



---

**VI BYGGER  
FORSVARSEVNE  
HVER DAG**



# INNHold

## KAPITTEL 1

### 04 LEDERS BERETNING

05 Forsvarssektorens eiendomseksperter

## KAPITTEL 2

### 08 OM VIRKSOMHETEN

09 Forsvarsbyggs samfunnsrolle

10 Dette er Forsvarsbygg

11 Forvaltningsmodellen

12 Viktige hendelser 2014

14 Ledelsen i Forsvarsbygg

16 Organisasjonen

17 Strategi 2013-2016

18 Forsvaret, folk og Forsvarsbygg

20 En solid verdikjede for en krevende omstilling

## KAPITTEL 3

### 22 ÅRETS AKTIVITETER OG RESULTATER

23 Samlet vurdering

24 Resultater 2014: Akseptabel måloppnåelse

28 Redegjørelse for ressursbruk

30 Forsvarsbygg eiendom

33 Forsvarsbygg utvikling

36 Forsvarsbygg kampflybase

39 Forsvarsbygg utleie

42 Forsvarsbygg nasjonale festningsverk

45 Skifte eiendom

48 Forsvarsbygg futura

51 Forsvarsbygg fellestjenester

## KAPITTEL 4

### 54 STYRING OG KONTROLL

55 Styling og kontroll i virksomheten

59 HR-regnskap

## KAPITTEL 5

### 62 VURDERING AV FRAMTIDSUTSIKTER

63 Framtidsutsikter

## KAPITTEL 6

### 68 ÅRSREGNSKAP

69 Lederkommentar

70 Årsregnskap med noter

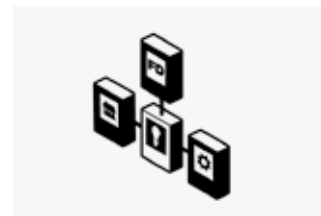


**9** **FORSVARSBYGG** har en viktig samfunnsrolle å fylle: å bidra til å bygge Norges forsvarsevne gjennom kostnadseffektiv forvaltning av forsvarseiendommene.



**12**

**2014 VAR ET** aktivt Forsvarsbygg år med viktige milepæler som hadde betydning både for forsvarssektoren og det sivile samfunn.



**17**

**FORSVARSBYGG'S STRATEGI** var i 2014 konsentrert om benchmarking, kostnadseffektivisering og lederutvikling.



# 18

**FORSVARSBYGGS VIRKSOMHET** har ringvirkninger langt utenfor Forsvarets kjernevirksomhet. Les om hvordan vi bidrar til et godt samspill mellom Forsvaret, folk og Forsvarsbygg.



# 20

**LUFTFORSVARET** er under omstilling, og hele Forsvarsbyggs verdikjede er involvert. Våre leveranser er en forutsetning for en vellykket omstilling.



# 22

**RESULTATENE** for 2014 viser at vi hadde en akseptabel måloppnåelse. All måloppnåelse er dokumentert gjennom vårt målkart, og våre forretningsområder rapporterer på sine oppgaver.



# 62

**HVA VIL PÅVIRKE** Forsvarsbyggs virksomhet i framtiden? Her er de viktigste utfordringene og mulighetene.

## NØKKELTALL 2014

# 7

Forsvarsbygg omsatte for 7 milliarder kroner.

# 470

Forsvarsbygg hadde over 470 aktive byggeprosjekter.

# 4,1

Forsvarsbygg forvalter en bygningsmasse på 4,1 millioner kvadratmeter.

# 285

Forsvarsbygg solgte forsvarseiendom for 285 millioner kroner i 2014.

# 12 468

Forsvarsbygg forvalter 12 468 bygg og anlegg i hele landet.

# 74 936

74 936 kvadratmeter ble avhendet i 2014.

# 126 000

Forsvarsbygg solgte totalt 126 000 rådgivingstimer innen sikring av bygg, kulturminnevern og avhending.

KAPITTEL

# 1

---

# LEDERS BERETNING

Administrerende direktør Frode Sjursen konkluderer med at Forsvarsbygg leverte bra i 2014. Selv om året avdekket viktige forbedringspunkter, er det ikke tvil om at Forsvarsbygg er godt rustet til å løse oppgaven som forsvarssektorens eiendomseksperter.



# FORSVARSSSEKTORENS EIENDOMSEKSPERT

2014 var året med forbedringsarbeid: vi styrket dialogen med kundene og vår evne til å levere til avtalt tid. Ny og forbedret økonomimodell er innført og under utrulling i hele organisasjonen. En omfattende analyse av våre leveranser har gitt oss enda bedre innsikt i hvordan vi skal gi kundene bedre og rimeligere tjenester. Vi styrker oss for fremtiden.

Forsvarsbygg er forsvarssektorens eiendomsekspert. Vi ivaretar Forsvarets behov gjennom planmessig vedlikehold og fornyelse av den totale eiendomsporteføljen med 12 468 bygg og anlegg, på totalt 4,1 millioner kvadratmeter bygningsmasse. I 2014 sørget vi for forvaltning, drift og vedlikehold for 3 milliarder kroner. I tillegg tilbakeførte vi 1,1 milliarder kroner til eier, som består av 168 millioner i inntekter på avhending og 1 milliard i inntekter fra kapitalelementet.

En ny måte å registrere eiendommene på gjorde at flere boliger ble registrert inn i eiendomsporteføljen vår 2014. I hovedsak andelsleiligheter med god standard. Det ga et positivt utslag på den samlede tilstandsgraden for eiendomsporteføljen. Imidlertid har den sammenlignbare, opprinnelige porteføljen for 2014, hatt en marginal negativ tilstandsutvikling. Vår konklusjon er derfor at oppgraderingsbehovet for eiendomsporteføljen har økt fra 2013 til 2014. Ser man oppgraderingsbehovet for porteføljen over tid viser denne imidlertid en stabil utvikling. Resultatene viser at vi har kommet langt i verdibevaringsarbeidet, men at årets midler ikke i tilstrekkelig grad har bidratt til ønsket utvikling. I 2015 må vi fortsette arbeidet med å optimalisere ressursene for vedlikehold, utskifting av bygningsdeler og teknisk anlegg, og investering.

## VÅRT OPPDRAG ER I ENDRING

Forsvarsbygg skal alltid tilpasse seg etter de ramme- forutsetninger vår eier setter. Forsvarsdepartementet tok i 2014 to beslutninger som påvirker vår virksomhet:

- *Forvaltning og utleie av boliger og kvarter skal overføres fra Forsvaret til Forsvarsbygg fra 1. januar 2015.* I 2014 har vi, i samarbeid med

Forsvaret, gjort et betydelig arbeid for å sikre en god overtakelse av forvaltningen og nye medarbeidere fra Forsvaret. Vi har prioritert å styrke servicetilbudet vi skal gi forsvarsansatte som trenger overnatting eller bolig fra 2015, blant annet gjennom utvikling av brukerportalen «Basen».

- *Forsvarsbyggs enerett og plikt til å levere renholdstjenester til Forsvaret opphører.* Forsvaret forplikter seg til å kjøpe tjenesten på det åpne markedet med virkning fra våren 2016. Vi har en aktiv rolle i å tilrettelegge for endringen, og vi legger stor vekt på at våre over 400 ansatte innenfor renhold blir godt ivaretatt i prosessen. Vår innkjøpskompetanse innen renholds-faget er overført Forsvaret, og våre renholdsansatte har vist stor omstillings-evne i en krevende tid. Åpen og tett dialog er en selvfølge i det videre arbeidet.

## KAMPFLYBASEN I RUTE

Som sektorens byggherre skal vi levere nybygg til riktig tid, kvalitet og pris. I 2014 ble det gjennomført byggeprosjekter i Forsvaret for om lag 2,6 milliarder kroner, som avtalt innenfor de økonomiske rammene vi er gitt. Totalt hadde vi 470 svært ulike prosjekter i hele landet i løpet av året. Samtidig arbeider vi med å sikre tilstrekkelig med godkjente prosjekter for å sikre omsetning i 2016. Etablering av kampflybase på Ørland hovedflystasjon, ett av landets største byggeprosjekter, har høyeste prioritet og arbeidet går etter planen.

Vi involveres i alle faser av eiendomsprosessene og jobber aktivt med å sikre optimale rammebetingelser for forsvarssektorens virksomhet. Gjennom proaktiv involvering i statlige, fylkeskommunale og kommunale planprosesser skaper vi resultater for

---

**BYGGING AV KAMPFLYBASE** på Ørland har høyeste prioritet og er i rute.

# 21 692

rådgivningstimer er solgt til virksomheter utenfor forsvarssektoren i 2014.

Forsvaret. Samtidig må vi fortsette arbeidet med å bli bedre på å overholde tids- og kostnadsrammer, og å gi fortløpende informasjon til brukere og mottakere av våre bygg og tjenester.

## INNFRIR EFFEKTIVISERINGSKRAV

Vi omsatte for 7 milliarder kroner i 2014. Driftsresultatet viser et underskudd på 31 millioner kroner. Avviket skyldes i hovedsak høyere avskrivninger enn budsjettert, samt noe høyere driftskostnader for utleievirksomheten. Vi har nådd målet om å omsette våre tildelte midler på investerings-siden, mens vi har brukt mindre på drift, sett opp mot rammen i kontantregnskapet. Effektiviseringskravet på 0,5 prosent er innfridd. Likeså kravet om salgsinntekter på 167 millioner kroner fra avhendingsvirksomheten. Uavhengige analyser konkluderer med at Forsvarsbygg er konkurransedyktig sammenlignet med andre virksomheter i Norge og Norden. Dette viser at vi er på rett vei.

Samtidig vet vi at virksomheten står overfor store utfordringer: Når vi ikke lenger skal tilby renholdstjenester, samtidig som færre forsvarseiendommer skal avhendes, reduseres våre inntekter. Det innebærer at vi må tilpasse interne kostnader til forventet inntekt for å sikre en sunn og bærekraftig økonomi i årene framover. Ved å redusere kostnadene våre reduserer vi også husleien til Forsvaret. Det er et viktig bidrag til å styrke Forsvarets operative evne.

## TIDSTYVER I OFFENTLIG FORVALTNING

I 2014 har vi kartlagt forhold som oppfattes som «tidstyver». Totalt har vi rapportert inn 14 eksterne tidstyver, hvorav 6 er relatert til krav og føringer vi får fra Forsvarsdepartementet, mens 8 gjelder forhold utenfor forsvarssektoren. De viktigste eksterne tidstyvene er knyttet til byggeforskriftene og regelverket om offentlige anskaffelser. Mange interne tidstyver er også kartlagt. De viktigste er knyttet til våre arbeidsprosesser og systemer. Fjerning av interne tidstyver vil ha høy prioritet i 2015, som en del av vårt kontinuerlige arbeid med å effektivisere egen virksomhet.

## TAR ANSVAR FOR FELLESKAPET MIDLER

Vi forvalter fellesskapets midler. Det er derfor en

naturlig del av vårt samfunnsoppdrag å arbeide kontinuerlig for å bli bedre, mer effektive og synliggjøre hva som skapes for midlene. Etablering av gode rutiner og praksis er videreført og kvalitetssystemet vårt er videreutviklet. Som et ledd i forbedringen er det utført modenheitsvurdering av vår internkontroll som dokumenterer Forsvarsbyggs styrker og svakheter. Dette gir et solid grunnlag for ytterligere styrkende tiltak som iverksettes første halvår 2015.

Riksrevisjonen har i 2014, som året før, ikke hatt merknader til selve regnskapet for 2013. Imidlertid har de hatt vesentlige merknader til vår styring og oppfølging av investeringsprosjekter, samt etterlevelse av regelverket knyttet til tiltak for å forebygge sosial dumping. Dette tar vi på største alvor. I 2014 innførte vi nye prosedyrer og sjekklister for kontroller av sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA), sosial dumping, samt gjennomføring av uanmeldte byggeplasskontroller. Ambisjonen vår er å være en ledende aktør i Norge i dette arbeidet.

## VÅR KOMPETANSE ER ETTERTRAKTET

I 2012 etablerte vi Nasjonalt kompetansesenter for sikring av bygg og anlegg, etter oppdrag fra regjeringen. Vi er nå hele statens ekspertmiljø innen fagfeltet. Rådgivningstjenestene til offentlige kunder utenfor forsvarssektoren har økt med 137 prosent siste to år: 43 prosent i 2013 og 36 prosent i 2014. Tjenestene er konkurransutsatt, og våre timepriser må være konkurransedyktige. Siden 2012 har vi, gjennom økt produktivitet og systematisk rekruttering av ekspertkompetanse, klart å redusere våre timepriser med 6 prosent.

I tillegg til vår kompetanse på sikring av bygg og anlegg, er rådgivning på kulturminneforvaltning, miljø og avhending etterspurt. I 2014 solgte vi rådgivningstimer for totalt 68,8 millioner kroner. 21 692 rådgivningstimer var til virksomheter utenfor forsvarssektoren. Det er en økning på 13 prosent sammenlignet med året før. Målet for 2015 er 24 300 timer.

## OMDØMMET SKAL STYRKES

2014 var et viktig veiskille for oss. Evalueringer i 2013 av hvordan omgivelsene våre oppfatter oss

avslørte store utfordringer. Forsvarssektoren ga klar tilbakemelding om at vi måtte forbedre oss, særlig innen vedlikehold av bygg, kommunikasjon og synliggjøring av verdiskapningen for Forsvaret. Vi jobber målrettet for å forsterke kundedialogen og å involvere kundene i utarbeidelsen av utviklings- og vedlikeholdsplaner og vår gjennomføring. Slik skal vi skape større forutsigbarhet for kunden og realistiske forventninger til hva vi kan levere innenfor de rammene vi har til rådighet.

Forsvarsbyggs forbedringsarbeid begynner å høste frukter. Fortsatt har vi utfordringer å løse for å komme dit vi skal. Men 2014 har gitt oss innsikt som bekrefter at vi er på riktig vei, og at vi har styrken som kreves for å fylle vår rolle som forsvarssektorens eiendomsekspert.

---

**- VI ER KONKURRANSE-  
DYKTIGE SAMMENLIGNET  
MED ANDRE  
VIRKSOMHETER  
I NORGE OG NORDEN.**



**Frode Sjørnsen**

ADMINISTRERENDE DIREKTØR  
FORSVARSBYGG





KAPITTEL

# 2

INTRODUKSJON TIL HOVEDTALL

---

# OM VIRKSOM- HETEN

Forsvarsbygg bidrar til å bygge forsvarsevne hver dag. Det gjør vi gjennom å bygge, drifte og selge forsvarssektorens eiendommer for å skape best mulige arenaer for Forsvaret. Rådgivning innen sikring av bygg, kulturminnevern og avhending er også viktige bidrag, både i forsvarssektoren og andre eksterne aktører.

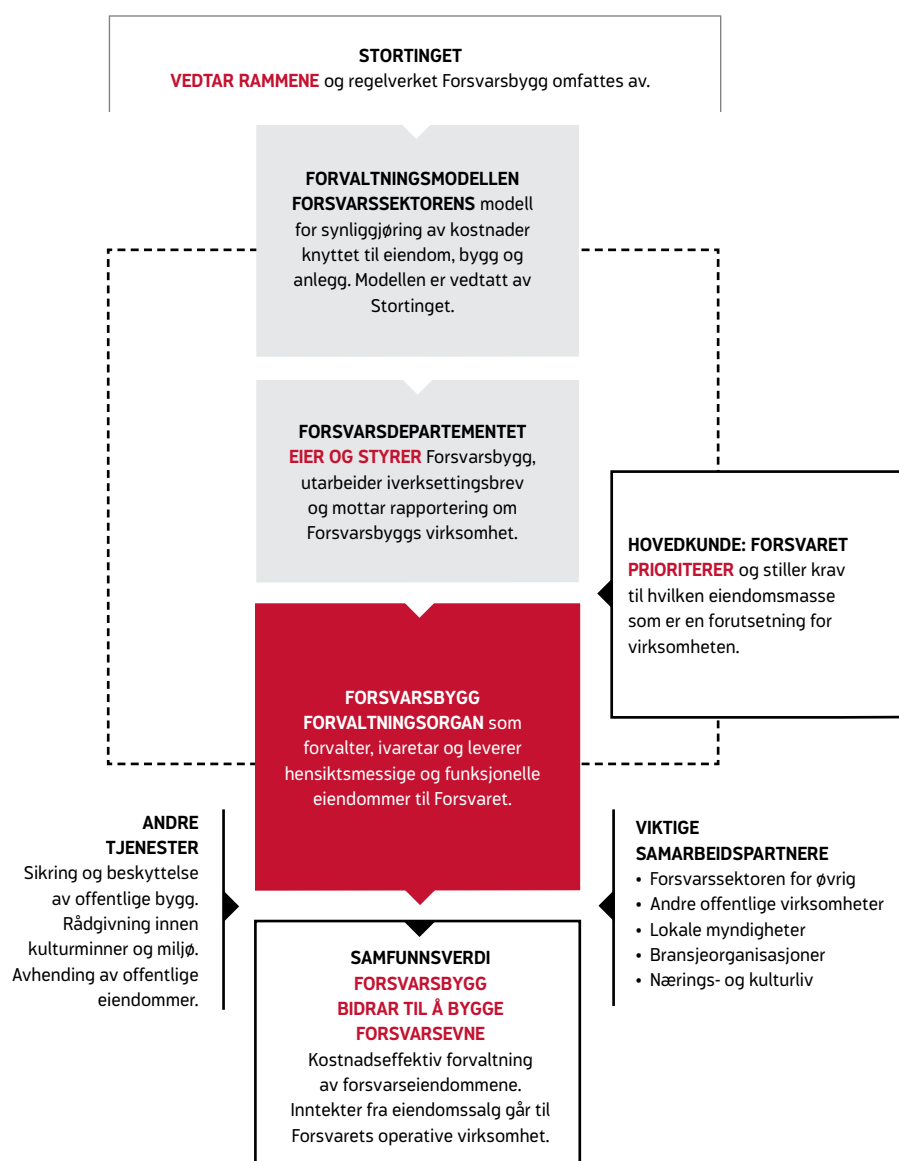




# FORSVARSBYGGGS SAMFUNNSROLLE

Forsvarsbygg skal bidra til en effektiv forvaltning av forsvarssektorens bygg, anlegg og eiendom. Det er vårt bidrag til å bygge Norges forsvarsevne.

## FORSVARSBYGG I SAMFUNNET



# DETTE ER FORSVARSBYGG

Vår primære oppgave er planlegging, anskaffelse og drift av effektive og operativt hensiktsmessige eiendommer, bygg og anlegg for et framtidsrettet norsk forsvar.

Vi i Forsvarsbygg er bevisste på at vi forvalter ressursene til fellesskapet. Gjennom tjenestene vi leverer, gir vi et viktig bidrag til Forsvaret. Mange lokalsamfunn er preget av aktivitetene våre.

Vi er opptatt av at vi ikke skal ødelegge for etterkommerne våre ved å forurense miljøet, verken med grunn-, vann-, luft- eller støyforurensing. Derfor rydder vi óg opp etter tidligere miljøsynder.

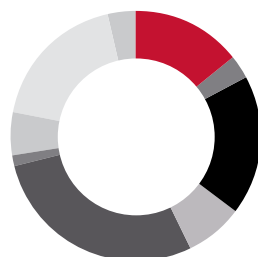
## NØKKELTALL 2011–2014

	2011	2012	2013	2014
Antall årsverk	1400	1426	1523	1556
Samlet tildeling post 01-99 (millioner kroner)	5 034	5 239	5 583	5 528
Utnyttelsesgrad post 01-29	109,1 %	98,3 %	104,3 %	111,7 %
Sum driftskostnader (millioner kroner)	4 790	4 750	5 003	5 065
Andel investeringer	31,8 %	35,9 %	37,9 %	41,1 %
Lønnsandel av driftskostnader	17,9 %	18,8 %	19,6 %	20,8 %
Lønnskostnader per årsverk (hele tusen)	612	627	645	678
<b>Indeksregulerte tall for tidligere år</b>				
Solgt forsvarseiendom for (millioner kroner)	401	473	416	285
Investeringsaktivitet i egne bygg og anlegg (millioner kroner)	1 918	1 988	2 146	2 644
Driftsresultat overført til Forsvarsdepartementet	892	800	776	934

Alle tall er indeksregulert

## BYGNINGSMASSEN

Vi forvalter en bygningsmasse på 4 078 602 kvadratmeter. Dette utgjør 12 468 bygg og anlegg.



- Administrasjons- og stabsanlegg **14,2 %**
- Velferds- og fritidsanlegg **3,2 %**
- Forlegninger og messer **17,9 %**
- Boliger **7,5 %**
- Lager- og vedlikeholdsanlegg **28,4 %**
- Basisanlegg **1,4 %**
- Utdannings- og øvingsanlegg **5,6 %**
- Strids- og forsvarsanlegg **18,3 %**
- Andre eiendom, bygg og anlegg **3,4 %**

## FORVALTNINGSMODELLEN

1

**FORSVARET**  
BRUKER, PRIORITERER OG STILLER KRAV

2

**FORSVARSDEPARTEMENTET**  
EIER OG BESLUTTER

3

**FORSVARSBYGG**  
FORVALTER, LEVERER OG IVARETAR



### INVESTERING

**INVESTERINGSMIDLENE** går til ny EBA\* og fornyelser. Den totale investeringsramme bevilges årlig fra Stortinget.



### TJENESTER OG LEVERANSER

**ALLE FORSVARSEIENDOMMER** har avtaler om hva som er henholdsvis Forsvarsbyggs og Forsvarets ansvar og kostnad. Avtalen omfatter husleie, forsyning og renhold og tilleggstjenester. Forsvaret kjøper også rådgivning av Forsvarsbygg.



### AVHENDING

**ALL EIENDOM** forsvarssektoren melder inn at de ikke trenger, blir avhendet. Det vil si miljøsanert, revet eller solgt. Inntektene av salget bidrar til økt operativ evne i Forsvaret.

#### HUSLEIE

##### FDVU\*

**FORSVARSBYGG** forvalter, drifter, vedlikeholder og utvikler forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg.

**FDVU-ANDELEN** i husleien er hva Forsvarsbygg disponerer for å ivareta de eiendommer som forvaltes og leies ut til Forsvaret.

##### KAPITALELEMENTET

##### KAPITALELEMENTET

i husleia beregnes ut i fra årlig avskrivning og skal synliggjøre at også kapitalvare forbrukes over tid (kapitalslit).

#### FORSYNING OG RENHOLD

**FORSYNING** er leveranser som energi, avløp, vann og renovasjon som følger leieforholdet.

**RENHOLD** er en tjeneste som må bestilles, og som leveres av Forsvarsbygg. Fra mai 2016 opphører Forsvarsbyggs plikt og enerett til å levere denne tjenesten.

#### TILLEGGSTJENESTER

##### DETTE ER TJENESTER

Forsvaret selv har ansvar for å bestille. Tjenesten kan bestilles av Forsvarsbygg eller av eksterne leverandører. Eksempler på dette er gressklipping og brøyting.

#### RÅDGIVNING

**FORSVARSBYGG** leverer rådgivningstjenester innenfor blant annet sikring av bygg og anlegg, miljø, kulturminnevern, samt salg, rydding og miljøsanering av EBA\*.

Forvaltningsmodellen ble etablert for å synliggjøre kostnadene på eiendom, bygg og anlegg (EBA) i forsvarssektoren og for å ha en effektiv forvaltning av sektorens EBA. Forvaltningsmodellen gir brukeren valgfrihet i sin ressursanvendelse slik at denne fritt kan prioritere mellom EBA og andre tiltak og ressurser. Forsvarets forvaltningsmodell er vedtatt av Stortinget.

\* EBA = eiendom, bygg og anlegg

\* FDVU = Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling

# VIKTIGE HENDINGAR 2014

## JANUAR

### Miljøvennleg flis varmar Trondenes leir

Ein av dei største oljefyrane i Harstad blei sløkt for godt. No er det miljøvennleg flis som varmar Trondenes leir. Ein svært gammal oljefyrt varmesentral blei erstatta av eit moderne flisfyringsanlegg. Det er eit miljøtiltak som monnar.

### Gjennomførte radon-reduserande tiltak

Forsvarsbyggs radonkartlegging i kontorbygg og arbeidslokale kom godt i gang i 2014. Samtidig blei det gjennomført radonreduserande tiltak i bygg der kartlegging frå 2013 viste høgare radonverdiar enn anbefalt.

## MARS

**Fire statssekretærer på Ørland**  
Statssekretærer frå Forsvars-, Samferdsels- og Landbruks- og matdepartementet besøkte Ørland og Ørland hovudflystasjon 10. mars. Målet med besøket var å sjå på arbeidet med avbøtande tiltak knytte til utviklinga av kampflybase for F-35.

## APRIL

**Grøn varme til Jørstadmoen leir**  
Miljøvennleg oppvarming av Jørstadmoen leir utanfor Lillehammer blei klar i 2014. Varme frå bioenergi blei kopla på fjernvarmenettet i leiren.

## MAI

### Noregs første konferanse om vern og sikring av bygg

170 deltok på konferansen som Nasjonalt kompetansesenter for sikring av bygg arrangerte. Trygginglova si forskrift om objektryggleik og trusselbiletet i dag stiller nye krav til sikring av viktige funksjonar i samfunnet. Konferansen sette fokus på aktuelle problemstillingar og utfordringar på sikringsområdet.

### Sikring av Det kongelige slott og dei kongelige eigendommare

Forsvarsbygg fekk i oppdrag vurdere tryggleiken ved eigedommane som kongefamilien eig eller disponerer.

## JUNI

### Vardåsen skytebaner rydda og miljøsanerte

Dei seks gamle skytebanene på Vardåsen i Kongsvinger blei tilbakeførte som friområde og igjen opna for allmenn ferdsel.

## JULI

### Arkeologiske utgravingar på Ørland

Vitskapsmuseet er i gang med arkeologisk utgraving og dokumentasjon i planområdet for den nye kampflybasen. I området der det var planlagt anleggsveg til den nye kampflybasen, låg det freda kulturminne. Før byggjearbeidet tok til, sette arkeologane ved Vitskapsmuseet i gang med å grave ut kulturminna. Dei dokumenterte det dei fann, slik at kulturhistorisk informasjon er teken vare på.

### Informasjon om Karljohansvern direkte på mobilen

Når du går festningsløypa på Karljohansvern, kan du no få informasjon om festninga direkte på telefonen. Det gjer du ved å skanne QR-kodar med mobilen. Festningsløypa har i alt 31 punkt, og det er laga QR-kodar for 12 av dei.



Radonkartlegging



Grøn varme til Jørstadmoen leir



Det kongelige slott



Karljohansvern



Kolsåstoppen



Reinholdstenester



Kristiansten festning



Skvadronbygg Ørland

## AUGUST

### «Nye» Forsvarets Veteransenter opna

Statsråd Ine Eriksen Søreide (H) klypte tysdag 12. august bandet som opna senteret etter ein toårig byggjeproess. Mellom anna er eit nytt, moderne forlegningsbygg på plass, og hovudbygningen er rehabilitert. I tillegg blir senteret no forsynt med grøn varme frå eit nytt, miljøvennleg biobrenselanlegg.

### Nye løysingar for foreireina massar

Ein ny rammeavtale gjer at foreireina massar no kan lagrast nasjonalt i staden for å bli deponerte i Sverige eller Tyskland som tidlegare. I tillegg driv Forsvarsbygg bransjeutvikling gjennom FoU-samarbeid for finne nye løysingar for å redusere mengda av foreireina massar og dermed transport- og deponibehovet.

## SEPTEMBER

### Forsvarsbyggs einerett og plikt til å levere reinholdstenester til Forsvaret tek slutt

Forsvarsdepartementet har avgjort at Forsvarsbyggs einerett og plikt til å levere reinholdstenester til Forsvaret tek slutt snarast og seinast innan utgangen av april 2016.

## NOVEMBER

### Rullebanedekket i Bodø held internasjonal standard

Sommaren 2014 blei det lagt nytt dekke på rullebana i Bodø samtidig som flytrafikken nesten gjekk som normalt. Det gamle betongdekket frå tidleg på femtitalet var prega av stor slitasje og dårleg friksjon.

### Kristiansten festning freda

10. november blei Kristiansten festning i Trondheim freda. Salutt, fyrverkeri, musikk og fint vêr sette ein ekstra spiss på markeringa. Festninga spelte ei sentral rolle i den store nordiske krigen på 1700-talet og i fleire hendingar under andre verdskrigen.

### Kolsåstoppen er rydda

Eit populært turterreng for lokalbefolkninga er no sett i stand og rydda for skrap og rot. Forsvarsbygg og Veidekke Dokken har hjelpt til med å rydde. Forsvarets logistikkorganisasjon var ansvarleg for ryddinga.

### Oscarsborg festning i all si prakt

Arbeid for rundt 65 millionar kroner blei ferdigstilt på Oscarsborg festning. Oscarsborg festning er det viktigaste kystartillerianlegget i Noreg frå 1800-talet og spelte ei avgjerande rolle under krigshandlingane i 1940. Festninga blei formelt freda tidlegare i år.

## DESEMBER

### Open dag om kampflybase

Det blei halde open dag i samband med utbygginga av Ørland hovudflystasjon tysdag 16. desember i Ørland kulturhus. Forsvarsbygg arrangerte denne opne dagen saman med Ørland kommune, Ørland hovudflystasjon og Støygruppa Ørland.

### Heile Akershus festning er no freda

17. desember blei fredinga markert med eit arrangement på festninga og fyrverkeri over Oslo. I kraft av alderen er mellomalderborga allereie freda. 17. desember 2014 fekk resten av Akershus festning òg formelt status som freda.

### Vakre Fredrikstad festning – Gamlebyen

Arbeid for over 100 millionar kroner blei fullført på Fredrikstad festning – Gamlebyen, som er blant dei mest intakte festningsanlegga i sitt slag i Nord-Europa.



