere med en viss andel medarbeidere som ikke vil være til stede. Ved å kalkulere med dette kan organisasjonen ha færre kontor plasser enn medarbeidere. På denne måten vil man spare areal ved at ikke hver medarbeider har en egen fast kontor plass.

Den største fordelen ved å benytte plassrotasjon er at arealbruken vil gå ned og det vil bli færre tomme arealer. Medarbeiderne vil også ved denne løsningen bli nødt til å rydde opp etter seg ved dagens slutt slik at arbeidsplassene virker mer ryddig. En annen fordel er at de ansatte på arbeidsplassen vil bli godt kjent med hverandre ettersom de stadig vil sitte ved siden av forskjellige medarbeidere. Dette kan være med å bidra til et bedre arbeidsmiljø.

Ulempen ved å bruke plassrotasjon er at man må rydde opp etter seg hver dag. Dette er nødvendigvis ikke en ulempe i seg selv, men det kan hindre den kreative prosessen ved at man må pakke alt ved dagens slutt. De ansatte vil heller ikke få muligheten til å sette sitt personlige

preg på plassen de sitter ved. Medarbeiderne kan også oppleve en sosial utrygghet som følge av at man ikke har en fast plass. Dersom man skal benytte plassrotasjon krever dette at brukerne er fleksible.

(Lædre et al., 2012)

4.1.2.4 Flytting av aktiviteter

Et alternativ til intensivt bruk av arealer er flytting av aktiviteter. Ved å flytte aktiviteter kan man frigjøre midler til vedlikehold og nødvendige ombygginger. Måten man gjør dette på er å flytte aktiviteter over til mer rimelige areal kontra og benytte kostbare arealer. En organisasjon kan finne andre arealer med samme funksjonalitet til redusert kostnad som følge av lavere standard. Dersom det ikke går på bekostning av produksjon kan en organisasjon spare kostnader ved å flytte fra en sentral beliggenhet til en beliggenhet som er mindre attraktiv for andre. Et eksempel på dette er NTNU som har organisert sitt bibliotek med et stort sentrallager i den gamle ubåtbunkeren Dora, i tillegg til at de har flyttet mange filialer til andre mindre sentrale områder. De benytter da en budtjeneste som transporterer bøkene mellom sentrallageret og filialene. Når organisasjonen går fra kostbare arealer til mindre kostbare arealer kan det bli lettere å frigjøre midler til vedlikehold og til ombygging som kan være med på å legge til rette for produksjonen og gjøre den mer effektiv (Lædre et al., 2012).

4.1.2.4 Normtallbasert fordelingsmodell

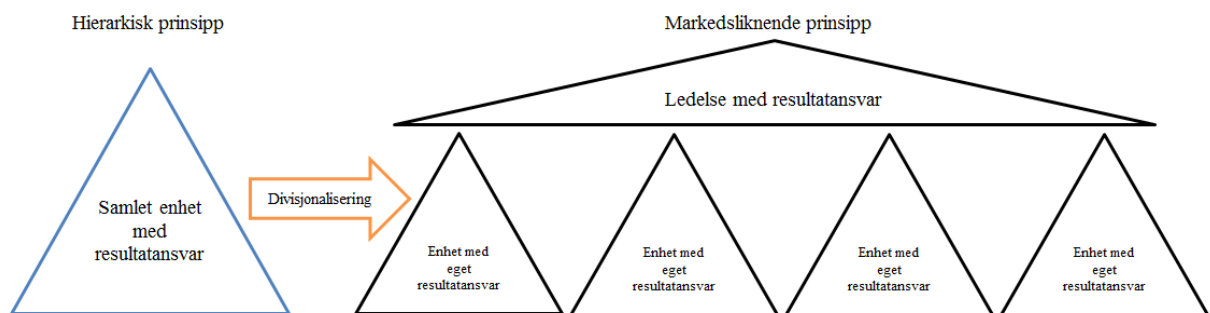
Den normbaserte fordelingsmodellen er en tilnærming som baserer seg på å regelstyre arealbruken ved hjelp av normtall. Ved denne metoden er det normtall som bestemmer hvor mye areal den enkelte resultatenheten skal disponere. Enhetene får fordelt areal etter normert behov for areal. Normtallene som benyttes kan bestemmes av de arbeidsoppgaver som utføres og de ansvarsområder som foreligger. Differensieringsgraden av de forskjellige normtallene må vurderes, men generelt gjelder det at jo flere normer for arealbruk det foreligger jo mer tungvint blir fordelingsmodellen. Normtallene kan utvikles på bakgrunn av erfaring fra andres bruk av arealer. Disse normtallene kan igjen justeres etter hva som tidligere har vært brukt i praksis. Organisasjonen kan også konkret fastsette normtallene etter en måling mot andre og lignende virksomheter, eller internt mellom enheter. Fordelen ved å benytte en normtallbasert fordelingsmodell er at det gir forutsigbarhet for de ansatte i organisasjonen. Ulempen ved denne

metoden er at det blir mindre rom for individuelle tilpasninger. Det er heller ikke gitt at de lokale organisasjonen benytter er tilpasset normtallene (Lædre et al., 2012).

4.1.2.5 Divisjonalisering

Dersom man vil anvende en annen tilnærming enn den normbaserte modellen kan man divisjonalisere organisasjonen. Da deles organisasjonen opp i selvstendige resultatenheter med ansvar for eget arealbruk. Arealbruken til de forskjellige resultatenheterne kan styres ved hjelp av en markedstenkning hvor de arealene som benyttes får en internpris. Ved å anvende denne tilnærmingen vil de autonome enhetene ha selvstendig resultatansvar og på denne måten være økonomisk ansvarlig for de arealene de selv bruker. Når man anvender divisjonalisering gir dette normalt et tydelig og klart skille mellom de forskjellige funksjonene i organisasjonen og er med på å skape tydeligere skille mellom kjernevirksomheten og de tilhørende støttevirksomhetene, slik vi ser i figur 2.

FIGUR 2: EN ORGANISASJON SOM DIVISJONALISERES GÅR FRA EN SAMLET ENHET OVER I FLERE AUTONOME ENHETER (LÆDRE ET AL., 2012, S. 31)



Ved divisjonalisering har enhetene eget resultatansvar, og sender bestilling på ønsket tjeneste, for eksempel areal. Bestillingen blir fakturert til de ulike enhetene i henhold til hva de har bestilt av areal.

(Lædre et al., 2012)

4.1.3 Suksessfaktorer

4.1.3.1 Klare mål

Før man skal innføre en modell for arealdisponering i en organisasjon er det viktig at man avklarer hva man ønsker å oppnå ved innføringen av modellen. Dersom en organisasjon har kortsiktig gevinst som mål vil ikke en husleiemodell være særlig hensiktsmessig. Den interne husleiemodellen som et system krever at man tar langsiktige strategiske valg. Ved en innføring av internhusleiemodell er det viktig at man ikke har for høye forhåpninger til de umiddelbare innsparinger (Lædre et al., 2012). Forfatteren Bengt Næspe gir en nærmere forklaring;

“Mye tyder på at det er en fornuftig strategi å ikke ha for ambisiøse mål om å spare kapital og arealer, før modellen med internhusleie er etablert, rolleforståelsen og samarbeid er på plass, og det er tatt grep for å bedre vedlikehold. I en organisasjon hvor disse elementene er på plass, vil det sannsynligvis være skapt et klima hvor en kan sette inn neste støt mot arealeffektivitet, uten å skape frustrasjoner i forhold til organisasjonens kultur og modenhet” (Næspe, 2007, s.21)

4.1.3.2 Tilstrekkelig med tid

Ved innføring av en internhusleiemodell er det viktig å forstå at prosessen tar tid, og at man ikke vil se effekten av modellen umiddelbart. Etter at man har innført husleiemodellen kan det forventes i første steg en synliggjøring av roller og arealkostnader før man i andre steg reduserer arealbruk og bedrer vedlikehold. Det er viktig for organisasjonen å formidle informasjon slik at man forstår at internhusleiemodellen ikke er noen tvangstrøye som vil føre til reduserte rammer og andre ulemper for resultatene. Når roller er synliggjort og forstått vil man erkjenne at areal koster. Det vil derfor være naturlig at brukeren av arealet vil forsøke å redusere sitt arealforbruk for å kunne anvende mer ressurser til kjernevirksomhet. Brukeren vil med dette føle at vedlikeholdsregimet fører til økte midler til kjernevirksomheten. Eier og forvalter vil som følge av husleien ha forutsigbare midler til vedlikehold. Bygningsmassens tilstandsgrad vil på denne måten sikres på en bedre og mer langsiktig måte, og de positive effektene forutsetter at modellen får virke over tid (Lædre et al., 2012).

4.1.3.3 Kunnskapsmessig forankring

For at man skal ha en vellykket implementering av internhusleiemodellen er det en forutsetning at modellens formål og mekanismer er godt kjent. For at man skal kunne dra nytte av modellen og de positive effektene den kan medbringe, er det viktig at brukeren har tilstrekkelig kunnskap om systemet og kjenner bakgrunnen for at systemet anvendes. Dette er like viktig på et strategisk og taktisk nivå som på et operativt nivå. Avtaleinngåelse som foregår på det strategiske nivået må være klart formulert og forståelig slik at det ikke blir åpnet rom for tolkninger på det taktiske nivået når detaljer skal utformes og samordnes. Det er derimot ikke nødvendig at alle brukerne har full informasjon, men det er viktig at de partene man involverer er informert. Det vil også være viktig for brukeren at det eksisterer en markedskontakt slik at brukeren kan evaluere sin forvalters måte å ivareta oppgaver på. Med en økt markedsinformasjon vil det være lettere å avgjøre om leienivå og forvaltningen er slik den burde være. Spørsmål knyttet til styrings og informasjonssystemer som supplerer husleiesystemet er det mest fornuftig at forvalteren tar seg av. Dersom disse delene blir fordelt ut til brukerne kan dette være med på å ødelegge tilpasningen av internhusleiemodellen hos brukeren (Lædre et al., 2012).

4.1.3.4 Forutsigbarhet

Det er viktig at det foreligger en viss forutsigbarhet knyttet til prisene ved internhusleie, og prisene bør gjelde for en bestemt periode av gangen. Avtalen som inngås mellom den selgende og kjøpende enhet må være bindende i henhold til prisen og omfanget. Dersom ikke prisene er bindende kan dette medføre usikkerhet i henhold til bruk og investeringer. Systemet må likevel ha en viss fleksibilitet ettersom utgifter til bygningsmassen vil forandre seg, samt andre utgifter knyttet til eiendomsforvaltningen. Det må i tilfeller hvor kostnadsendringer oppstår være mulig å regulere husleien. Kostnader knyttet til eiendomsforvaltningen er ikke konstante og derfor kan ikke nivået på husleiene være konstant. Ved innføring av husleieregulering kan dette spesifiseres i regeldelen slik at brukerne får et mer forutsigbart forhold til husleien (Lædre et al., 2012).

4.1.3.4 Økonomiske insentiver

En sentral utfordring i organisasjoner er at det ikke alltid er sammenfallende interesser mellom ansatte og bedrift, for eksempel i forhold til kostnadsbevissthet og innsats. Prinsipal-agent teori er den sentrale teorien som danner grunnlag for bruk av insentiver. Hovedsakelig betyr det at prinsipalen delegerer ivaretagelsen av sine interesser til agenter. Prinsipalen er avhengig av

agenten for å oppnå sine mål. Utfordringen er å utforme kontrakter som gir agenten insentiver til å ivareta prinsipalens interesser på en effisient måte (Svendsen, 2004).

I henhold til internhusleiemodeller kan brukerne av arealene tenkes som selvstendige aktører med egeninteresse, og er grunnen til at det ofte benyttes kompensasjonssystemer. Slike økonomiske insentiver skal bidra til å optimalisere arealbruken, og insentivkontrakter skal regulere forholdet mellom prinsipal og agent og består av hvordan avlønning reguleres. Det er imidlertid viktig at man er oppmerksom på at feil insentivstruktur eller dosering av insentivene kan føre til et handlingsmønster som ikke er ønsket. Når insentivene er mot sin hensikt blir de kalt perverse insentiver, og kan føre til uventede og utilsiktede virkninger i organisasjonen (Lædre et al., 2012).

Det er to forskjellige måter man kan kontrollere agentens adferd på. Den ene måten for adferdskontroll omhandler hierarkier med regler og avlønning etter posisjoner, mens den andre omhandler resultatorientert belønning. Hensikten er å relatere belønningen til ønsket adferd slik at agenten handler i prinsipalens interesse. Det innebærer at målet med belønningen er knyttet til prinsipalens overordnede målsetting (Greve, 1995).

Monopolsituasjoner byr på særlige utfordringer knyttet til insentivstrukturen i en internhusleiemodell. Et eksempel på dette er dersom en eiendomsavdeling i en organisasjon har den oppfatning om førsterett på levering av arealer til de andre enhetene, kan eiendomsavdelingen velge å sette en relativt høy husleie. Husleien kan således være høyere enn markedsleien, som i tillegg har priset inn risiko- og fortjenesteelement som utleier må beregne for at aktiviteten deres i det hele tatt skal være av interesse. Organisasjonen vil i dette tilfellet kunne gå glipp av risiko- og fortjenesteelementet dersom de forskjellige enhetene velger å gå til det eksterne markedet. Det kan tenkes at enheter går ut på det eksterne markedet selv om de har formelle føringer på å leie areal internt. Organisasjonen kan i slike tilfeller tape på å føre for høy husleie (Lædre et al., 2012).

4.2 Fastsettelse av internpris

Forfatterne Lædre, Lohne og Haugen (2012) nevner ulike metoder som kan benyttes for å beregne riktig internpris. På et overordnet nivå kan prissettingen foregå sentralt. Sentral prissetting betyr at internprisene bestemmes sentralt av administrasjonen. Hovedutfordringen ved sentral prissetting er skjevprising. Skjevprising indikerer enten for høy eller for lav leie. For lav husleie kan resultere i overforbruk av areal, og tilsvarende for høy prising av areal kan føre til underforbruk. Begge scenarioer jobber mot optimalisering av driften (Lædre et al., 2012). Videre nevnes metoder å beregne internprisen, disse er kostnadsbasert, markedsbasert og forhandlingsbasert prissetting. I tillegg kan man benytte en kombinasjon av markedsbasert og kostnadsbasert prissetting. Hansen og Svendsen (1996) nevner også kostnadsbasert, markedsbasert og forhandlingsbasert prissetting i sin litteratur. Husleien uansett metode anvendt bør ifølge Eikeland (2005) dekke huseiers kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold.

4.2.2 Markedsbasert prissetting

En situasjon med lokalknapphet gir økt etterspørsel etter areal, og det vil i en slik situasjon kreves en arealøkning enten ved nybygging eller ved leie i det eksterne markedet. Her vil markedsprisen kunne benyttes. En fordel med markedsbasert prissetting er at det bidrar til synliggjøring av den reelle arealkostnaden. Marginalkostnaden for det ekstra arealet man utvider med, vil være lik eller nær markedsprisen. Ulempen med markedsbasert prissetting er at prisene i markedet fluktuerer noe som krever frekvente budsjettjusteringer. Til tross for dette slipper man å definere husleiens nivå, ettersom husleien bestemmes ved sammenligning av lignende markeder. Dette kan derimot være vanskelig for bygningsmasser som består av en stor andel formålsbygg uten lignende markeder (Lædre et al., 2012).

Kostnader knyttet eksterne kjøp og salg kan variere fra de kostnader som påløper ved kjøp og salg internt, og gjør at man må korrigere internprisen man benytter for å gjøre internt kjøp og salg mer attraktivt. Dette fører som regel til at internprisen er lavere enn den prisen som er på det eksterne markedet. Teorien beskriver hovedsakelig internprising i henhold til varer. Ved kjøp og salg av interne tjenester foreligger det en annen tilnærming. Tjenester i denne sammenhengen innebærer for eksempel lokaleie, transporttjenester, konsulenttjenester og vedlikeholdstjenester. Tjenester i motsetning til varer forekommer som regel kun til den interne bruker og er ofte spesielle og unike for den aktuelle bedrift. Dette gjør at fastsettelse av internpris basert på

markedsprinsippet er vanskelig. Det er derfor mer hensiktsmessig å bruke kostnadsprinsippet i slike tilfeller. Et unntak er ved lokalleie, fordi lokalhusleie kan sammenlignes med andre lokaler og priser i samme området, og man kan derfor legge til grunn en ren markedsbasert metode (Hansen & Svendsen, 1996).

4.2.3 Kostnadsbasert prissetting

Kostnadsbaserte internpriser benyttes i tilfeller hvor det ikke er mulig å fastsette internprisen ved hjelp av den markedsbaserte internprismetoden. Kostnadsbasert prissetting betyr at forvalter ikke skal ta mer i husleie enn at det dekker de reelle utgifter til kostnader tilknyttet forvaltning, drift og vedlikehold, og eventuelt kravet til avkastning på kapital dersom kapitalelementet inkluderes. Det er derfor hensiktsmessig at leietaker og forvalter utarbeider både en forvaltningsplan og en investeringsplan for arealene. I tillegg er det viktig å ha en felles definisjon av vedlikeholds nivå (Lædre et al., 2012).

Hansen og Svendsen (1996) viser til tre metoder når man beregner kostnadsbasert pris. Metodene er variabel enhetskostnad, selvkost per enhet eller selvkost per enhet pluss fortjeneste. Ved å bygge på den variable enhetskostnaden inkluderer man de variable kapitalkostnadene, dermed kapitalelementet. Disse kapitalkostnadene vil normalt bestå av kapitalkostnader knyttet til binding av netto driftskapital, hvor driftskapitalen varierer med omsetningen. Den variable enhetskostnaden blir derimot lite benyttet i praksis. Ved bruk av selvkost per enhet inkluderer man kapitalkostnader ved binding av kapitalen knyttet til anleggsmidler. Når man beregner selvkosten baserer man ofte avskrivningene på gjenanskaffelseskost for anleggsmidlene. Ved dette tilfellet må man legge til grunn realrente ved beregning av kapitalkostnadene. I bruken av selvkost per enhet pluss fortjenestetillegg er metoden noe annerledes. I selvkostbegrepet er ikke rentekostnader ved binding av netto driftskapital og anleggsmidler inkludert. Fortjenestetillegget som nå er med skal reflektere en normal avkastning på den kapitalen som er bundet opp til den aktuelle produksjonen. I resultatenheter som er svært kapitalintensive, vil en internpris kunne bli sterkt undervurdert, og i motsatt tilfelle dersom for eksempel en avdeling er lite kapitalintensive. Disse problemene vil derimot ikke oppstå dersom renten på den bindende kapitalen inkluderes som andre kostnader i selvkostbegrepet (Hansen, Svendsen, 1996).

Videre mener de at det i praksis er vanlig å bruke både faktiske kostnader og standardkostnader ved internprising. Grunnen til at man bruker standardkostnader er for eksempel slik at den avdelingen som leverer et produkt, ikke skal kunne overskride sine kostnader på den avdelingen som mottar varen uavhengig av effektivitet (Hansen & Svendsen, 1996). Eikeland (2005) mener at de faktiske kostnadene burde belastes brukerne gjennom husleien. Ved å gjøre dette får brukerne et økonomisk insentiv til en mer kritisk vurdering av sine krav til areal, standard og lokalisering. Han sier videre at det første steget som er nødvendig for kostnadsbevissthet er å gjøre de faktiske kostnader kjent for brukerne.

Ved beregning av selvkost per enhet er det spesielt viktig at man fastlegger hvilket produksjonskvantum de faste kostnadene skal divideres med. Ved et høyt kvantum vil de faste kostnadene per enhet bli lavere enn ved et lavt kvantum. Ved beregningen av den faktiske selvkost per enhet skal den faktiske produksjonen legges til grunn. Dersom man skal regne ut standard selvkost per enhet skal standard, eller normal produksjon legges til grunn. Ved standard i dette tilfellet menes rundt 80% av full kapasitet (Hansen & Svendsen, 1996).

Dersom man i en avdeling har en kapasitetsutnyttelse som varierer sterkt, og metoden for å beregne internpris er basert på faktisk selvkost, vil man ved en høy kapasitetsutnyttelse i den leverende avdeling ha en lav internpris. Dersom kapasitetsutnyttelsen er lav vil man ha en høy internpris. Dette kan være uheldig spesielt i perioder hvor kapasitetsutnyttelsen er lav. Høye internpriser kan føre til redusert etterspørsel som igjen kan føre til enda lavere kapasitetsutnyttelse. Dersom man benytter standard selvkost vil ikke kapasitetsutnyttelsen i avdelingen påvirke den interne prisen (Hansen & Svendsen, 1996).

4.2.4 Kombinasjon av kostnadsbasert og markedsbasert prissetting

Dersom en organisasjon har noe av sin bygningsmasse bestående av formålsbygg, kan det være interessant å se en kombinasjon av de nevnte metodene. Man kan for eksempel benytte kostnadsbasert husleie ved formålsbygg og markedsbasert husleie ved arealer som har et reelt marked til sammenligning. En annen måte å kombinere dem er i tilfeller hvor leietaker betaler markedsbasert husleie og i tillegg blir belastet for de reelle arealkostnadene. Mellomlegget går til eier, og forvalter får dekket sine kostnader, men uten fortjeneste. På denne måten får eier greie på om denne måten lønner seg, eller om man burde leie eksterne arealer. Ved store forskjeller vil det

lønne seg å leie ut eksternt. Dersom man bestemmer seg for denne kombinasjonen, er det vesentlig at husleien går direkte til eier. Eier vil da ha full oversikt over arealkostnadene (Lædre et al., 2012).