Forsvarets Veteransenter



Rullebana i Bodø



Oscarsborg festning



Akershus festning

## LEDELSEN I FORSVARSBYGG



**Ragnar Bjørgaas**  
STRATEGI- OG  
UTVIKLINGS-  
DIREKTØR

**Steinar Lie**  
DIREKTØR  
FORSVARSBYGG  
FUTURA

**Cecilie Stadaas**  
ØKONOMIDIREKTØR

**Erik Øimoen**  
DIREKTØR  
FORSVARSBYGG  
UTVIKLING

**Marit Jakobsen**  
Leganger  
DIREKTØR  
SKIFTE EIENDOM

**Frode Sjursen**  
ADMINISTRERENDE  
DIREKTØR



**David Halvorsen**  
**DIREKTØR**  
FORSVARSBYGG  
UTLEIE

**Bjørn Georg Hagen**  
**DIREKTØR**  
FORSVARSBYGG  
FELLESTJENESTER

**Olaf Dobloug**  
**DIREKTØR**  
FORSVARSBYGG  
KAMPFLYBASE

**Nina Eidem**  
**DIREKTØR**  
FORSVARSBYGG  
NASJONALE  
FESTNINGSVERK

**Haakon Øberg**  
**DIREKTØR**  
FORSVARSBYGG  
EIENDOM

**Jeanette Christensen**  
**FUNG. KOMMUNIKASJONS-**  
**DIREKTØR**

**Dag Westby**  
**DIREKTØR**  
INTERNKONTROLL

## VISJON

**VÅR VISJON** er å utvikle framtidens eiendomsløsninger gjennom vår unike posisjon og kompetanse.

## VERDIER

**FORSVARSBYGG**s verdier er: fokusert, gjensidig tillit og respekt, nytenkende og helhetlig mangfold.

## ORGANISASJONEN

# 1 556

årsverk totalt

### ADM. DIREKTØR/KONSERNLEDELSE

STAB: STRATEGI OG UTVIKLING ØKONOMI KOMMUNIKASJON INTERNKONTROLL

### FORRETNINGSOMRÅDER

#### FORSVARSBYGG EIENDOM

Har ansvar for Forsvarsbyggs strategiske eiendomsportefølje.

Haakon  
Øberg  
**DIREKTØR**  
Se side 30

#### FORSVARSBYGG UTVIKLING

Planlegger og bygger for Forsvaret.

Erik  
Øimoen  
**DIREKTØR**  
Se side 33

#### FORSVARSBYGG KAMPFLYBASE

Står for all planlegging og bygging av kampflybase på Ørland og framskutt base på Evenes i forbindelse med Forsvarets F-35 kjøp.

Olaf  
Dobloug  
**DIREKTØR**  
Se side 36

#### FORSVARSBYGG UMLEIE

Tar seg av alle oppgaver innenfor utleie, drift, vedlikehold, renhold og utvikling av forsvarssektorens eiendommer, bygg og anlegg.

David  
Halvorsen  
**DIREKTØR**  
Se side 39

#### FORSVARSBYGG NASJONALE FESTNINGSVERK

Skal forvalte, ta vare på og utvikle de nasjonale festningsverkene gjennom å skape nytt liv på historisk grunn.

Nina  
Eidem  
**DIREKTØR**  
Se side 42

#### SKIFTE EIENDOM

Selger, rydder og miljøsanerer forsvarssektorens eiendom i samsvar med Stortingets mål og retningslinjer. Skifte eiendom tilbyr også rådgivningstjenester til andre offentlige instanser som skal avhende eiendom.

Marit Jakobsen  
Leganger  
**DIREKTØR**  
Se side 45

#### FORSVARSBYGG FUTURA

Forretningsområdet er et ledende rådgivningsmiljø med ekspertise innen beskyttelse og sikring av bygg, forskning og utvikling, forsvarsspesifikke miljøutfordringer og juridisk rådgivning.

Steinar  
Lie  
**DIREKTØR**  
Se side 48

#### FORSVARSBYGG FELLES-TJENESTER

Leverer administrative støttetjenester til alle avdelingene internt i Forsvarsbygg.

Bjørn Georg  
Hagen  
**DIREKTØR**  
Se side 51



# STRATEGI 2013-2016

Forsvarsbyggs strategi fram mot 2016 ble iverksatt i 2013. Strategien har prioritert fire satsingsområder. I 2014 var tiltak primært rettet mot benchmarking, kostnadseffektivisering og videreføring av lederutvikling. Kostnadseffektivisering vil stå sentralt også i 2015. For Forsvarsbygg vil endringen i den sikkerhetspolitiske situasjonen bety høyere fokus på beredskap og støtte til Forsvarets operative evne i 2015.

## 1

### STRATEGISK PORTEFØLJESTYRING

Forsvarsdepartementet og Forsvarets ledelse skal være sikre på at Forsvarsbygg er den beste til å forvalte forsvarssektorens samlede interesser i eiendom, bygg og anlegg (EBA). Det betyr at vår kompetanse og kunnskap skal sette Forsvaret i stand til å ta beslutninger innen eiendom, bygg og anlegg på et realistisk og godt grunnlag.

#### TILTAK I 2015

- Utnytte og videreutvikle rollen som proaktiv EBA-rådgiver på de etablerte samhandlingsarenaer i forsvarssektoren.
- Ferdigstille og implementere Forsvarsbyggs eiendomsstrategi og utvikle ny vedlikeholdsstrategi.
- Gi EBA-faglige anbefalinger til Forsvarssjefens militærfaglige råd og koordinere arbeidet med å ivareta forsvarssektorens interesser i flyplassrelaterte saker.
- Analysere effektiviseringspotensialet for bolig og kvarter innenfor geografiske områder.
- Sikre Forsvarsdepartementets eierinteresser og Forsvarets langsiktige brukerinteresser mot sivile myndigheter, planer og krav.
- Implementere ny informasjonsteknologi til bruk i planutvikling.

## 2

### HELHETLIGE LEVERANSER

Våre totale leveranser skal oppleves som mer enn summen av enkeltleveransene. Det betyr at vi leverer i henhold til forventninger og at oppfølging preges av effektivitet og serviceorientering. Vi skal også bidra til trivsel og velferd for Forsvarets ansatte.

#### TILTAK I 2015

- Videreutvikle det nye arena-konseptet med proaktiv oppgaveløsning. Bygningsrelaterte behov hos Forsvarets brukere skal raskt kunne dekkes innenfor omforente rammer.
- Utvikle helhetlige planer som ivaretar investerings- og fornyelsesbehov i prioritering mellom etablissementer.
- Aktiv porteføljestyling gjennom prioritering av alle ressurser til vedlikehold, drift og fornyelse på tvers av prosjekter.
- Etablere kundeansvarlige på regionalt nivå.
- Iverksette helhetlig forvaltning av bolig og kvarter.
- Fortsette med planlegging, utvikling og bygging av kampflybase.

## 3

### KONKURRANSE-DYKTIGHET

Våre leveranser innen virksomhetsområdene skal oppfattes å være bedre enn leveranser fra alternative leverandører. Det betyr at Forsvarsbygg både må arbeide aktivt for å utvikle og effektivisere egen virksomhet og samtidig sørge for å dokumentere konkurransedyktighet.

#### TILTAK I 2015

- En benchmarking i 2014 av tjenesteområdene investering og eiendomsdrift avdekket forbedringspotensial i enkelte arbeidsprosesser. Forbedrings tiltak gjennomføres i 2015.
- De nordiske Forsvarsbyggvirksomhetene kartlegger beste praksis for sentrale arbeidsprosesser. I 2015 skal gode eksempler presenteres.
- I 2014 gjorde Forsvarsbygg, som del av en større gjennomgang av forsvarssektoren, analyser av kostnadsstrukturer og konkurranseevne. Flere tiltak vil gjennomføres i 2015 som følge av disse analysene.
- Videreutvikle bruk av e-handel og digitale verktøyer i blant annet investeringsprosjekter.

## 4

### KOMPETANSE- OG LEDELSESUTVIKLING

Vi skal basere vår virksomhet på tydelig ledelse, god rolleforståelse, innovasjon og høy kompetanse, som i sum danner grunnlaget for framtidens suksess. Det betyr at vi skal satse aktivt på videreutvikling av kompetanse, kultur og systemer som støtter og stimulerer til forsvarlig forvaltning.

#### TILTAK I 2015

- Videreutvikle helhetlig lederutviklingstilbud for alle ledernivåer.
- Videreføre arbeid med strategisk kompetanseledelse ved å legge planer og dekke opp kompetansegap.
- Inngå samarbeid med utvalgte fag- og undervisningsinstitusjoner.
- Videreutvikle prosesskompetansen for å kunne bistå, effektivisere og drive prosesser og forbedringstiltak i Forsvarsbygg.
- Gjennomføre medarbeiderundersøkelse. Etterlevelse av leder- og medarbeiderprinsipper måles.
- Gjennomføre toppledersamling med kultur og endring som hovedtema.
- Gjennomføre ledertrening på utvalgte ledernivå.

# FORSVAR, FOLK OG FORSVARSBYGG

Vi byggjer dei mest aktive kvadratmeterane i Noreg, men det er ikkje berre Forsvaret som står for aktivitetane. Ringverknadene av det vi driv med i Forsvarsbygg, treffer mange menneske i ulike roller. Her viser vi nokre døme.

## LIVET I LEIREN

**VI VIL AT DU** som har virket ditt i Forsvaret, skal trivast i leiren – der du trenar, øver og bur. Det inneber mellom anna tilgang på gode treningsfasilitetar, men òg fine møteplassar som gjer at det sosiale livet i leiren er bra. På Haakonsværn i Bergen er treningsaktiviteten no sjudobla etter at vi gjorde ferdig det nye militære treningsanlegget (MTA) i 2011. Vi står for drift og vedlikehald for at MTA framleis skal vere ein stad som inspirerer til trening og aukar den operative evna.

## NABOANE TIL KAMPFLYBASEN

**HAUSTEN 2017** landar dei første kampflya av typen F-35 på Ørland hovudflystasjon. Forsvarsbygg har fått i oppgåve å leggje til rette for at Forsvaret kan ta imot nye kampfly og gjennomføre effektiv trening og utdanning på basane på Ørland og Evenes. Forsvarsbygg har i oppdrag å etablere og tilpasse bygg og anlegg i tilstrekkeleg omfang, samtidig som samfunns- og miljøinteressene skal varetakast på best mogleg måte. Gjennom arbeidet med reguleringsplan og konsekvensutgreiing har interessentar, lokalsamfunn og andre som saka vedgår, vore involverte og fått høve til å komme med innspel.

## LANGS STRANDA

**FORSVARET HAR HATT** fleire store eigedommar langs kysten. Også etter at Forsvaret trekte seg ut, har ein del av desse kystperlene vore stengde for publikum. Forsvarsbygg har rydda både landområde og havbotn etter militær aktivitet. Friluftsområde tilsvarande 2857 fotballbaner fordelt på 68 eigedommar landet over er no tilgjengelege for alle.





## (KUL)TUR MED HISTORISK SUS

**VISS DU HAR** følgt med på realityserien «Anno» på NRK eller sunge med på «Allsang på grensen» på Fredriksten festning, har du teke del i éin av dei mange aktivitetane som går føre seg på festningane våre. I 2014 besøkte 2,6 millionar publikummarar festningane for å oppleve konsertar, teateroppsetjingar, kafear, restaurantar, galleri, butikkar og hotell. Festningane er ein viktig del av norsk forsvarshistorie. Oppdraget vårt er å leggje til rette for nytt liv på historisk grunn i samarbeid med næringsliv, kulturliv og lokale krefter.

## I FJELLHEIMEN

**LIKER DU Å GÅ TUR I FJELLET?** Hjerkin på Dovrefjell er eit populært turområde. Visste du at Forsvaret tidlegare brukte det til skytefelt, og at aktiviteten sette store spor i naturen? Sidan 2006 har Forsvarsbygg gjennomført Nord-Europas største naturrestaureringsprosjekt her. Vi skal halde fram med å rydde så det blir tryggare og finare å vere på tur på Hjerkin. Hjerkin er eitt av mange skytefelt Forsvarsbygg har rydda etter militær aktivitet dei siste ti åra.

## HEIM, KJÆRE HEIM

**FRÅ 1. JANUAR 2015** fekk Forsvarsbygg ansvaret for bustad og kvarter. Det inneber at vi skal skaffe forsvarstilsette bustad og overnatting. Med den elektroniske kundeportalen «Basen» er det blitt enkelt å søkje etter bustad og/eller bestille overnatting. Portalen er tilgjengeleg på mobile plattformer, så du treng ikkje å vere på gradert nett for å bruke han.

## DRØYM SØTT PÅ EI FESTNING

**I DEN GAMLE KASERNEN** frå 1773 på Kongsvinger festning kan du overnatte på hotellet Königs Winger. Bygget er totalrenovert ved hjelp av tradisjonelle teknikkar og er blitt eit unikt og vakkert hotell som tronar majestetisk over byen og Glomma. Men kanskje viktigast av alt: Königs Winger er eit flott eksempel på næringsutvikling og vern gjennom bruk. Hotellet har 60 senger fordelt på 30 store rom, alle med særpreg og historisk atmosfære.

## TRYGGLEIK PÅ JOBBEN

**DAGENS TRUSSELBILETE** gjer at offentlege bygg skal ha betre beredskap mot terror. Du skal føle deg trygg når du er i eller i nærleiken av offentlege bygg. Forsvarsbygg er statens ekspert på sikring av bygg. Vi hjelper Statsbygg med sikkerheitsrådgiving i samband med utviklinga av det framtidige regjeringsskvar-talet i Oslo og nærområda rundt eigedommane.

## BARNA TOK OVER KOMMANDOEN

**NORDSTRANDHØGDA** var hovudkvarter for Forsvarets etterretningsteneste fram til 1998. Sidan 2009 har barna teke over kommandoen i det gamle kontorbygget, som er gjort om til ein av dei flottaste barnehagane i Oslo med plass til rundt 160 barn. Etableringa av barnehagen er eitt av mange eksempel på korleis Forsvarsbygg samarbeider med lokalsamfunnet for å finne gode løysingar for ny bruk når Forsvaret flyttar ut.

# EN SOLID VERDIKJEDE FOR EN KREVENDE OMSTILLING

Hele Forsvarsbyggs verdikjede involveres i omstillingen av Luftforsvaret. Alle våre leveranser er en forutsetning for at omstillingen skal være i mål i 2025.

## OPPDRA

### LUFTFORSVARETS OMSTILLING

Et mer tidsriktig og effektivt Luftforsvar.

### FORSVARSBYGGES BIDRAG

Etablere og tilpasse nødvendig eiendom, bygg og anlegg for at Luftforsvaret kan operere et av verdens beste luftforsvar.

## MILEPÆLER

**2015** Byggestart Ørland

**2015 ->** Prosess for avhending av aktuell eiendomsmasse

**2016** Nedleggelse av Luftforsvarets stasjon Mågerø

**2017** Legge til rette for mottak av de første kampflyene på Ørland

**2020** Flytting av GIL med staber til Reitan

**2021** Etablering av framskutt base for nye kampfly

## FØRINGENE FOR OMSTILLINGEN

- Stortingsvedtak 2012
- Iverksettelsesbrev til forsvarssektoren
- Forsvarssjefens virksomhetsplan

## HELHETLIG BIDRAG

Forsvarsbygg skal bygge forsvarsevne hver dag. Vi er derfor en viktig partner i omstillingen av Luftforsvaret. Oversikten viser vårt bidrag i omstillingen.

## LEVERANSER

### STØTTER FORSVARSBYGGGS VIRKSOMHET

**Leveranse:** Leverer administrative støttejenester til alle avdelingene internt i Forsvarsbygg. **Effekt:** Forsvarsbyggs forretningsområder kan konsentrere seg om å bygge forsvarsevne. **ANSVARLIG: FORSVARSBYGG FELLESTJENESTER**

### IVARETAR OG UTVIKLER EIENDOMSPORTEFØLJEN

**Leveranse:** Forvaltning og utvikling av Luftforsvarets strategiske eiendomsportefølje for å dekke Luftforsvarets behov. **Effekt:** En tilpasset eiendomsportefølje og optimale rammebetingelser i alle planprosesser. **ANSVARLIG: FORSVARSBYGG EIENDOM**

### GIR RÅD OM BESKYTTELSE OG MILJØ

**Leveranse:** Rådgivning innen beskyttelse og sikring av bygg og anlegg, forsvarsspesifikke miljøutfordringer og juridisk rådgivning. **Effekt:** Stadig mer spesialiserte krav for forsvarssektoren blir ivare tatt og oppfylt. **ANSVARLIG: FORSVARSBYGG FUTURA**

### PLANLEGGER OG BYGGER

**Leveranse:** Tilrettelegger og planlegger for en hensiktsmessig eiendoms masse gjennom prosjektutvikling, anskaffelser og bygging. **Effekt:** Gode og nøkterne bygg og anlegg som dekker Luftforsvarets behov. **ANSVARLIG: FORSVARSBYGG UTVIKLING og FORSVARSBYGG KAMPFLYBASE**

# LUFTFORSVARET 2025

Et effektivt og operativt Luftforsvar med hensiktsmessig eiendom, bygg og anlegg.

### IVARETAR HISTORIEN

**Leveranse:** Rådgivning, utredninger, arkeologiske utgravninger og koordinering av kulturminneinteresser i utbyggingsområder. **Effekt:** Kulturminneinteresser blir ivare tatt slik at utbyggingsprosjekter kan gjennomføres som besluttet. **ANSVARLIG: FORSVARSBYGG NASJONALE FESTNINGSVERK**

### BISTÅR MED GODE LØSNINGER

**Leveranse:** Planlegger og bygger ny kampflybase på Ørland og fremskutt base på Evenes i forbindelse med Forsvarets kjøp av F-35 kampfly. **Effekt:** Gode, nøkterne og fleksible bygg og anlegg som dekker Forsvarets behov for mottak av nye kampfly. **ANSVARLIG: FORSVARSBYGG KAMPFLYBASE**

### SELGER, RYDDER OG MILJØSANERER

**Leveranse:** Avhender militære eiendommer som er tatt ut av tjeneste. Omfatter alt fra salg til miljøopprydding, tilrettelegging for sivil bruk og prosess fram til nye eiere overtar. **Effekt:** Tilfører midler til forsvarsbudsjettet og fritar Luftforsvaret for framtidig drifts- og oppryddingsansvar. **ANSVARLIG: SKIFTE EIENDOM**

### TAR VARE PÅ EIENDOMSVERDIENE

**Leveranse:** Sørger for alle oppgaver innenfor utleie, drift, vedlikehold, renhold og utvikling av Forsvarets eiendommer, bygg og anlegg. **Effekt:** Luftforsvaret slipper å bruke tid på eiendom, bygg og anlegg og kan konsentrere seg om kjernevirksomheten. **ANSVARLIG: FORSVARSBYGG UTLEIE**



KAPITTEL

# 3

---

# AKTIVITETAR OG RESULTAT GJENNOM ÅRET

Forsvarsbyggs organisasjon rapporterer på mange målområde. Auka effektivitet og gode resultat av miljøvennlege løysingar inspirerer. Tilstanden på utleigde bygg og anlegg er forbetra, men framleis under målkravet.



# SAMLA VURDERING

Resultata for 2014 viser at vi hadde ei akseptabel måloppnåing, men framleis har utfordringar når det gjeld tilstandsgraden på eigedommane. Vi innfridde effektiviseringskravet vårt i 2014. Vi sette i gang fleire store prosessar som skal medverke til betre måloppnåing.

I dette kapitlet presenterer vi måloppnåinga vår når det gjeld å oppfylle krav som Forsvarsdepartementet stiller. Vi gjer greie for korleis vi vurderer ressursbruken, og legg fram tenesterekneskapar med mål og resultat for dei åtte forretningsområda våre. For kvart av forretningsområda har vi òg peikt på utfordringar og framtidige satsingar.

## RESSURSBRUK

I 2014 omsette vi for i alt nærmare 7 milliardar kroner, noko som gav oss eit driftsresultat på minus 31 millionar kroner.

Vare- og tenestekjøp utgjorde 52 prosent av driftskostnadene. Lønnskostnadene låg på 17 prosent, avskrivningar på 16 prosent, gjennomstrøyming (energi, vatn, avløp og renovasjon) på 9 prosent. Andre kostnader utgjorde 8 prosent.

## GODE RESULTAT PÅ MILJØ

Vi er spesielt nøgde med at vi leverer godt på målsetjinga om miljøvennlige løysingar for bygging, drift og vedlikehald av forsvarseigedommane. I dette arbeidet har vi vore ein pådrivar. Dei siste åra er det gjort forskings- og utviklingsarbeid på tema som støy, opprydding og førebygging av forureining i skyte- og øvingsfelt.

Tilstanden på bygg og anlegg i utleieporteføljen er noko forbetra, men framleis dårlegare enn målkravet. Oppgraderingsbehovet har auka i 2014. Det er ulike årsaker til det, og fleire tiltak er sette i verk for å auke verdien på forsvarseigedommane.

## REKNESKAPEN

I 2014 hadde vi alt i alt eit kontantmessig mindreforbruk av tildelingane våre. Investeringsmidlane blei omsette, og kampflybaseprosjektet blei prioritert. Det var òg eit lite mindreforbruk i drifta av eigedommane i forhold til ramma. Effektiviseringskravet på 0,5 prosent blei òg innfridd i 2014.

## RESULTAT 2014: AKSEPTABEL MÅLOPPNÅING

Måloppnåinga vår i 2014 er samla sett vurdert som akseptabel. Denne heilskapsvurderinga byggjer på at det er oppnådd status «god» for målet L2, «akseptabel» for måla Ø1 og I1 og «ikkje akseptabel» for L1.

MÅLOPPNÅING		TENESTEYTINGAR OG LEVERANSAR	
God	✓	TENESTEYTINGAR OG LEVERANSAR	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <b>L1</b>                      Nøktern og verdibevarande forvaltning av EBA i forsvarssektoren                      ✗                 </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <b>L2</b>                      Miljøriktig planlegging, bygging og forvaltning av EBA i forsvarssektoren                      ✓                 </div> </div>
Akseptabel	✗		
Ikkje akseptabel	⊕		
FORKORTINGAR		ØKONOMI	
Tenesteytingar eller leveransar	L	ØKONOMI	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <b>Ø1</b>                      Resultat i samsvar med budsjett og kostnadseffektiv drift av verksemda                      ✗                 </div>
Økonomi	Ø		
Interne prosessar	I	INTERNE PROSESSAR	
		INTERNE PROSESSAR	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <b>I1</b>                      Forbetra evne til forsvarleg forvaltning                      ✗                 </div>
			MENNESKE, LÆRING OG UTVIKLING

✗  
**MÅL L1**

**Nøktern og verdibevarande forvaltning av eigedommar, bygg og anlegg i forsvarssektoren**

Vi skal utføre oppgåver etter dei retningslinjene departementet fastset for eigedom, bygg og anlegg (EBA). Når det gjeld investeringar i EBA, skal vi levere rett avgjerdsgrunnlag som sikrar nøktern, kostnadseffektiv EBA i eit livsløpsperspektiv. Investeringane vi gjer i EBA, skal gjennomførast i samsvar med investeringsplan godkjend av Forsvarsdepartementet. Eigedomsregisteret vårt skal vere oppdatert med korrekt eigedomsinformasjon.

Vi skal bevare EBA-verdiane i forsvarssektoren og sikre at eigedomsporføljen er tilpassa framtidige behov i forsvarssektoren. Vidare skal vi medverke til å redusere dei samla drifts-

utgiftene i forsvarssektoren ved å avhende eller rive eigedommar som Forsvaret ikkje lenger har bruk for. Forsvarssektoren skal sikrast tilfredsstillande rammevilkår for verksemda si når det gjeld arealdisponering og EBA-planar.

### SAMLA VURDERING AV MÅLOPPNÅING

Vi leverer ikkje akseptabelt på målet om nøktern og verdibevarande forvaltning av eigedommar, bygg og anlegg (EBA) i forsvarssektoren.

Resultatet for 2014 viser at tilstandsgraden for utleigeporføljen er noe dårlegare enn sektorkrava. Vedlikehaldsetterslepet og oppgraderingsbehovet har auka frå 2013 til 2014, mens porteføljen over

tid viser ei stabil utvikling. Tilstandsgraden på festningsverka var i samsvar med kravet i 2014.

Planlagt vedlikehald er éin av innsatsfaktorane for å halde oppe tilstandsgraden på EBA-porteføljen. Måloppnåinga blei under kravet. Det kjem av at tiltak blei utsette til fordel for andre prioriterte behov. Utsette, relevante tiltak blir tekne med i planen for 2015. Det blir utarbeidd rullerande treårs vedlikehaldsplanar, og det er tett oppfølging av gjennomføringa.

I samband med den årlege oppdateringa av perspektivplan EBA 2015–2023 utarbeidd vi ein fornyingsplan med oppdaterte behovs-



beskrivingar. Vi var òg med på å kvalitetssikre beskrivingane av nye behov hos Forsvarssjefen. Den låge fornyingstakten er ei utfordring, og vi vil utarbeide ein eigen analyse av den årlege ressursinnsatsen for å bevare og forbetre tilstandsgraden.

Vi er i gang med å utvikle Bodø hovudflystasjon. Avtale med Rygge sivile lufthamn blei signert. Dialog med Luftforsvaret har vore høgt prioritert. Det er etablert ei prosjektgruppe for Forsvarssjefens militære råd

(FMR) der vi deltek breitt, og arbeidet skal intensiverast i 2015. Forsvarssektorens landsverneplan del II blei send på høyring.

Vi arbeider kontinuerleg med å tryggje Forsvarets arealbruksinteresser gjennom høyringsinnspel til kommunale og fylkeskommunale arealplanar og uttalar i vernesaker og ved etablering av vindkraft. Vi har levert inn motsegn til kommuneplanar for Oslo, Stavanger, Meland og Voss. Vi har fått medhald på alle vesentlege punkt. Motsegn mot

områderegulering for Ørland er under arbeid. Vi har fokus på investeringskostnad per kvadratmeter. Basert på erfaring med marknadsprisar, spesielt i Nord-Noreg, vurderer vi det som lite sannsynleg at investeringskostnaden per kvadratmeter kan reduserast i tråd med krava for 2015. Målkravet for avhending av utrangerte areal blei ikkje nådd i 2014. Hovudårsakene er måten avhendingsporteføljen er sett saman på, potensialet for avhending og avgjerda om at avhending av areal og objekt utan positivt resultat skulle utsetjast.

## MÅL L2

### Miljøriktig planlegging, bygging og forvaltning av eigedommar, bygg og anlegg i forsvarssektoren

Vi skal sørge for miljøriktig planlegging, utvikling og forvaltning av eigedommar, bygg og anlegg (EBA) i forsvarssektoren for å vareta samfunnsansvar og sikre heilskapelege avgjerder og stadig betre miljøprestasjonar. Miljøarbeidet skal vere systematisk, førebyggjande og dokumenterbart.

Vi skal utvikle kompetanse og vere pådrivar i miljøarbeidet på område som har god effekt for forsvarssektoren, bidra til utvikling ved å ta i bruk effektive metodar og stille krav til leverandørar for utvikling og val av miljøriktige tenester og produkt.

Vi skal vere ein god rådgivar i miljøspørsmål med omsyn til moglegheit, planlegging og oppfølging av heilskapelege avgjerder og tiltak, og skal mellom anna

- vareta miljøinteressene til forsvarssektoren overfor samfunnet på kort og lang sikt, mellom anna sikre godt samarbeid med offentlege styresmakter på aktuelle område
- redusere energibruken i EBA og betre energieffektiviteten i bygg og anlegg
- redusere CO<sub>2</sub>-utslepp frå bruk av fossilt brensel til oppvarming av EBA i sektoren
- sikre HMS-aspekt i EBA

- fullføre implementering av miljøeiing i samsvar med ISO 14001 og planlegge vedlikehald av systemet, slik at det kan forberast kontinuerleg

#### SAMLA VURDERING AV MÅLOPPNÅING

Vi leverer godt på målet om miljøriktig planlegging, bygging og forvaltning av EBA i forsvarssektoren. Miljøaktivitetane og miljøoppgåvene femner vidt, og dei er viktige for sektoren, som ein stor forvaltar av EBA, og for å førebyggje og avgrense moglege ulemper for det sivile samfunnet som følgje av aktiviteten i Forsvaret.

Vi har mykje forskings- og utviklingsarbeid som er spesialisert på behova i forsvarssektoren. Det er viktig for sektoren å vere ein pådrivar i arbeidet med å utvikle nye metodar og løysingar på miljøområde som støy og i arbeidet med å førebyggje og rydde opp etter forureining i skyte- og øvingsfelt (SØF). Arbeidet blir utført både i eigen regi og saman med andre aktørar, til dømes Forsvarets forskingsinstitutt. Utvikling av metodikk og testing av løysningar skal gi grunnlag for å velje effektive løysingar tilpassa lokale forhold og for å vurdere kva metodar som kan vere

eigna for gjennomføring i stor skala framover.

Det blei i fjor inngått rammeavtale om handtering og deponering av forureina massar frå SØF. Avtalen opnar for at svært forureina massar med høgt organisk innhald kan behandlast i Noreg framfor å bli eksporterte til utlandet til forbrenning. Avtalen er nyskapande og inneber at vi skal utvikle og teste nye metodar saman med tenesteleverandørar for å finne ut kva som er gode miljøløysingar og meir effektiv ressursbruk. Energileiing er ei viktig satsing for sektoren. Vi oppfylte målkravet for 2014. Prosjektet er i rute til å kunne avsluttast i 2016, og målet er ein reduksjon i forbruket på 30 prosent samanlikna med 2006. Energireduksjon på eksisterande bygg er eit viktig tiltak, men vi har òg krav til nybygg. Bygginga av det første tilnærma nullenergi-bygget i sektoren tok til i fjor.