4.2.5 Forhandlingsbasert prissetting

Dersom ikke den markedsbaserte eller kostnadsbaserte metoden for internprising fører til en entydig internpris kan man anvende forhandlingsbaserte internpriser (Hansen & Svendsen, 1996). Forhandlingsbasert internprising er også vanlig å bruke dersom det eksisterer et velfungerende eksternt marked. Denne metoden går ut på at de involverte parter forhandler seg frem til en internpris. Forhandlingssituasjonen kan dog bli vanskeligere dersom bygningsmassen består av formålsbygg, har generelt dårlig tilstandsgrad eller mindre sentral beliggenhet, fordi det ofte er mangel på eksterne aktører ved disse tilbudene. Uten alternative leietakere i markedet finnes det ingen pressmidler å spille på i en forhandlingssituasjon. En annen ulempe med forhandlingsbaserte internpriser er at det er både tids- og ressurskrevende, og man må ofte foreta reforhandlinger. Samtidig kan forhandlingsbaserte priser med mulighet for reforhandling etter hvert skape en optimal prising for begge parter. Forhandlingsbaserte priser gjør i tillegg resultatene mer ansvarlige for prisnivået, og de har kun seg selv å klandre dersom de ikke er fornøyd (Lædre et al., 2012). En annen ulempe er at internprisen i stor grad blir påvirket av hvor god forhandlingsevne partene har. Den med best forhandlingsevne vil få frem sitt forslag selv om dette gjerne ikke er den mest optimale eller beste løsningen for begge parter (Hansen & Svendsen, 1996).

Utfordringen i å velge metode for prissetting vil avhenge av blant annet bygningsmassens formål og kostnader knyttet til de arealene man disponerer. Man kan derfor ta for seg flere utgangspunkt, og gjerne en kombinasjon av metodene for å tilpasse prissettingen til sin virksomhet. Uavhengig av hvilken metode man benytter er det en fordel at inntekts- og kostnadsdelen er uavhengige av hverandre. Det vil si at både en reduksjon og en økning i arealer ikke påvirker inntektene, kun kostnadsdelen. Dette gjør at enhetene har mulighet til å justere kostnadssiden for å balansere budsjettene sine (Lædre et al., 2012).

4.3 Kostnadsfordeling

I regnskapslitteraturen anbefales ikke kostnadsfordeling bortsett fra når man blant annet benytter seg av kostnadsbasert prissetting (Zimmerman, 2005). I følge Lædre, Lohne og Haugen (2012) vil fordeling av felleskostnader være viktig uavhengig av metoden man benytter for prissetting. Fellesareal har ofte brukere fra flere resultatenheter. Dette kan dekkes i den sentrale administrasjonen eller fordeles jevnt på resultatenheter. Sistnevnte kan oppleves som skjevfordelt for brukerne, og man kan regne med krav om mer rettferdig fordeling basert på faktisk bruk av arealene. Det er derfor viktig å foreta en grundig vurdering av disponeringen av fellesområdet, og fordele kostnadene basert på dette (Lædre et al., 2012). Andre metoder som kan anvendes i forbindelse med kostnadsfordeling er aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) og tidsdrevne aktivitetsbasert kalkulasjon (TDABC). Metodene har vi ikke funnet hensiktsmessig å anvende ettersom det i internhusleielitteraturen ikke nevnes for kostnadsfordeling. ABC benyttes dersom man ønsker å kartlegge kostnadsdrivere til aktiviteter. Tidsdrevne ABC benyttes dersom man ønsker å kartlegge kostnader per tidsenhet (Hoff et al., 2009). Dersom det ønskes mer informasjon om disse metodene finnes det grunnleggende beskrivelse av dette i blant annet Strategisk Økonomistyring skrevet av Kjell Gunnar Hoff fra 2009.

5. NMBUs internhusleieordning

I dette kapitlet beskrives internhusleieordningen ved NMBU. Dagens internhusleieordning ble innført i 2012 for å gi insentiv til forbedret arealutnyttelse, samt å redusere arealkostnader og gi mulighet til å sikre vedlikehold av eiendomsmassen. I tillegg har de en målsetting om at tilstandsgrad ved eksisterende bygningsmasse skal være 1,1 innen 2022. Husleiemodellen har en divisjonalisert struktur hvor universitetsstyret har det overordnede ansvaret for enhetene, mens TA er ansvarlig for forvaltning av bygningsmassen.

NMBUs totale bygningsmasse utgjør omtrent 209 400 kvadratmeter hvorav 169 400 kvadratmeter er lokalisert på campus Ås og resterende ved Adamstuen (Løkkeberg et al., 2015a). Vi har ikke inkludert bygningsmassen ved Adamstuen ettersom denne blir forvaltet gjennom sin egen TA. Universitetet tilbyr ulike typer studier, blant annet studier om husdyr, landbruk, veterinærmedisin, dyrepleie og administrative fag. Bygningsmassen er derfor variert og består av blant annet kontorer, møterom, lager, undervisningsrom, laboratorier og dyrerom. Årlig bevilgning fra Departementet går til universitetet som fordeler ut midler til institutter, sentre og avdelinger. De midler som TA mottar, fordeles etter arealfordeling ut til instituttene, og innhentes gjennom inntektskrav. TA skal sikre at bygningsmassen blir forvaltet på en hensiktsmessig og verdibevarende måte. TA følger definisjonen for verdibevarende vedlikehold som kommer fra Kunnskapsdepartementet, hvor teknisk tilstand for bygning primært skal være tilstandsgrad 1, men med åpning for at enkelte arealer har en tilstandsgrad 2. TA har som målsetting at tilstandsgraden for eksisterende bygningsmasse skal være 1,1 innen 2022. Per i dag er tilstandsgraden 1,8 (Løkkeberg et al., 2015a). Under kommer en oversikt over tilstandsgrader fra Kunnskapsdepartementet.

FIGUR 3: BESKRIVELSE AV TILSTANDSGRADER (LØKKEBERG ET AL., 2015A, S. 9)

TG 0	• Ingen avvik
TG 1	• Mindre eller moderate avvik
TG 2	• Vesentlige avvik
TG 3	• Store eller alvorlige avvik

5.1 Prissetting

Ved inngåelse av husleiekontrakt med de interne leietakerne benyttes en standard husleiekontrakt. Beskrivelse av hva som inkluderes i husleien er registrert i en serviceleveranse avtale, heretter referert til som SLA. Det som inngår i husleien er generell drift og vedlikehold av bygninger og bygningstekniske anlegg, VVS og standard renholds- og vaktmestertjenester (Universitet for miljø- og biovitenskap, *Serviceleveranse avtale*, 2008).

Prissetting av internhusleie er basert på bevilgninger og budsjett. NMBU får tildelt en årlig sum i form av bevilgning fra Departementet. Universitetsstyret avgjør hvor mye som skal fordeles ut til instituttene. TA får en gitt sum i inntektskrav som i vesentlig grad skal innhentes gjennom internfakturering til brukerne. Inntektskravet er budsjettbasert og går med dette opp i opp med bevilgning. Prissetting av arealene ble gjennomført i 2012, hvor bevilgning ble prosentvis fordelt på arealkategoriene ved bruk av vektning av kategoriene (US-sak nr: 140/200, 2013). Se formel for hvordan kategoriene blir vektlagt i kvadratmeterprisen.

$$\text{Kvadratmeterpris} = \frac{\text{Kostnader (kroner)}}{\text{kontorareal} + (\text{lab etc.} \times 1,5) + (\text{lager} \times 0,5) + \text{fristasjon} + (\text{undervisningsarealer} \times 1,5)}$$

FORMEL 1: BEREGNING AV KVADRATMETERPRIS 2012 (PERSONLIG KOMMUNIKASJON MED HANS CHRISTIAN SUNDBY, ASSISTERENDE ØKONOMIDIREKTØR VED NMBU, 2016)

Prisen fastsettes ut fra NMBUs FDVUS kostnader. Kapitalelementet er ikke med i beregningen av internhusleien. Fristasjon er gratisareal som hovedsakelig tilbys studentorganisasjoner og blir derfor ikke vektet. Laboratorium og undervisningsareal har de høyeste kostnadene fordi det har mye infrastruktur og er kostnadsdrivende lokaler, og blir derfor vektet høyest.

Fra 2012 har arealene blitt kategorisert etter lokalenes funksjon; undervisningsrom, kontor, lager/kjeller og laboratorium. Satsene for arealene er presentert i tabell 1 og viser arealpriser per kvadratmeter per år i 2015. Prisen på internhusleien blir indeksregulert årlig.

TABELL 1: HUSLEIESATSER FOR 2015 (PERSONLIG KOMMUNIKASJON MED ANNE SYVERSEN HØVDE VED TEKNISK AVDELING NMBU, 2016)

Kategori	Pris per m2 (NOK)
Undervisningsrom	780,-
Kontor	780,-
Lager/kjeller	390,-
Laboratorium	1 170,-

Utleie av arealer består hovedsakelig av interne leietakere. De eksterne leietakerne utgjør mindre enn 1 %. Utleieprisene for eksterne leietakere er basert på kvaliteten på arealet som leies ut og interessen til leietakerne. Prisen blir også indeksregulert hvert år. Kontraktene er som regel utformet ulikt og reguleres etter både markedspris og forhandlinger. Prisene er ikke fastsatt etter kategorier slik som ved interne leietakere. Prisen leietaker betaler per kvadratmeter varierer basert på tilstandsgrad av lokaler, samt tilsvarende priser for slike type lokaler på markedet.

For å vise forskjell i de eksterne leiekontraktene viser vi til to ulike kontrakter som er gjeldende i dag. Kontraktene har forskjellige leiepriser. Prisene er henholdsvis NOK 1200 og NOK 1500 per kvadratmeter. Felleskostnader inkluderes i husleien ved at det tillegges en sum i husleien som skal dekke dette. Metoden som brukes for å fordele felleskostnadene varierer i de to kontraktene. I den ene blir driftsutgifter knyttet til lokalet lagt inn i husleien. Driftsutgiftene er i dette tilfellet satt til NOK 870 per kvadratmeter. I den andre kontrakten blir antall kvadratmeter fellesareal belastet for lik sum som arealer disponert. Det vil si hvis fellesarealet knyttet til lokalet er på 5 kvadratmeter, ganges disse opp med leiesummen og legges i husleien. Leiesummen faktureres per tertial.

Når det gjelder vedlikehold er praksisen ulik i de to kontraktene. I den ene kontrakten følges husleielovens regler for vedlikehold. Vedlikehold er i den andre kontrakten utformet slik at leietaker plikter å innhente alle nødvendige tillatelser for sitt bruk av lokalene. Dette varierer i henhold til type virksomhet. Videre sier kontrakten at eventuelle saker som måtte oppstå som

følge av mangler ved bygningen er NMBU sitt ansvar, og det skal utbedres uten unødvendig opphold dersom det hindrer leietakers bruk av bygningen.

Den ene kontrakten spesifiserer indirekte kostnader når det gjelder samarbeidspartnere. Det faglige samarbeidet skal dokumenteres og dette danner grunnlaget for fordeling av indirekte kostnader. Alle virksomhetsrelaterte forbruksvarer og merutgifter som påløper skal betales direkte av den eksterne leietaker. Det samarbeidende instituttet skal utarbeide denne avtalen og det skal sørges for at NMBU ikke får noen merutgifter knyttet til avtalen.

5.2 Kostnadsfordeling

Forvaltning av bygningsmassen består av kostnader knyttet til forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og service, heretter referert til som FDVUS kostnader. Prosentvis fordeling av FDVUS kostnadene til universitets bygningsmasse er fremstilt i tabell 2.

TABELL 2: FDVUS KOSTNADER 2015 (PERSONLIG KOMMUNIKASJON MED ANNE SYVERSEN HØVDE VED TEKNISK AVDELING NMBU, 2016)

FDVUS kostnader 2015			
Post	Driftskostnader	Vedlikeholdskostnader	Prosentvis andel
Forvaltning	13 661 089	1 124 205	9 %
Drift	77 986 662		48 %
Vedlikehold	5 854 223	12 348 507	11 %
Utvikling	6 275 656	44 631 587	31 %
Service	1 887 985		1 %
Drifts og vedlikeholdskostnader totalt	105 665 616	58 104 299	163 769 915
Drifts og vedlikeholdskostnader prosentvis	65 %	35 %	100 %

Totale drifts- og vedlikeholdskostnader fordelt på FDVUS var i 2015 totalt NOK 163 769 915 og av disse utgjør vedlikeholdskostnader 35 %. Vedlikeholdsetterslepet per i dag ligger på NOK 2 000 000 000 (Universitetsledelsen, 2016). Med et høyt vedlikeholdsetterslep og en variert bygningsmasse, er det viktig for TA å forvalte og opprettholde bygningsmassen på en arealeffektiv og verdibevarende måte. Målet er å øke midler til vedlikehold med NOK 5.000.000 per år. De har dermed et relativt stramt budsjett å forholde seg til. Budsjettet er forutsigbart noe som kommer av at bevilgningsbeløpet er relativt likt fra år til år. Vedlikeholdskostnadene har derimot en del svingninger og kan være uforutsigbare. Årsaken til dette er at bygningsmassen består av en stor andel gamle bygg hvor det kan oppstå uforutsette behov for vedlikehold utover det som er budsjettet.

I henhold til SLA er det befattet at man skal benytte retningslinjer for ansvarsfordeling for å definere hva som er leietakers og utleiers ansvar vedrørende FDVUS kostnader. Dette er befattet i en ansvarsmatrise, og husleien dekker mesteparten av FDVUS kostnadene. Det som ikke dekkes i husleien og som er i leietakers ansvar er punkter hovedsakelig knyttet til egen drift. Kostnadene skal belastes leietaker basert på faktiske forbrukskostnader (US-sak nr: 140/200, 2013).

Felleskostnader som skal fordeles på leietakerne er kostnader knyttet til fellesområder som vann, energi, vakt, sikring, renovasjon, uteareal og infrastruktur. Husleiekontrakter for interne leietakere inkluderer ikke felleskostnader og blir tatt hånd om av TA. Ved arealer hvor kostnadsbærer er tydelig, slik som fjøs, er felleskostnader inkludert i husleien. Det er forøvrig planlagt generelt for interne leietakere at felleskostnader blir prosentvis fordelt basert på hvor mye areal leietaker opptar. Eksterne leiekontrakter i 2015 inkluderer felleskostnader i internhusleien. Prisen på fellesareal differensieres ikke og får samme pris som øvrige areal disponert.

5.3 Metoder for arealeffektivisering

Det foreligger i dag lokalknapphet ved universitetet, og det er derfor ønskelig at institutter skal redusere arealer. Det er begrensninger for hvilke arealer som kan sies opp i en avtaleperiode, og det må være mulig for TA å leie ut lokalene eksternt eller internt. Det vil si lokaler som befinner seg midt i leietakers areal kan ikke sies opp i avtaleperioden, men det er mulig for TA å leie ut slike lokaler til nære samarbeidspartnere eller øvrige institutter. Dersom instituttene ønsker at arealene leies ut til samarbeidspartnere må kontrakt skrives med TA (Universitetet for miljø- og biovitenskap, *Prinsipper for framleie samt fordeling av gevinst ved effektivisering av arealer*, 2008)

Det foreligger i dag et insentiv knyttet til reduksjon av arealer gjennom fordeling av effektiviseringsgevinst. Dette insentivet baseres på at institutter som i dag sier fra seg arealer kan få beholde alle midler knyttet til arealet de sier fra seg, dersom TA kan få inn en annen leietaker. Dersom dette ikke er mulig å gjennomføre vil ikke leietaker få beholde midlene av den årsak at husleien ikke skal påløpe som en ekstra kostnad for TA (Universitetet for miljø- og biovitenskap, *Prinsipper for framleie samt fordeling av gevinst ved effektivisering av arealer*, 2008). Motsatt hvis leietaker ønsker å øke areal foreligger følgende regel: “Ber et institutt om større arealer må de som regel betale mer selv. Søknad om mer arealer sendes strategisk eiendomsstab. Ledelsen ved NMBU vurderer om det er grunnlag for økt tildeling for husleie på grunnlag av opplagt økt produksjon” (US-sak nr: 140/200, 2013). Årsaken til at insentiv for reduksjon av arealer er innført er for å redusere lokalknapphet.

Videre har TA et ønske om å samlokalisere enheter i den grad det er mulig. Dette er beskrevet i standard kontrakt; “En vil i størst mulig grad søke samlokalisering av enheter når det oppstår ledige, egnede arealer” (Universitetet for miljø- og biovitenskap, *Standard husleiekontrakt*, 2008). Dette er derimot noe de per i dag ikke klarer å gjennomføre som følge av at det foreligger en stor vekst ved universitetet i tillegg til at store deler av bygningsmassen består av formålsbygg. Dette har ført til at samlokalisering har støtt på problemer og blitt skjøvet til side.

5.4 NMBU i sammenligning med andre universitet

Husleiemodellen gir liten grad av positiv effekt på effektiv drift, verdibevarende vedlikehold og arealeffektivitet, og ingen positiv effekt på funksjonalitet, fleksibilitet og utvikling av arealer (Løkkeberg et al., 2015a). Dette er presentert i figur 4, som en oppsummering av resultatet som ble avdekket i rapporten på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet, hvor de selvforvaltende universitetene ble evaluert.

FIGUR 4: VURDERING AV DEN INTERNE HUSLEIORDNINGENS EFFEKT PÅ AREALEFFEKTIVITET OG FDV (LØKKEBERG ET AL., 2015A, S. 25)

Husleieordningens effekt på:	Generelt for institusjonene	UIO	NTNU	UIB	UIT	NMBU	NHH	NIH
Effektiv drift og verdibevarende vedlikehold							-	-
Arealeffektivitet							-	-
Funksjonalitet, fleksibilitet og utvikling av arealer							-	-
		Stor grad av positiv effekt	Middels grad av positiv effekt	Liten grad av positiv effekt	Ingen positiv effekt			

Figuren viser at NTNU og UIB oppnår best effekt av internhusleiemodellen. Begge har middels grad av positiv effekt på arealeffektivitet, effektiv drift og verdibevarende vedlikehold. Vi vil derfor trekke frem hvilke tiltak som anvendes hos dem. Noe av årsaken til den positive effekten ved NTNU er at ledelsen tilfører ressurser for å redusere bygningsmassens vedlikeholdsetterslep utover det som dekkes gjennom husleien. Dette skaper mindre akutte avvik og gir dermed forutsigbarhet i de økonomiske rammer for vedlikehold. UIB har en annen tilnærming for å skape økonomisk forutsigbarhet i henhold til å sikre verdibevarende vedlikehold. De har frigjort seg fra å bli styrt etter bevilgning ved å innføre årlig realvekst på 1,5 % i internhusleien, for å innhente vedlikeholdsetterslepet i løpet av en tiårsperiode. Når det gjelder arealeffektivitet har NTNU klart å redusere etterspørsel i arealer på bakgrunn av økt brukstid i arealer. Dette har de klart ved å gjøre store deler av lokalene funksjonelle for flere grupper og tilgjengeliggjort mer fellesareal på tvers av fakultetene. UIB har redusert og solgt en del arealer, og benyttet gevinst fra salg på vedlikehold og oppgraderinger av bygningsmassen. Leietaker ved UIB har et mer bevisst forhold til arealbruk enn tidligere på bakgrunn av at de kan si opp arealer på minimum 100 kvadratmeter (Løkkeberg, 2015a).

Avslutningsvis kan det påpekes at internhusleieordningen ved NMBU generelt bygger på et statisk system, hvor tilbud av areal er relativt likt fra år til år. Per i dag er det nærmere dynamisk på bakgrunn av gjennomført fusjon, flytteprosess og generelle arealendringer forårsaket av dette. Ulempen med dette er at det ikke kan forventes effekter av en internhusleieordning i en dynamisk situasjon, og er gjerne noe av årsaken til at NMBU ikke har oppnådd ønsket effekt. Noen av effektene som blir fraværende er blant annet insentivordningen for reduksjon av areal. Denne kompensasjonsordningen er per i dag stanset, men forventes å være gjeldende igjen fra det tidspunkt internhusleieordningen er tilbake i et statisk system, med mindre det er innført andre regler eller rutiner som påvirker insentivstrukturen. I tillegg er det lokalknapphet forårsaket av den dynamiske situasjonen ved universitetet. Dette skaper økt etterspørsel etter areal, og gjør det vanskelig å innhente friske midler gjennom eksterne leietakere ettersom universitetet må benytte arealene selv. Oppsummert er universitetet inne i en vekstperiode som forårsaker store arealendringer. Det er først når situasjonen ved universitetet beveger seg tilbake i et statisk system at det kan forventes effekter av internhusleieordningen.

6. Drøfting av NMBUs internhusleieordning

I dette kapittelet drøftes NMBUs husleieordning for å belyse hvilke metoder som vil være hensiktsmessig for å oppnå en husleieordning som er arealeffektiv og kostnadsdekkende for verdibevarende vedlikehold. Vi vil i hovedsak drøfte tre sentrale temaer i husleiemodellen; prissetting av internhusleie, kostnadsfordeling og metoder for arealeffektivisering.

6.1 Husleiemodellens oppbygging

NMBU har fastsatt klare og tydelige mål for husleieordningen i form av å øke arealutnyttelse, redusere arealkostnader, sikre vedlikehold av eiendomsmassen og at tilstandsgrad for eksisterende bygningsmasse skal være 1,1 innen 2022. Målet om å ha en tilstandsgrad på 1,1 innen 2022 er et oppnåelig mål ettersom det i dag bygges nye arealer tilknyttet veterinærhøyskolen som nå flyttes til campus Ås fra Adamstuen. Det nye bygget vil være med på å redusere den høye tilstandsgraden som foreligger i dag ved at store deler av bygningsmassen blir nytt. Vedlikeholdet ved den eksisterende bygningsmassen vil dog ikke endres selv om det totale gjennomsnittet for tilstandsgrad endrer seg.