Vi har oppfylt alle krav til reduserte utslepp av CO<sub>2</sub> og sortering og gjenvinning av avfall. Avfallshandtering er ei viktig utfordring der vi vil leggje opp til endå tettare samarbeid med brukarane i 2015. Krav til miljøansvar er innarbeidd i malar for anskaffing.





## MÅL Ø1

## Resultat i samsvar med budsjett og kostnadseffektiv drift av verksemda

Vi skal levere eit økonomisk resultat som forventa til eigaren (etter kontantprinsippet) og styre mot sunne bedriftsøkonomiske mål (etter periodiseringsprinsippet). Kostnader til eigarpålagde oppgåver skal synleggjerast og effektiviseringsgevinstar dokumenterast. Samtidig skal det leverast på forventa resultat, og planlagt ytingsnivå skal gjennomførast.

## SAMLA VURDERING AV MÅLOPPNÅING

Vi leverer godt på målet om resultat i samsvar med budsjett og kostnadseffektiv drift av verksemda. Vi legg fram rekneskap etter to finansielle rammeverk: kontantrekneskap etter føresegnene for statsrekneskapen og periodisert verksemdsrekneskap etter føresegnene i rekneskapslova (GRS – god rekneskapskikk).

Dei økonomiske resultatata etter kontantprinsippet viser samla eit lite mindreforbruk for 2014. Vi har evna å omsetje dei tildelte midlane våre på investeringssida og er godt i gang med å sikre mange nok godkjende prosjekt for å sikre omsetning i 2016. Kampflybaseprosjektet har vore i drift eit par år, og det er krevjande å levere innanfor avtalte tids- og kostnadsrammer. Prosessen med eigedom-

serverv og innløyning av bustader er godt i gang. Vi har jobba aktivt med å sikre optimale rammevilkår for sektorverksemda gjennom proaktivt engasjement i statlege, fylkeskommunale og kommunale planprosessar. For dei store investeringsprosjekta er det krevjande å styre etter fastlagde årsrammer. I 2014 er det nokre mindre kontantmessige avvik.

Driftskapitla viser samla ein tilfredsstillande status med 20 millionar kroner i mindreforbruk, det vil seie 0,5 prosent av disponible midlar. Mindreforbruket på drifta vil bli søkt overført til 2015, mens det på investeringskapitla blir overført høvesvis meir- eller mindreforbruk til 2015.

Den periodiserte verksemdsrekneskapen for 2014 viser eit resultat under budsjett. Avviket kjem hovudsakleg av høgare avskrivningar enn budsjettet og noko høgare driftskostnader for utleigeverksemda. Eit positivt resultat i avhendingsverksemda veg delvis opp for avviket.

Vi innfrir effektiviseringskravet for året, noko som betyr lågare husleige for kundane våre. Avhendingsverksemda har gjennom året tilpassa seg framtidige salsvolum og redusert

kostnadsbasen sin betrakteleg. Kostnadene for dei eigarpålagde oppgåvene er høgare enn kravet. Dette er ei følge av oppbygginga av kampflybaseprosjektet og auka personalkostnader. Resultatet er ei forbetring samanlikna med fjoråret, og det er venta ei ytterlegare forbetring i åra som kjem.

I 2014 har vi lagt ned ein betydeleg innsats i eit forbettringsprogram på økonomiområdet. Programmet har som overordna mål å sikre fornøgde kundar gjennom effektiv styring og kontroll på økonomiområdet. Ein ny økonomimodell er utarbeidd og teken i bruk ved inngangen til 2015. Fordelingsnøkkelen for forsyningskostnadene er forbetra, og nye styrande dokument er implementerte i utleigeverksemda. Det er venta at effektane av programmet blir realiserte i løpet av 2015. Dei omfattar ein meir straumlinjeforma økonomimodell på tvers av Forsvarsbygg, klarare roller og ansvar, lik praksis for like oppgåver og betre grunnlag for utfakturering av forsyning til kundane.

\* Energi, avløp, vatn og renovasjon som følgjer leigeforholdet

## INTERNE MÅL

## INTERNT MÅL L3 Sikre omdømme, posisjon og gode kunderelasjonar

Vi skal styrkje eige omdømme og få meir nøgde leigetakarar og kundar. I tillegg skal vi betre internkommunikasjonen for å skape ein heilskapleg og sterk organisasjonskultur. I 2014 styrkte vi kundedialogen vesentleg. Gjennomførte oppdragsevalueringar indikerte akseptabel til god kundetilfredsheit. Det er framleis fleire negative medieomtalar enn vi skulle ønskje, og dei positive blir relativt færre. Plan for internkommunikasjon er gjennomført, og vi oppfyller nynorskrava i den eksterne kommunikasjonen vår.

## INTERNT MÅL L4 Konkurransedyktige leveransar

VVi skal oppfattast som ein betre tenesteleverandør, og kunden skal vite kor konkurransedyktige vi er. I 2014 blei det gjennomført benchmarkinganalysar av dei tre sentrale tenesteområda reinhald, investeringsverksemd og driftsprosessar for forvaltninga av eigedom, bygg og anlegg. Hovudkonklusjonen er at vi er konkurransedyktige samanlikna med andre verksemdar i Noreg og Norden. Forbettringspunkt frå analysane blir følgde opp. Reinhald skal avviklast.

## MÅL 11

## Betra evne til forsvarleg forvaltning

Vi har ansvaret for at Forsvarsdepartementets instruks om økonomi- og verksemdsstyring i forsvarssektoren blir etterlevd, og skal mellom anna

- gjennomføre aktivitetar i tråd med fastsette mål og prioriteringar
- fastsetje mål- og resultatkrav og prioritere i eitt- og fleirårig perspektiv innanfor eige ansvarsområde
- utvikle eigne styringsparameterar, tiltak, risikoar og risikoreducerande eller avbøtande tiltak for eiga verksemd
- gjennomføre risikostyring som ein integrert del av styringa mot fastsette mål og resultatkrav
- sørge for planlegging, gjennomføring og oppfølging av verksemda, medrekna resultat- og rekneskapsrapportering
- definere ansvar og mynde og fastsetje interne instruksar innanfor eige ansvarsområde
- etablere internkontroll for å nå fastsette mål og prioriteringar

## SAMLA VURDERING AV MÅLOPPNÅING

Mål og resultatkrav er nådde innanfor ramma av forsvarleg forvaltning. Risikostyringa er integrert i verksemdsstyringa. Alle viktige

prosessar er integrerte i verksemdsstyringa slik at mål, resultat, avvik og tiltak blir følgde heilskapleg og systematisk opp. Vurderinga vår er at risikobiletet ikkje har endra seg vesentleg i 2014. Tiltak for å betre måloppnåinga ytterlegare kommande år er definerte. Riksrevisjonen hadde ingen merknader til sjølve rekneskapen for 2013\*, men vesentlege merknader til måten vi hadde styrt og følgd opp investeringsprosjekta og arbeidet med å førebygge sosial dumping på. Vi har sett i gang korrigerande tiltak. Kontrollar utførte på byggeplassen viser at mange entreprenørar og underentreprenørar har innretta seg etter kontraktskrava, og at kontrollane våre både er ønskte og verkar oppdragande. Vi har òg kontraktfesta maksimalt to underentreprenørnivå i prosjekta våre og starta eit tettare samarbeid med andre aktørar i byggebransjen og offentleg sektor.

Vi innførte eit nytt IT-drive leiingsinformasjonssystem (LIS) for oppfølging, rapportering og styring. Det er venta at LIS vil gi betre og meir effektiv oppfølging, rapportering og analyse av styringsdata. Eit større forbettringsprogram på økonomiområdet blei sett i gang

hausten 2013 med utgangspunkt i utleigeverksemda. Målet er å oppnå meir effektiv styring og kontroll. Ein ny økonomimodell som omfattar heile verksemda vår, vil gjelde frå 2015.

Det er lagt ned mykje arbeid i tiltak for haldningar, etikk og leing som er integrerte i den ordinære verksemdsstyringa. Gode haldningar blir til gjennom bruk av fastlagde prinsipp for leiarskap og medarbeidarskap. Tiltaka skaper bevisstheit hos dei tilsette og gir dermed ein meirverdi i vidareutviklinga av arbeidet med forsvarleg forvaltning. Ei omstrukturering av varslingskanalen i Forsvarsbygg går føre seg i nært samarbeid med sektoren elles. Arbeidet er noko forseinka på grunn av manglande kapasitet, men skal vere ferdig i løpet av første kvartal 2015.

I kapittel IV Styring og kontroll går vi nærare inn på prosessane, systema og strukturane.

\* Riksrevisjonens rapport for 2014 er venta i mai 2015.

## INTERNT MÅL 12 Effektive verdiskapingsprosessar

Vi skal auke bruken av e-faktura og omsetning gjennom e-handel. I tillegg er avtalelojalitet i samband med anskaffingar eit viktig fokusområde for oss. I 2014 hadde vi god måloppnåing. Resultatet for e-faktura var godt, og både omsetninga av materiell på e-handel og avtalelojaliteten var akseptabel. Som ein stor innkjøpar bruker vi posisjonen vår til å stille krav til pris og miljø hos leverandørar.

## INTERNT MÅL M1 Vere ein attraktiv arbeidsplass med tilgang til

**kompetanse tilpassa Forsvarsbyggs behov** Arbeidsglede og god leing i tråd med eigne leiarsprinsipp er viktig for oss. Vi ønskjer god balanse mellom kvinner og menn i leiande stillingar. Arbeidsplassen vår skal vere attraktiv for studentar og yngre arbeidstakarar. Vi skal gjennomføre medarbeidar- og utviklingssamtalar jamleg. I 2014 viser resultatata stor aktivitet innanfor leiar- og kompetanseutvikling, akseptabel utvikling i kjønnsbalansen i leiande stillingar, stabilt sjukefråvær og godt tilfang av arbeidssøkjjarar. Arbeid med strategisk kompetanseleiing er starta opp, men kvaliteten på målretta kompetanseutvikling, medarbeidaroppfølging og kompetanseoverføring på tvers i organisasjonen må aukast.

# UTGREIING OM RESSURSBRUK

I 2014 hadde Forsvarsbygg ei omsetning på rundt 7 milliardar kroner og eit driftsresultat (GRS) på minus 31 millionar kroner etter nedskrivingar.

## DRIFTSINNTEKTER

Inntektene auka med 197 millionar kroner til 6981 millionar kroner i 2014. Auken kom først og fremst i form av større inntekter frå investeringsprosjekt.

Driftsinntektene fordelt etter finansieringskjelde viser at investeringsprosjekta står for rundt 38 prosent av den totale omsetninga, mens 32 prosent er knytt til leigeinntekter.

## DRIFTSKOSTNADER

Totale driftskostnader for 2014 var 6996 millionar kroner. Det er 200 millionar kroner høgare enn totale driftskostnader i 2013 og utgjør ein auke på totalt 3 prosent. Årsaka til denne auken er høgare produksjon på investering kombinert med ein nedgang i kostnader i samband med avhendingsverksemda. Totale driftskostnader inkluderer vare- og tenestekjøp, leigekostnader for innleigde bygg, gjennomstrøymingskostnader\*, lønnskostnader, avskrivningar og andre driftskostnader.

\*Energi, avløp, vatn og renovasjon

## TOTALE DRIFTSKOSTNADER PER INNSATSAKTORAR

I 2014 utgjør vare- og tenestekjøp 52 prosent av driftskostnadene i Forsvarsbygg, lønnskostnadene 17 prosent, energi og gjennomstrøymingskostnader 7 prosent og andre kostnader 8 prosent. Totale avskrivingskostnader utgjør 16 prosent, og av dette er 1059 millionar kroner bygningsmessige avskrivningar. Totale lønns- og personalkostnader auka med 82 millionar kroner i perioden 2013 til 2014. Det er ein auke på 7,6 prosent frå 2013 og kan i hovudsak forklarast med fleire tilsette og auka pensjonskostnader.

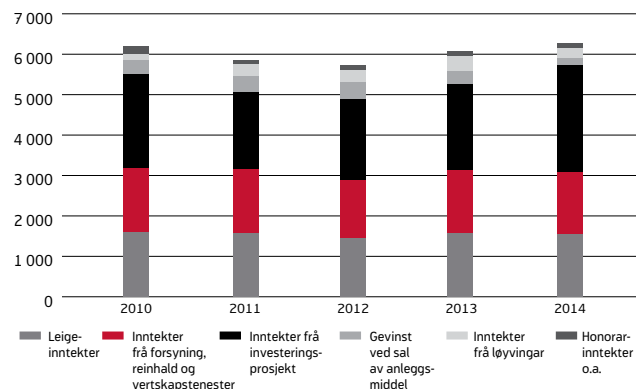
## RESSURSBRUK PER LEVERANSEOMRÅDE

Det kan gjerast greie for ressursbruken med utgangspunkt i Forsvarsbyggs leveransar. Leveranseområda har utspring i forvaltingsmodellen og kan delast inn slik:

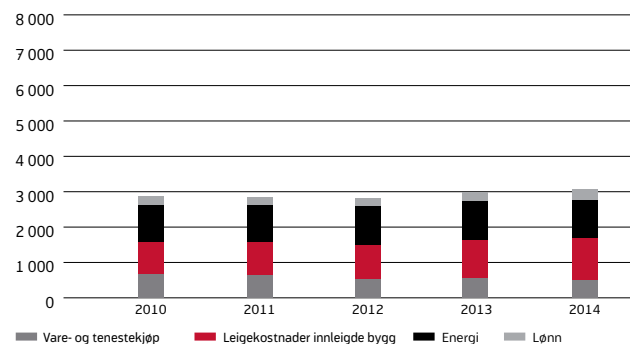
**Investering:** Investeringar går til nye eigedommar, bygg og anlegg og fornying.

## TOTALE INNTEKTER

2010-2014



## TOTALE DRIFTSKOSTNADER PER INNSATSAKTOR 2010-2014



**Leigemodellen:** Vi forvaltar, driv, utviklar og held ved like eigedom, bygg og anlegg i forsvarssektoren. Kapitalelementet går til fornying, reanskaffing eller rehabilitering av eigedom, bygg og anlegg.

**Festningsverk:** Vi forvaltar, driv, varetek og utviklar historiske norske festningsverk for publikum.

**Rådgiving:** Vi leverer rådgivingstenester innanfor mellom anna sikring av bygg og anlegg, miljø og kulturminnevern i tillegg til sal, rydding og miljøsanering av eigedommar, bygg og anlegg.

**Avhending:** All eigedom som sektoren ikkje treng, blir avhenda, det vil seie miljøsanert, riven og seld.

Den vidare utgreiinga om ressursbruk handlar om kostnadssida i Forsvarsbygg.

Ei inndeling av driftskostnadene etter leveranseområda til Forsvarsbygg viser at leveransane investering og leigemodell utgjør over 93 prosent av dei totale kostnadene, mens avhending utgjør rundt 3 prosent av totalen. Bygningsmessige avskrivningar utgjør 15 prosent av dei totale driftskostnadene og er inkluderte i kostnadene for leveransane leigemodell og festningsverk. I perioden 2013 til 2014 har det

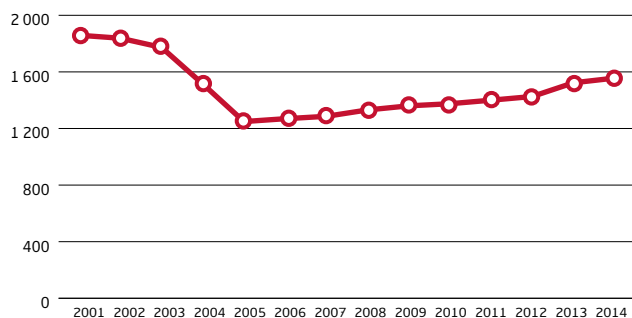
vore ein auke i kostnadene til investeringar på 351 millionar kroner. Dette kjem av auka rammer til kampflybase og komponentutskifting. På leveranseområdet avhending er det ein nedgang på 131 millionar kroner frå 2013 til 2014 som følgje av ein mindre avhendingsportefølje i perioden. For andre leveranseområde er det berre små endringar i perioden.

### ÅRSVERKSUTVIKLING

I perioden 2003 til 2005 reduserte Forsvarsbygg bemanninga som følgje av ei omorganisering av drifta og ein reduksjon i utleigd areal. I perioden etter 2005 har årsverket auka gradvis. Denne auken kjem i hovudsak av at Forsvarsbygg har fått tilført nye oppgåver, og at det av marknadsmessige årsaker har vore fornuftig å tilsetje framfor å leige inn tenester. Av nye oppgåver kan vi nemne overtakinga av sikringstenester i 2011, ansvar for innreiing i nye bygg og anlegg og etableringa av kampflybaseprosjektet i 2012. Det er òg fleire tilsetjingar innanfor internkontroll og kontraktforvaltning som eit ledd i å sikre forsvarleg forvaltning.

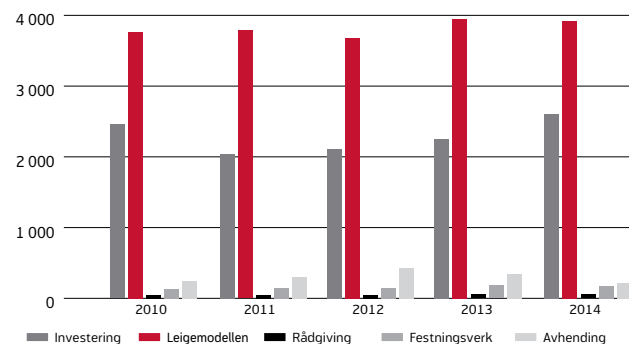
## ÅRSVERK I ALT FORSVARSBYGG

2001-2014



## TOTALE DRIFTSKOSTNADER PER LEVERANSEOMRÅDE

2010-2014



## Forsvarsbygg eiendom

# IVARETAR EIENDOMSVERDIENE

Vår hovedoppgave er å planlegge og å bidra til gode prioriteringer slik at forsvarssektorens eiendommer er best mulig tilpasset Forsvarets behov. I 2014 forvaltet vi i overkant av 4 millioner kvadratmeter bygningsmasse. Tilstanden på eiendommene var akseptabel, men fremdeles noe dårligere enn sektorens krav. Det er derfor fortsatt nødvendig å prioritere økt kvalitet og funksjonalitet på eiendomsmassen.

### MÅL OG STRATEGI

Vi skal sørge for en nøktern og verdibevarende forvaltning av forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg gjennom god planlegging og prioritering.

Dette gjør vi gjennom helhetlig prioritering av tilgjengelige ressurser. God planlegging gjør at vi kan ta beslutninger om når vi skal investere, når vi skal vedlikeholde og når vi skal selge. Målsetningen er å skape høy bruksverdi for Forsvaret, tilpasset framtidige behov.

En viktig del av arbeidet med å skape en felles forståelse av mål og strategier i forsvarssektoren skjer gjennom arbeidet med å videreutvikle og etterleve forvaltningsmodellen. Denne modellen, som er besluttet av Stortinget, definerer hvordan sektorens eiendommer skal forvaltes. Vi deltar aktivt i dette arbeidet.

Vi har iverksatt arbeidet med en ny eiendomsstrategi. Denne skal sikre at forvaltningen av sektorens eiendommer skaper best mulig verdi for sektoren.

Hensynet til miljø er en viktig faktor når sektorens eiendommer skal bygges og forvaltes. Vi skal sørge for miljøriktig planlegging, bygging og forvaltning av forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg. Arbeidet med å videreutvikle Forsvarsbyggs miljøstrategi ble påbegynt i 2014 og planlegges avsluttet i løpet av 2015.

Vi støtter omstillingen av Forsvaret, med særlig fokus på Luftforsvaret – den største flytteprosessen i Forsvaret noensinne. Basert på gjeldende langtidspan (2013-2016), gir vi støtte til Luftforsvaret med over-

føring av flyplassdrift til sivile aktører. Vi planlegger salg og utleie av flyplassarealer som vil gi betydelig inntekter til forsvarssektoren. I tillegg planlegger vi med investeringer på de steder Luftforsvaret i framtiden skal ha sin virksomhet.

Vi bidrar aktivt inn i forsvarssektorens nye langtidspanlegging for hvordan Forsvaret skal se ut i framtiden. Ved å konsentrere Forsvarets virksomhet til færre områder skal vi bidra til mer kosteffektive løsninger samtidig som vi skal ivareta hensynet til Forsvarets behov for videreutvikling. Dette er et arbeid som fortsetter i 2015.

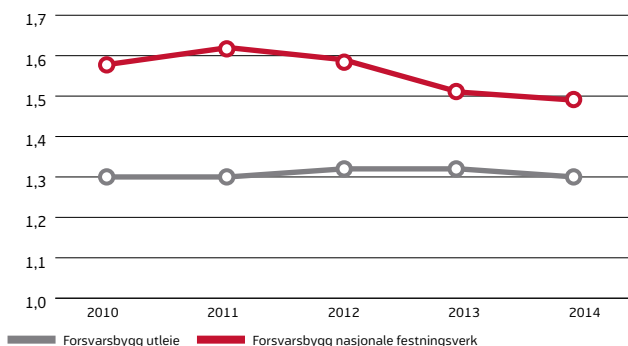
### RESULTATER

Verdien av forsvarssektorens eiendommer vurderes ut i fra tilstandsgraden på byggene. Tilstandsgraden måles i en skala fra 0 til 3, hvor 0 er best og 3 er dårlig. Forsvarsdepartementets mål for en tilfredsstillende teknisk tilstandsgrad for hele porteføljen er 1,3. I dag har forsvarssektoren 9 500 bygg med en gjennomsnittlig teknisk tilstandsgrad på 1,31. Tilstandsgraden på våre bygg er dermed kun akseptabel. Mange eiendommer har hatt en negativ trend i tilstandsgraden de siste årene. Unntaket er de nasjonale festningsverkene som har en positiv utvikling på tilstandsgraden. Festningsverkene har fått ekstratildelinger av midler for oppgradering. Dette er i tråd med Forsvarsdepartementets målsetting om å ta vare på vår kulturhistoriske arv.

Resultatet i 2014 viser at det er solgt eller revet mindre arealer enn målsettingen. Dette skyldes at Forsvaret har sagt opp mindre areal enn det vi hadde planlagt med. I tillegg har man valgt å utsette en del kostnadskrevende salgs- og rivingsprosjekter av budsjettmessige årsaker.

## TILSTANDSGRAD (TEKNISK)

2010-2014



Grafen viser utviklingen i tilstandsgraden på bygg i porteføljen forretningsområdene Forsvarsbygg utleie og Forsvarsbygg nasjonale festningsverk forvalter. Registrert tilstandsgrad på bygg som utleie forvalter har hatt en svak positiv trend i perioden. For festningsverkene har det vært en positiv utvikling i tilstandsgraden i perioden. En av hovedårsakene til den positive trenden har vært ekstratildelinger av midler til de nasjonale festningsverkene. Innføring av midler til utskiftning av bygningsdeler og tekniske anlegg i 2014 har vist seg å ha en positiv tilstandseffekt på det enkelte bygget, men vi forventer ingen effekt på tilstanden på porteføljenivå.

Forsvarsbygg har et vidt spekter av miljøaktiviteter i sin virksomhet. Aktivitet på miljøområdet inkluderer forsknings- og utviklingsarbeid spesialisert mot forsvarssektorens behov. Det er i 2014 oppnådd gode resultater innenfor energiledelse. Forsvarsbygg påbegynte i 2014 byggingen av sektorens første nullenergibygg, et kontorbygg på 2200 kvadratmeter på Haakonsværn.

Vi arbeider med å sikre Forsvaret gode og langsiktige rammebetingelser for sin virksomhet, ofte i konkurranse med sivil bolig- og næringsutvikling og andre sivile behov. Dette gjøres gjennom å hevde Forsvarets behov og interesser i dialog med sivile planmyndigheter. Vi har i tillegg tatt initiativ for å endre rammebetingelser vedrørende støy og innbygging som skal gjøre det enklere å kombinere militære og sivile behov.

Vår spesialistkompetanse innen eiendom og bygg gjør at vi har hatt en viktig rolle inn i forsvarsjefens fagmilitære råd og i Forsvarsdepartementets langdstidsplanlegging. Vi har i 2014 koordinert Forsvarsbyggs støtte til Luftforsvarets omstilling. Vi har planlagt og gjennomført tiltak i tråd med Luftforsvarets behov for nye bygg, samt bidratt til salg og utleie av eiendom Forsvaret ikke har behov for, deriblant eiendommer på flyplasser som Flesland og Rygge.



### Haakon Øberg

DIREKTØR I FORSVARSBYGG EIENDOM

– Det må være en felles forståelse av sammenhengen mellom kostnadsdekkende leie og hvilke forhold en slik leie skal dekke.

# 4,1

millioner kvadratmeter

**EIENDOM SØRGER FOR** at 4,1 millioner kvadratmeter bygningsmasse er best mulig tilpasset Forsvarets behov.

 [forsvarsbygg.no](http://forsvarsbygg.no)

## → Forsvarsbygg eiendom

**UTFORDRINGER OG RISIKO**

Etterfølgende forhold påvirker vår evne til å innfri kravene til langsiktig verdibevaring i kombinasjon med Forsvarets behov for høy brukernytte.

Etablering av Forsvarsbyggs eiendomsstrategi er et viktig satsingsområde. Forsvarsbygg må legge vekt på en god utnyttelse av eiendommene med kontinuerlig tilpasning til endringer i Forsvarets behov. Det blir viktig i det videre strategiarbeidet å sikre en felles forståelse i sektoren av forvaltningsmodellen. Dette innebærer forståelse for aktørenes roller og hvilke strategiske grep som må til for å oppnå best mulig utnyttelse av eiendommene. For å opprettholde verdiene over tid vil det være et fokus på å sikre kostnadsdekkende leie.

Forsvarssektoren har en stor andel eldre bygningsmasse hvor den tekniske tilstandsgraden er dårlig og lite tilpasset Forsvarets framtidige behov. Knappe ressurser til verdibevaring gjør det utfordrende å ivareta eiendomsverdiene og samtidig gi høy brukernytte for Forsvaret. Nye bygg er mer teknisk komplekse og dyrere både i anskaffelse og drift. Det er derfor nødvendig å effektivisere arealbruken for å unngå at forsvarssektoren får økte kostnader.

**FRAMTIDSUTSIKTER**

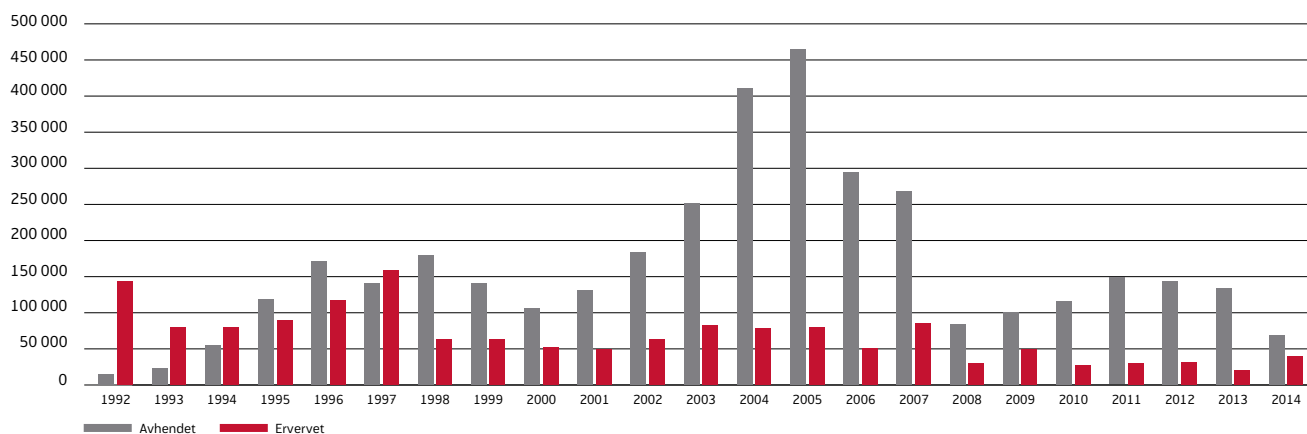
Arbeidet med ny eiendomsstrategi fortsetter og denne skal være på plass innen utgangen av 2015.

Det utarbeides en ny langtidsplan for sektoren. Den sikkerhetspolitiske situasjonen har endret seg og setter nye krav til Forsvarets operative evne. En konsekvens av dette er endret basestruktur, noe som betyr at Forsvaret vil være lokalisert færre steder enn i dag. Generelt vil kravet om at eiendommene skal være best mulig tilpasset Forsvarets behov øke. Dette krever mer av Forsvarsbygg som forvalter.

For å utvikle eiendommene best mulig er det viktig å kunne prioritere all ressursbruk i sammenheng, både på investering og vedlikehold. Forsvarsbygg arbeider kontinuerlig for at rammebetingelsene for forvaltningen blir så optimale og kostnadseffektive som mulig. Et annet prioritert tiltak i 2015 er å få på plass et helhetlig plankonsept. Dette sikrer at vi får ut nødvendig effekt i tråd med strategiske føringer og gjennomførte analyser.

**UTVIKLINGEN I EIENDOMSPORTEFØLJEN**

KVADRATMETER BTA





## Forsvarsbygg utvikling

# IVARETAR PLANLEGGING OG BYGGING

I 2014 leverte vi bygge- og anleggsprosjekter til Forsvaret innenfor vedtatte økonomiske rammer. I sum utgjør det omlag 2,3 milliarder kroner. Totalt har vi 470 svært ulike prosjekter i hele landet. Sikkerhet, helse og arbeidsmiljø, arbeidsmarkeds kriminalitet og sosial dumping er utfordringer som tas på alvor.

### MÅL OG STRATEGI

Vår viktigste oppgave er å planlegge og å bygge for framtidens forsvar i tråd med bestillingene fra Forsvarsdepartementet til avtalt pris, kvalitet og tid. Bygge- og rehabiliteringsprosjektene spenner bredt fra bolig- og kontorbygg for Forsvarets veteraner ved Kongsvinger og kaianlegg i Trøndelag til ny nasjonal helikopterbase i Bardufoss og Haakonsværn og flyplassdekke i Bodø og på Andøya.