I følge Næspe (2007) er det fornuftig å ikke ha for ambisiøse mål om å spare arealer før internhusleiemodellen er etablert og vedlikeholdsgrep er gjennomført. Når disse elementene er på plass vil det skapes et klima som lettere kan jobbe mot arealeffektivitet. Målene er langsiktige noe som betyr at NMBU ikke kan forvente umiddelbare effekter av husleiemodellen. Når man innfører en internhusleiemodell er det i henhold til faglitteratur viktig at man forstår at prosessen tar lang tid og at man ikke vil se en umiddelbar effekt. Det som derimot kan forventes på kort sikt er at roller blir synliggjort på grunn av ansvarsfordelingen som blir utarbeidet for avtalekontraktene.

Husleiemodellen bygger på en divisjonalisert struktur, og instituttene er delt inn i selvstendige resultatenheter med ansvar for de arealer de disponerer. Enhetene kan søke om mer areal ved behov, med dette får man en fleksibilitet i henhold til vekstbehov. Ved NMBU er ansvarsområder knyttet til utleier og leietaker befattet i et SLA dokument (Universitet for miljø- og biovitenskap, *Serviceleveranse avtale*, 2008). Avtaleinngåelse er formulert og utarbeidet på et strategisk nivå gjennom universitetsstyret. På denne måten sikrer man at innholdet er i retning av overordnede

mål. Det blir dermed enklere å anvende detaljer i arbeidet med utformingen av kontrakten på det operative nivået som TA gjennomfører.

Per i dag foreligger det ikke nedskrevne arbeidsprosesser for hvordan TA utarbeider husleiekontrakter, fastsetter husleiepriser og fordeler kostnader. TA følger dokumenterte universitetssaker hvor arbeidsinstrukser er vedtatt. Nedskrevne prosesser er viktig for å danne oversikt over hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Dette vil bidra til å kvalitetssikre arbeidet som gjennomføres. I tillegg bidrar det til å forenkle opplæring noe som er aktuelt ved endringer i ansettelsesforhold og nye personer trer i kraft.

Vi vil med dette konkludere med at det foreligger langsiktige mål for internhusleiemodellen, og en viss fleksibilitet i form av arealbehov. Videre ser vi at det ikke er utarbeidet konkrete dokumenter som tar for seg arbeidsprosesser tilknyttet internhusleie. Det anbefales nedskrevne arbeidsprosesser for å øke kvaliteten i husleiemodellen.

6.2 Prissetting av internhusleie

Det benyttes i dag en form for videreføringsmodell ved prissetting av husleien for de interne leietakerne, som baseres på at inntektssiden settes lik kostnadssiden. Det vil si at den bevilgningen som leietakerne mottar skal dekke husleien for arealet de leier og blir satt som et inntektskrav hos utleier. I videreføringsmodellen som benyttes i dag foregår det en sentral prissetting, hvor utleier fastsetter den interne husleieprisen ved å benytte kostnadsbasert prissetting. Det betyr at husleien ikke skal være høyere enn at den dekker de reelle utgifter til FDV kostnader. Per i dag dekker internhusleien de fleste FDVUS kostnader, men den er derimot ikke kostnadsdekkende for verdibevarende vedlikehold. Ved eksterne leietakere benyttes en kombinasjon av markedsbasert og forhandlingsbasert prissetting.

I følge faglitteratur er det viktig at man sørger for forutsigbarhet i husleieordningen. Det innebærer blant annet at det på forhånd er nedskrevet i kontrakter og klargjort hva som inkluderes i husleien. Dette foreligger i en standard kontrakt for de interne leietakerne og diverse kontrakter for de eksterne leietakerne. Det kan være hensiktsmessig at deler av innholdet i eksterne leiekontrakter også standardiseres. Dette gjelder generell informasjon som er felles for alle leietakere. Felles for begge kontrakter er at husleieprisen justeres årlig etter indeks. Denne

informasjonen er nødvendig å formidle særlig i de eksterne avtalene da eventuelle prisøkninger krever budsjett justeringer. En formidling av dette er mest aktuelt for eksterne kontrakter ettersom interne leietakere ikke påvirkes av en prisøkning da de får husleien dekket gjennom bevilgning som automatisk reguleres etter økningen. Klarhet i kontrakten skaper trygghet for begge parter og kan bidra til et bedre forhold mellom utleier og leietaker, noe som gjør det lettere dersom det skulle oppstå større endringer.

6.2.1 Kostnadsbasert prissetting

I henhold til kostnadsbasert prissetting kan man benytte prissettingsmodeller som selvkost, selvkost pluss fortjenestetillegg og variabel enhetskostnad. Felles for modellene er at de inkluderer kapitalelementet. Det innebærer at husleien skal dekke både kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold og kapitalkostnadene knyttet til bygningsmassen. Det kan være vanskelig å beregne kapitalelementet som skal dekkes, ettersom det er upraktisk i budsjettet da myndighetene ofte dekker kostnader ved investeringer og oppgraderinger. I tillegg består bygningsmassen av en stor andel formålsbygg som kan være vanskelig å fastsette internpris på, og metodene vil derfor ikke være aktuell for NMBU.

Det finnes to metoder som ser bort fra kapitalelementet. Disse metodene går ut på å beregne husleie basert på standard kostnader og faktiske kostnader tilknyttet de interne leietakerne. Faktiske kostnader vil gi mer nøyaktige tall i forhold til standard kostnader, og man unngår da skjevfordeling. I følge Eikeland (2005) vil man ved å belaste leietakerne for faktiske kostnader skape et økonomisk insentiv til en mer kritisk vurdering av sine behov for areal, standard og lokalisering. Mens ved standard kostnader belaster man leietaker årlig for standard bruk av arealene i form av hva som er budsjetterte kostnader for arealene og man vil da gå glipp av det nevnte insentivet. Ved å få leietakerne til å kritisk vurdere sitt behov for areal, standard og lokalisering vil man kunne oppnå en arealeffektivisering.

I henhold til de eksterne leietakere foreligger det en risiko knyttet til for høy prissetting av den årsak at eksterne leietakere er kjent med leiepriser i markedet. Risikoen ved å prissette for høyt vil gjøre arealene mindre attraktive og de vil ikke få leid ut til eksterne leietakere. Denne metoden medfører også risiko knyttet til underprising i form av at arealene kunne blitt belastet for en

høyere pris. Dette kan medføre høy etterspørsel etter arealene samtidig som man mister muligheten for å hente inn høyere andel friske midler som kan gi mulighet til å sikre vedlikehold.

6.2.2 Markedsbasert prissetting

Den markedsbaserte prissettingsmetoden kan benyttes for alle leietakerne. I henhold til de interne leietakerne kan det derimot være risikabelt å anvende denne metoden som følge av at markedsprisene fluktuerer og kan skape uforutsigbarhet i regnskapet. Risikomomenter i denne metoden er faren for at prisen på tilsvarende arealer i markedet ligger under den kostnadsbaserte prisen som det i dag opereres med. Da vil ikke inntektene møte kostnadene som foreligger i dag og en kostnadsreduksjon blir nødvendig. Dette går også på bekostning av vedlikeholdsetterslepet som de i dette scenario ikke får mulighet til å hente inn. En høyere markedspris vil derimot kunne føre til at de får inn mer midler enn det som kreves for å dekke kostnadene, med forbehold om tilstedeværende etterspørsel. Dersom dette ville vært tilfellet kunne man avsatt midler til vedlikehold, noe som kunne bidratt til å sikre verdibevarende vedlikehold på lang sikt, samt redusere vedlikeholdsetterslepet.

Utfordringen ved markedsbasert prissetting kan være det faktum at instituttene ikke får tildelt andre midler til å dekke husleien. Dette kan føre til at instituttene ikke har tilstrekkelige midler til å dekke den markedsbaserte husleien. Instituttene vil med dette bli tvunget til å redusere sitt arealforbruk eller eventuelt re-lokalisere seg til andre steder som ikke er i tilknytning til NMBU. Dette kan gå utover studiekvaliteten og dermed resultere i mindre interesse for å studere ved universitetet. Reduksjon i studentplasser kan resultere i lavere bevilgninger og dermed lavere betalingskapasitet. Videre består bygningsmassen av en stor andel formålsbygg. Utfordringen med formålsbygg er at det øker sannsynligheten for fravær av et velfungerende eksternt marked å sammenligne seg med. Det vil derfor være vanskelig å finne en markedspris som vil være riktig for deres bygningsmasse. Dette gjelder særlig ved formålsbygg som ikke lett kan tilpasses alternativ virksomhet.

6.2.3 Forhandlingsbasert prissetting

Forhandlingsbasert prissetting har den fordel at prisen som skapes vil være av begge parter interesse. Med denne metoden vil partene sammen bestemme en leiepris. Husleiekontrakten vil i denne metoden ikke være standard for alle leietakere, men regulert etter forhandlinger. Risikoen i denne metoden er at prisen ofte blir påvirket av hvor god forhandlingsevne man har og at det fort kan oppstå uenigheter mellom partene. Dette kan skape misligheter og dårlig grunnlag for fremtidig samarbeid. Det vil også kreve mye tid og ressurser fra begge sider i målet om å få til en leiepris begge parter er enige i. Dette kan bety økte kostnader som følge av at forhandlingene krever økt arbeidskapasitet. Dersom det foreligger høy etterspørsel etter arealene kan denne metoden være lønnsom ettersom TA kan presse opp prisen med utgangspunkt i betalingsvillighet. Dette kan føre til en pris som både er kostnadsdekkende og samtidig gir mulighet til å sikre vedlikehold.

I og med at bygningsmassen innehar en del formålsbygg og samtidig har en del lokaler med dårlig tilstandsgrad vil det være vanskelig å benytte denne metoden til å finne riktig internpris. I tillegg har bygningsmassen mindre sentral beliggenhet, noe som sammen med faktorene over kan bidra til at potensielle leietakere i utgangspunktet har lav interesse. Ved manglende alternative leietakere vil universitetet ha den svakhet i form av manglende pressmidler i en forhandlingssituasjon. En viktig fordel med forhandlingsbasert metode er at leietakerne blir ansvarlige for det prisenivået som blir fastsatt.

6.2.4 Oppsummering

Oppsummert benyttes det i dag sentral prissetting med en form for kostnadsbasert metode ved de interne leiekontraktene. Kostnadsbasert prissetting ved bruk av faktiske kostnader er metoden som kan være mest hensiktsmessig ved interne leietakere. Dette er på bakgrunn av at de her vil få dekket de reelle arealkostnader og samtidig kan avsette midler til vedlikehold. Standard kostnader vil ikke gi like nøyaktige tall, og fordelingen kan oppleves som urettferdig. I tillegg vil de andre metodene utgå ettersom det er vanskelig å beregne kapitalelementet ved deres bygningsmasse. Markedsbasert og forhandlingsbasert metode er ikke hensiktsmessig ved interne leietakere da lokalene ikke har et reelt marked til sammenligning i det eksterne markedet. I tillegg vil de ha en svakhet i form av manglende pressmidler i en forhandlingssituasjon.

I henhold til eksterne leietakere benyttes en kombinasjon av markedsbasert og forhandlingsbasert prissetting. Hovedfordelen med eksterne leietakere er innhenting av friske midler. Disse midlene er altså ikke et inntektskrav slik som ved interne leietakere. I utgangspunktet har de svært få eksterne leietakere, noe som gjør at friske midler i stor grad er fraværende. Vi ser det mest hensiktsmessig å benytte markedsbasert prissetting ved eksterne leietakere, hovedsakelig fordi eksterne aktører har flere valgmuligheter i markedet og da blir det viktig at prisen samsvarer med det eksterne tilbudet. Samtidig vil forhandlingsbasert metode ikke være en god løsning da de vil stille seg i en svak posisjon på bakgrunn av manglende pressmidler. Kostnadsbasert metode ved de eksterne er heller ikke hensiktsmessig da faren for over og underprising er sannsynlig. Det kan derimot være passende med kostnadsbasert metode ved formålsbygg og videre benytte en kombinasjon hvor de øvrige lokaler beregnes ut fra markedsbasert metode. Denne kombinasjonen sikrer midler til å få dekket kostnader ved formålsbygg ettersom som det i utgangspunktet er knyttet høyere kostnader til denne type bygningsmasse og arealene sannsynligvis ikke kan sammenlignes med markedet. Dette vil være en vurdering dersom NMBU i fremtiden leier ut formålsbygg til eksterne leietakere. Uavhengig av hvilken metode man benytter bør inntekts- og kostnadsdelen være uavhengige av hverandre. Dette gjør at enhetene har mulighet til å justere kostnadssiden for å balansere budsjettene sine.

6.3 Kostnadsfordeling

FDVUS kostnader er ikke konstante kostnader og derfor kan ikke nivået på husleien være konstant heller. Det er derfor viktig at systemet er fleksibelt. Det betyr at man må ha mulighet til å foreta justeringer av husleien dersom det oppstår svingninger i FDVUS kostnadene.

6.3.1 FDVUS kostnader

Mesteparten av FDVUS kostnadene er inkludert i husleien og synliggjort i en fordeling i regnskapet. På denne måten har TA oversikt over hva som trekker mest kostnader og hvor de skal plassere midlene sine. Videre har de en oversiktlig ansvarsmatrise som viser en skjematisk fordeling over hvilke FDVUS kostnader som leietaker har direkte ansvar for. Matrisen gjør at den ansvarlige resultatenheten erkjenner arealkostnadene. TA har mesteparten av ansvaret foruten noen punkter som foreligger direkte til leietaker, hovedsakelig knyttet til egen drift. Det kan være hensiktsmessig å legge flere av disse kostnadene over på leietaker for å skape et enda nærmere

forhold til arealkostnadene, og samtidig bidra til sparing av midler som kan settes av til vedlikehold. Vi ser derimot at forslaget vil være vanskelig å gjennomføre fordi leietaker er bevilgningsorientert. På denne måten vil ikke en overtagelse av ansvar knyttet til mer FDVUS kostnader være hensiktsmessig ettersom man i realiteten kun endrer på kontantstrømmen. Vi ser derimot at UIB har frigjort seg fra å styres etter bevilgning ved å innføre en årlig realvekst på 1,5 % i internhusleien. Dette endrer kontantstrømmen ettersom leietakerne må dekke realveksten selv. Denne metoden skal bidra til at UIB innhenter vedlikeholdsetterslepet på lang sikt. Dette kan også være et alternativ ved NMBU, men prosentsatsen vil ikke nødvendigvis være lik til UIB, og denne må justeres etter hva som vil være hensiktsmessig for NMBU. Dette krever at instituttene må skaffe egne midler for å dekke realveksten. Ulempen med dette er at institutter med dårlig økonomi gjerne innfører tiltak i form av å kvitte seg med areal ettersom de ikke har betalingskapasitet, og kan gå utover studiekvaliteten.

Det benyttes videre en kostnadsfordeling hvor arealprisene er differensiert basert på kategorisering etter lokalenes funksjon. Dette gjøres på bakgrunn av at kostnadene som tilhører de ulike lokalene varierer ut fra utstyr og lignende. Ulempen er at det krever økte desentraliserte kostnader dersom man omdisponerer arealer. Det innebærer oppgraderingskostnader dersom man for eksempel omdisponerer et undervisningsareal til et laboratorium fordi den nye disponeringen skal tilfredsstille kravene som foreligger i kategorien. Det er derimot oversiktlig med kategorisering og hensyntar kostnadene til lokalenes funksjon.

For å redusere kostnadene knyttet til FDVUS, kan man flytte aktiviteter. Ved å flytte aktiviteter vil man potensielt redusere kostnader. Dersom man ser at en aktivitet benytter arealer som ikke er hensiktsmessig for dens bruk kan man flytte denne aktiviteten til et mer passende areal. Som et eksempel kan vi tenke oss at den lagerplassen som benyttes ved NMBU i dag tar opp lokaler som regelrett har høy standard. Ved slike tilfeller kan det være hensiktsmessig å leie eksterne lokaler med lavere kvalitet til en lavere kostnad enn det per i dag koster å ha lagrene selv. Man vil på denne måten spare kostnader knyttet til lager som videre kan settes av til vedlikehold. Dersom man ser at lokalene kan benyttes til andre formål og lokalene i tillegg har god standard, kan man leie ut til andre formål. Man vil på denne måten dekke kostnadene samt få inn ekstra midler som også kan settes av til blant annet vedlikehold. Vi kan tenke oss et annet eksempel hvor det benyttes lokaler med lav tilstandsgrad og høye vedlikeholdskostnader. Dersom denne aktiviteten flyttes til andre lokaler som det ikke påløper høye vedlikeholdskostnader i, kan man redusere

kostnadene. Videre vil det ved bygningsmasse med svært dårlig tilstandsgrad være mulig å rive eller selge, for å kutte store kostnader knyttet til vedlikehold og drift. UIB har istedenfor å rive bygg redusert bygningsmassen ved å selge deler av arealene. Gevinsten de har fått fra salg har de så benyttet på vedlikehold og oppgradering av bygningsmassen. Dersom man flytter aktivitetene må man sørge for at ikke kostnadene er høyere enn det man disponerer i dag. I dette tilfellet vil man ikke gjøre seg tjent med flyttingen.

6.3.2 Felleskostnader

Når det gjelder felleskostnader kan disse enten dekkes sentralt eller fordeles jevnt på leietakerne. Sistnevnte kan oppleves som skjevfordelt for leietakerne. Det er derfor viktig med en grundig vurdering av hvordan fellesareal er disponert og fordele kostnadene basert på dette. Felleskostnader er indirekte kostnader som er vanskelig å knytte til en kostnadsbærer. Det vil derfor i dette tilfellet være vanskelig å fordele felleskostnadene mellom leietakerne. Motsatt vil felleskostnadene i formålsbygg som for eksempel fjøs defineres som direkte kostnader som har en bestemt kostnadsbærer. Ved denne type bygningsmasse er det enklere å fordele felleskostnadene ettersom bygget er viet til ett formål med en leietaker. Dette underbygger teorien til Zimmerman om at kostnadsfordeling er mest hensiktsmessig ved kostnadsbasert prissetting, noe vi mener bør være tilfellet ved formålsbygg.

Felleskostnader fordeles forskjellig ved interne og eksterne leietakere. Ved de eksterne leietakerne blir felleskostnadene lagt til og beregnet inn i husleien. Felleskostnadene som beregnes inn i husleien beregnes ut ifra hvor mange kvadratmeter av fellesareal som benyttes av leietaker. Antall kvadratmeter fellesareal får samme arealpris som arealer disponert. Ulempen med denne metoden er at leietaker ikke blir belastet for faktiske forbrukskostnader og utleier kan bli anklaget for skjevfordeling knyttet til felleskostnader.

Ved de interne leietakerne blir ikke felleskostnader inkludert med mindre det er klart hvem som er kostnadsbærer. Felleskostnadene knyttet til de interne leietakerne blir tatt hånd om av TA. Ettersom TA tar hånd om felleskostnadene blir ikke disse synliggjort hos leietaker og leietaker får derfor ikke et forhold til hvor mye de faktisk bruker. De går da glipp av et økonomisk insentiv til nøkternt ressursbruk gjennom å skape et bevisst forhold til arealkostnader. Tilleggstjenester belastes derimot for faktisk forbruk og faktureres direkte til leietaker. Basert på faglitteratur

anbefales det at alle felleskostnader belastes for faktiske forbrukskostnader, og ikke en skjematisk fordeling i forhold til areal. Følger vi retningslinjene til NMBU, belaster de leietaker for faktiske forbrukskostnader, men dette skjer ikke i praksis. TA har tidligere forsøkt å måle faktisk forbruk slik at leietakerne betaler for det de faktisk bruker. Dette var i praksis vanskelig ettersom det var forskjellige leietakere i samme bygg som delte etasjer. Konsekvensen blir derfor mangel på oversikt over faktiske forbrukskostnader knyttet til hver leietaker og mangel på insentiv knyttet til arealeffektivitet gjennom å synliggjøre arealkostnadene.

TA ønsker at felleskostnadene skal fordeles prosentvis basert på hvor mye areal leietaker disponerer. Hvis vi tenker oss at en leietaker leier 20 % av bygningsmassen skal leietaker også betale 20% av felleskostnadene. Dette kan videre føre til at insentiver om arealreduksjon blir forsterket, fordi den prosentvise metoden kan bidra til at leietaker blir mer arealbevisst i form av at man kan ende opp med å betale mer i felleskostnader enn man faktisk benytter.

6.3.3 Oppsummering

Oppsummert er FDVUS kostnader ikke konstante og derfor kan ikke nivået på husleien være konstant heller. Det er derfor viktig at systemet er fleksibelt med mulighet for å justere husleien ved svingninger i arealkostnader. Det foreligger i dag en god fordeling av FDVUS kostnader i ansvarsmatrisen, i tillegg er kostnadene er synlig fordelt i regnskapet. Den nåværende kategoriseringen av arealene tar hensyn til kostnadene knyttet til lokalenes funksjon. Basert på drøftingen vil det være hensiktsmessig å beholde systemet for fordeling av FDVUS kostnader, i tillegg til at flytting av aktiviteter forekommer der det er mulig for å redusere kostnadene. Det kan også være en fordel å inkludere realvekst i internhusleien for å innhente friske midler som kan settes av til vedlikehold. Instituttene blir med dette ansvarlig for å skaffe egne midler utenom bevilgning for å dekke realveksten.

Felleskostnader blir ikke synliggjort i husleien, og TA ønsker en prosentvis fordeling av disse. Faglitteraturen anbefaler en fordeling basert på faktiske forbrukskostnader. Med utgangspunkt i drøftingen vil det anbefales en fordeling basert på prosentvis fordeling. Det er på bakgrunn av at det tidligere er forsøkt å belaste basert på faktiske forbrukskostnader uten hell. Det viser seg vanskelig fordi det som regel er flere leietakere i samme bygg. I tillegg vil en prosentvis fordeling kunne bidra til at insentivstrukturen forsterkes i den forstand at instituttene blir mer arealbevisst.