### Leveransemålene i 2014 var:

- 1) God leveranseevne ved god styring av prognose og framdrift i prosjektene.
- 2) Miljøriktige bygg ved å oppfylle vedtatte krav og forventninger til moderne og miljøriktige bygg.
- 3) Konkurransedyktige leveranser gjennom å sikre god kompetanse og framtidsrettede tekniske løsninger som gir bedre bygg og mer effektiv oppfølging av eksterne prosjektmiljøer og leverandører over hele landet.
- 4) Forbilde og rollemodell som byggherre ved å ta en ledende rolle i kampen mot arbeidsmarkeds kriminalitet og sosial dumping. Dette oppnår vi blant annet ved tettere samarbeid med offentlige myndigheter, andre offentlige byggherrer og byggenæringen.

### RESULTATER

I 2014 bygget og rehabiliterte vi bygg og anlegg i tråd med bestillingen fra Forsvarsdepartementet og i henhold til prognosen og tilgjengelig ramme. Samlet omsatte vi for 2,3 milliarder kroner. I 2014 hadde vi totalt 470 prosjekter i hele landet. Utfordringen med å nå produktionsmålet og investeringsrammen ble løst i 2014 med flere tiltak. Blant annet med tettere prosjektoppfølgning og forsering av prioriterte

prosjekter, profesjonalisering gjennom prosjektlederoppplæring og en bedre effekt av et felles kvalitetssystem.

Som statlig byggherre skal vi oppfylle vedtatte krav og forventninger til moderne og miljøriktige bygg. Det forutsetter at vi er innovative og har god kompetanse på framtidsrettede tekniske løsninger og utførelse. På Haakonsværn bygger Forsvarsbygg Norges mest energieffektive nye kontorbygg til nå. Blant annet vil bygget få energi fra sjøvarme og solceller på taket. I 2014 fortsatte vi arbeidet med utskifting av oljefyrer til fordel for miljøvennlig energi i militære leire. Etableringen av nye biobrenselanlegg bidrar til miljøvennlige og kostnadseffektive løsninger for både Forsvaret og lokalsamfunn. Flere av prosjektene er realisert som et offentlig privat samarbeid.

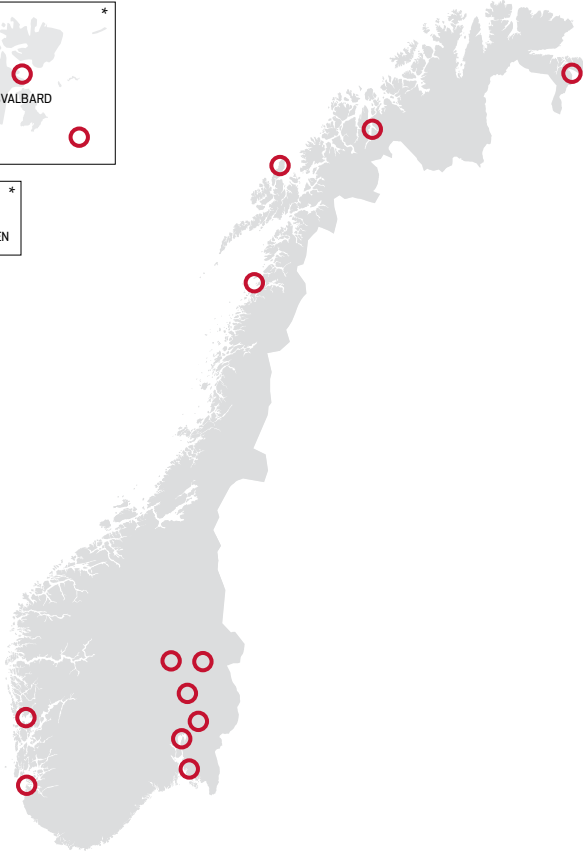
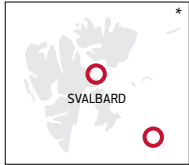
På tross av et høyt antall prosjekter som er svært ulike viser en benchmarking, gjennomført av et eksternt firma i 2014, at Forsvarsbyggs leveranser er konkurransedyktige sammenlignet med en rekke andre statlige og halvstatlige virksomheter i Norge, Danmark og Sverige. I 2014 videreførte vi satsingen på digitalisering av byggeprosessen slik at aktørene enkelt kan dele informasjon. Bygningsinformasjonsmodellering (BIM) effektiviserer informasjonsflyten i byggeprosjektene og er et godt styringsverktøy i prosjektene. Resultatet er bedre kontroll og færre feil. Et eksempel er at man i tradisjonelle byggeprosjekter har gjort samme beregninger opp til ni ganger. Med BIM reduserer man det til én gang.

Vi har styrket arbeidet innenfor sikkerhet, helse og arbeidsmiljø. Arbeidet mot sosial dumping og arbeidsmarkeds kriminalitet (SHA) har blitt ytterligere aktualisert i takt med den økte bruken av uten-



→ Forsvarsbygg utvikling

## VI LEVERER TJENESTER DER FORSVARET ER



\*Oppdrag for redningstjenesten.

landsk arbeidskraft i byggebransjen. I 2014 innførte vi nye prosedyrer og sjekklister for kontroller av SHA og sosial dumping og uanmeldte byggeplasskontroller. Vi kontraktfestet maksimalt to nivåer av underentreprenører i våre prosjekter og inngikk et tettere samarbeid med andre aktører i byggebransjen og offentlig sektor.

### Trygg landing på Andøya

På tross av høyt tempo og snøvær i mai, klarte Forsvarsbygg å fornye rullebanen på Andøya. Uten personskader og innen fristen. En milepæl ble nådd da Norwegian kunne lande på hovedrullebanen på nylagt asfalt den 5. juni 2014. I mellomtiden var 36 000 tonn gammel asfalt fjernet og erstattet med 40 000 tonn nylagt asfalt. Resultatet er en trygg landingsplass for både militære og sivile fly.

Med en investering på vel 259 millioner kroner, utgjorde prosjektet over 20 prosent av investeringene i nord og var et av Forsvarsbyggs største i 2014. På tross av full anleggsvirksomhet på rullebanen, med nærmere 100 personer i arbeid, ble flytrafikken lite berørt. Bak lå en møysommelig planlegging av en godt koordinert timeplan i samarbeid med Avinor, Widerøe, Norwegian og Luftforsvaret. Til sammen har 60 årsverk gått med til produksjon i løpet av anleggsperioden på 1,5 år.

Byggeperiode: Juli 2013 til desember 2014

- 36 000 tonn gammel asfalt fjernet
- 40 000 tonn ny asfalt
- 22 000 kvadratmeter geonett over betongskjøter
- 300 kummer
- 10 000 meter overvannsledning
- 25 000 meter elektrisk kabel
- 5000 meter betongfuger

### UTFORDRINGER OG RISIKO

Økt arbeidsinnvandring og høyt kostnadspress i byggebransjen øker risikoen for arbeidsmarkeds kriminalitet, sosial dumping og brudd på sikkerhet, helse og arbeidsmiljø. Dette utgjør en betydelig utfordring for hele bransjen. Vi har satt i gang risikoreduserende tiltak i 2014. Dette arbeidet blir styrket i 2015 for å lede an i kampen mot arbeidslivskriminalitet og sosial dumping i staten.

Gode leveranser er avhengig av et velfungerende leverandørmarked. Det er vår oppgave og samfunnsansvar å benytte leverandørmarkedet på en effektiv måte for å sikre gunstige priser og god gjennomførings- evne. Det er en risiko for at de lokale markedene alene ikke fungerer optimalt med hensyn til kapasitet, kompetanse og pris. Derfor vil vi også legge til rette for større riksdekkende leverandører.

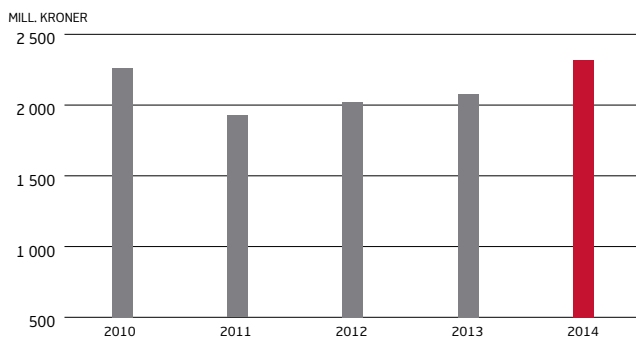
**FRAMTIDSUTSIKTER**

Forsvarsbygg vil spille en viktig rolle i moderniseringen og effektiviseringen av Forsvaret. I tiden framover vil vi satse aktivt både på videreutvikling av systemer, kompetanse og kultur som understøtter og stimulerer til forsvarlig forvaltning. Vi vil fortsette satsingen på å utvikle og beholde våre prosjektledere og medarbeidere for å sikre oss god tilgang til kritisk kompetanse. Spesielt er dette viktig i stramme arbeidsmarkeder.

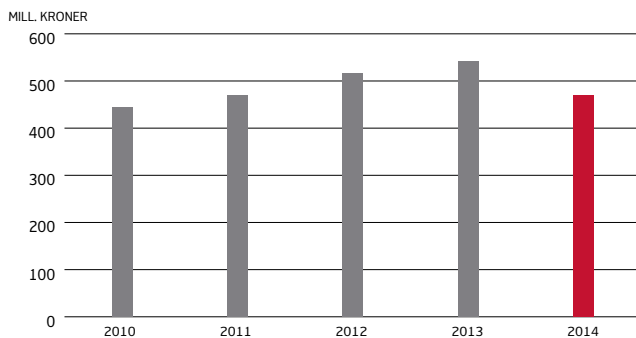
Framover vil vi ta en ledende rolle i kampen mot arbeidslivskriminalitet og intensivere arbeidet mot sosial dumping. Det innebærer et tett samarbeid med offentlige aktører som blant annet Skatteetaten og Arbeidstilsynet og offentlige byggherrer som Statsbygg for å sikre en felles front mot arbeidslivskriminalitet og useriøse aktører i bransjen.

**DRIFTSINNTEKTER**

2010-2014

**ANTALL PÅGÅENDE PROSJEKTER**

2010-2014

**Erik Øimoen**

DIREKTØR | FORSVARSBYGG UTVIKLING

– Krav til energivennlige bygg, effektive byggeprosesser og sikre byggeplasser gjør at vi som statlig byggherre må fortsette vårt nyskappingsarbeid.

**2,3**

milliarder kroner

I 2014 LEVERTE VI bygge- og anleggsprosjekter for 2,3 milliarder kroner. Totalt hadde vi 470 aktive byggeprosjekter i hele landet.


[forsvarsbygg.no/prosjekter](http://forsvarsbygg.no/prosjekter)

## Forsvarsbygg kampflybase

# IVARETAR KAMPFLYBASE

Vi er i rute med prosjekteringen av eiendom, bygg og anlegg for mottak av de første kampflyene høsten 2017. Blant milepælene i 2014 var oppstart for forberedende anleggsarbeider og kjøp av de første støyutsatte boligene.

### MÅL OG STRATEGI

Den 14. juni 2012 vedtok Stortinget lokaliseringen av Norges nye kampfly – hovedbase på Ørland med framskutt base på Evenes. Kampflybasen har en investeringsramme på 5,1 milliarder i 2014-kroner. Hovedoppgaven vår er å legge best mulig til rette for at Forsvaret kan ta i mot sine første kampfly i løpet av 2017, med følgende mål og suksesskriterier:

- Basene skal være i stand til å motta og drifte flyene i henhold til avtalt tidspunkt
- Basene skal gi Forsvaret grunnlag for styrkeproduksjon, stridsevne og nødvendig beredskap
- Basene skal ha en utforming og funksjonalitet som gjør det enkelt å rekruttere personell
- Basene skal være utformet med fleksible løsninger som gjør det mulig å justere når nye behov oppstår i framtiden
- Naboskapet mellom basen og innbyggerne i lokalsamfunnet på Ørland og Evenes oppleves som godt av begge parter etter at utbyggingen er ferdigstilt

Vi skal også sikre gode anskaffelsesprosesser og godt samarbeid med leverandører i bygg- og anleggsbransjen, for at den omfattende byggingen av ny kampflybase skal komme i mål til riktig tid, kost og kvalitet.

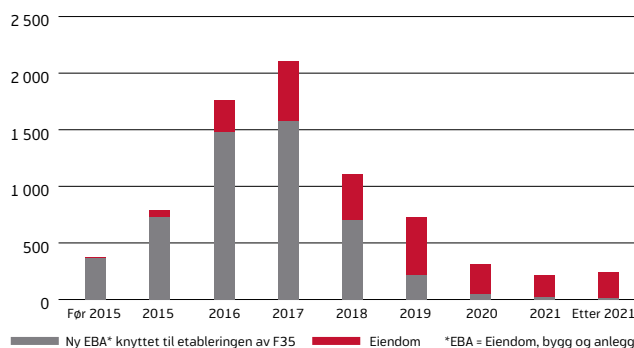
### RESULTATER

I 2014 oppnådde vi alle vesentlige milepæler, i tråd med framdriftsplanen. De forberedende anleggsarbeidene for byggestarten av nytt skvadronsbygg ble startet opp og i hovedsak ferdigstilt i 2014. I tillegg ble forprosjektene for rullebaneforlengelse og vedlikeholdsbygg sendt til Forsvarsdepartementet for behandling. Planlagt godkjenning i Stortinget er i 2015. Oppgradering av to befalskaserner for å bidra til økt bolyst og rekruttering på Ørland hovedflystasjon, ble satt i gang sommeren 2014.

Reguleringsplan med utredning av konsekvenser for Ørland hovedflystasjon ble i januar 2014 sendt til Ørland kommune for behandling. Planen ble vedtatt i henhold til planlagt framdrift i november, med innsigelse fra Forsvarsbygg, Ørland kommune og Forsvarsbygg er uenige om hvilke grenseverdier for støy som skal legges til grunn for tiltak og innløsning av støyømfintlig bebyggelse. Planen er til sluttbehandling hos Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Departementets avgjørelse er forventet tidlig i 2015 og kan ikke påklages.

I 2014 kjøpte Forsvarsbygg de første støyutsatte boligene. I tillegg kjøpte vi erstatningsareal som skal tilbys grunneiere som avstår fra areal på grunn av utvidelse av Ørland hovedflystasjon. Arbeidet med boliger og landbrukseiendommer som antas å bli mest berørt av framtidig støy fortsetter i 2015.

## TOTALOVERSIKT PORTEFØLJE FOR FORSVARSBYGG KAMPFLYBASE PER 26.11.2014



### UTFORDRINGER OG RISIKO

Arbeidet med etablering av ny kampflybase på Ørland har avdekket et vesentlig behov for fornying av eksisterende eiendom, bygg og anlegg, infrastruktur og sikringstiltak. I tråd med den statlige kvalitetssikringsordningen startet arbeidet med kvalitetssikring av styringsunderlag og forprosjekt med kostnadsberegning (KS2) i 2014. Prosjektene som skal gjennomgås er vedlikeholdsbygg, rulleiendommer bygg og anleggsforlengelse, hangaretter og eiendom. Formålet med KS2 er å få en uavhengig etterkontroll for å vurdere om planlagt framdrift i prosjektene er realistisk og kostnadsrammene er tilstrekkelig.

Framdriften i utviklingen av ny kampflybase påvirkes vesentlig av Luftforsvarets innføring av nye kampfly F-35. Det er krevende å planlegge og prosjektere ny kampflybase parallelt med at Luftforsvaret utvikler operativt konsept, styrkeproduksjonskonsept og vedlikeholdskonsept for F-35. Forsvarsbygg og Luftforsvaret samarbeider – og må fortsette å samarbeide – godt og tett for å finne smarte, robuste og fleksible løsninger som tar høyde for usikkerhet og framtidige behov.

Vi er i en oppbyggingsfase. I 2014 rekrutterte vi flere medarbeidere for å sikre nødvendig kompetanse og kapasitet til å møte framtidig økning i porteføljen. Vi har også knyttet til oss nødvendig ekstern kompetanse for ulike fagområder som ikke er en del av kjernevirksomheten. Oppbyggingen vil fortsette i 2015. →



### Olaf Dobloug

DIREKTØR I FORSVARSBYGG KAMPFLYBASE

– Vi har kommet godt i gang, og resultatene har begynt å vise seg.

# 40 000

kvadratmeter nybygg

**VI PLANLEGGER OG BYGGER** 40 000 kvadratmeter, slik at Forsvaret kan ta imot kampfly på Ørland høsten 2017. I tillegg vil 25 000 kvadratmeter bli ombygget eller fornyet.



[forsvarsbygg.no/kampflybase](http://forsvarsbygg.no/kampflybase)

→ Forsvarsbygg kampflybase

**FRAMTIDSUTSIKTER**

Vi har lagt et godt grunnlag gjennom de første årene. Nå står vi foran flere milepæler i 2015 og de kommende årene. De tre mest sentrale er følgende:

- 1) Våren 2015 starter byggingen av skvadronbygget, som vil inneholde kontorer og simulatorer for F-35. Skvadronbygget er planlagt ferdig i 2016.
- 2) Forprosjektet for vedlikeholdsbygget, hvor vedlikehold og verksted for F-35 er lokalisert, vil bli behandlet og besluttet av Stortinget i løpet av første halvår 2015. Vedlikeholdsbygget er planlagt ferdig høsten 2017.
- 3) Arbeidet med å forlenge rullebanen med 600 meter starter opp høsten 2015 og skal være ferdigstilt våren 2017.

## Forsvarsbygg utleie

# IVARETAR EIENDOMMENE

Målinger av tilstanden på eiendomsporteføljen til Forsvarsbygg utleie viser en positiv utvikling i 2014, samtidig som oppgraderingsbehovet øker.

### MÅL OG STRATEGI

Vi har ansvaret for alle oppgaver knyttet til utleie, drift, vedlikehold og renhold av forsvarssektorens eiendom, bygg og anlegg. Våre 1 100 medarbeidere i hele landet forvalter 3,6 millioner kvadratmeter bygningsmasse og 10 595 bygg og anlegg.

En av våre viktigste oppgaver er å tilby sikre og effektive eiendoms-løsninger som støtter oppunder Forsvarets virksomhet og gir lavere husleie, økt levetid og lavere kostnader for Forsvarets materiell.

#### Vi har to hovedmål:

- Opprettholde verdiene på eiendommene
- Tilfredse kunder og brukere i Forsvaret

I 2014 fattet Forsvarsdepartementet to beslutninger med stor betydning for virksomheten til Forsvarsbygg utleie:

- Forvaltning av boliger og kvarter overføres fra Forsvaret til Forsvarsbygg fra 1. januar 2015
- Forsvarsbyggs enerett og plikt til å levere renholdstjenester til Forsvaret opphører.

### RESULTATER

#### Opprettholde verdiene på eiendommene

Føringene for hvilken portefølje som skal tilstandsvurderes, og ved hvilke tidspunkter, har blitt endret i 2014 ved at tilstandsvurderinger på eiendommene nå også måles etter gjennomført vedlikeholdstiltak og at en større andel av boligporteføljen blir vurdert.

Tilstandsgraden for vår eiendomsportefølje viser dermed en svak positiv

utvikling i 2014. Dette skyldes god tilstand på boligporteføljen, og i hovedsak borettslagsleiligheter som ikke har vært vurdert tidligere. I tillegg påvirkes tilstandsgraden av at tilstandsvurderinger nå gjøres etter at vedlikeholdstiltak og utskiftninger er gjennomført. Samtidig økte oppgraderingsbehovet i 2014. Porteføljen tilstandsvurderes hvert femte år.

Vi har de siste fem år bidratt til å redusere Forsvarets totale eiendommer, bygg og anlegg med over 160 000 kvadratmeter. I 2014 gjennomførte vi vedlikeholdstiltak for 527 millioner kroner, hvorav 96,3 millioner kroner ble brukt til utskiftninger av hele bygningsdeler og tekniske anlegg. Per 1. januar 2015 var oppgraderingsbehovet på 4 043 millioner kroner.

Å oppdage og lukke feil og mangler har vært et satsingsområde i 2014. I 2014 brukte vi 30 millioner kroner ekstra til å rette opp feil og mangler på bygg og anlegg. Siden 2012 har Forsvarsbygg kartlagt radon i byggene til forsvarssektoren.

Forsvarsbygg følger anbefalingene til Statens strålevern og gjennomfører radonreduserende tiltak ved funn av forhøyde verdier. Hittil er totalt 2 328 bygg kartlagt for radon. 926 bygg er registrert med radonverdier over grenseverdier. Det er gjennomført tiltaksvurderinger og utbedringer i 650 av disse.

Forsvarsbygg prioriterer boliger og forlegninger og er nesten ferdig med denne delen av porteføljen. Arbeidet med å vurdere hvilke tiltak som skal gjennomføres og iverksettes pågår. Når vi har gjennomført nødvendig tiltak, tar vi nye målinger for å sikre at tiltakene har hatt tiltenkt effekt.



## → Forsvarsbygg utleie

**Bedret tilfredshet**

En undersøkelse av kundedialogen viser at det fortsatt er et forbedringspotensial. Imidlertid viser den en positiv utvikling i tilfredsheten hos brukere og kunden. Strukturert kundedialog har vært et satsingsområde i 2014 for å bli et bedre vertskap for Forsvaret.

- Vi har tre sentrale kundekontakter som har ansvaret for dialogen inn mot driftsenhetsnivået i Forsvaret.
- Vi har seks nye regionale kundekontakter som har ansvaret for dialogen inn mot budsjett- og resultatavdelingsnivået i Forsvaret.
- Vi har nå 21 arenaledere lokalisert på våre arenaer.

Vi har styrket dialogen med kundene ved å innføre et årshjul med fire hovedmøter. Kundedialogen har samme innhold og gjennomføres samtidig i hele landet.

Det å involvere kundene i utarbeidelsen av utviklings- og vedlikeholdsplaner samt gjennomføring har vært prioritert i 2014. Målet er god forankring og realistiske forventninger hos kunden. En undersøkelse av kundedialogen viser at det fortsatt er et forbedringspotensial, men at den ble noe forbedret fra 2013 til 2014.

I 2014 tok vi ytterligere grep for å utvikle lederskapet og formalisere førstelinjeleders rolle og ansvar. Om lag 80 ledere fikk utvidede fullmakter. Det har bidratt til mer effektive og praktiske løsninger til beste for våre kunder og brukere i Forsvaret. Handlekraften i leddet nærmest Forsvaret er dermed styrket. Alle førstelinjeledere gjennomførte også et lederutviklingsprogram i 2014. Målet med opplæringen var å utvikle trygge ledere som viser retning, skaper samhandling og sikrer resultatoppnåelse.

**Effektivisering**

Sammenslåing fra ni til seks markedsområder har i 2013 og 2014 resultert i 19 færre lederstillinger, som har frigjort midler til produksjon. Totalt effektiviserte vi virksomheten med 19 millioner kroner i 2014 mot 12 millioner i 2013.

**Benchmarking**

Vi har ikke høyere eller lavere kostnader innen driftsprosesser enn sammenlignbare virksomheter. Det viser en analyse selskapet Ernst & Young gjorde på oppdrag fra Forsvarsbygg i 2014. De bisto med benchmarking av vesentlige kostnadsbærere innen ulike prosesser for perioden 2011-2013. Resultatene indikerer at vi er i nedre kostnadssjikt for drift, vedlikehold, utvikling, utskifting og forsyningsprosessen. Men når det gjelder renholds- og forvaltningsprosessen, er vi i det øvre sjiktet.

**UTFORDRINGER OG RISIKO****Opprettholde verdiene på eiendommene**

Selv om det i 2014 var en svak positiv utvikling i tilstandsgraden i eiendomsporteføljen til Forsvarsbygg utleie, så har oppgraderingsbehovet økt fra 2013 til 2014. Dagens midler til vedlikehold og fornyelse har ikke i tilstrekkelig grad bidratt til ønsket utvikling.

Vi har per 1. januar 2015 et oppgraderingsbehov på 4 043 millioner kroner. Fornyelse, utskifting av bygningsdeler og tekniske anlegg og vedlikehold er avgjørende for å bedre tilstanden og minske oppgraderingsbehov slik at Forsvarsbygg kan tilby Forsvaret gode og funksjonelle bygg.

**Tilfredse kunder og brukere i Forsvaret**

Å avklare forventninger er meget sentralt i vår dialog med kunder og brukere. Selv om kundedialogen er forbedret, er det fortsatt et forbedringspotensial. Det er en utfordring å sikre at kundedialogen håndteres godt og gjennomføres likt i alle markedsområdene. Dette vil fortsatt være viktig for å sikre helhetlige leveranser til Forsvaret i framtiden.

**FRAMTIDSUTSIKTER****Boliger og kvarter**

1. januar 2015 overtok vi forvaltningen av bolig og kvarter fra Forsvaret, og ett av målene er å etablere og videreutvikle en landsdekkende lik bolig- og kvartertjeneste mot Forsvarets ansatte.

**Avvikling av renhold**

Vi skal avvikle renholdstjenester innen utgangen av april 2016. Det er om lag 400 ansatte i Forsvarsbygg utleie som i dag har sitt arbeid direkte knyttet opp mot renhold som blir berørt av beslutningen. Avvikling av renholdstjenester påvirker hele virksomheten og får konsekvenser for stab-, støtte- og fellesfunksjoner i Forsvarsbygg. Vårt hovedfokus siden vi fikk oppdraget fra Forsvarsdepartementet har vært å ivareta våre medarbeidere på en god og skikkelig måte.

**Ledelsesutviklingsprogram**

Vi fortsetter vår satsing på enhetlig lederutvikling i 2015. I 2016 skal alle ledere i Forsvarsbygg utleie ha gjennomført et lederutviklingsprogram.

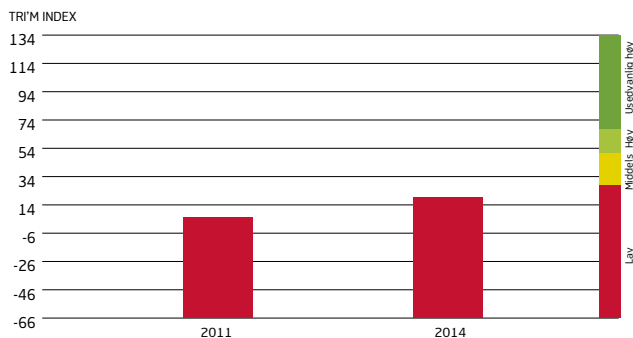
**Benchmarking**

På bakgrunn av benchmarkinganalysen vil ulike forbedringstiltak bli implementert i virksomheten i årene framover.



## TILFREDSHET KUNDER

VED GJENNOMFØRT KUNDEDIALOG



Tilfredshet blant kunder som Forsvarsbygg har hatt kundedialog med viser at det fortsatt er et forbedringspotensial.

### Driftsoptimaliseringsprosjekt

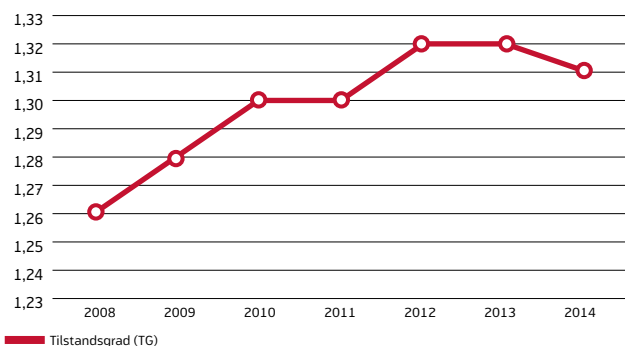
Forsvarsbygg utleie igangsatte høsten 2014 et forbedringsprosjekt på driftsoptimalisering. Verdikjeden innenfor løpende drift gjennomgås og analyseres for å finne forbedringsområder innenfor hvordan vi planlegger og gjennomfører driftsoppgaver, anskaffelser samt metoder og verktøy. Dette for å sikre at vi har effektive leveranser til kundene og at lover og forskrifter innenfor fagområdet etterleves.

### Forsvarsberedskap

Forsvarsbygg skal innen utgangen av 2017 ha en tilfredsstillende beredskap, organisasjon og beredskapsplaner på plass som muliggjør en smidig styrkeoppbygging.

## UTVIKLING AV TILSTANDSGRAD

2008-2014



Lav verdi på tilstandsgraden indikerer god standard på bygg. Kravet er 1,3. Grafen viser at vi hadde en svak positiv utvikling i 2014.



### David Halvorsen

DIREKTØR I FORSVARSBYGG UMLEIE

– Vårt hovedfokus har vært å ivareta våre medarbeidere på en god og skikkelig måte etter at vi fikk oppdraget fra Forsvarsdepartementet om å avvikle renholdstjenester i Forsvarsbygg.

# 10 595

bygg og anlegg

VI FORVALTER 10 595 bygg og anlegg i hele landet.



forsvarsbygg.no

## Forsvarsbygg nasjonale festningsverk

# IVARETAR HISTORIEN

2,6 millioner mennesker besøkte en festning i løpet av 2014. Vi scorer høyt på kundetilfredshet og har godt omdømme blant både publikum og leietakere. Finansiering knyttet til verdibevarende utviklingstiltak er en utfordring som vil ha strategisk fokus framover, i tråd med målsettingen om å bringe nytt liv på historisk grunn.

### MÅL OG STRATEGI

Vårt oppdrag er å ta vare på de nasjonale festningsverkene gjennom verdibevaring av anleggene for å oppnå at den kulturhistoriske kvaliteten sikres og synliggjøres. Dette gjør vi ved å prioritere vedlikeholdet på festningene basert på byggenes tilstandsgrad.

Vi skal også legge til rette for verdiskaping gjennom samarbeid med eksterne aktører som leietakere, lokalt kultur- og næringsliv, frivillige organisasjoner, kommuner og fylkeskommuner. Dette innebærer utleie av ledige arealer og invitere til ny bruk av festningene. Festningene

har et godt potensiale for å generere mer inntektsskapende aktiviteter. Videre skal vi sørge for allmenn tilgjengelighet på festningene.

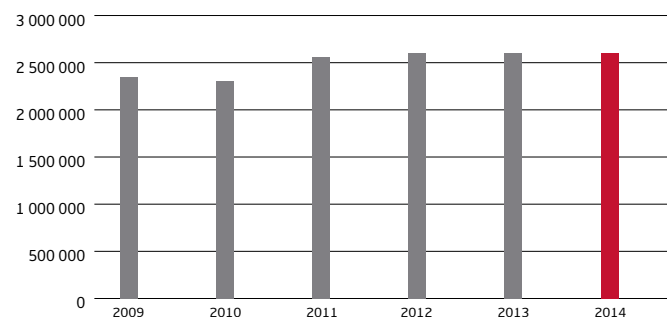
Vi skal beholde og forsterke vår posisjon som foretrukket leverandør av kulturminnefaglige rådgivningstjenester i offentlig sektor. Et viktig grep er kontinuerlig styrking av kompetansen hos våre rådgivere.

### RESULTATER

Det er de siste årene tilført betydelige midler til ekstraordinært vedlikehold, samtidig som tilgjengelige midler til ordinært vedlikehold

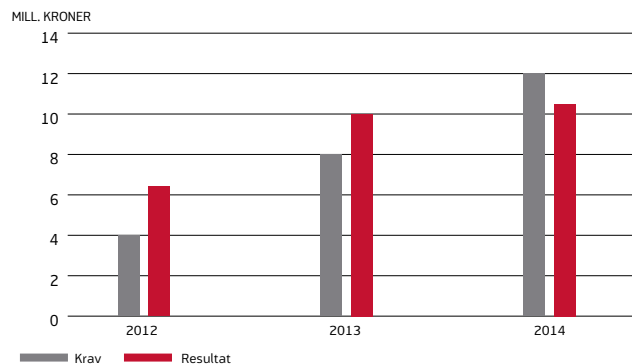
## BESØKENDE PÅ FESTNINGENE

2009-2014



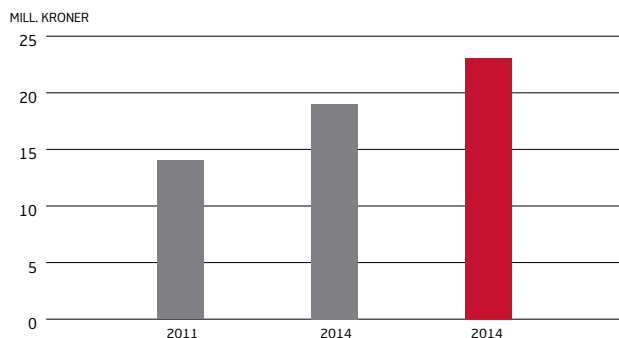
## RESULTATFORBEDRING

FRIGJØRING AV RESSURSER TIL ØKT VEDLIKEHOLD 2012-2014



## OMSETNING 2014

FOR FORSVARSBYGG NASJONALE FESTNINGSVERK, KULTURMINNESEKSJONEN



også har økt. Dette har gitt festningene et løft. Tilstandsgraden for våre nasjonale festningsverk har derfor hatt en positiv utvikling.

I løpet av 2014 ble det blant annet ferdigstilt store vedlikeholdsprosjekter på Fredriksten festning, Oscarsborg festning og Fredrikstad festning – Gamlebyen.

Festningene besøkes årlig av 2,6 millioner mennesker, et stabilt høyt besøk over flere år. Publikumsundersøkelsen i 2014 ga en svært høy score for publikumstilfredshet, også denne stabilt høy over tid. Kundeundersøkelsen og omdømmeundersøkelsen fra 2013 viser også et godt resultat.

Vi har siden 2008 arbeidet aktivt med å forbedre resultatene for å redusere behovet for offentlig tilskudd. Fokus på økte inntekter og god kostnadskontroll, framfor kostnadsutt, har ført til en positiv resultatutvikling. Et område vi fortsetter og utforske framover, er muligheten for finansiering av prosjekter utenfor sektoren. Erfaringen viser at det finnes slik investeringsvilje for attraktive prosjekter, under forutsetning av at forsvarssektoren deltar med basisinvestering i nødvendig infrastruktur og vedlikehold. Et godt eksempel er tilretteleggelse for hotellvirksomhet på Fredriksten festning.

Vi fikk nye og store kunder i forrige periode, både i forsvarssektoren og i andre deler av offentlig sektor. Blant annet ble en rammeavtale inngått med Helse Sør-Øst. Rehabilitering av Rosenkrantzårnet i Bergen for Statsbygg var en annen avtale. En egen plan for å opprettholde og →



### Nina Eidem

DIREKTØR I FORSVARSBYGG NASJONALE  
FESTNINGSVERK

– Festningene har et utviklingspotensiale i form av bygg og arealer som er ledige. Men det krever investeringer for å gjøre dem utleiebare.

## 4

festninger fredet

**FESTNINGENE** Oscarsborg, Fredriksten, Kristiansten og Akershus ble fredet i 2014.



[forsvarsbygg.no/festningene](http://forsvarsbygg.no/festningene)

## → Forsvarsbygg nasjonale festningsverk

videreutvikle kulturminneseksjonen sin posisjon som forvaltningsorientert, tverrfaglig rådgivningsmiljø ble utarbeidet i 2014.

**UTFORDRINGER OG RISIKO**

Optimal utnyttelse av vedlikeholdsmidlene vil stå sentralt også i kommende periode.

Gjenværende vedlikehold på festningene er fortsatt en stor utfordring, til tross for betydelige økte vedlikeholdsmidler. Det er fortsatt behov for økte investeringsmidler for å sette i stand bygninger innvendig og tilpasse til ny bruk for å øke inntektsmulighetene. Dette er et strategisk fokusområde fremover.

Det kreves en betydelig ressursinnsats for å kunne tilby åpne og velholdte festninger til Forsvarets og publikums bruk, i tillegg til å tilrettelegge for kultur- og næringsaktiviteter. Festningene er derfor i dag avhengige av det statlige tilskuddet for å sikre en tilstrekkelig god drift. Målet er å øke leieinntektene på sikt, og disse vil da bli ført tilbake i form av vedlikehold av bygg og festningsanlegg.

Utvikling av festningene skal ikke gå på bekostning av festningenes særpreg og kvalitet, eller verdighet som kulturminner. Verdig bruk av festningene legger derfor noen premisser for valg av samarbeidsaktører og aktiviteter.

I 2015 overtar vi forvaltningsansvaret for Akershus festning og Karljohansvern. Dette innebærer en betydelig økning av ansatte

og omsetning for vårt forretningsområde. Det blir en viktig oppgave å integrere nye ansatte og skape gode team med rett kompetanse for å sikre fornøyde kunder.

**FRAMTIDSUTSIKTER**

Et overordnet mål er å styre ressursene slik at forvaltningen av festningene på lang sikt kan være mest mulig selvfinansiert, og at behovet for offentlig tilskudd blir redusert. Investeringsmidler fra leietakere til oppgradering og utvikling, og sponsor- og gavemidler, er løsninger som bidrar til å bedre de økonomiske rammene og det langsiktige målet om redusert behov for tilskudd. Festningene har et utviklingspotensial i form av tomme bygg som ikke kan leies ut uten oppgradering.

Vi har som mål å være gode på militær og sivil utleie, og som utleier skal profesjonell forvaltning og god service stå i sentrum. Vi vil derfor fortsette arbeidet med å øke kvaliteten på utleievirksomheten. Gjennom mer effektiv forvaltning, kombinert med god verdibevaring av anleggene, skal vi gjøre festningene enda mer attraktive i markedet. Blant annet er destinasjonsutvikling av festningsarenaene et satsningsområde for oss i samarbeid med reiselivsaktører og kultur- og næringsliv.

Rådgivningsseksjonen skal fortsatt levere høy faglig kvalitet gjennom utprøvde prosessmetoder og prosjektstyring, basert på god forståelse av kundenes behov.

**ORDINÆRT OG ESTRAORDINÆRT VEDLIKEHOLD**

- Festningene ble rehabilitert for rundt 800 millioner kroner i perioden 2009-2014, ekstraordinære midler fra egen sektor
- I tillegg et årlig vedlikehold på rundt 33 millioner kroner
- Tilstandsgraden bedret seg fra 1,62 til 1,49 i 2014
- Over 90 prosent av vedlikeholdet er tilstandsbasert

# 19 000

solgte rådgivningstimer innen kulturminnevern i 2014

## Skifte eiendom

# IVARETAR AVHENDING

Salg av forsvarseiendommer ga 167 millioner kroner til forsvarsbudsjettet i 2014. Med dette er forsvarssektoren fritatt for forpliktelser for nærmere 75 000 kvadratmeter bygningsmasse. Framover ser vi at avhendingsprosjektene blir færre, samtidig som de blir mer krevende og kompliserte. Det blir en utfordring å nå inntektskravene framover.

### MÅL OG STRATEGI

Vår oppgave er å avhende eiendommer forsvarssektoren ikke lengre har bruk for.

- Vi skal forestå salg av forsvarseiendom.
- Vi skal frita sektoren for kostnader gjennom å redusere omfanget av bygningsmasse som skal forvaltes.
- Vi skal rydde opp i tidligere miljøforurensing og frita forsvarssektoren for framtidige miljøforpliktelser.

Salg av forsvarseiendommer følger statens avhendingsinstruks. Instruksen innebærer at avhending skal gi best mulig økonomisk resultat for staten, og at eiendom skal selges til markedspris.

Miljøarbeidet skal utføres på en måte som skaper best mulig miljøresultater for midlene som stilles til disposisjon.

Vi har opparbeidet en unik kompetanse på avhending i statlig sammenheng. Dette har medført at en rekke andre statlige virksomheter benytter oss som rådgivere eller gjennomførere i sine avhendingsoppdrag.

### RESULTATER

I 2014 ble det solgt forsvarseiendom for 285 millioner kroner. Det ble brukt om lag 122 millioner kroner på riving, sikring og miljøsanering. 167 millioner kroner er overført til forsvarsbudsjettet. I alt ble det avhendet 74 936 kvadratmeter bygningsmasse i 2014.

- Det største enkeltsalget var Ladebygget i Trondheim som ble solgt for 77 millioner kroner med en femårig tilbakeleieavtale. 51 prosent av salgsinntektene kom fra salg av næringseiendom, mens 49 prosent kom fra salg av boliger.
- Vi har revet, sikret og miljøsanert eiendom for nær 58 millioner kroner i 2014. Arbeidene er gjort i henhold til miljømyndighetenes krav. I tillegg har vi ryddet eksplosiver og forurensede masser i tidligere skytefelt for 64 millioner kroner.
- I løpet av 2014 solgte vi 2 208 rådgivningstimer innen avhending til andre offentlige eiendomsbesittere.

### UTFORDRINGER OG RISIKO

Hovedtendensen i avhendingsarbeidet er at prosjektene blir færre, og de blir mer krevende og kompliserte.

- 1) Stadig flere av eiendommene krever omfattende arbeider for å la seg realisere i markedet. Flere av eiendommene vil øke betydelig i verdi ved å gjennomføre reguleringsprosesser. Tidsperspektivet i eiendomsutvikling er imidlertid utfordrende opp mot forutsigbarheten som kreves for å nå resultater innenfor det enkelte år. Skifte eiendom bearbeider et knippe eiendommer, fortrinnsvis uten bygningsmasse, fram til reguleringsplan.



→ Skifte eiendom

---

77

millioner kroner

**DET STØRSTE ENKELTSSALGET** i 2014 var Ladebygget i Trondheim som ble solgt med en femårig tilbakeleieavtale for 77 millioner kroner.

---

3,3

milliarder kroner

**SALG AV EIENDOM** har siden 2001 resultert i en tilbakeføring av midler til sektoren på 3,3 milliarder kroner.

- 2) Både utviklingen i eiendomsmarkedet og entreprenørmarkedet har store lokale variasjoner. Vi selger mange spesialeiendommer i marginale markeder, og gjennomfører rive- og miljøprosjekter langt utenfor allfarvei. Dette bidrar til å øke gjennomføringstiden i prosjektene. Vi benytter ulike eiendomsmeglere for å skaffe best mulig kunnskap om lokale forhold.
- 3) Eiendommer som skal avhendes blir ofte gjenstand for lokalpolitiske prosesser og får bred omtale i mediene. I flere av prosjektene setter miljø- og/eller vernemyndighetene klare krav. Vi har en betydelig oppgave i å ivareta de ulike interessentene gjennom prosessene uten å få forsinkelser i framdriften.

**FRAMTIDSUTSIKTER**

Utrangeringen av tidligere forsvarseiendommer er liten og avhendingsporteføljen derfor redusert. Porteføljen inneholder mange kostnads-krevende rive- og miljøprosjekter. En utfordring framover vil være å balansere nødvendige avhendingskostnader mot reduserte salgsinntekter.

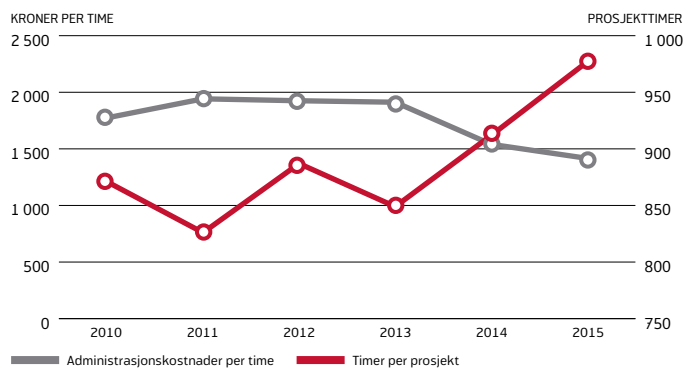
Vi fortsetter ryddingen i utrangerte skyte- og øvingsfelt, inkludert Hjerkin, Nord-Europas største miljørestaureringsprosjekt.

Et viktig arbeid de neste årene er å forberede avhendingen av eiendommer som utrangeres som en konsekvens av Luftforsvarets omstilling, herunder Bodø hovedflystasjon.

Vi skal være en god rådgiver og pådriver for at avhending benyttes som virkemiddel for en effektiv eiendomsportefølje i forsvarssektoren.

## TIMEBRUK

2010-2015



Skifte eiendom har fra 2013 tatt flere grep for å redusere andelen administrasjonskostnader. Antall komplekse og sammensatte prosjekter legger føringer for tidsbruken.

# 2 824 729

kvadratmeter bygningsmasse

**2 824 729 KVADRATMETER** bygningsmasse er avhendet siden 2001.



## Marit Jakobsen Leganger

DIREKTØR I SKIFTE EIENDOM

– Avhendingsprosjektene framover blir færre, samtidig som de blir mer krevende og kompliserte.

# 285

millioner kroner

**VI SOLGTE** forsvarseiendom for 285 millioner kroner i 2014.



## Forsvarsbygg futura

# IVARETAR EKSPERTKOMPETANSEN

Vi har i 2014 forsterket vår posisjon som ekspertmiljø på beskyttelse og sikring av bygg, juridiske tjenester og miljøutfordringer relatert til Forsvaret. I 2014 solgte vi 105 150 rådgivningstimer, som er en økning på fjorten prosent sammenlignet med 2013.

### MÅL OG STRATEGI

Vårt rådgivningsmiljø har ekspertkompetanse innen beskyttelse og sikring av eiendom, bygg og anlegg, juridiske tjenester og miljøutfordringer relatert til Forsvaret.

Nasjonalt kompetansesenter for sikring av bygg skal levere høykompetent sikkerhetsfaglig rådgivning til forsvarssektoren og til hele staten for øvrig. Vi skal være dimensjonert for virksomheter i statlig sektor som har behov for beskyttelse og sikring av eiendom, bygg og anlegg:

- mot terror
- mot sabotasje
- mot spionasje
- sikring knyttet til eksplosjonsulykker
- annen kriminalitet

Våre advokater skal være Forsvarsbyggs juridiske kompetansemiljø med ekspertrådgivning innen enterpriserett, eiendomsrettsforhold, samt som prosessfullmektige i rettsvister. Det er en ambisjon, i tett samarbeid med de ulike forretningsområdene, å komme tidlig inn i prosesser for god håndtering av framtidige juridiske utfordringer.

Vi skal være en pådriver i miljøspørsmål. Våre miljørådgivere skal bidra til å redusere negative miljøkonsekvenser med ekspertkompetanse på støy og vibrasjoner, naturforvaltning, HMS og miljø i bygg og forurenset grunn og vann. Miljørådgiverne skal ha høy kompetanse på forsvarsrelaterte miljøutfordringer knyttet til eiendom, bygg og anlegg.

### RESULTATER

Vi er organisert som en etterspørselsstyrt resultatenehet i Forsvarsbygg. Økende etterspørsel har medført en økning på fire ansatte i 2014. Ved utgangen av 2014 utgjorde rådgivermiljøet rundt 90 medarbeidere.

De siste årene har etterspørselen etter våre rådgivningstjenester økt vesentlig, spesielt innenfor Forsvarsbyggs egne leveranser, men også til eksterne. Økningen i salg til eksterne over perioden forklares som en følge av regjeringens beslutning om at Kompetansesenteret for sikring av bygg skulle være et nasjonalt senter. Grafen «Solgte rådgivningstimer» viser utviklingen av ulike segmenter.

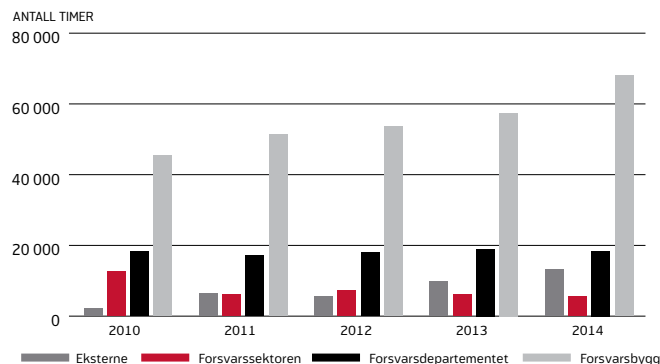
Våre rådgivningstjenester, med unntak av juridisk rådgivning, er i hovedsak konkurranseutsatt. Det er derfor avgjørende at timeprisene er konkurransedyktige. Grafen «Utvikling i timepris» viser at timeprisene har gått ned siden 2012 (prisreduksjonen er indeksregulert). Årsaken til prisreduksjon er først og fremst økt produktivitet, det vil si at en større andel av arbeidstiden blir brukt i oppdrag, og at vi blir flere rådgivere å fordele felleskostnader på.

I 2014 styrket vi vår rolle som nasjonalt kompetansesenter for sikring av bygg, gjennom blant annet konferanser, deltakelse i ulike fagmiljøer og økt synlighet i media. Konferansen om beskyttelse og sikring av bygg i mai trakk hele 170 deltakere, både fra offentlig og privat sektor. Vi leverer nå sikkerhetsfaglig rådgivning til alle større byggeprosjekter i forsvarssektoren og staten for øvrig.



## SOLGTE RÅDGIVNINGSTIMER

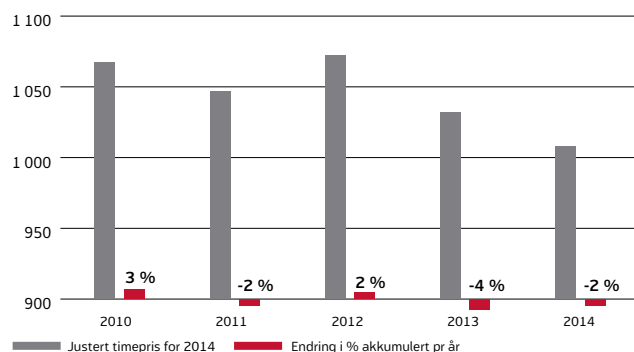
2010-2014



Grafen viser utvikling av antall solgte timer 2010-2014. Reduksjonen fra 2010 til 2011 til Forsvaret skyldes at miljøleveranser som tidligere ble solgt direkte til Forsvaret nå ble en del av husleiekostnaden og salg av timer går via vårt forretningsområde Forsvarsbygg utleie.

## UTVIKLING I TIMEPRIS

2010-2014



Siden 2012 har timeprisen gått ned fra 1 072 kroner til 1 008.

### Sentrale leveranser i 2014:

- Vi bistår Statsbygg med rådgiving rundt de sikkerhetsfaglige aspektene i forbindelse med det framtidige regjeringskvartalet, samt med utvikling av risikovurderinger knyttet til planområdet.
- Vi bistår Forsvarsbygg kampflybase med sikkerhetsfaglig og juridisk rådgiving i planleggingen av den nye kampflybasen på Ørland.
- Våre advokater representerer Forsvarsbygg i alle klagesaker for KOFA, saker med midlertidige forføyninger i forbindelse med anskaffelser og i rettsaker tilknyttet anskaffelser og i entreprisetvister. →



### Steinar Lie

DIREKTØR I FORSVARSBYGG FUTURA

– Riktig kompetanse er kritisk for oss framover, for at våre leveranser forblir konkurransedyktige.

# 105 150

rådgivningstimer

VÅRT FAGMILJØ solgte 105 150 rådgivningstimer i 2014.



[forsvarsbygg.no/kompetansesenter](http://forsvarsbygg.no/kompetansesenter)

→ Forsvarsbygg futura

- Vi har håndtert et stort spekter miljøutfordringer, som forurensning i skyte- og øvingsfelt, forurensning på sjøbunn, kartlegging av støy og kartlegging og ivaretagelse av biologisk mangfold. Framover vil klimautfordringene knyttet til valg av løsninger for bygg og anlegg bli stadig viktigere.

**UTFORDRINGER OG RISIKO**

Vår kompetanse er vårt fremste konkurransefortrinn. Vi jobber systematisk med å videreutvikle kompetansen hos våre rådgivere for å sikre at den er tilpasset framtidige behov.

Det er kritisk for oss å beholde og rekruttere riktig kompetanse for å kunne opprettholde og utvikle vår spesialistposisjon. For å tiltrekke gode søkere på alle fagområder må vi kontinuerlig jobbe med å være en attraktiv arbeidsplass og et anerkjent og robust kompetansemiljø. Det vil være viktig å fortsatt synliggjøre oss i bransjeorganisasjoner, utdanningssteder og relevante fagmiljøer.

**FRAMTIDSUTSIKTER**

Vi forventer fortsatt økende etterspørsel etter spesialistkompetanse på alle våre fagområder framover. De viktigste fokusområdene vil være å beholde høy faglig standard, ha god evne til å forstå oppdragsgivere og kundenes behov og levere kvalitet i alle leveranser.

Våre miljørådgivere vil prioritere å videreutvikle kompetansen på de områder vi allerede har en ekspertposisjon – og spesielt kompetansen innen miljø i bygg. Samarbeidet med Forsvaret og forsknings- og utdanningsinstitusjoner skal styrkes.

I en tid med økende terrortrussel både nasjonalt og internasjonalt oppstår det stadig nye sikkerhetstrusler som må tas hensyn til. Vi opplever en økende etterspørsel fra andre deler av staten og vi forventer en gradvis økning i antall ansatte for å dekke behovet både innenfor sektoren og staten for øvrig. Vi vil fortsatt prioritere forskning og utvikling, spesielt på testing av løsninger og materialtyper mot forskjellige våpen og eksplosiver og andre ytre påkjenninger.

Vi forventer at den kontinuerlige tilpasningen til EU og annen internasjonal rett i økende grad vil påvirke våre rammebetingelser. Vi forventer også at lovverket knyttet til miljø blir stadig strengere. Derfor vil vi fortsette å styrke kompetansen på dette området.

## Forsvarsbygg fellestjenester

# IVARETAR FORSVARSBYGG

I 2014 leverte vi stabile administrative støttetjenester med høy servicegrad og det høyeste produksjonsvolumet noensinne. Satsingen på fornying, forenkling og forbedring har gitt resultater og vil forsterkes i 2015.

### MÅL OG STRATEGI

Vår viktigste oppgave er å levere gode og stabile støttetjenester til våre ansatte innenfor funksjonene informasjonsteknologi, arkiv-, personal-, lønns- og regnskapstjenester. Leveransemålene i 2014 var å:

- Levere effektive og konkurransedyktige administrative tjenester med høy servicegrad.
- Bidra til utviklingen av Forsvarsbygg gjennom innovative løsninger.
- Levere resultater i henhold til budsjett og sørge for kostnads-effektiv drift.

Vi har ansvar for å fornye, forenkle og forbedre Forsvarsbyggs administrative støtteprosesser. Digitalisering av administrative tjenester og interne arbeidsprosesser skal effektivisere oppgaveløsningen i Forsvarsbygg og gi kunder, samarbeidspartnere og ansatte en enklere hverdag.

Vi skal også bidra i moderniseringen og effektiviseringen av vår kjernevirksomhet, blant annet gjennom digitalisering og bruk av bygningsinformasjonsmodeller (BIM) i hele verdikjeden og alle faser.

### RESULTATER

I 2014 har vi levert effektive og konkurransedyktige administrative tjenester med høy servicegrad. Ved inngangen til 2014 organiserte vi virksomheten i færre og mer robuste funksjonsområder.

Kundeundersøkelsen viste en intern kundetilfredshet i Forsvarsbygg på 86 prosent. Etableringen av ansattsentret har allerede gitt gode resultater: I 2014 håndterte vi 25 000 henvendelser fra egne ansatte. Produksjonsvolumet fortsatte å øke i 2014, i likhet med de siste årene. Bakgrunnen for dette er veksten i antall ansatte.

I 2014 bidro vi også til utviklingen av Forsvarsbygg gjennom innovative løsninger. IT-porteføljen for 2014 bestod av tre prosjekter:

- Portal fase 2-prosjektet videreutvikler vår virksomhetsportal. Portalen er Forsvarsbyggs arena for samhandling, kommunikasjon og kunnskapsdeling på tvers av forretningsområder, funksjoner og lokasjon. I 2014 fikk portalen flere nye tjenester for nyheter, samhandling og teamarbeid.
- I 2014 har Online kontorprosjektet designet og utviklet en løsning som vil gi alle ansatte i hele landet en enkel og sikker tilgang til Forsvarsbyggs egen «app-store». Inkludert i dette er sømløs integrert e-post, kalender, kontakter, notater, deling av data og filer og fagapplikasjoner. Administrasjon av mobile enheter vil også forenkles. Løsningen vil implementeres i 2015 og vil gi ansatte i Forsvarsbygg samme tilgang til informasjon og applikasjoner enten de er på kontorarbeidsplassen eller på farten.
- Prosjektet Modernisering K implementerte i 2014 en løsning som møter det økte behovet for å jobbe på gradert plattform.

Vi skal levere resultater i henhold til budsjett og sørge for en kostnadseffektiv drift av virksomheten. I 2014 økte vi produksjonsvolumet uten at ressursinnsatsen økte, slik at kravet til kostnadseffektiv drift er oppfylt. Derimot økte antallet ansatte i Forsvarsbygg mer enn budsjettet. Det ga et merforbruk for oss på tre millioner kroner som følge av flere IT-brukere, økte lisenskostnader og høyere kostnader på IT-infrastruktur.

### UTFORDRINGER OG RISIKO

Flere forhold kan påvirke vår evne til å levere kostnadseffektive og kvalitativt gode tjenester med høy servicegrad.



## → Forsvarsbygg fellestjenester

- 1) Krav om redusert kostnadsnivå som en konsekvens av redusert bemanning ved avvikling av renholdstjenester.
- 2) I 2014 startet flere effektiviseringsprosjekter som berører vårt forretningsområde spesielt. Kravene til kostnadsbesparelser innenfor administrative funksjoner i statsforvaltningen, forsvarssektoren og til oss øker, samtidig som vi skal løse et behov for å modernisere og effektivisere bygg og eiendomsforvaltningen.
- 3) Strenge krav til informasjonssikkerhet i forsvarssektoren gjør det nødvendig, men kostnadsdrivende, å drifte flere IT-plattformer med både ugradert og graderte nett. Om lag 50 prosent av vårt budsjett går til å levere IT-tjenester, hvor den største driveren er antall IT-brukere på ulike plattformer. Figuren under viser utviklingen i IT-kostnader i perioden 2011-2014 og utviklingen i antall IT-brukere på gradert og ugradert nett (inkludert konsulenter).

**FRAMTIDSUTSIKTER**

Vi er en serviceorganisasjon som legger til rette for at våre medarbeidere og ledere skal kunne fokusere på sine primæroppgaver i størst mulig grad. Forenkling ved hjelp av digitalisering vil være en kritisk suksessfaktor for å lykkes med dette.

Vi skal bruke statlige felleskomponenter når dette er mulig og vi skal samarbeide aktivt for å finne kostnadseffektive løsninger på tvers i forsvarssektoren og i offentlig sektor. Vi skal være pådriver i arbeidet med å gjøre Forsvarsbygg til en mer framtidsrettet etat.

Vi skal levere tjenester der hvor Forsvaret er. Vi har derfor behov for IT-løsninger som gir ansatte muligheten til å jobbe når, hvor og hvordan det passer dem for best mulig måloppnåelse. Gode

**UTVIKLING I LEVERANSEVOLUM PÅ BASISLEVERANSER**

2011-2014

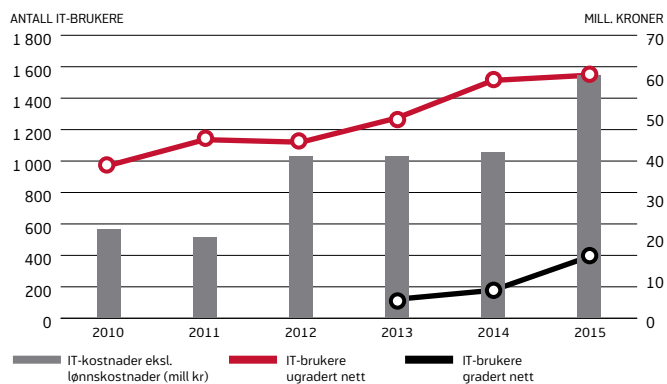
Basisleveranse	2011	2012	2013	2014
Antall inngående faktura	96 253	96 593	104 861	106 042
Andel efaktura			18 %	54 %
Antall utgående faktura	9 648	8 780	8 135	9 322
Antall lønns slipper	19 308	18 178	19 062	19 963
Antall reiseregninger	13 211	14 835	15 003	16 362
Antall journalførte dokumenter	24 800	31 018	50 401	43 934
Antall personklareringer	1 506	1 811	2 645	2 638
Antall driftede IT-brukere inkl. konsulenter	1 136	1 120	1 274	1 513
Oppetid IKT			98,6 %	99,0 %
Antall henvendelser 1. linje				25 179
Antall telefonhenvendelser besvart innen 90 sek				96 %

kontorløsninger kombinert med mobile arbeidsflater dekker langt på vei dette behovet. I 2015 vil vi starte implementeringen av en integrert løsning som leverer applikasjoner, arbeidsflater, filer og tjenester sikkert og sømløst til alle brukere, på alle enheter.

For å sikre at vi tar ut de ønskede gevinstene av IKT-satsingene, vil gevinstrealisering bli enda mer sentralt fra start til mål.

## UTVIKLING I IT-KOSTNADER

2010-2015



### Bjørn Georg Hagen

DIREKTØR I FORSVARSBYGG FELLESTJENESTER

– Digitalisering av administrative tjenester og interne arbeidsprosesser skal hjelpe oss å løse våre oppgaver mer effektivt, og gi kunder, samarbeidspartnere og ansatte en enklere hverdag.

# 25 000

henvendelser i første linje

I 2014 hadde vi det høyeste produksjonsvolumet noensinne. 106 000 inngående faktura, 20 000 lønnslipper. 16 300 reiseregninger.



forsvarsbygg.no



KAPITTEL

# 4

---

## STYRING OG KONTROLL

Vi forbedrar styringssystemet vårt kontinuerleg, slik at vi evnar å gjennomføre samfunnsoppdraget vårt forsvarleg og effektivt, til beste for kundane, eigaren og samfunnet. Alle viktige prosessar er integrerte i verksemdsstyringa, og mål, resultat, avvik og tiltak blir følgde heilskapleg og systematisk opp.

# STYRING OG KONTROLL I VERKSEMDA

Vi har god styring og kontroll tilpassa eigenarten og behova i verksemda. Måloppnåinga for 2014 blir vurdert som akseptabel. Tiltak for å nå måla endå betre kommande år er definerte. Riksrevisjonen hadde ingen merknader til rekneskapen, men påpeikte utfordringar mellom anna når det gjaldt styring av investeringsprosjekt og førebygging av sosial dumping i delar av verksemda. Vi tek kritikken på alvor og har sett i verk nødvendige tiltak.

## STYRINGSSYSTEM

Vi har eit godt system for verksemdsstyring, økonomistyring og kontroll som er tilpassa eigenarten, risikoen og posisjonen til verksemda. Styringssystemet blir kontinuerleg forbetra og sikrar

- at mål og resultatkrav blir fastsette og nådde
- at ressursbruken er effektiv
- at verksemda blir driven etter gjeldande lover og reglar
- at det ligg føre nok og presis styringsinformasjon og godt avgjerdsunderlag

Hovudmåla våre blir følgde opp gjennom mål- og resultatstyring, medrekna risikostyring.

Styringssystemet varetek både den strategiske og den operative verksemdsstyringa. Alle vesentlege prosessar er integrerte i verksemdsstyringa, så mål, resultat, avvik og tiltak kan følgjast opp som ein del av fastlagde plan- og budsjettprosessar.

## MÅL- OG RESULTATSTYRING

Måloppnåinga i 2014 var akseptabel. Vi jobbar kontinuerleg med å halde oppe og forbetre måloppnåinga. Det digitale kvalitetssystemet vårt dokumenterer og støttar opp under styrings- og kontrollsystemet for verksemda.

Nytt digitalt leiingsinformasjonssystem (LIS) blei sett i drift i 2014 for å sikre betre og meir effektiv oppfølging og rapportering. Eit større forbettringsprogram innanfor økonomi er godt i gang. Her inngår

- utvikling av ny økonomimodell (iverksett 1. januar 2015)
- vurdering og forankring av roller og ansvar på økonomiområdet

- effektivisering og kvalitetsforbetring på utfakturering av forsyningstenester

Forbettringsaktivitetane vil halde fram inn i 2015 parallelt med gevinstrealisering med nytt LIS og iverksett økonomimodell.

## Tilpassing til investeringsramme og usikkerhetsstyring

Som følgje av arbeidet vi gjer for å betre planlegginga, nådde vi i 2014 produksjonsmålet for eigedom, bygg og anlegg med nasjonal finansiering. Dette har vore ei utfordring dei seinare åra. Kompetanseheving og påverknad av marknaden har gitt positiv utvikling også når det gjeld usikkerhetsstyring for investeringar.

## Inntektskrav for avhending

Det knyter seg vesentlege utfordringar til inntektskrava for avhending, og dei vil venteleg vere ved i kommande år. Lite utrangering av forsvarseigedom er venta, og det er stor uvisse i overslaga. Avhendingsprosjekta i porteføljen er komplekse og krevjande med tilsvarande avgrensa netto inntektspotensial. Men langtidsplanane for sektoren tyder på auka avhendingsvolum frå 2019.

For å stimulere inntektsgrunnlaget påviser vi avhending som vil effektivisere eigedomsporteføljen. Vi utfører òg oppdrag for andre delar av offentleg sektor. Organisasjonen blir tilpassa og effektivisert, men vi beheld ein velfungerande avhendingsfunksjon for å møte framtidige behov.

## Mål på tilstandsgrad

Målet om forbetra tilstandsgrad på eigedom, bygg

## LEIINGSINFORMASJONSSYSTEM

### LEIINGSINFORMASJONSSYSTEMET

VÅRT gir IKT-driven styring, oppfølging og rapportering.



## MOT ARBEIDSLIVS- KRIMINALITET

**VI GÅR FREMST** i kampen mot arbeidslivskriminalitet.

og anlegg er gjenstand for spesielt styringsfokus. Tilstandsgraden har dei siste fem åra hatt ei svakt negativ utvikling med ei utflating dei siste tre åra.

Auka fokus på prioritering av vedlikehaldsressursar og innføring av komponentutskifting bidreg positivt. Den låge fornyingstakten er derimot uheldig for utviklinga i tilstandsgraden. Auka kvalitet i tilstandsregistreringar og oppdatering av tilstandsgrad etter gjennomførte tiltak bidreg til ein meir korrekt tilstandsgrad på porteføljen. Det gir betre grunnlag for å prioritere ressursane.

### Ikkje utleigde areal

I 2015 vil vi òg prioritere tiltak som kan bidra til å redusere den delen av areala som ikkje er utleigd. Til å begynne med skal vi gå gjennom porteføljen for å få betre oversikt og identifisere areal som raskt kan leigast ut eller avhendast.

### RIKSREVISJONEN

Vi har dei seinare åra gjort mykje for å kunne drive meir forsvarleg forvaltning og samtidig drive forretningsmessig til beste for kundane, eigaren og samfunnet. Reint revisjonsbrev frå Riksrevisjonen blei oppnådd både i 2011 og 2012.

Riksrevisjonen hadde ingen merknader til sjølve rekneskapan for 2013, men for delar av verksemda hadde dei vesentlege merknader til

- styring og oppfølging av investeringsprosjekt, spesielt i byggjefasen
- oppfylging av kontrollplikta for førebygging av sosial dumping

Korrigerande tiltak etter Riksrevisjonens merknader er sette i verk.

Vi arbeider kontinuerleg med å forbetre kvaliteten i alle delar av styringsprosessen for investeringar. Nødvendige rutineelement blir innførte og følgde opp.

Som tiltak mot sosial dumping er det i byggjeprosjekta innført nye og strengare krav til leverandørar og underleverandørar. Kontrollar er gjennomførte på byggjeplassane, og vi ser at mange entreprenørar

og underentreprenørar har innretta seg etter krav frå oss. Kontrollane er for 2015 sette i system som ein del av dei ordinære internkontrolltiltaka i verksemda. Internt er det gjennomført rutineforbetringar og kompetanseutvikling på området. Det er etablert samarbeid med andre statlege byggherrar, kontrollmyndighetene, politiet, Byggenæringens landsforeining (BNL) og DIF for å styrkje innsatsen mot arbeidsmarknadskriminalitet ytterlegare.

Vi er omtalte i Riksrevisjonens rapport om tverrgående kontroll av overtidsbruk i forsvarssektoren. Som oppfølging her er det gjennomført korrigerande tiltak innan

- opplæring
- forsterking av kontrollrutinar
- publisering av rutine for arbeidstidsregistrering i digitalt kvalitetssystem
- IT-støtta handheving av timeregistrering til rett tid

Ei forbetring av IT-systemet for timeregistrering er sett i gang og skal etter planen vere fullført i mars 2015.

Arbeidsmarknadskriminalitet og forsvarleg forvaltning er fokusområde for internkontroll og risikostyring hos oss også i 2015.

### RISIKOSTYRING OG INTERNKONTROLL

#### Risikobiletet

Årets risikoanalyse viser at risikobiletet ikkje er kritisk, og at det ikkje har endra seg nemneverdig gjennom året. Verksemda vår blir i stor grad påverka av at vi er ei konsekvensverksemd av det som skjer i forsvarssektoren. Vi vurderer internkontrollen og risikostyringa i etaten som godt eigna til å medverke til

- kortsiktig og langsiktig måloppnåing
- effektiv og formålstenleg drift
- påliteleg intern og ekstern rapportering
- overhalding av lover, reglar og interne retningslinjer
- forsvarleg forvaltning av verdiane i verksemda
- førebygging og avdekking av misleghald og økonomisk kriminalitet

Risikostyring og internkontroll byggjer på COSOs rammeverk og er organisert i tre forsvarslinjer:



1. Operativ linje i forretningsområda
2. Sentral fagstab på konsernnivå
3. Ein uavhengig internrevisjon

Regelmessige risikoanalyser og vesentlegheitsvurderingar blir gjennomførte for å identifisere risikofaktorar som kan hindre oss i å nå måla våre. Fokus for gjennomføringa av verksemda er å støtte opp om forsvarssjefens operative evne og å bevare verdien av Forsvarsdepartementets eigedommar, bygg og anlegg. Risikofaktorar med høg sannsynlegheit og konsekvens blir følgde tett. Basert på forslag etter risikovurderingar og kontrollhandlingar vedtek leiinga kva tiltak som skal setjast i verk. Vedtekne tiltak blir rapporterte månadleg og følgde opp jamleg i leiarmøte.

#### Haldningar, etikk og leiing

Internkontrollen varetek varslingsordninga vår. Som ei oppfølging av gjennomgangen av varslingsordninga i forsvarssektoren gjennomfører vi ei planlagd endring av varslingsordninga i dialog med Forsvarsdepartementet.

Lokale og sentrale planar for haldningar, etikk og leiing blir utarbeidde og følgde systematisk opp. Forsvarsbyggs etiske råd stimulerer til openheit og refleksjon over etiske dilemma. Internrevisjonen har tidlegare gjennomført ei evaluering av «forsvarsbyggkulturen». Resultata blei gjennomgått og diskuterte på samling med alle leiarane i Forsvarsbygg som tiltak for å sikre leiingsforankring på alle nivå.

#### Forbetringstiltak

Basert på resultat frå modenheitsvurderingar av internkontrollen vår fekk internrevisor eit rådgivingsoppdrag med å identifisere forbetringområde. Rapport blei motteken ved årsskiftet. Vi vil gå gjennom tilrådingane med sikte på å implementere dei i 2015.

Eit IT-system for dataanalyse blir teke i bruk i 2015 for å forbetre og effektivisere internkontrollen og forenkla samhandlinga med Forsvarsdepartementet og Riksrevisjonen.

For at etaten framleis skal kunne drive forsvarleg

forvaltning, er det etablert systemstøtte i kvalitets-systemet for avviksmelding og -handtering innanfor arbeidsmiljø helse og sikkerheit og forsvarleg forvaltning. Avviksmodulen blei analysert ved utgangen av året. Resultata skal brukast i vidare forbetringsarbeid. Sikkerheitsbrot etter sikkerheitslova blir handterte i eit eige avvikssystem.

#### SIKKERHEIT OG BEREDSKAP

I tråd med eigenarten til verksemda og utviklinga i det nasjonale trusselbiletet er sikkerheit og beredskap høgt prioriterte område for oss. Beredskapsplanar er etablerte, og vi held jamleg øvingar. Rådgivareininga i Forsvarsbygg styrkjer og byggjer ut kompetansen sin innanfor vern og sikring av eigedom, bygg og anlegg for å handtere ansvaret som nasjonalt kompetansesenter på området.

#### Heilskapleg og systematisk prosess

Informasjonstryggleiken blir vareteken på heilskapleg og systematisk vis som ein integrert del av verksemdsstyringa ved bruk av styringssystem for informasjonstryggleik. I 2015 skal vi tilpasse styringssystemet for informasjonstryggleik til ISO 27001:2013 og gjere tilpassingar til den overordna verksemdsstyringa. Metoden for risikovurdering på informasjonstryggleik skal straumlinjeformast, slik at alle lover, reglar og behov som gjeld Forsvarsbygg, kan varetakast meir effektivt.

#### Revidert sikkerheitsorganisasjon

I 2014 blei sikkerheitsorganisasjonen vurdert og endra for å sikre at han er tilpassa omfanget, kompleksiteten og sikkerheitsbehova til verksemda. Rutinar, instruksar og dokumentasjon som gjeld sikkerheit, blir revidert fortløpande.

#### Opplæring og bevisstgjerung

Under «Nasjonal sikkerheitsmånad» i oktober blei det gjennomført ein kampanje på informasjonssikkerheit for heile organisasjonen. Måling i etterkant tyder på at kampanjen hadde god effekt. Etter kampanjen blei deltakarane stilte desse spørsmåla:

1. Tenkjer du meir på informasjonssikkerheit i kvardagen no enn før kampanjen?

#### DATAINNBROT EIT SIKKERHEITSPROBLEM

**OVER HALVPARTEN** av norske bedrifter har datainnbrot, men berre fire prosent rapporterer om at dei har opplevd det. (Kjelde: Næringslivets Sikkerhetsråds mørketalsundersøking)



**NI AV TI** forstår IKT-truslane betre etter intern kampanje på informasjonssikkerheit.

2. Forstår du betre nokon av IKT-truslane som finst?
3. Trur du informasjonssikkerhetsrisikoen er redusert i organisasjonen din?
4. Er det meir sannsynleg at du melder frå om sikkerheitshendingar no enn før kampanjen?

Svara er framstilte i grafen «Informasjonssikkerheit».

Arbeidet med opplæring og bevisstgjerung innanfor sikkerheit og beredskap vil bli vidareført i året som kjem, med spesielt fokus på ansvaret som ligg i leiarrolla.

**Trusselbilette og tiltak**

I den digitale verda blir sikkerheitsutfordringane stadig meir intense og komplekse. For å møte utfordringane følgjer vi opp nasjonal strategi for informasjonssikkerheit og Forsvarets cyberretningslinjer.

Vidareutvikling av kompetanse innanfor informasjonssikkerheit blir òg prioritert. Her inngår evne til god situasjonsforståing og til å førebygge, avdekkje, vurdere og handtere alvorlege sikkerheitshendingar.

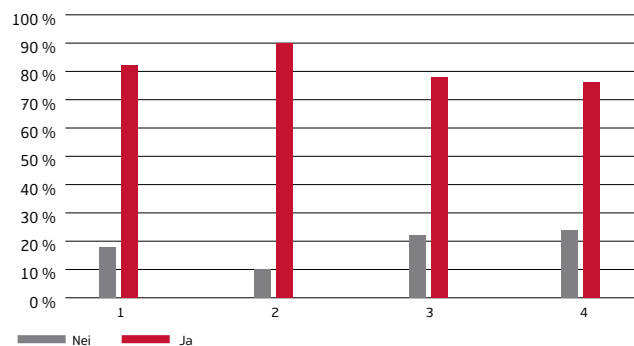
Samla risiko på informasjonssikkerheit er vurdert til å vere akseptabel. For å halde risikoen på eit akseptabelt nivå er tiltak og prioriteringar for kommande år definerte på grunnlag av

- verdivurderingar med klassifisering av informasjon
- risikovurderingar på informasjonssikkerheit
- ei verksemdsomfattande kartlegging av sikkerheitssituasjonen
- gjennomførte revisjonar
- leiinga si vurdering av sikkerheitstilstanden

For å skape det nødvendige fundamentet vil vi sikre at ny sikkerheitsorganisasjon blir innarbeidd og fungerer godt i alle deler av verksemda.

**INFORMASJONSSIKKERHEIT**

OPPLÆRING OG BEVISSTGJERING



**Spørsmål 1** Eg tenkjer meir på informasjonssikkerheit i kvardagen no enn før kampanjen

**Spørsmål 2** Eg forstår betre nokre av IKT-truslane som finst

**Spørsmål 3** Eg trur informasjonssikkerhetsrisikoen er redusert i organisasjonen min

**Spørsmål 4** Det er meir sannsynleg at eg melder frå om sikkerheitshendingar no enn før kampanjen

# HR-REGNSKAP

Våre medarbeideres samlede kunnskap og kompetanse sikrer at vi kan betjene hele verdikjeden innen eiendom, bygg og anlegg i forsvarssektoren. En av våre viktigste oppgaver er å sikre at Forsvarsbygg til enhver tid har den nødvendige og riktige kompetansen. Dette gjør vi gjennom målrettede tiltak for å tiltrekke, rekruttere, utvikle og beholde medarbeiderne.

Resultatene for 2014 tyder på at vi har nådd våre mål om et godt tilfang av søkere med riktig kompetanse.

Det har vært høy aktivitet innen kompetanse- og ledelsesutvikling. Vi rekrutterer godt til de aller fleste av våre stillinger. Imidlertid er det utfordrende å rekruttere til enkelte spesialiststillinger blant ingeniører, da det er stor konkurranse om erfarne ingeniører.

## MÅL OG STRATEGI

I forsvarssektorens felles HR-strategi peker man ut ledelse, kompetanse og kultur for kontinuerlig forbedring som de tre mest sentrale områdene. En moderne kompetanseorganisasjon i forsvarssektoren har ledere som mobiliserer til gjennomføring, riktig kompetanse til rett tid, og en kultur for kontinuerlig forbedring. En satsing innenfor disse områdene er viktig for å kunne forbli en attraktiv arbeidsplass, og for å sikre at vi også i framtiden har den kompetansen vi trenger for å løse oppgavene vi er satt til av samfunnet.

I dette arbeidet er vi særlig opptatt av fem målsettinger:

- Engasjerte medarbeidere
- Å styrke og oppdatere kompetanse gjennom rekruttering og målrettet kompetanseutvikling av medarbeidere.
- God ledelse i tråd med våre lederprinsipper. Det innebærer å styrke lederkompetansen, særlig med fokus på å utvikle lederrollen, kultur for endringsledelse og god medarbeideroppfølging. Vi viderefører vårt fokus på strategisk kompetanseledelse i organisasjonen.
- Å oppnå en bedre kjønnsbalanse i ledende stillinger, med en kvinneandel på minimum

40 prosent. Vi ønsker å oppnå en bedre kjønnsbalanse i fagkategorier der det ene kjønn er underrepresentert.

- Å holde sykefraværet på under 5,6 prosent i henhold til IA-avtalen. Vi ønsker at våre medarbeidere skal oppleve arbeids glede på jobb og gjennomfører derfor en ny medarbeiderundersøkelse i 2015.

## RESULTATER

Ved utgangen av 2014 hadde vi 1724\* tilsatte. I 2014 rekrutterte vi 134 nye medarbeidere. Av disse var 58 kvinner. Våre nye medarbeidere har relevant kompetanse, og vi erfarer at vi tiltrekker oss kvalifiserte kandidater til stillinger som utlyses. Turnover i 2014 var på 6,3 prosent hvorav alders- og uførepensjonerte utgjorde 3,4 prosent. Det er lav frivillig turnover, men innen enkelte fagmiljøer må vi opprettholde fokus på å beholde yngre medarbeidere.

Som tidligere år, var vi også i 2014 tilstede på de største og mest relevante karrieredagene i regi av utdanningsinstitusjonene i Norge. Vi samarbeider med aktører innen eiendomsbransjen i utviklingen av felles kurs og opplæringstiltak, og sikrer opplæring og fagutvikling gjennom samarbeid med høyskoler og eiendomsbransjen. Vi bidrar også inn i undervisningen ved etterutdanning i eiendomsfag.

For å møte framtidens behov for kompetanse, jobber vi for å oppnå en mer målrettet og behovsstyrt kompetanseutvikling. Et tiltak for dette har vært å utarbeide kompetanseplaner. Vi startet arbeidet med en kartlegging av kompetanse med sikte på å identifisere framtidig kompetansebehov. Dette arbeidet videreføres i 2015.

# 27 %

kvinner i ledende stillinger

\* Foruten fast og midlertidig ansatte inkluderer dette pensjonistavlønnede, timelønnede og sykevikarer



# 6,2 %

turnover

**ALDERS- OG UFØREPENSGJON**  
utgjør 3,3 prosent av dette

Noen eksempler på opplæringstiltak er:

- 219 gjennomførte hele eller deler av vårt eget prosjektlederprogram. Prosjektutdanningen setter en felles faglig standard for vår metodikk innenfor byggeledelse.
- 80 medarbeidere deltok på innføringskurs i bruk av BIM (byggningsinformasjonsmodeller), som er et system for digital deling av byggningsinformasjon.
- Siden 2011 har totalt 100 medarbeidere gjennomført et rådgiverprogram for å profesjonalisere rådgiverrollen.
- 85 ledere har deltatt på vårt interne lederprogram, som er tilpasset mellomledere. Forsvarsbyggs lederprinsipper står sentralt i programmet.

Ved utgangen av 2014 er det 27 prosent kvinnelige ledere, mot 23 prosent ved utgangen av 2013. Dette skyldes hovedsakelig opprettelse av et nytt ledernivå innen forvaltning, drift og renhold. Vi har ikke nådd målet om en tilstrekkelig kjønnsbalanse innen ledende stillinger, og vil jobbe videre med dette i et langsiktig perspektiv. Blant ledere på det øverste nivået er kvinneandelen på 30 prosent.

Vi nådde ikke målet om et sykefravær lavere enn 5,6 prosent. I 2014 var sykefraværet 6,2 prosent, som er noe høyere enn i 2013 som var 5,8 prosent\*. Av det totale sykefraværet utgjorde langtidsfravær 4,3 prosent og korttidsfravær 1,9 prosent. At vi i år ikke har klart å redusere sykefravær, skyldes ingen store enkeltfaktorer. Det er derfor nødvendig å jobbe målbevisst med tett oppfølging og forebygging av sykefravær for å snu dette. Det blir særlig viktig med tanke på den omstillingssituasjon Forsvarsbygg er inne i.

\*I 2014 endret vi rapporteringsmetodikken av sykefravær. Det resulterte i en mer nøyaktig registrering av det faktiske fraværet, noe som kan forklare hvorfor sykefraværet økte med 0,5 prosent i fjor.

Vi gjennomfører medarbeiderundersøkelser annet hvert år. Resultatet fra den siste undersøkelsen i 2013 viste en høy grad av arbeidsglede og medarbeidertilfredshet blant våre medarbeidere.

Overtidsbruken utgjorde rundt 2,16 prosent av total arbeidstid i 2014. Dette fordeler seg med rundt 17 prosent for kvinner (0,36 prosent av den totale overtidsbruken) og 83 prosent for menn (1,8 prosent av den totale overtidsbruken).

## MILITÆRE STILLINGER

ANTALL

	2014	2013	2012	2011	2010
Kaptein/Rittmester/Kapteinløytnant	1		1	5	2
Kaptein - ny	2	2	3		
Major/Orlogskaptein	9	9	12	15	13
Oberstløytnant/Kommandørkaptein	4	5	7	6	10
Oberst/Kommandør				1	1
<b>Sum</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>26</b>

En endring i registrering viser et lite avvik i forhold til hva som er rapportert i tidligere årsrapport.

## ÅRSVERK OG ANSATTE

ANTALL

	2014	2013	2012	2011	2010
Årsverk	1556	1523	1426	1400	1375
Fast og midlertidig ansatte**	1724	1692			

\*\* Sivilt fast ansatte utgjør 94,5 prosent (95 prosent i 2013), 1 prosent er militære, mens 4,5 prosent av arbeidsstokken er i midlertidige stillinger (4 prosent i 2013). Bruken av midlertidige stillinger er i hovedsak knyttet til fast ansatte i permisjon. En liten økning av midlertidige stillinger må sees i sammenheng med pågående omstillingsprosesser.

**Utfordringer og framtidig satsning**

Også i årene som kommer vil vi stå overfor økte krav til effektivisering, forbedring og konkurranseedyktighet.

Høy gjennomsnittsalder og en dreining i kompetansebehov utgjør en utfordring innenfor forvaltning, drift og vedlikehold. Vi trenger kompetanse innen elektro, IKT, automasjon og energi for drift av nye bygg. Vi vil også ha behov for prosjektledere med byggfaglig ingeniørbakgrunn. For å imøtekomme dette behovet må vi ha fokus på langsiktig bemaningsplanlegging.

Fra 1. januar 2015 overtar vi forvaltningen av bolig og kvarter. Samtidig skal vi avvikle renholdstjenester innen 30. april 2016. Dette vil stille krav til god ivaretagelse av medarbeidere i tiden som kommer. Avvikling av renhold utgjør en reduksjon i omlag 400 medarbeidere og medfører et betydelig inntektsbortfall. Dette gir betydelige konsekvenser også for andre deler av organisasjonen. For at vi skal levere resultater som forventet, krever det at vi fortsetter og utvikler endrings- og læringskompetanse i egen organisasjon og jobber målrettet med langsiktig kompetanseplanlegging.

**REDEGJØRELSE LIKESTILLING**

I 2014 ble det utarbeidet handlingsplan for vårt IA-arbeid, og vi startet arbeidet med en egen handlingsplan for mangfoldarbeid. Dette er et ledd i å realisere våre målsettinger og målrette arbeidet ytterligere.

Når det gjelder lønns- og stillingsnivåer er det liten innbyrdes forskjell mellom kvinner og menn. Innenfor samme stillingskode er det ingen vesentlige ulikheter mellom kjønnene. Vektlegging av god kjønnsbalanse uttrykkes skriftlig i alle våre stillingsutlysninger. I samtlige innstillinger skal kjønnsbalansen i rekrutterende enhet redegjøres for, for å sette fokus på likestilling. Dette ser vi tydelige resultater av ved at prosentsatsen kvinnelige ledere stiger årlig. Ved årsslutt 2014 er det 27 prosent kvinnelige ledere mot 23 prosent ved årsslutt 2013. I 2014 tilsatte vi eksempelvis vår første kvinnelige eiendomssjef og flere av de nye stillingene i forbindelse med bolig og kvarter er bekledd av kvinnelige ledere. Dette er resultat av fokus på balanse mellom kjønnene i organisasjonen og utgjør en viktig symboleffekt for andre kvinner i og utenfor organisasjonen. På ledernivå 1 er andelen kvinnelige ledere fortsatt på hele 30 prosent Forsvarsbygg har i 2014 for øvrig 40 prosent kvinner og 60 prosent menn.

I 2014 hadde 3,5 prosent av våre ansatte avviklet foreldrepermisjon. Dette fordelte seg med 50,9 prosent for kvinner (59,4 prosent av totalt avviklet foreldrepermisjonen) og 49,1 prosent for menn (40,6 prosent av totalt avviklet foreldrepermisjonen).

Deltidsansatte utgjorde rundt 7,4 prosent av arbeidsstyrken i 2014, og blant disse var 74 prosent kvinner og 26 prosent menn. En stor del av deltidsstillingene finner vi blant renhold, stillinger som primært er besatt av kvinner.

---

# 1556

årsverk ved utgangen  
av 2014

**KJØNSFORDELING TOTALT**

PROSENT	2014	2013	2012	2011	2010
Antall kvinner	40 %	40 %	40 %	40 %	43 %
Antall menn	60 %	60 %	60 %	60 %	57 %

**KJØNSFORDELING LEDENDE STILLINGER**

PROSENT	2014	2013	2012	2011	2010
Kvinner i ledende stilling	27 %	23 %	19 %	19 %	18 %

KAPITTEL

# 5

---

# VURDERING AV FRAMTIDS- UTSIKTER

Forsvaret er i konstant endring. Et moderne forsvar vil kreve nye eiendomsløsninger. Våre råd skal sørge for at Forsvaret får eiendommer tilpasset sitt ambisjonsnivå.



# FRAMTIDSUTSIKTER

Vår viktigste oppgave er å planlegge, bygge og drifte egnede eiendommer, bygg og anlegg (EBA) for et framtidrettet norsk forsvar. Er vi rustet til å møte fremtiden? Svaret er sammensatt. Mye avhenger av forhold og rammebetingelser som ligger utenfor vår kontroll, men noe kan vi påvirke og styre selv – gjennom de rådene vi gir og valgene vi tar.

## MÅL L1

### Nøktern og verdibevarende forvaltning av forsvarssektorens eiendommer, bygg og anlegg

Økt russisk aktivitet i våre nærområder har ført til at den sikkerhetspolitiske situasjonen har endret seg. Det stiller nye krav til Forsvarets operative evne og til framtidig basestruktur. En ny langtidsplan for sektoren skal utarbeides, og Forsvarsjefens fagmilitære råd ferdigstilles høsten 2015. Vi har eiendomseksperisen i dette arbeidet. Vår oppgave er å være gode rådgivere i prosessen slik at Forsvaret får eiendommer tilpasset sin nye struktur og sitt ambisjonsnivå, og at vi ivaretar verdiene som ligger i eiendommene.

Endringer i basestruktur vil kreve nye eiendoms-løsninger og betydelige investeringer. For måloppnåelse vil en hovedutfordring fremover være å realisere økte investeringer i nye bygg og anlegg og samtidig ha tilstrekkelig ressurser til verdibevaring av eksisterende eiendommer. Ny revidert eiendomsstrategi, der det vektlegges økt fleksibilitet og standardisering, vil i denne sammenheng være et virkemiddel.

For å sikre verdibevaringen er det fokus på areal uten inntekt. Det er igangsatt et prosjekt for å identifisere potensialet for å redusere arealet til et akseptabelt nivå. Arbeidet forventes å få effekt fra 2015. Virksomhet knyttet til avhending av EBA vil de nærmeste årene bli redusert for deretter å ta seg opp igjen fra 2019. Den unike kompetansen som gjennom årene er opparbeidet vil vi søke å vedlike-

holde og videreutvikle ved avhendingsoppdrag også for offentlige aktører utenfor forsvarssektoren.

Høsten 2017 skal det leveres bygninger og infrastruktur for start av innfasing av nye kampfly på Ørlandet. Vår hovedutfordring er at det på kort tid skal planlegges og bygges en omfattende og komplisert bygningsmasse, samtidig som Forsvarets daglige behov skal dekkes, strenge miljøkrav overholdes og forholdet til befolkningen rundt flybasen ivaretas på en god måte. Dette vil kreve leveranser fra hele Forsvarsbygg. En planmessig rekruttering internt og eksternt skal sikre tilgang på den beste kompetansen i markedet og legge til rette for at nøkkelkompetanse forblir i Forsvarsbygg når prosjektet er fullført i 2020.



## MÅL L2

## Miljøriktig planlegging, bygging og forvaltning av forsvarssektorens eiendommer, bygg og anlegg

Trusselbildet i Norge er i endring. Forsvarets aktivitet og type operasjoner påvirkes av dette. Som offentlig eiendomsforvalter har vi et spesielt samfunnsansvar for miljøet. Utviklingen og trender innenfor miljølovgivningen viser at det blir stilt strengere krav til virksomheten vår fremover. Regjeringen har en målsetting om tilnærmet nullenerginiivå på nybygg fra 2018.

Framtidens fleksible forsvar har behov for smarte fasiliteter som muliggjør at de kan øve, trene og bo. Samtidig skal dette være eiendommer, bygg og anlegg som tilfredsstillende alle relevante miljøkrav. En ny miljøstrategi vil bli etablert i løpet av 2015. Strategien skal sikre miljøriktig planlegging, bygging og forvaltning av forsvarssektorens EBA og vil bidra til å styrke måloppnåelsen.

Vi skal være pådrivere innen miljø på utvalgte områder. Derfor har vi styrket ekspertrollen innen miljøfeltet i Forsvarsbygg. Et sterkt internt kompetansemiljø, kombinert med et nettverk av eksterne tjenesteleverandører, skal sikre god måloppnåelse på miljøområdet.

Det er behov for en offensiv satsing på forsknings- og utviklingsarbeid innen temaer som støy, CO<sub>2</sub> reduksjon, samt opprydding og forebygging av forurensing i skyte- og øvingsfelt. Arbeidet utføres både i egenregi, med andre aktører som FFI og ved krav gjennom avtaler med tjenesteleverandører. Dette vil bli videreført i årene som kommer og vil bidra til måloppnåelse også på lengre sikt.

Regjeringen har en målsetting om at fossil olje til oppvarming skal opphøre fra 2020. Vi forventer å oppnå målkravet vedrørende utslipp av CO<sub>2</sub> også i 2015. Det vil bli etablert en plan for videre utfasing av gjenværende anlegg som bruker fossil olje før 2020.

Energiledelse er en viktig miljøsatsing for sektoren. Prosjektet er i rute i forhold til avslutning i 2016 og målet er en reduksjon i energiforbruk på 30 prosent sammenlignet med 2006. Energireduksjon på eksisterende bygg er et viktig tiltak, men vi har også krav til nybygg. Sektorens første nullenergi-bygg er under bygging og vil bli fullført i 2016.



## MÅL Ø1

## Resultat i henhold til budsjett og kostnadseffektiv drift av virksomheten

Vi forvalter fellesskapets midler. Vi skal bidra til bedre forsvarsevne ved god forvaltning av våre tildelte ressurser.

I 2014 startet vi arbeidet med å snu flere steiner for å få en bærekraftig økonomi gjennom framtidige år med økt investeringsnivå, reduserte inntekter fra avhendingsvirksomheten og reduserte tjenester. Avhendingsprosjektene i porteføljen er komplekse og krevende, med tilsvarende begrenset netto inntektpotensial. Porteføljen inneholder mange kostnadskrevende rive- og miljøprosjekter, men sektorens langtidsplaner tyder på økt avhendingsvolum fra 2019.

Som en av konsekvensene av beslutningen om å avvikle renholdstjenestene, har vi satt oss mål om å innspare titalls millioner kroner innenfor stab- og støttefunksjoner mot 2020, og ytterligere beløp når kampflybasen på Ørland er levert. I 2015 får vi fremlagt resultatene av regjeringens initiativ til effektivisering og forenkling av offentlig sektor. Vi forventer at det vil utfordre oss ytterligere.

Vårt digitale kvalitetssystem dokumenterer og understøtter virksomhetens system for styring og kontroll.

Nytt digitalt ledelsesinformasjonssystem (LIS) ble satt i drift i 2014 for å forbedre og effektivisere oppfølging og rapportering. Et større forbedringsprogram innen økonomi er godt i gang. Her inngår utvikling av ny økonomimodell (iverksatt 1. januar 2015), vurdering og forankring av roller og ansvar innen økonomiområdet, samt effektivisering og kvalitetsforbedring på utfakturering av forsynings-tjenester. Forbedringsaktivitetene fortsetter inn i 2015, parallelt med gevinstrealisering av nytt LIS og iverksatt økonomimodell.



## MÅL 11

### Forbedret evne til forsvarlig forvaltning

Forsvarsbygg forvalter betydelige eiendomsmasser, landarealer og økonomiske ressurser på vegne av samfunnet. Ressursene må anvendes ansvarlig og til fellesskapets beste. Økt arbeidsinnvandring og høyt kostnadspress i byggebransjen øker risikoen for arbeidsmarkeds kriminalitet, sosial dumping og brudd på sikkerhet, helse og arbeidsmiljø. Dette utgjør en betydelig utfordring for hele bransjen. I den digitale verden følger økt sikkerhetsutfordringer i styrke og kompleksitet, ikke minst i forsvarssektoren. Utviklingen i ny teknologi stiller større krav til framtidsrettede tekniske løsninger.

Riksrevisjonen hadde ingen vesentlige merknader til regnskapet for 2013, men hadde merknader til vår styring og oppfølging av investeringsprosjekter samt etterlevelse av regelverk knyttet til tiltak for å forebygge sosial dumping. Dette tar vi på alvor. Vi skal være en ledende aktør i arbeidet med å forebygge og motvirke sosial dumping og arbeidsmarkeds kriminalitet. Vi har innført strengere krav til leverandører og økt kontroller på byggeplasser, noe som har gitt positive resultatet. Det er etablert samarbeid med andre statlige byggherrer, kontrollmyndighetene,

politiet, Byggenæringens landsforening og Difi for å styrke innsatsen. I fremtiden skal vi samarbeide tettere samarbeid med disse aktørene og styrke kompetansen vår for å være i forkant av utviklingen.

Vi følger opp nasjonal strategi for informasjonssikkerhet og Forsvarets cyberretningslinjer for å forebygge digital kriminalitet. Videreutvikling av kompetanse innen informasjonssikkerhet prioriteres også. Her inngår evne til god situasjonsforståelse og til å forebygge, avdekke, vurdere og håndtere alvorlige sikkerhetshendelser.

Fremover vil forenkling ved hjelp av digitalisering være en kritisk suksessfaktor for å lykkes med effektivisering. Digitaliseringen har allerede gjort byggebransjen mer effektiv og gitt bedre kostnadskontroll på grunn av færre feil. Dette er et satsingsområde vi vil styrke framover. Vi skal fortsette å søke løsninger på tvers i forsvarssektoren og i offentlig sektor som gir effektiviseringsgevinster.



KAPITTEL

# 6

---

# ÅRSREKNE- SKAP

Forsvarsbygg legg fram rekneskap etter to finansielle rammeverk: kontantrekneskap etter føresegnene for statsrekneskapen og periodisert verksemdsrekneskap etter føresegnene i rekneskapslova og god rekneskapsskikk (GRS).



# LEINGSKOMMENTAR TIL ÅRSREKNESKAPEN 2014

## FORMÅL

Forsvarsbygg blei oppretta i 2002 og er underlagt Forsvarsdepartementet. Forsvarsbygg har som samfunnsoppdrag å planleggje, skaffe, drive og avhende eigedommar, bygg og anlegg (EBA) i forsvarssektoren for å fremje målsetjinga om å etablere eit forsvar for vår tid. I tillegg forvaltar Forsvarsbygg militære festningar med sikte på å skape nytt liv på historisk grunn.

Forsvarsbygg leverer rekneskap etter to finansielle rammeverk, det vil seie kontantrekneskap etter føresegnene for statsrekneskapen og periodisert verksemdsrekneskap etter føresegnene i rekneskapslova og god rekneskapskikk (GRS), slik det går fram i prinsippnoten til årsrekneskapen.

## RESULTATDISPONERING

For 2014 har Forsvarsbygg overført 934 millionar kroner til eigaren. Av dette er 168 millionar overskot ved sal av eigedommar, bygg og anlegg. Dei resterande 766 millionane gjeld overført overskot frå kontantrekneskapen, og tilbakeføringa av kapitalelementet på leigeinntekta inngår her.

Vurdering av løyvingerekneskapen  
Inntektene som Forsvarsbygg har på utleige av eigedommar, bygg og anlegg, blir budsjetterte på kapittel 4710, post 01, mens utgiftene til varetaking av bygningsmassen blir budsjet-

terte på kapittel 1710, post 01. Inntektene vil vere høgare enn utgiftene som følgje av at leiga inneheld eit kapitalelement (avskrivningar). Forskjellen mellom utgift og inntekt på enkeltpostane kjem av ulike forfallsdato og oppgjersdato på utgåande og inngåande fakturaer.

Meirutgifta for 2014 er på 366 millionar kroner. Dersom ein ser meirutgifta i samanheng med meirinntekta på 355 millionar kroner (jf. forklaring under inntekter) på kapittel 4710, post 01, og refusjonar på 31 millionar kroner på kapittel 4710, post 16 og 18, kjem det fram ei netto mindreutgift på 20 millionar kroner.

Mellomverande med statskassen per 31.12.2014 var 43 millionar kroner. Oppstillinga av artskontorapporteringa viser kva gjeldspostar mellomverande består av.

## STADFESTING

Årsrekneskapen er lagd fram i samsvar med rekneskapslova og GRS etter krav frå Forsvarsdepartementet i instruks om økonomistyring. I tillegg er det utarbeidd årsrekneskap etter føresegnene om økonomistyring i staten, rundskriv R-115 frå Finansdepartementet. Eg meiner at rekneskapen gir eit dekkjande bilete av Forsvarsbyggs disponible løyvingar, rekneskapsførte utgifter, inntekter, egedelar og gjeld.

## TILLEGGSPPLYSNINGAR

Riksrevisjonen er ekstern revisor og stadfestar rekneskapen for Forsvarsbygg. Årsrekneskapen er ikkje ferdig revidert per d.d., men det er venta at revisjonsmelding ligg føre i løpet av 2. kvartal 2015. Meldinga er ikkje offentleg før Stortinget har fått Dokument 1 frå Riksrevisjonen. Meldinga blir publisert på nettsida til departementet så snart dokumentet er offentleg.

Oslo, 13.2.2015



**Frode Sjørus**

ADMINISTRERANDE DIREKTØR  
FORSVARSBYGG

## RESULTATREGNSKAP

TALL I 1 000 KRONER	NOTER	31.12.14	31.12.13	31.12.12
<b>DRIFTSINNEKTER OG DRIFTSKOSTNADER</b>				
Leieinntekter		2 239 768	2 230 696	2 195 696
Inntekter forsyning, renhold og vertskapstjenester		1 546 638	1 534 009	1 306 454
Inntekter fra investeringsprosjekter		2 644 746	2 107 437	1 914 013
Kapitalinnskudd investeringsprosjekter		-1 930 948	-1 760 224	-1 630 704
Gevinst ved salg av anleggsmidler		157 342	301 637	427 311
Inntekter fra bevilgninger		252 682	376 007	283 094
Honorarinntekter m.v.		139 986	111 481	106 913
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>2</b>	<b>5 050 214</b>	<b>4 901 043</b>	<b>4 602 777</b>
Vare- og tjenestekjøp		1 913 918	1 895 709	1 719 083
Leiekostnader innleide bygg		243 043	230 384	248 758
Energikostnader		501 385	539 894	495 370
Lønnskostnader	<b>3</b>	1 055 478	964 897	860 490
Avskrivninger	<b>4</b>	1 091 105	1 072 111	1 056 953
Andre driftskostnader		259 953	209 969	191 390
<b>Sum driftskostnader, før nedskrivninger</b>	<b>2</b>	<b>5 064 882</b>	<b>4 912 964</b>	<b>4 572 044</b>
<b>Driftsresultat før nedskrivninger</b>		<b>-14 668</b>	<b>-11 921</b>	<b>30 733</b>
Nedskrivninger	<b>4</b>	18 943	135 836	83 976
Nedskrivning Kjeller			0	0
<b>Driftsresultat</b>		<b>-33 611</b>	<b>-147 757</b>	<b>-53 243</b>
<b>FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER</b>				
Finansinntekt	<b>10</b>	2 692	472	8 126
Annen finanskostnad		-402	-231	-351
<b>Netto finansresultat</b>		<b>2 290</b>	<b>241</b>	<b>7 775</b>
<b>ÅRSRESULTAT</b>		<b>-31 321</b>	<b>-147 516</b>	<b>-45 468</b>
<b>OVERFØRINGER</b>				
Overført til/(fra) egenkapital	<b>9</b>	-31 321	-147 516	-45 468
<b>Sum overføringer</b>		<b>-31 321</b>	<b>-147 516</b>	<b>-45 468</b>

## BALANSE PER 31. DESEMBER

TALL I 1 000 KRONER	NOTER	31.12.14	31.12.13	31.12.12
<b>EIENDELER</b>				
<b>Anleggsmidler</b>				
Tomter	4	2 302 485	2 302 485	2 333 960
Bygg, anlegg og infrastruktur	4	36 076 547	35 791 255	35 490 644
Anlegg under utførelse	5	3 066 503	2 604 597	2 534 671
Eiendeler, utstyr og inventar	4	79 568	65 277	55 907
Aksjer		2	2	2
<b>Sum anleggsmidler</b>		<b>41 525 105</b>	<b>40 763 616</b>	<b>40 415 184</b>
<b>OMLØPSMIDLER</b>				
Kundefordringer	6	99 101	55 558	64 008
Andre kortsiktige fordringer		257 528	336 719	315 237
Mellomværende eier	7	42 566	38 808	29 004
<b>Sum omløpsmidler</b>		<b>399 195</b>	<b>431 085</b>	<b>408 249</b>
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>41 924 300</b>	<b>41 194 701</b>	<b>40 823 433</b>
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>				
<b>Egenkapital</b>				
Innskutt egenkapital	9	40 973 227	39 951 931	39 280 466
<b>Sum innskutt egenkapital</b>		<b>40 973 227</b>	<b>39 951 931</b>	<b>39 280 466</b>
<b>Opptjent egenkapital</b>				
Annen opptjent egenkapital	9	319 599	557 798	959 230
<b>Sum opptjent egenkapital</b>		<b>319 599</b>	<b>557 798</b>	<b>959 230</b>
<b>Sum egenkapital</b>		<b>41 292 826</b>	<b>40 509 729</b>	<b>40 239 696</b>
<b>Kortsiktig gjeld</b>				
Leverandørgjeld		191 814	132 940	119 109
Annen kortsiktig gjeld		439 660	552 032	464 628
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>631 474</b>	<b>684 972</b>	<b>583 737</b>
<b>Sum forpliktelser og gjeld</b>		<b>631 474</b>	<b>684 972</b>	<b>583 737</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>		<b>41 924 300</b>	<b>41 194 701</b>	<b>40 823 433</b>

## KONTANTSTRØM- ANALYSE

TALL I 1 000 KRONER	31.12.14	31.12.13	31.12.12
<b>DIREKTE MODELL – BASERT PÅ RAPPORTERING TIL STATSREGNSKAPET</b>			
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>			
Innbetalinger fra honorarinntekt og bevilgning	153 226	127 905	136 734
Innbetalinger fra leieinntekter	2 222 454	2 225 449	2 187 647
Innbetalinger fra driftsavtaler	762 414	732 776	609 946
Innbetalinger fra salg av renhold	297 426	293 875	269 792
Innbetalinger fra salg av vertskaps tjenester	534 269	498 557	447 478
Innbetaling fra investeringer ikke aktivert	214 351	157 494	158 143
<b>Sum innbetalinger</b>	<b>4 184 140</b>	<b>4 036 056</b>	<b>3 809 740</b>
Utbetalinger for vare og tjenestekjøp investeringer	-223 636	-426 865	-353 762
Utbetalinger energi, gjennomstrømningskostnader	-483 263	-531 176	-487 999
Utbetalinger for leie av eiendommer	-222 422	-233 641	-246 842
Utbetalinger for vare og tjenestekjøp FDVU**	-1 319 179	-1 071 825	-1 029 212
Utbetalinger til ansatte, lønn, pensjon, arb.giveravg.	-1 154 040	-1 036 497	-944 591
Utbetalinger for annen driftskostnad	-325 822	-264 689	-220 759
Andre poster	313 924	300 632	242 469
<b>Sum utbetalinger</b>	<b>-3 414 438</b>	<b>-3 264 061</b>	<b>-3 040 695</b>
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b> <b>A</b>	<b>769 702</b>	<b>771 995</b>	<b>769 045</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>			
Innbetalt ved utrangering av eiendom, bygg og anlegg	287 191	406 573	474 747
Utbetalt ved utrangering av eiendom, bygg og anlegg	-119 302	-209 451	-320 509
Utbetalinger ved utvikling av eiendom, bygg og anlegg	-2 438 329	-2 037 487	-1 720 723
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b> <b>B</b>	<b>-2 270 440</b>	<b>-1 840 365</b>	<b>-1 566 485</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>			
Ny langsiktig gjeld		900 248	63 127
Tilskudd investeringsprosjekter aktivert	1 697 106	870 480	1 509 844
Tilskudd investeringsprosjekter ikke aktivert	230 708	217 042	109 585
Øvrig tilskudd fra eier	510 515	49 718	38 167
Overført til eier	-933 833	-959 315	-923 830
<b>Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter</b> <b>C</b>	<b>1 504 496</b>	<b>1 078 173</b>	<b>796 893</b>
<b>Mellomværende eier 01.01</b> <b>D</b>	<b>38 808</b>	<b>29 005</b>	<b>29 552</b>
<b>Mellomværende eier 31.12</b> <b>E=A+B+C+D</b>	<b>42 566</b>	<b>38 808</b>	<b>29 005</b>
<b>AVSTEMMING MOT RESULTAT</b>			
<b>Årsresultat</b>	<b>-31 321</b>	<b>-147 516</b>	<b>59 147</b>
Netto ved salg av eiendommer	-167 889	-197 122	-154 238
Av- og nedskrivninger	1 110 048	1 207 947	1 120 773
Gjort opp trekkrettigheter, bruttobudsjettet på drift	-206 878	-253 916	-273 040
Endring i kundefordringer	-43 543	8 450	-15 585
Endring i leverandørgjeld	58 874	13 831	-30 447
Endring andre tidsavgrensningsposter	-33 181	65 922	70 209
Forskjell bokført og kontant ikke klassifisert som omløpsmiddel eller kortsiktig gjeld	83 592	74 399	-7 774
<b>Netto kontantresultat</b> <b>A</b>	<b>769 702</b>	<b>771 995</b>	<b>769 045</b>

\*\*FDVU: FORVALTNING, DRIFT, VEDLIKEHOLD, UTVIKLING



# NOTE 1

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk, unntatt for poster hvor det er angitt at det er foretatt tilpasning til regnskapsloven.

## TRANSAKSJONSBASERTE INNTEKTER

Salgsinntekter resultatføres til verdien av vederlaget på transaksjonstidspunktet. Salg av tjenester inntektsføres i takt med utførelsen.

## INNTEKTER FRA BEVILGNINGER

### Driftsbevilgninger

Driftsbevilgningene inntektsføres i samme periode som aktiviteten de skal finansiere er utført, det vil si i den periode kostnaden påløper, og føres mot den kostnads- eller inntektspost i resultatregnskapet som den relaterer seg til.

### Investeringsbevilgninger

Investeringsbevilgninger for finansiering av eiendommer, bygg og anlegg regnskapsføres som egenkapitalinnskudd. Dette skjer månedlig ved at prosjekter som inngår i anlegg under utførelse overføres til balansen, samtidig med at investeringstilskudd som finansierer anlegget overføres egenkapital som motpost. Dette er en tilpasning til regnskapsloven og god regnskapsskikk. Bakgrunnen for tilpasningen er at husleie for byggene inneholder et kapitalelement som skal dekke påkostninger på byggene og nybygg. Dette elementet inntektsføres som en motpost til avskrivning av byggene. Forsvarsbygg legger til grunn at dette prinsippet best ivaretar den intensjonen som var til stede ved etablering av Forsvarsbygg i St.prp. nr. 77 (2000-2001).

I de tilfeller hvor prosjekter avsluttes uten at resultatet er et nytt bygg eller anlegg, tilbakeføres tilhørende investeringstilskudd fra egenkapitalen. Dette er en tilpasning til regnskapsloven og god regnskapsskikk. I de tilfeller hvor prosjektet har gått over flere år korrigeres sammenligningstallene for tidligere år.

Investeringsbevilgninger som skal dekke investeringsprosjekter som ikke skal aktiveres behandles på samme måte som driftsbevilgninger.

### Kostnader

Kostnader sammenstilles med inntektene de kan henføres til. Kostnader som ikke kan henføres direkte til inntekter, kostnadsføres når de påløper.

## REGNSKAPSPRINSIPPER

### Klassifisering og vurdering av balanseposter

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter poster som forfaller til betaling innen ett år etter anskaffelsestidspunktet. Øvrige poster er klassifisert som anleggsmidler eller langsiktig gjeld. Omløpsmidler vurderes til laveste av anskaffelseskost og virkelig verdi. Kortsiktig gjeld balanseføres til nominelt beløp på opptakstidspunktet. Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost på anskaffelsestidspunktet og avskrives lineært over forventet levetid. Anleggsmidler nedskrives dersom de har hatt et verdifall som ikke anses for å være forbigående.

### Bygg og anlegg

Ved første gangs balanseføring vurderes bygg og anlegg til anskaffelseskost. Bygg og anlegg avskrives lineært over forventet levetid. Etterfølgende utgifter legges til driftsmidlets balanseførte verdi eller balanseføres separat når det er sannsynlig at framtidige økonomiske fordeler tilknyttet utgiften vil tilflyte Forsvarsbygg og utgiften kan måles pålidelig. Øvrige vedlikeholdskostnader resultatføres i den perioden de påløper.

Når et bygg og anlegg besluttes solgt, blir det foretatt en nedskrivning dersom forventet netto salgsverdi for bygget er lavere enn bokført verdi.

I åpningsbalansen fra 2002 ble bygg og anlegg vurdert til en gjenanskaffelsesverdi hvor det ble tatt hensyn til slit og elde basert på beregnede avskrivninger over eiendelens levetid, teknisk funksjonell standard og andre forhold av betydning for verdsettelsen.

### NATO finansierte bygg og anlegg

NATO finansierte bygg og anlegg behandles på samme måte som øvrige bygg og anlegg. To av de NATO finansierte byggene har særskilt finansiering av framtidig påkostning, og i regnskapene for 2010 og 2011 er finansiering av disse byggene blitt ført opp i balansen som gjeld til NATO. Gjelden ble så tilbakeført i takt med avskrivningene på byggene. Fra 2013 er regnskapsprinsippet for disse endret slik at de behandles på samme måte som øvrige bygg. Bakgrunnen for endringen er ønske om like regnskapsprinsipper for samme type eiendeler. Dette medfører at gjelden er blitt reklassifisert til egenkapital, og avskrivningene belastes resultatregnskapet som en kostnad for Forsvarsbygg. Sammenligningstall for 2012 og 2011 er omarbeidet.

### Tomter

Tomter balanseføres til anskaffelseskost og avskrives ikke.

I åpningsbalansen fra 2002 er verdsettelse av tomter basert på kategorisering av råtomten i forhold til geografisk beliggenhet, uten infrastruktur. Gjennomsnittsbetraktninger etter valgte satser innenfor de ulike kategoriene ble lagt til grunn for verdsettelsen. Det ble benyttet ulike kvadratmeterpriser for tomtearealene avhengig av om de ligger i byer, bymessige strøk, mindre byer, tettsteder eller i annen type spredt bebyggelse.

### Anlegg under utførelse

Prosjekter som representerer anlegg under utførelse balanseføres til verdien av bokført produksjon for igangsatte investeringer i bygg og anlegg. Inntektsføringen blir gjort i takt med at kostnadene påløper. Det blir ikke gjort nedskrivninger for risiko for tap, da prosjektene er fullfinansiert av staten. Prosjektene blir belastet med en andel av administrative prosjekt-kostnader.

### Infrastruktur

Infrastruktur balanseføres til kostpris på tidspunkt for anskaffelse, og registreres særskilt på anleggsnummer. Infrastruktur avskrives lineært over forventet levetid, og vurderes årlig for nedskrivningsbehov.

I åpningsbalansen fra 2002 ble verdien av infrastruktur beregnet som prosentvis verdier på eksisterende bygningsmasse, da man ikke hadde sikker oversikt over infrastruktur på de ulike byggene.

### Andre anleggsmidler

Øvrige anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost og avskrives over anleggsmidlets forventede levetid. Et driftsmiddel anses som varig dersom det har en økonomisk levetid på over tre år og en kostpris på over kr.30.000,-. Utgifter forbundet med normalt vedlikehold og reparasjoner blir kostnadsført i den perioden de påløper. Utgifter ved større utskiftninger og fornyelser som øker driftsmidlenes levetid vesentlig balanseføres.

### Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap. Avsetning for tap gjøres på grunnlag av individuelle vurderinger av de enkelte fordringene.

→ Forts. note 1

**Operasjonell leasing**

Leieavtaler der en vesentlig del av risiko og avkastning knyttet til eierskap fortsatt ligger hos utleier, klassifiseres som operasjonelle leieavtaler. Leiebetalinger ved operasjonelle avtaler kostnadsføres som driftskostnad etter hvert som kostnaden påløper.

**Pensjon**

Forsvarsbygg har obligatorisk tjenstepensjonsordning i Statens Pensjonskasse (SPK). Pensjonsordningen behandles som en innskuddsbasert ordning. Tilskudd til pensjonsordningen kostnadsføres etter hvert som premien påløper og tilsvarer arbeidsgivers andel av premiebøpøpet.

**Egenkapital**

Ved etablering av Forsvarsbygg ble det bestemt at eiendomsmassen skulle skytes inn som virksomhetskapital, og denne ble regnskapsført som innskutt egenkapital i balansen. Investeringsstilskudd som finansierer nye eiendommer behandles årlig som nye egenkapital innskudd. Dette er en tilpasning til regnskapsloven og god regnskapsskikk.

**Kontantstrømoppstilling**

Oppstillingsplanen for kontantstrømanalyse etter den direkte metode er benyttet. Det er foretatt tilpasninger ved at linjene i oppstillingsplanen er tilpasset Forsvarsbyggs drift. Oppgjorte trekkrettigheter vises på egen linje.

**Selvassurandør**

Staten er selvassurandør. Det er derfor ikke regnskapsført forsikringskostnader eller forsikringsforpliktelse i resultatregnskap eller balanse.

**Korrigerings av feil fra tidligere perioder**

Når investeringsprosjekter endrer karakter fra å være aktiverbare til ikke aktiverbare eller motsatt, gjøres dette ved at egenkapitalen justeres tilsvarende. Dette er en tilpasning til regnskapsloven og god regnskapsskikk. I de tilfeller hvor prosjektene har gått over flere år og opplysninger kan fremskaffes, korrigeres sammenligningstallene for tidligere år. Utenom dette blir kun korrigerings av feil som er vesentlige ført mot egenkapitalen i samsvar med regnskapslovens 4-3 og NRS 5 «Særskilte poster mv.».

**NOTE 2****DRIFTSINTEKTER OG DRIFTSKOSTNADER PER FORRETNINGSOMRÅDE**

TALL I 1 000 KRONER

31.12.14	Forsvarsbygg utleie	Forsvarsbygg kampfly-base	Forsvarsbygg utvikling	Tilgang AUU*	Skifte eiendom	Forsvarsbygg nasjonale festningsverk	Forsvarsbygg futura	Andre	Totalt
Leieinntekter	2 154 371	-	-	-	1 999	83 399	-	-	2 239 768
Inntekter driftsavtaler, renhold og tilleggstjenester	1 545 354	-273	-	-	204	3 004	-1 651	-	1 546 638
Inntekter fra investeringsprosjekter	92 417	287 985	2 257 375	-	-	2 442	-	4 526	2 644 746
Kapitalinnskudd investeringsprosjekter	-	-	-	-1 930 948	-	-	-	-	-1 930 948
Gevinst ved salg av anleggsmidler	-	-	-	-	157 342	-	-	-	157 342
Inntekter fra bevilgninger	31 844	-	40 935	-	91 849	45 447	28 680	13 928	252 682
Honorarinntekter m.v.	48 866	372	20 468	-	7 876	32 498	28 708	1 199	139 986
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>3 872 851</b>	<b>288 084</b>	<b>2 318 779</b>	<b>-1 930 948</b>	<b>259 268</b>	<b>166 789</b>	<b>55 737</b>	<b>19 653</b>	<b>5 050 214</b>
Varekostnader	1 174 314	209 510	2 063 712	-1 755 029	139 963	64 262	14 574	2 611	1 913 918
Leiekostnader inneleide bygg	237 640	-	512	-	790	4 100	-	-	243 043
Energi - gjennomstrømningskostnad	490 875	-	433	-	1 735	8 341	-	-	501 385
Lønninger	727 891	45 637	173 026	-112 002	42 434	44 520	16 358	117 614	1 055 478
Avskrivninger	1 053 496	1 849	434	-	134	23 576	730	10 886	1 091 105
Andre driftskostnader	238 282	31 062	81 648	-63 918	31 362	28 566	23 720	-110 770	259 953
Interne inntekter og kostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sum driftskostnader, før nedskrivninger</b>	<b>3 922 499</b>	<b>288 058</b>	<b>2 319 764</b>	<b>-1 930 948</b>	<b>216 419</b>	<b>173 366</b>	<b>55 382</b>	<b>20 341</b>	<b>5 064 882</b>
<b>Driftsresultat før nedskrivninger</b>	<b>-49 648</b>	<b>25</b>	<b>-986</b>	<b>0</b>	<b>42 850</b>	<b>-6 577</b>	<b>355</b>	<b>-687</b>	<b>-14 668</b>
Nedskrivninger	-	-	-	-	18 873	70	-	-	18 943
<b>Driftsresultat</b>	<b>-49 648</b>	<b>25</b>	<b>-986</b>	<b>0</b>	<b>23 976</b>	<b>-6 647</b>	<b>355</b>	<b>-687</b>	<b>-33611</b>

\*) Tilgang AUU - Tilgang anlegg under utførelse.

## DRIFTSINTEKTER OG DRIFTSKOSTNADER PER FORRETNINGSOMRÅDE

TALL I 1 000 KRONER

31.12.13	Forsvarsbygg utleie	Forsvarsbygg kampflybase	Forsvarsbygg utvikling	Tilgang AUU*	Skifte eiendom	Forsvarsbygg nasjonale festningsverk	Forsvarsbygg futura	Andre	Totalt
Leieinntekter	2 147 851	-	-	-	4 596	72 374	-	5 875	2 230 696
Inntekter forsyning, renhold og vertskap	1 525 458	-	-	-	-8	8 484	67	7	1 534 009
Inntekter fra investeringsprosjekter	-	133 929	1 969 811	-	-	-	97	3 600	2 107 437
Kapitalinnskudd investeringsprosjekter	-	-	-	-1 760 224	-	-	-	-	-1 760 224
Gevinst ved salg av anleggsmidler	38	-	-	-	301 581	19	-	-	301 637
Inntekter fra bevilgninger	112 113	-	101 095	-	69 787	63 325	29 209	477	376 007
Honorarinntekter m.v.	35 405	273	9 039	-	18 822	24 581	23 364	-1	111 481
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>3 820 864</b>	<b>134 202</b>	<b>2 079 945</b>	<b>-1 760 224</b>	<b>394 778</b>	<b>168 782</b>	<b>52 737</b>	<b>9 958</b>	<b>4 901 043</b>
Vare- og tjenestekjøp	1 190 694	89 416	1 935 145	-1 602 211	236 272	22 424	22 272	1 698	1 895 709
Leiekostnader innleide bygg	229 465	-	-	-	713	207	-	-	230 384
Energi - gjennomstrømningskostand	527 896	-	-	-	3 238	8 760	-	-	539 894
Lønnskostnader	656 882	19 105	134 305	-100 634	31 483	45 994	69 586	108 175	964 897
Avskrivninger	1 037 131	552	367	-	126	20 279	661	12 995	1 072 111
Andre driftskostnader	120 013	12 734	25 705	-57 379	24 966	15 575	10 537	57 817	209 969
Interne inntekter og kostnader	112 101	12 392	(14 076)	-	44 084	67 391	-50 490	-171 402	0
<b>Sum driftskostnader, før nedskrivninger</b>	<b>3 874 183</b>	<b>134 198</b>	<b>2 081 446</b>	<b>-1 760 224</b>	<b>340 882</b>	<b>180 629</b>	<b>52 567</b>	<b>9 283</b>	<b>4 912 964</b>
<b>Driftsresultat før nedskrivninger</b>	<b>-53 319</b>	<b>4</b>	<b>-1 501</b>	<b>0</b>	<b>53 897</b>	<b>-11 847</b>	<b>170</b>	<b>675</b>	<b>-11 921</b>
Nedskrivninger	-2	-	-	-	135 834	-	-	-	135 836
<b>Driftsresultat</b>	<b>-53 316</b>	<b>4</b>	<b>-1 501</b>	<b>0</b>	<b>-81 937</b>	<b>-11 847</b>	<b>170</b>	<b>675</b>	<b>-147 757</b>

\*) Tilgang AUU - Tilgang anlegg under utførelse.

→ Note 2 forts. på side 72

→ Forts. note 2

**DRIFTSINTEKTER OG DRIFTSKOSTNADER PER FORRETNINGSOMRÅDE**

TALL I 1 000 KRONER

31.12.12	Forsvarsbygg utleie	Forsvarsbygg kampflybase	Forsvarsbygg utvikling	Tilgang AUU*	Skifte eiendom	Forsvarsbygg nasjonale	Forsvarsbygg futura festningsverk	Andre	Totalt
Leieinntekter	2 120 591	0	130	0	6 901	68 074	0	0	2 195 696
Inntekter forsyning, renhold og vertskap	1 302 872	0	-3	0	12	3 513	60	0	1 306 454
Inntekter fra investeringsprosjekter	0	24 247	1 889 433	0	0	0	0	332	1 914 013
Kapitalinnskudd investeringsprosjekter	0	0	0	-1 630 704	0	0	0	0	-1 630 704
Gevinst ved salg av anleggsmidler	2	0	10	0	427 282	17	0	0	427 311
Inntekter fra bevilgninger	43 241	-1 487	98 604	0	54 359	55 121	29 947	3 308	283 094
Honorarinntekter mv	28 284	0	33 425	0	9 084	16 209	19 616	294	106 913
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>3 494 991</b>	<b>22 760</b>	<b>2 021 599</b>	<b>-1 630 704</b>	<b>497 638</b>	<b>142 935</b>	<b>49 623</b>	<b>3 935</b>	<b>4 602 777</b>
Vare- og tjenestekjøp	1 017 299	10 545	1 840 503	-1 486 656	292 778	22 771	21 621	222	1 719 083
Leiekostnader innleide bygg	246 787	0	0	0	1 952	2	0	17	248 758
Energi - gjennomstrømningskostnad	484 491	0	0	0	3 839	7 038	0	1	495 370
Lønnskostnader	605 344	3 401	120 303	-91 740	28 696	41 813	59 151	93 522	860 490
Avskrivninger	1 026 174	23	281	0	52	20 920	400	9 105	1 056 953
Andre driftskostnader	87 226	2 413	24 807	-52 308	37 983	12 656	11 881	66 731	191 390
Interne inntekter og kostnader	95 363	6 378	23 258	0	50 827	38 333	-44 909	-169 251	0
<b>Sum driftskostnader, før nedskrivninger</b>	<b>3 562 684</b>	<b>22 760</b>	<b>2 009 152</b>	<b>-1 630 704</b>	<b>416 127</b>	<b>143 533</b>	<b>48 145</b>	<b>346</b>	<b>-4 572 044</b>
<b>Driftsresultat før nedskrivninger</b>	<b>-67 694</b>	<b>0</b>	<b>12 447</b>	<b>0</b>	<b>81 511</b>	<b>-598</b>	<b>1 478</b>	<b>3 589</b>	<b>30 733</b>
Nedskrivninger	0	0	0	0	83 976	0	0	0	83 976
<b>Driftsresultat</b>	<b>-67 694</b>	<b>0</b>	<b>12 447</b>	<b>0</b>	<b>-2 465</b>	<b>-598</b>	<b>1 478</b>	<b>3 589</b>	<b>-53 243</b>

\*) Tilgang AUU - Tilgang anlegg under utførelse.

**NOTE 3****LØNSKOSTNADER,  
ANTALL ANSATTE,  
GODTGJØRELSE M.M.**

TALL I 1 000 KRONER	NOTER	31.12.14	31.12.13	31.12.12
<b>Lønnskostnader</b>				
Lønn		844 856	782 577	715 231
Arbeidsgiveravgift		119 363	106 482	94 322
Pensjonskostnad		188 724	151 254	112 869
Aktiverte lønnskostnader AUU		-112 002	-100 634	-91 740
Andre ytelser, samt øvrige personalkostnader		14 537	25 218	29 808
<b>Sum</b>		<b>1 055 478</b>	<b>964 897</b>	<b>860 490</b>

Årsverk ved utløpet av perioden	1 556	1 523	1 426
<b>Ytelser til ledende personer</b>	<b>Lønn og andre godtgjørelser</b>	<b>Pensjons- kostnader</b>	<b>Sum</b>
Administrerende direktør	1 384 781	324 379	1 709 160

Det er ikke gitt lån eller sikkerhetsstillelse til ledende personer m.v.

## NOTE 4

### VARIGE DRIFTSMIDLER

TALL I 1 000 KRONER	Eiendeler, utstyr og inventar	Tomter	Bygg, anlegg og infrastruktur	Sum
Anskaffelseskost 01.01	189 989	2 302 485	44 820 735	47 313 209
Korreksjoner vedr tidligere års regnskaper	0	0	0	0
<b>Justert anskaffelseskost 01.01</b>	<b>189 989</b>	<b>2 302 485</b>	<b>44 820 735</b>	<b>47 313 209</b>
Tilgang kjøpte driftsmidler	37 644	0	0	37 644
Tilgang egentilvirkede driftsmidler	0	0	1 493 223	1 493 223
Avgang	32 232	0	293 168	325 400
<b>Anskaffelseskost 31.12</b>	<b>195 401</b>	<b>2 302 485</b>	<b>46 020 790</b>	<b>48 518 676</b>
Akkumulerte av og nedskrivninger 01.01	115 833	0	9 944 242	9 154 191
Årets avskrivninger	23 283	0	1 067 822	1 091 105
Årets nedskrivninger - netto avgang	70	0	140 109	140 179
Avgang				-325 400
<b>Akkumulerte av - og nedskrivninger</b>				<b>10 060 075</b>

Økonomisk levetid	3/10 år	30/60 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær

Regnskapsført anskaffelseskostnader i relasjon til tilgang og avgang av anleggsmidler påvirkes av foretatte reklassifiseringer, samt inn- og utrangering av EBA\* - porteføljen.

Forsvarsbygg er ikke den lovmessige eieren av eiendomsmassen, men forvalter det norske forsvarrets eiendommer på vegne av staten.

Tilgang/avgang – Siste 5 år	2014	2013	2012	2011	2010
Anskaffet	1 530 867	1 593 614	1 232 938	1 794 958	2 257 486
Avhendet (anskaffelseskost)	325 400	325 561	103 426	284 734	212 343
Endring anlegg under utførelse	326 210	227 884	361 743	-394 913	-390 166

## NOTE 5

### ANLEGG UNDER UTFØRELSE

TALL I 1 000 KRONER	Anlegg under utførelse
Inngående balanse 01.01	2 740 293
Justering vedr. tidligere års regnskap	-135 696
<b>Justert inngående balanse 1.1</b>	<b>2 604 597</b>
Tilgang	1 955 129
Avgang	-1 493 223
<b>Anlegg under utførelse 31.12</b>	<b>3 066 503</b>

## NOTE 6

### FORDRINGER

Forsvarsbygg har ingen fordringer med forfall senere enn ett år.

\*EBA = eiendom, bygg og anlegg

## NOTE 7

### MELLOMVÆRENDE EIER

TALL I 1 000 KRONER

Mellomværende eier består hovedsakelig av fordring knyttet til skattetrekk.

Kontantmessig resultat fra salg av eiendommer og kapitalelementet i husleien overføres årlig til Forsvarsdepartementet.

	2014	2013	2012
Overført overskudd kontantregnskapet	765 944	762 192	769 592
Overført overskudd ved salg av eiendommer bygg og anlegg	167 889	197 122	154 238
<b>Sum overføringer eier/uttak av egenkapital</b>	<b>933 833</b>	<b>959 314</b>	<b>923 830</b>

## NOTE 8

### LEIEAVTALER

TALL I 1 000 KRONER

Årlig leie	2014	2013	2012
Leie av bygninger	31 934	25 767	25 402
Leie av biler	36 015	34 416	29 989

**Leieavtalens varighet**

Bygninger	3,5 -8 år
Biler	3 år

## NOTE 9

### EGENKAPITAL

TALL I 1 000 KRONER

	Innskutt egenkapital	Annen opptjent egenkapital	Sum
Inngående balanse 01.01	40 087 627	557 798	40 645 425
Korreksjoner vedr. tidligere års regnskaper	-135 696		-135 696
<b>Justert inngående balanse 01.01</b>	<b>39 951 931</b>	<b>557 798</b>	<b>40 509 729</b>
Tilført investeringskapital	1 955 129		1 955 129
Gjort opp trekkrettigheter, bruttobudsjettert på drift	0	-206 878	-206 878
Uttak av egenkapital	-933 833	0	-933 833
Årets resultatdiponering		-31 321	-31 321
<b>Sum egenkapital 31.12</b>	<b>40 973 227</b>	<b>319 599</b>	<b>41 292 826</b>

## NOTE 10

### FINANSINNTEKTER

TALL I 1 000 KRONER

	2014	2013	2012
<b>Finansinntekter</b>			
Finansinntekter	2 692	472	8 126
<b>Sum</b>	<b>2 692</b>	<b>472</b>	<b>8 126</b>

\* Økningen i finansinntekter 2012 skyldes renteinntekter fra prosjekt Huseby

## NOTE 11

### KORRIGERING AV FEIL I TIDLIGERE PERIODER OG OMARBEIDING AV SAMMENLIGNINGSTALL TIDLIGERE ÅR

- 1) Prosjekter som tidligere har vært behandlet som aktiverbare har i 2014 blitt omklassifisert til å være ikke-aktiverbare. Beløpet utgjør 135 millioner kroner. Sammenligningstall for 2013 er omarbeidet, og har påvirket postene anlegg under utførelse og innskutt egenkapital i balansen. I resultatregnskapet har endringen medført at posten kapitalinnskudd investeringsprosjekter har blitt økt med MNOK 135, og posten vare- og tjenestekjøp har blitt redusert med samme beløp. Sammenligningstall for 2012 er ikke omarbeidet, da det vil kreve mye tid og ressurser å framskaffe informasjon om hvor mye som eksakt vedrører dette året.

### PRINSIPNOTE TIL ÅRSREGNSKAPET FOR OPPSTILLING AV BEVILGNINGSRAPPORTERING OG ARTSKONTORRAPPORTERING

Årsregnskap for Forsvarsbygg er avlagt etter nærmere retningslinjer fastsatt i bestemmelser om økonomistyring i staten («bestemmelsene»), fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 18. september 2013. Årsregnskapet er i henhold til krav i bestemmelsene punkt 3.4.1, nærmere bestemmelser i Finansdepartementets rundskriv R-115 og eventuelle tilleggskrav fastsatt av eget departement. Det er utarbeidet en egen note til virksomhetsregnskapet som føres i tråd med regnskapsloven og God regnskapsskikk. (GRS).

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen omfatter en øvre del med bevilgningsrapporteringen og en nedre del som viser beholdninger virksomheten står oppført med i kapitalregnskapet. Oppstillingen av artskontorrapporteringen har en øvre del som viser hva som er rapportert til statsregnskapet etter standard kontoplan for statlige virksomheter og en nedre del som viser grupper av kontoer som inngår i mellomværende med statskassen.

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen og artskontorrapporteringen er utarbeidet med utgangspunkt i bestemmelsene punkt 3.4.2 – de grunnleggende prinsippene for årsregnskapet:

- a) Regnskapet følger kalenderåret
- b) Regnskapet inneholder alle rapporterte utgifter og inntekter for regnskapsåret
- c) Utgifter og inntekter er ført i regnskapet med brutto beløp
- d) Regnskapet er utarbeidet i tråd med kontantprinsippet

Oppstillingene av bevilgnings- og artskontorrapportering er utarbeidet etter de samme prinsippene, men gruppert etter ulike kontoplaner. Prinsippene korresponderer med krav i bestemmelsene punkt 3.5 til hvordan virksomhetene skal rapportere til statsregnskapet. Sumlinjen «Netto rapportert til bevilgningsregnskapet» er lik i begge oppstillingene.

Virksomheter er tilknyttet statens konsernkontoordning i Norges Bank i henhold til krav i bestemmelse pkt. 3.8.1. Ordinære forvaltningsorgan (bruttobudsjetterte virksomheter) tilføres ikke likviditet gjennom året. Ved årets slutt nullstilles saldoen på den enkelte oppgjørskonto ved overgang til nytt år.

#### Bevilgningsrapporteringen

Bevilgningsrapporteringen viser regnskapstall om virksomheten har rapportert til statsregnskapet. Det

stilles opp etter de kapitler og poster i bevilgningsregnskapet virksomheten har fullmakt til å disponere. Oppstillingen viser alle finansielle eiendeler og forpliktelser virksomhet står oppført med i statens kapitalregnskap. Kolonnen samlet tildeling viser hva virksomheten har fått stilt til disposisjon i tildelingsbrev for hver kombinasjon av kapittel/post.

#### Artskontorrapporteringen

Artskontorrapporteringen viser regnskapstall virksomheten har rapportert til statsregnskapet etter standard kontoplan for statlige virksomheter. Virksomheten har en trekkrettighet for disponible tildelinger på konsernkonto i Norges bank. Tildelte midler på utgiftssiden vises ikke som inntekt i oppstillingen.

Virksomheten utarbeider ikke noter til oppstillingen av artskontorrapporteringen fordi virksomheten har et virksomhetsregnskap etter regnskapsloven og GRS. Det er utarbeidet egen prinsippnote til virksomhetsregnskapet.

## OPPSTILLING AV BEVILGNINGSRAPPORTERING 31.12.2014 – BRUTTOBUDSJETTERTE VIRKSOMHETER

### VIRKSOMHET FORSVARSBYGG

Utgifts- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Note	Samlet	Regnskap 2014	Merutgift (-) og mindre- utgift
1710	Forsvarsbygg og nybygg og nyanlegg	01	Driftsutgifter, kan overføres		3 083 185	3 449 379	-366 194
1710	Forsvarsbygg og nybygg og nyanlegg	46	Komponentutskiftning, kan overføres		190 592	171 006	19 586
1710	Forsvarsbygg og nybygg og nyanlegg	47	Nybygg og nyanlegg, kan overføres		1 929 772	1 949 702	-19 930
1761	Nye kampfly med baseløsning	47	Nybygg og nyanlegg, kan overføres		234 030	241 111	-7 081
1760	Nyanskaffelser av materiell og nybygg og nyanlegg	01	Driftsutgifter		20 000	16 808	3 192
1760	Nyanskaffelser av materiell og nybygg og nyanlegg	45	Større nyanskaffelser og vedlikehold		70 000	59 701	10 299
<b>Sum utgiftsført</b>					<b>5 527 579</b>	<b>5 887 707</b>	

Inntekt- kapittel	Kapittelnavn	Post	Posttekst	Note	Samlet tildeling	Regnskap 2014	Merutgift (-) og mindre- utgift
4710	Forsvarsbygg og nybygg og nyanlegg	01	Driftsinntekter		3 828 709	4 184 141	355 432
4710	Forsvarsbygg og nybygg og nyanlegg	47	Salg av eiendom		167 350	167 889	539
4710	Forsvarsbygg og nybygg og nyanlegg	16	Refusjon foreldrepenger		7 518	7 518	
4710	Forsvarsbygg og nybygg og nyanlegg	18	Refusjon sykepenger		23 664	23 664	
5700	Arbeidsgiveravgift	72	Arbeidsgiveravgift		118 444		
<b>Sum inntektsført</b>					<b>3 996 059</b>	<b>4 501 656</b>	

Netto rapportert til bevilgningsregnskapet

1 386 051

### Kapitalkontoer

60079501	Norges Bank KK /innbetalinger					4 564 366	
60079502	Norges Bank KK/utbetalinger					-5 946 659	
724090	Endring i mellomværende med statskassen					-3 758	
<b>Sum rapportert</b>						<b>-1 386 051</b>	

### Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet (31.12)

Konto	Tekst	2014	2013	Endring
724090	Mellomværende med statskassen	42 566	38 808	3 758

## NOTE A

### FORKLARING AV SAMLET TILDELING – BRUTTO- BUDSJETTERTE VIRKSOMHETER

Kapittel og post	Overført fra i fjor	Årets tildelinger	Samlet tildeling
1710/01		3 083 185	3 083 185
1710/46	226	190 366	190 592
1710/47	289 961	1 639 811	1 929 772
1761/47	9 028	225 002	234 030
1760/01		20 000	20 000
1760/45		70 000	70 000
4710/01		3 828 709	3 828 709
4710/47		167 350	167 350



## NOTE B

### FORKLARING TIL BRUKTE FULLMAKTER OG BEREGNING AV MULIG OVERFØRBART BELØP TIL NESTE ÅR

Kapittel og post	Stikkord	Merutgift(-)/mindre utgift	Utgiftsført av andre i hht avgitte belastningsfullmakter	Merutgift(-)/mindreutgift etter avgitte belastningsfullmakter	Standardrefusjoner på inntektspostene 15-18	Merinntekter iht merinntektsfullmakt	Omdisponering fra post 01 til 45 eller til post 01/21 fra neste års bevilgning	Innsparinger	Sum grunnlag for overføring	Maks. overførbart beløp*	Mulig overførbart beløp beregnet av virksomheten
1710/01	Kan overføres	-366 194		-366 194	31 182	355 432			20 420	154 159	221 693
1710/46	Kan overføres	19 586		19 586					19 586		19 586
1710/47	Kan overføres	-19 930		-19 930		539			-19 391		-18 852
1761/47	Kan overføres	7 081		-7 081					7 081		7 081
1760/01	Kan overføres	3 192		3 192					3 192		3 192
1760/45	Kan overføres	10 299		10 299					10 299		10 299

\*Maksimalt beløp som kan overføres er 5 prosent av årets bevilgning på driftspostene 01-29, unntatt post 24 eller sum av de siste to års bevilgning for poster med stikkordet «kan overføres». Se det årlige rundskrivet R-2 for mer detaljert informasjon om overføring av ubrukte bevilgninger.

### FORKLARING TIL BRUK AV BUDSJETTFULLMAKTER

#### Kapittel 1710, post 01

Forsvarsbyggs inntekter fra utleie av EBA\*\* budsjetteres på kapittel 4710, post 01, mens utgiftene til ivaretagelse av bygningsmassen budsjetteres på kapittel 1710, post 01. Inntektene vil være høyere enn utgiftene som følge av at leien inneholder et kapitalelement (avskrivninger). Forskjell mellom utgift og inntekt på de enkelte poster skyldes ulik forfallsdato og oppgjørdsdato på utgående og inngående fakturaer.

Merutgiften for 2014 er på 366,2 mill. kroner. Dersom en ser merutgiften i sammenheng med merinntekten på 355,4 mill. kroner (jf. forklaring under inntekter) på kapittel 4710, post 01, inkludert refusjoner fremkommer det en netto mindreutgift på 20,420 mill. kroner.

#### Kapittel 1710, post 46

Mindreutgiften på kr 19,586 mill. vil bli søkt overført til 2015.

#### Kapittel 1710, post 47

Merforbruk på kr 19,930 mill. Endelig avklaring om overføring/inndekking av merforbruket vil komme fra overordnet departement. Merinntekt på kr 0,539 mill. er rapportert på kapittel 4710 post 47 (avhending)

#### Kapittel 1761, post 47

Merforbruk på kr 7,1 mill. Endelig avklaring om overføring/inndekking av merforbruket vil komme fra overordnet departement.

#### Kapittel 1760, post 01

Forsvarsbygg sin andel av bevilgningen utgjør en andel av den totale bevilgningen på kapitlet.

Mindreutgiften på kr 3,192 mill. vil bli søkt overført til 2015.

Endelig avklaring om overføring av mindreforbruket vil komme fra overordnet departement .

#### KAPITTEL 1760, POST 45

Forsvarsbygg sin andel av bevilgningen utgjør en andel av den totale bevilgningen på kapitlet.

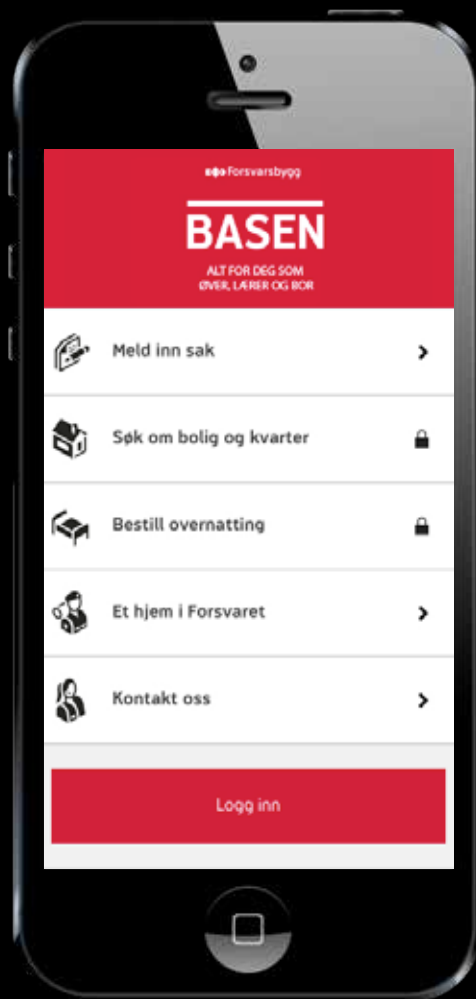
Mindreutgiften på kr 10,299 mill. vil bli søkt overført til 2015.

Endelig avklaring om overføring av mindreforbruket vil komme fra overordnet departement .

\*\* EBA = eiendom, bygg og anlegg

**OPPSTILLING  
AV ARTSKONTO-  
RAPPORTERINGEN  
31.12.2014**

	<b>2014</b>	2013
Innbetalinger fra tilskudd og overføringer	29 759	30 321
Salgs- og leieinnbetalinger	4 163 696	3 616 973
Andre innbetalinger	282 530	387 959
Innbetaling av finansinntekter	2 672	802
<b>Sum innbetalinger</b>	<b>4 478 657</b>	<b>4 036 055</b>
<b>Utgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>		
Utbetalinger til lønn og sosiale utgifter	1 185 522	1 063 959
Offentlige refusjoner vedrørende lønn	-31 182	-27 462
Utbetalt til investeringer	2 224 127	1 781 555
Andre utbetalinger til drift	2 604 283	2 295 945
Utbetaling av finansutgifter	403	231
<b>Sum utbetalinger</b>	<b>5 983 153</b>	<b>5 114 228</b>
<b>Netto rapporterte utgifter til drift og investeringer</b>	<b>1 504 496</b>	<b>1 078 173</b>
Inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler		
5700 Folketrygdens inntekter - Arbeidsgiveravgift	118 444	96 488
<b>Sum inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler</b>	<b>118 444</b>	<b>96 488</b>
<b>Netto utgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>	<b>1 622 940</b>	<b>1 174 661</b>
<b>Oversikt over mellomværende med statskassen</b>		
Eiendeler og gjeld	2014	2013
1520 Forskudd ansatte	-	-374
1540 Forskudd ansatte	-431	
16xx Merverdiavgift	286	2 714
1798 Uavklarte bankdifferanser	-	-1 704
2610 Påleggstrekk	29	74
2630 Pensjonstrekk	2 637	2 341
2600 Skyldig skattetrekk	40 045	35 757
<b>Sum mellomværende med statskassen</b>	<b>42 566</b>	<b>38 808</b>



**BASEN FOR  
DEG SOM ER  
I FORSVARET**

---

# 100% TIL STEDE

1. januar 2015 ble Forsvarsbyggs nye nettjeneste basen lansert. Her kan forsvarspersonell som har behov for å bestille overnatting raskt finne et kvarter, booke og betale. Tjenesten er en satsing på økt kundeservice, og skal fremover bygges ut til å dekke flere behov og muligheter til administrasjon av bolig og kvarter.

[www.forsvarsbygg.no/basen](http://www.forsvarsbygg.no/basen)



## VI BYGGER FORSVARSEVNE HVER DAG

Forsvarsbygg er en offentlig eiendomsaktør som bygger, drifter og selger eiendom for Forsvaret.



### Forsvarsbygg

Postboks 405 Sentrum, 0103 OSLO

Telefon: 815 70 400

E-post: [servicesenter@forsvarsbygg.no](mailto:servicesenter@forsvarsbygg.no)

[www.forsvarsbygg.no](http://www.forsvarsbygg.no)

**Konsept og design** Itera **Illustrasjon** forside og kapittelsider: Børge Bredebekk/byHands **Foto** Innholdssiden: Caroline Roka, Ketil Jacobsen, Blunderbuss, Forsvarets Mediearkiv (Torbjørn Kjosvold) / Ledelsen: Hans Fredrik Asbjørnsen / Viktige hendelser: Forsvarsbygg, Ketil Jacobsen, Hans Fredrik Asbjørnsen, Kristian Hammerstad/byHands (illustrasjon), Trond Isaksen (det kongelige slott) / Side 67: Ole Walter Jacobsen **Papir** Cocoon Offset, 100 % resirkulert