6.4 Metoder for arealeffektivisering

Vi har tidligere drøftet prissetting av internhusleie og fordeling av kostnader. Begge er metoder som benyttes i eiendomsforvaltning. Videre drøftes direkte metoder for arealeffektivitet. Sentraliserte tiltak som kan iverksettes av TA er samlokalisering, flerbruk, plassrotasjon, normbasert fordelingsmodell og intensivert bruk av arealer. Innledningsvis starter vi med å drøfte et desentralisert insentiv. Dette insentivet foreligger i dag, men er ikke noe pålegg fra TA.

6.4.1 Gevinst ved effektivisering

Det foreligger i dag insentiv knyttet til gevinst ved effektivisering. Dette insentivet går ut på at leietaker ved en frigjøring av arealer får beholde 100 % av midlene knyttet til arealet, med den forutsetningen at TA får leid ut arealet umiddelbart til en annen leietaker slik at ikke TA blir stående igjen med kostnaden knyttet til arealet. Dette insentivet kan være et lønnsomt insentiv som følge av at instituttene har muligheten til å øke besparelse av midler for å så kunne anvende midlene andre steder de ser hensiktsmessig. Insentivet fungerer ikke optimalt i dag som følge av den dynamiske situasjon i form av flytting av arealer og økende vekst hos instituttene. Den økende veksten bidrar ikke til at instituttene reduserer arealbruken som følge av at de trenger plassen de allerede besitter. Ulempen med insentivet er når instituttene får beholde midlene ved en frigjørelse av areal vil man ikke få inn friske midler. Midlene er låst til instituttene. Denne ordningen straffer nye og ekspanderende institutter, og belønner de institutter som klarer å redusere sitt arealforbruk. I tillegg mottar instituttene bevilgning fra universitetsstyret til å dekke husleien og ser derfor ikke hensikten med å redusere. Instituttene får midler som er øremerket til husleie, og insentivet oppfordrer derfor ikke til reduksjon av arealer.

UIB har et tilsvarende insentiv for reduksjon av arealer, men her må leietaker si fra seg minimum 100 kvadratmeter areal. Dette har skapt et mer bevisst forhold til arealbruk. Dette kan med fordel innføres ved NMBU først og fremst for å redusere lokalknappheten men også for å lettere kunne leie ut lokaler til nye leietakere, som følge av at lokalene ikke er inneklemt.

6.4.2 Prisdifferensiering

TA vurderer å differensiere pris på undervisningslokaler etter tidspunkt på dagen det leies. De ønsker å øke prisen ved populære tidspunkt og redusere prisen ved ugunstige tidspunkt. Dette kan fungere som et lokkemiddel for å anskaffe leietakere til ugunstige tidspunkt, og på denne måten oppnå et mer optimalt arealbruk. Det kan også tenkes at man kan redusere arealbruken knyttet til undervisning som følge av at man bruker de arealer man har tilgjengelig mer effektivt. En annen fordel ved prisdifferensieringen er at instituttene vil bli mer kostnadsbevisst. Det vil være mindre sannsynlig at undervisningslokaler blir leid for så å stå tomme.

Det som derimot kan være negativt med differensiering på pris er at de instituttene med best økonomi vil være de som har mulighet til å sikre seg de beste lokalene. Det kan bety at noen institutter må tilby forelesninger sent på kvelden, noe som kan påvirke studiekvaliteten. I tillegg til å differensiere pris på populære tidspunkt, vil en ordning der man differensierer pris ut fra lokalenes tilstandsgrad være aktuelt. Det vil innebære en lavere pris på lokaler med høyt vedlikeholdsbehov, samt en høyere pris på lokaler med god tilstandsgrad. Det gjør at mindre attraktive lokaler blir synliggjort, og man kan da iverksette forbedringstiltak for å gjøre lokalene mer attraktive.

6.4.3 Samlokalisering og flerbruk

Samlokalisering og flerbruk betyr at flere benytter de samme lokalene på tvers av fagretninger og formål. Dette krever derimot standardisering av lokalene slik at de er mulig å bruke for flere parter. For å få til en standardisering er det viktig at NMBUs ledelse sammen med TA setter strenge krav ettersom instituttene kan være drevet av egeninteresse og kan dermed stille seg motvillig til standardisering.

Mye av grunnen til at det er vanskelig å samlokalisere har også å gjøre med den økte veksten ved universitetet. Det er i dag flere arealer som er under vedlikehold og dermed satt ut av drift. Når disse lokalene blir tilgjengelig kan det være lettere å skape et miljø for samlokalisering og flerbruk. Samlokalisering og flerbruk vil være hensiktsmessig ettersom man fristiller flere arealer og dermed kan hindre at lokalknappheten som foreligger i dag forsetter å være en realitet. Dette viser seg også gjennom den positive effekten NTNU har oppnådd hvor etterspørsel i arealer er

reduisert som følge av at store deler av lokalene er funksjonelle for flere grupper i tillegg til at fellesareal er tilgjengelig på tvers av fakultetene.

Det som derimot kan være negativt ved anvendelse av samlokalisering og flerbruk, er at det kan oppstå uenigheter om hvem som skal ha hvilke lokaler når. Det er derfor viktig at det er tilrettelagt, for at et slikt system skal kunne bli suksessfullt implementert. Et velfungerende bookingsystem kan bidra til dette. Dersom institutter krever spesialiserte lokaler vil det være vanskelig å inkludere disse i en samlokalisering. Alle leietakerne trenger derimot ikke være delaktig for at denne metoden skal fungere optimalt, men dersom noen stiller seg motvillig kan det være vanskelig å få til en optimal samlokalisering.

6.4.4 Plassrotasjon

Plassrotasjon knyttet til NMBU kan fungere slik at forelesere og andre personer med tilknytning til faste kontorer rullerer på plassene. Dette vil være med på frigjøre areal som kan benyttes der det foreligger behov. Selv om denne metoden kan bidra til å skape arealeffektivisering kan den også bidra til å skape frustrasjon og dårlig miljø. Grunnen til de negative konsekvensene kommer av at spesielt de ansatte ikke vil ha en fast plass og må re-lokalisere seg hver dag de kommer på jobb. Det kan også være vanskelig å gjennomføre plassrotasjon som følge av at de ansatte har mye arbeidsrelatert materiale, som dokumenter og litteratur, som må følge med dem når de skal jobbe. En plassrotasjon av ansatte vil med dette kunne være vanskelig å gjennomføre.

Derimot foreligger det i dag en viss form for plassrotasjon knyttet til undervisningslokaler. Dette kommer i form av at studentene rullerer rundt på undervisningsarealer, og forskjellige fag har nødvendigvis ikke faste undervisningsrom hver forelesning. Det som ikke underbygger teorien om en optimal plassrotasjon er at det fremdeles står tomme undervisningsarealer i perioder. Ved å lage en bedre struktur over hvor mye arealer som trengs knyttet til de forskjellige fagene vil man kunne lage en oversikt over hvem som har behov for lokaler. Dette kan være med på å frigjøre arealer som står tomme. Ulempen med dette er at dersom det ikke foreligger noe rom for endringer vil det være vanskelig for forelesere å legge opp til ekstra undervisning dersom dette skulle være nødvendig. En annen ulempe er at forelesninger kan med dette bli plassert på sene tidspunkter på dagen noe som kan føre til dårligere oppmøte. Det vil også være et spørsmål om hvorvidt foreleserne er interessert i å jobbe på kveldstid.

6.4.5 Intensivert bruk av arealer

Ved å intensivere bruken av arealer kan man oppnå en mer effektiv produksjon på et redusert areal eller et tilsvarende areal som allerede benyttes. NMBU kan effektivisere areal ved at de eksempelvis bygger om et stort kontor til to eller flere små kontorer. Da vil man øke produksjonen uten å øke areal. Man vil med dette kunne fristille andre arealer som kan benyttes til andre formål. Det er viktig for NMBU å frigjøre areal på grunn av lokalknappheten. NMBU kan også oppgradere lokaler for å bidra til en økning av effektivitet. For eksempel kan dette innebære at NMBU oppgraderer et undervisningslokale slik at det er tilpasset flere brukere. Dersom de gjør dette vil de også legge til rette for samlokalisering og flerbruk.

6.4.6 Normbasert fordelingsmodell

For å fordele areal på en annen måte enn divisjonalisering kan man anvende en normbasert fordelingsmodell som skal sørge for at arealeffektiviteten blir optimal. Når man benytter denne metoden vil man ved hjelp av normtall bestemme hvor mye areal den enkelte resultatenheten skal disponere. Denne metoden vil kreve at NMBU har oversikt over arealbruk over en viss tidsperiode, slik at man kan se gjennomsnittlig arealbruk. Dette kan være gjennomførbart ettersom instituttene har årlige planer for arealbruk og dermed oversikt over normert forbruk. Instituttene vil ved denne metoden ikke bruke mer areal enn nødvendig og man kan redusere lokalknappheten. Ulempen ved denne metoden er at det blir mindre rom for individuelle tilpasninger. Dette vil være en stor ulempe ved NMBU som følge av at instituttene er i vekst og har behov for fleksibel arealordning. I tillegg vil metoden ikke underbygge insentivstrukturen som foreligger i dag.

6.4.7 Oppsummering

Oppsummert foreligger det per i dag et insentiv om gevinst ved effektivisering hvor leietaker beholder 100 % av midlene dersom de sier fra seg areal. Med utgangspunkt i drøftingen vil det være hensiktsmessig å redusere summen, men ikke for lavt da man kan risikere å ende opp med et svakt insentiv. Videre vil det anbefales å differensiere pris ut fra tidspunkt og tilstandsgrad. Begge insentiver kan bidra til økt arealeffektivitet. Plassrotasjon har flere negative sider, og viser seg vanskelig å gjennomføre ved universitetet, og det vil derfor ikke anbefales. Samlokalisering og flerbruk vil kreve standardisering av arealer. Dette er noe vi anbefaler fordi det kan sørge for en bedre arealforvaltning ved at lokaler bli mer flittig brukt og kan samtidig sørge for at man

reduserer lokalknapphet. Intensivert bruk av arealer gjennom sammenslåing av arealer og oppgradering av lokaler anbefales der dette er mulig, og kan bidra til økt arealeffektivitet. Den normbaserte fordelingsmodellen anbefales ikke som følge av at instituttene er i vekst og har behov for fleksibel arealordning. I tillegg vil metoden ikke underbygge insentivstrukturen som foreligger i dag.

7. Konklusjon og anbefaling

Dette kapittelet tar for seg konklusjon og anbefaling knyttet opp mot de tre temaene som er drøftet i kapittel 6; prissetting av internhusleie, kostnadsfordeling og metoder for arealeffektivisering.

NMBU utfører allerede en del gode aktiviteter i husleiemodellen i dag. Vi ser også potensiale for å gjøre dagens husleieordning mer optimal. De viktigste endringene vil være knyttet til hva som gjør husleiemodellen arealeffektiv og som sørger for verdibevarende vedlikehold.

Oppsummert kan vi konkludere med at husleieordningen er på trinn to i modellen som viser hva man kan oppnå med internhusleie. Det vil si at roller er synliggjort og at man erkjenner arealkostnader. Dette har de klart gjennom blant annet klare mål og ansvarsmatriser. Tredje steg i modellen er optimal arealbruk. Dette steget er ikke oppnådd, og husleieordningen krever enda mer virketid før den blir optimal og langsiktig. I tillegg bygger internhusleiemodellen på et statisk system, noe som ikke er tilfellet i dag, og det kan derfor antas at man ikke vil se noen effekter av modellen før den dynamiske situasjonen beveger seg over i en statisk situasjon.

Videre er det avdekket at det ikke foreligger nedskrevne dokumenter for arbeidsprosesser. Vi anbefaler at dette utarbeides for å sikre kvalitet og samsvar i utførelsen av arbeidet med internhusleieordningen. Det vil også bidra til å forenkle arbeid i fremtiden dersom det skulle forekomme endringer i ansettelsesforhold hvor nye personer trer i kraft. Man vil da sørge for at arbeidet blir utført etter samme prinsipper og man unngår større avvik i arbeidsutførelsen.

I henhold til prissetting anbefaler vi at det benyttes en kostnadsbasert prissetting. Dette er på bakgrunn av at de i denne metoden er sikret å få dekket de reelle arealkostnader og samtidig får mulighet til å sette av midler til vedlikehold. Markedsbasert og forhandlingsbasert metode er ikke hensiktsmessig ved interne leietakere da lokalene ikke har et reelt marked til sammenligning i det eksterne markedet.

Vi ser det hensiktsmessig å benytte markedsbasert prissetting ved eksterne leietakere. Eksterne leietakere har flere valgmuligheter i det eksterne markedet, og den markedsbaserte

prissettingsmetoden gir et bedre grunnlag for å få en pris som samsvarer med tilbudet i det åpne markedet. Det kan også være passende med kostnadsbasert metode ved formålsbygg og videre benytte en kombinasjon hvor de øvrige lokaler beregnes ut fra markedsbasert metode. Denne kombinasjonen sikrer midler til å få dekket kostnader ved formålsbygg ettersom som det i utgangspunktet er knyttet høyere kostnader til denne type bygningsmasse og arealene sannsynligvis ikke kan sammenlignes med markedet. Dette vil være en vurdering dersom NMBU i fremtiden leier ut formålsbygg til eksterne leietakere.

I henhold til kostnader og fordelingen av disse ser vi at mesteparten av FDVUS kostnadene er inkludert i husleien og synliggjort i en fordeling i regnskapet. Ansvarsmatriser som i dag benyttes er et hensiktsmessig verktøy for å fordele kostnader ved leietakerne og kan bidra til bevissthet rundt arealkostnader. Kategoriseringen av lokaler basert på lokalenes funksjon er oversiktlig og hensyntar kostnadene til lokalene. Videre anbefales det å flytte aktiviteter til andre eksterne lokaler utenfor campus. Dette kan være aktuelt for lokaler med mindre betydning for beliggenhet som for eksempel lagerlokaler. Dette vil bidra til å redusere lokalknappheten ved universitetet samtidig som de sparte midlene kan settes av til vedlikehold. Det kan også være hensiktsmessig at NMBU i likhet med UIB legger inn en realvekst i internhusleien for å anskaffe friske midler og med dette frigjøre seg fra å bli styrt etter bevilgning. Dette kan være med på å sikre midler til vedlikehold. Denne anbefalingen medfører at instituttene må skaffe midler utenom bevilgning for å dekke realveksten.

Vi anbefaler at felleskostnader belastes ut i fra en prosentvis fordeling for alle leietakere. Det innebærer at leietakeren skal belastes for like mange kvadratmeter fellesareal som leieareal. Får de gjort dette kan instituttene bli mer kostnadsbevisste, noe som kan bidra til at insentivstrukturen kan ha sterkere virkning.

Insentivet som omhandler gevinst ved effektivisering utpeker seg som økonomisk lønnsomt for arealeffektivitet, og bør fortsatt foreligge. Kompensasjonen bør derimot endres slik at instituttene ved en frigjørelse av areal ikke beholder 100 % av midlene. Summen bør reduseres slik at man får friske midler i omløp og med dette ikke straffer ekspanderende institutter. Kompensasjonen må ikke være for lav slik at instituttene ikke ser hensikten med å effektivisere, men heller ikke for høy slik at man ikke får inn nok friske midler. Dersom dette justeres slik at tilbudet er fristende

kan man sørge for arealeffektivisering, samt at man kan få inn midler som på lang sikt kan bidra verdibevarende vedlikehold.

Prisdifferensiering på lokalene anbefales på bakgrunn av at det kan bidra til å synliggjøre kostnadene ved instituttene, samt hindre at lokaler står tomme. En prisdifferensiering kan også synliggjøre arealer som ikke benyttes og kan gi en oversikt over hvilke lokaler man burde oppgradere eller flytte. Dette kan bidra til å redusere lokalknappheten og sørge for arealeffektivisering.

Det kan med fordel innføres samlokalisering og flerbruk da dette bidrar til å redusere den eksisterende lokalknappheten. For at insentivet skal fungere må det også stilles strengere krav til standardisering av lokalene. Dersom man får til samlokalisering vil man også sørge for at man ivaretar ønske om arealeffektivisering.

Vi anbefaler intensivert bruk av arealer gjennom å dele opp eller oppgradere lokaler for å frigjøre arealer. Dette kan bidra til økt arealeffektivitet og hindre at lokalknappheten forsetter.

Oppsummert er det flere tiltak som kan gjøres for å øke arealeffektivitet og bidra til verdibevarende vedlikehold, men dette vil være på lang sikt. Det kan forøvrig ikke forventes å se effekter av tiltakene før universitetet er inne i en statisk situasjon.

8. Anbefaling for videre studie

Denne oppgaven omhandler hvordan NMBU kan optimalisere sin husleiemodell ved å øke arealeffektivitet og sikre verdibevarende vedlikehold. Dersom NMBU anvender våre anbefalinger kan det være aktuelt å se på virkningen av disse. Dette vil hovedsakelig være interessant på lang sikt etter hvert som effektene har utpekt seg.

Et annet forslag til videre studie er å undersøke hvorvidt det er hensiktsmessig for NMBU å selge deler av sin bygningsmasse til for eksempel Statsbygg, for så å leie bygningsmassen tilbake. Kan dette være med på å redusere kostnader og sørge for verdibevarende vedlikehold ved arealene? Universitetet i Stavanger, Nord universitet og universitetet i Agder leier i dag sin bygningsmasse av Statsbygg. De tre universitetene mener det er flere økonomiske faktorer som slår skjevt ut ved denne ordningen, blant annet inkluderer husleien kapitalkostnader for Statsbygg, og man får bare kompensert 75 % av husleien fra Statsbygg (Tønnessen, 2016). Mens universitetet i Bergen mener at de ved en slik ordning ville hatt lavere kostnader ved å leie framfor å eie egen bygningsmasse. Det kan være interessant å undersøke denne type ordning nærmere ved de ulike universitetene.

De selvforvaltende universitetene jobber sammen for å få til en felles husleieordning som skal være gjeldende for alle de selvforvaltende universitetene. Denne planen er i utarbeidelse våren 2016. Det kan være interessant å se hvorvidt denne planen og en eventuell implementering av denne vil påvirke husleieordningen ved NMBU, og de endringer som forekommer sammenlignet med dagens husleieordning.

9. Referanser

- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eikeland, P. T. (2005). *Husleieordninger i statlig eiendomsforvaltning*. Oslo: Per T. Eikeland.
- Garbo, G. L. (1999). Intern husleie fra nyttår. *Uniforum*. Hentet fra <https://www.uniforum.uio.no/nyheter/1999/uniforum14-99/05.html>
- Greve, A. (1995). *Organisasjonsteori : nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hansen, T. (1993). *Emner i økonomisk styring*. Oslo: Bedriftøkonomenes Forlag A/S.
- Hansen, T., & Svendsen, B. (1996). *Økonomisk styring av et foretak*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag as.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holvig, P. A., Strøm, R. Ø., & Veia, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kunnskapsdepartementet. (2013, 06 21). *Norges miljø- og biovitenskapelige universitet etableres på Ås i 2014*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norges-miljo--og-biovitenskapelige-unive/id731436/>
- Lædre, O., Lohne, J., & Haugen, T. (2012). *Internhusleie - teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Løkkeberg, T., Birkedal, B. V., & Kristiansen, B. F. (2015b). *Evaluering av interne husleieordninger*. Oslo: Multiconsult.
- Løkkeberg, T., Kristiansen, B. F., & Hvide, E. M. (2015a). *Evaluering av interne husleieordninger*. Oslo: Multiconsult.
- Norge Miljø og biovitenskapelige universitet. (2015). *Årsrapport 2015*. Ås: Norges miljø og biovitenskapelige universitet.
- Næspe, B. (2007). *Kartlegging av beste praksis for interne husleieordninger*. Porsgrunn: ArkiData AS.

- Redaksjonen. (2007, 10 24). *Fra den høiere landbruksskole i Ås til UMB/NMBU*. Hentet 03 02, 2016 fra NMBU:
<https://www.nmbu.no/om/historier/landbrukshistorie/historie/node/12448>
- Sander, K. (2016, 03 06). *Forskningsdesign*. Hentet fra Kunnskapssenteret:
<http://kunnskapssenteret.com/hva-er-forskningsdesign/>
- St.prp. nr. 84 (1998-1999). (1999). *Om ny strategi for Statsbygg og etablering av Statens utleiebygg AS*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-84-1998-99-/id137193/?ch=1&q=>
- Svendsen, E. (2004, 04 29). *Bruk av insentiver (belønninger) i bedrifter*. Lillehammer: Linnea Rådgivning.
- Tønnessen, E. (2016, 01 12). UiA-direktør: Urettferdig høy husleie går utover forskning. *Khrono*. Hentet fra Khrono: <http://www.khrono.no/2016/01/eie-eller-leie-bygg-prisforskjeller>
- Universitetet for miljø- og biovitenskap. (2008). *Prinsipper for framleie samt fordeling av gevinst ved effektivisering av arealer*. Ås: UMB.
- Universitetet for miljø- og biovitenskap. (2008). *Serviceleveranse avtale*. Ås: UMB.
- Universitetet for miljø- og biovitenskap. (2008). *Standard husleiekontrakt*. Ås: UMB.
- Universitetsledelsen. (2016). *US 25/2016 Årsrapport 2015-2016*. Ås: Universitetsledelsen.
- US-sak nr: 140/200 (2013). (2013). *Internhusleie ved UMB av Universitet for miljø- og biovitenskapelig*. Ås: Universitetsstyret.
- Zimmerman, J. L. (2005). Kostnader og nytte forbundet med kostnadsfordeling. *Magma*. Hentet fra <http://www.magma.no/kostnader-og-nytte-forbundet-med-kostnadsfordeling>



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway