

## ÅRSRAPPORT 2012

Et tryggere Norge **18**  
Ny kampflybase **22**  
Husleiemodellen **28**  
Forsvarsbygg 10 år **47**

# PREISJON OG OVERBLIKK

Forsvarsbygg skal bidra med både helhet og spisskompetanse. Det er avgjørende når vi skal bygge ny kampflybase for Forsvaret – og for alt annet vi leverer.

## 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)

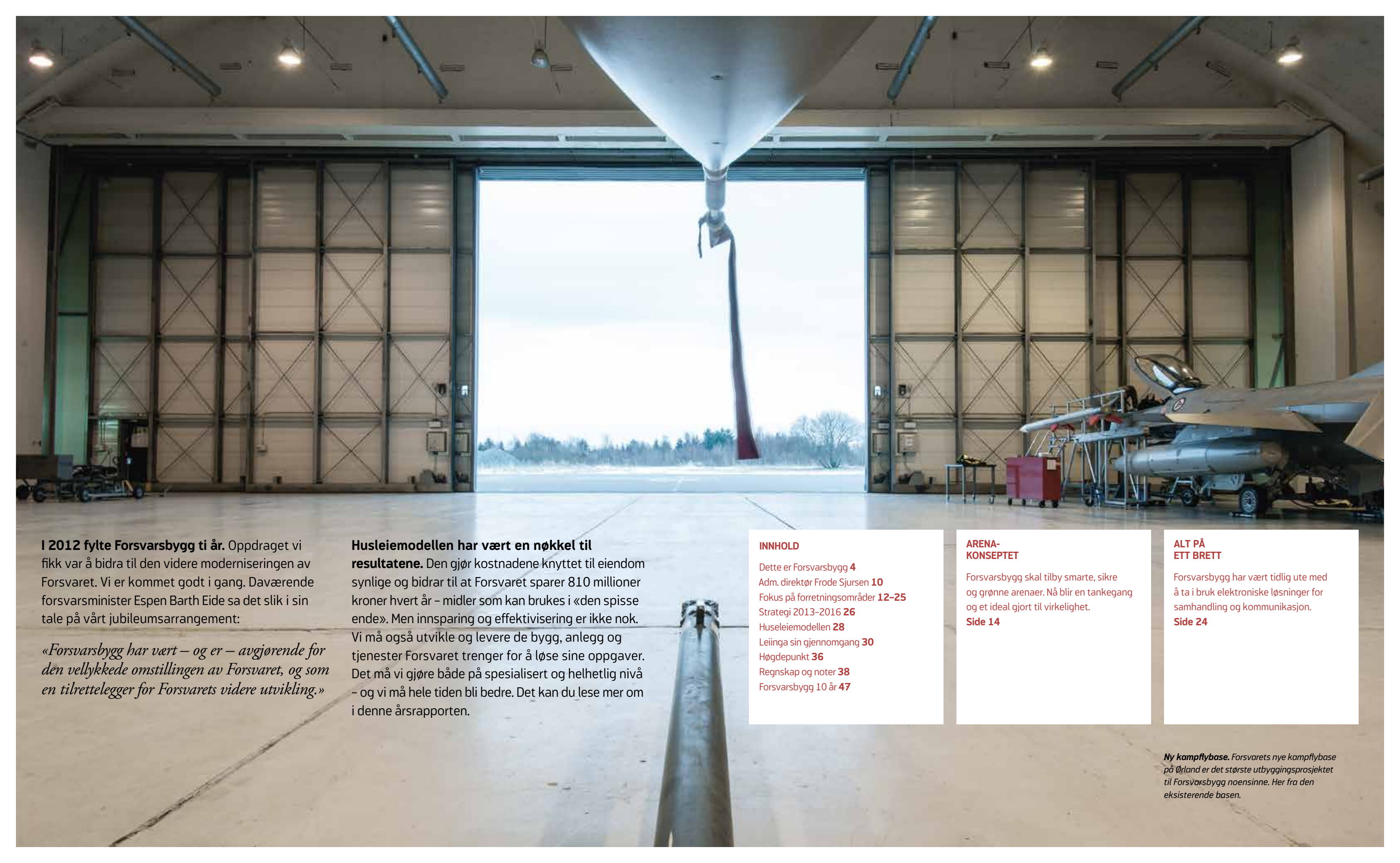


241 812

Trykksak

Papir: Cocoon, 100 % resirkulert

Foto: Espen Gees s. 1, 2, 3, 22, 27, 36, 48 / Ole Walter Jacobsen s. 10, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 30, 31, 32, 33, 34 / Time Poppe s. 5 / Skjold leik s. 14 / Setemoen s. 18 / Forsvarsbygg s. 12, 61H-bygget / Kommunikasjonsavdelingen i Hæren s. 13 / Opedal / Halvor Gudim s. 16 / Kongsvinger festning / Forsvarsbygg s. 17 / Interiør / C360 Marti Bernitz s. 5, s. 20 / Bvria skytefelt / Lens Sørensen s. 24 / Forsvarets mediesenter - Torger Haugard s. 28 / Arne-Grete Strøm-Fichsen / Invisio s. 36 / Kjellev gård / Forsvarsbygg s. 36 / Ledelsebygget / Forsvarets mediesenter - Torbjørn Kosvold s. 36 / Meynaneh / Aksept s. 36 / Garderparten / Forsvarets mediesenter - Torger Haugard s. 47 / Espen Barth Eide / FAKT - Håvard Mandbakk s. 47 / Bjørn Tore Godal / Istokphoto s. 29, 47 /  
Konsept og design: Creuna



I 2012 fylte Forsvarsbygg ti år. Oppdraget vi fikk var å bidra til den videre moderniseringen av Forsvaret. Vi er kommet godt i gang. Daværende forsvarsminister Espen Barth Eide sa det slik i sin tale på vårt jubileumsarrangement:

*«Forsvarsbygg har vært – og er – avgjørende for den vellykkede omstillingen av Forsvaret, og som en tilrettelegger for Forsvarets videre utvikling.»*

**Husleiemodellen har vært en nøkkel til resultatene.** Den gjør kostnadene knyttet til eiendom synlige og bidrar til at Forsvaret sparer 810 millioner kroner hvert år – midler som kan brukes i «den spisse ende». Men innsparing og effektivisering er ikke nok. Vi må også utvikle og levere de bygg, anlegg og tjenester Forsvaret trenger for å løse sine oppgaver. Det må vi gjøre både på spesialisert og helhetlig nivå – og vi må hele tiden bli bedre. Det kan du lese mer om i denne årsrapporten.

#### INNHold

Dette er Forsvarsbygg **4**  
Adm. direktør Frode Sjørusen **10**  
Fokus på forretningsområder **12-25**  
Strategi 2013-2016 **26**  
Husleiemodellen **28**  
Leiinga sin gjennomgang **30**  
Høgdepunkt **36**  
Regnskap og noter **38**  
Forsvarsbygg 10 år **47**

#### ARENA-KONSEPTET

Forsvarsbygg skal tilby smarte, sikre og grønne arenaer. Nå blir en tankegang og et ideal gjort til virkelighet.  
**Side 14**

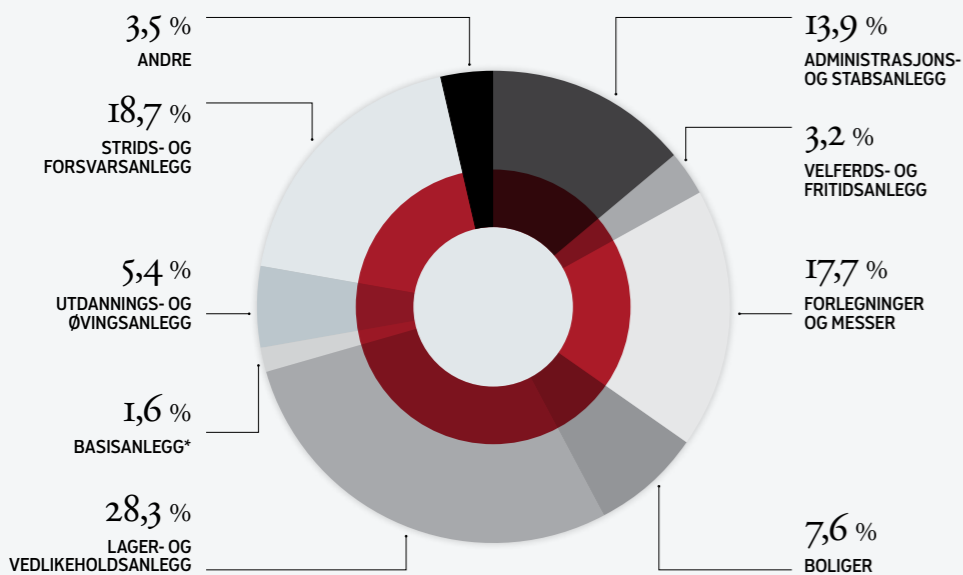
#### ALT PÅ ETT BRETT

Forsvarsbygg har vært tidlig ute med å ta i bruk elektroniske løsninger for samhandling og kommunikasjon.  
**Side 24**

**Ny kampflybase.** Forsvarets nye kampflybase på Ørland er det største utbyggingsprosjektet til Forsvarsbygg noensinne. Her fra den eksisterende basen.

Forsvarsbygg er en profesjonell, offentlig eiendomsaktør som bygger, drifter og selger eiendom for Forsvaret. Staten har en eiendomsportefølje på 4,2 millioner kvadratmeter bygningsmasse fordelt på om lag 13 000 bygg og anlegg over hele landet. I 2012 ble det investert over 1,9 milliarder kroner i nye bygg. Forsvarsbygg har 1 624 ansatte og omsetter for rundt 6,3 milliarder kroner i året.

### BYGNINGSMASSE PER KATEGORI (PROSENT)



\* Inkl. bl.a. veg, bro, vann, avløp og annen infrastruktur

### KVM AREAL I EIENDOMSPORTEFØLJEN

# 4 226 000

Ved utgangen av 2012 var Forsvarsbygg sin eiendomsportefølje på omtrent 4,2 millioner kvadratmeter, fordelt på rundt 13 000 bygg og anlegg.

### MILLIONER KRONER INVESTERT I BYGG OG ANLEGG I 2012

# 1 914

### Forsvaret trenger mindre eiendom

En viktig oppgave for Forsvarsbygg er å avhende eiendom Forsvaret ikke lenger trenger. Over 2,6 millioner kvadratmeter bygningsmasse er avhendet siden 2001.

### KVM AREAL AVHENDET

# 143 000

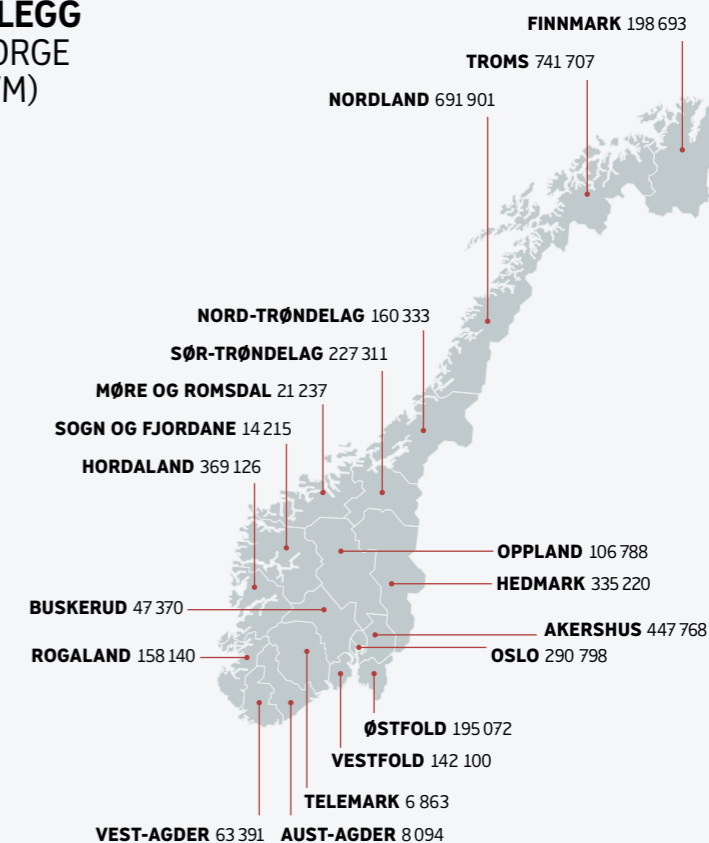
I løpet av 2012 avhendet Forsvarsbygg 143 000 kvadratmeter bygningsmasse.



### Forsvarsbygg i hele Norge

Forsvaret har anlegg og eiendom i over 350 norske kommuner. Det betyr det at også Forsvarsbygg er til stede i store deler av landet. Det gir faglig forankring, nødvendig nærhet til kunden vår og god kunnskap om lokale forhold.

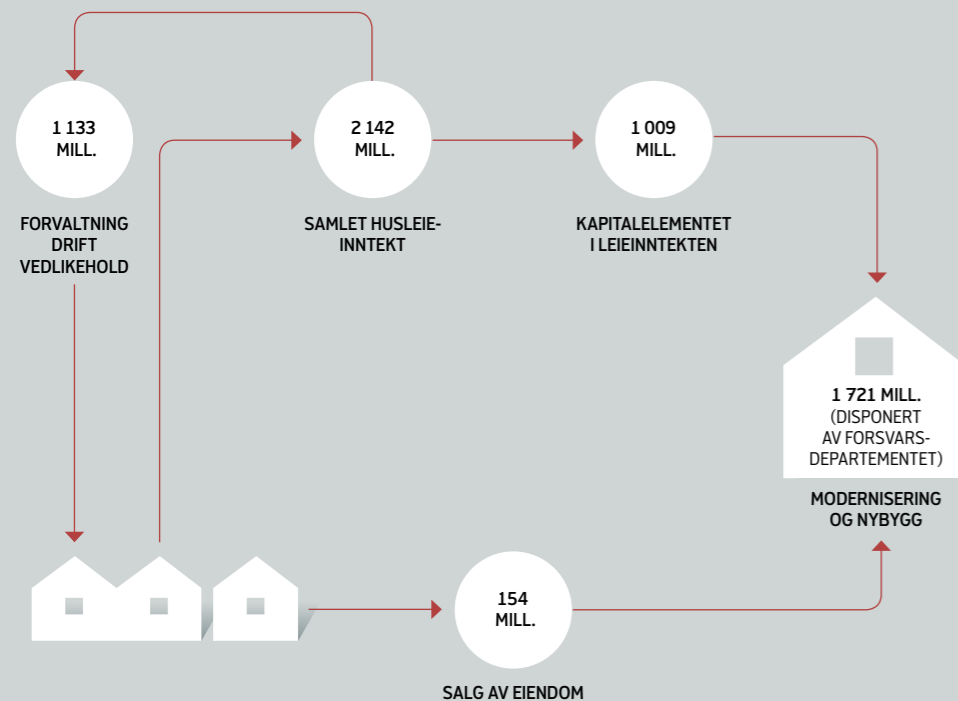
### ANLEGG I NORGE (KVM)



## Husleiemodell og innteksstrømmer 2012

Husleiemodellen er et sentralt redskap i den oppgaven Forsvarsbygg er satt til å løse. Gjennom den blir utgiftene til eiendom, bygg og anlegg i forsvarssektoren gjort synlig, slik at man får et bedre grunnlag for beslutninger.

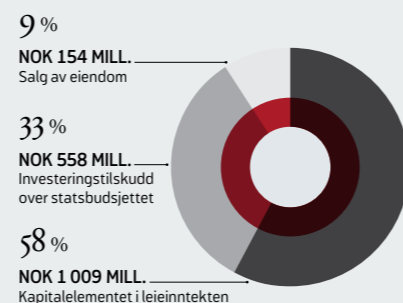
Omtrent halve husleieinntekten går direkte tilbake til drift og vedlikehold. Den andre halvparten blir disponert av Forsvarsdepartementet til modernisering og nybygg. Tallene i modellen er for 2012.



## MILLIONER KRONER I SAMLET HUSLEIEINNTÉKT

# 2 142

Husleieinntekten for 2012 nådde drøyt 2 milliarder kroner. Over halvparten går tilbake til drift og vedlikehold.



Bidrag fra leieinntekten utgjør størstedelen av midlene til modernisering og nybygg (tall for 2012).

## Bred tilnærming til verdiskaping

Forsvarsbygg skal levere resultat innenfor et stort spekter av områder. Hovedmålene er definerte av vår eier, Forsvarsdepartementet. Målene og vårt arbeid for å nå dem, avspeiler vår brede tilnærming til begrepet verdiskaping.

NØKKELTALL	2012	2011	2010
Grunneiendom forvaltet (daa)	1 581 631	1 598 132	1 377 855
Areal bygningsmasse forvaltet (kvm)	4 226 000	4 316 500	4 418 830
Areal avhendet (kvm)	143 000	157 000	126 000
Solgt forsvarseiendom for (mill. kr)	455	378	303
Antall bygg	10 108	10 664	11 102
Antall bygg og anlegg	13 065	12 859	13 410
Investeringsaktivitet i egne bygg og anlegg (mill. kr)	1 914	1 810	2 159
Driftsresultat overført til Forsvarsdepartementet * eks. salg av eiendom (mill. kr)	770	842	868
Antall årsverk	1 426	1 400	1 375

\* Avskrivninger på eiendommens verdi

# 770

## MILLIONER KRONER OVERFØRT TIL EIER

Total overføring fra Forsvarsbygg til Forsvarsdepartementet i 2012 var på 770 millioner kroner. I tillegg kommer 154 millioner fra salg av eiendom.

Våre forretningsområder

(fortsetter neste side)



## FORSVARSBYGG UTVIKLING

planlegger og bygger for Forsvaret. Det innebærer å ta hånd om prosjektutvikling, anskaffelse og bygging.

## NØKKELFAKTA

# 2,2

MILLIARDER

Forsvarsbygg utvikling skal i 2013 realisere prosjekter for til sammen 2,2 milliarder kroner. Fornyelse og rehabilitering av eksisterende bygg og anlegg utgjør en stor del av prosjektene.

## FOKUSOMRÅDER 2012

- Få flere prosjekter godkjent og inn i tidligfase
- Forbedre arbeidsmetoder

## FOKUSOMRÅDER 2013

- Levere på en stor prosjektportefølje
- Skape nye løsninger i eksisterende bygningskropper

» LES MER PÅ SIDE 12-13

## Dette er Forsvarsbygg

Våre forretningsområder

## Dette er Forsvarsbygg

Våre forretningsområder

### FORSVARBYGG UTLEIE

### FORSVARBYGG NASJONALE FESTNINGSVERK

### FORSVARBYGG FUTURA

### SKIFTE EIENDOM

### FORSVARBYGG KAMPFLYBASE

### FORSVARBYGG FELLESTJENESTER

#### FORSVARBYGG UMLEIE

tar seg av alle oppgaver innenfor utleie, drift, vedlikehold, renhold og utvikling av Forsvaret sine eiendommer, bygg og anlegg.

#### FORSVARBYGG NASJONALE

**FESTNINGSVERK** har i oppgave å forvalte, ta vare på og utvikle festningsverk som Forsvaret ikke lenger trenger.

#### FORSVARBYGG FUTURA

er et ledende rådgivingsmiljø innen vern og sikring av bygg, verdier, mennesker og miljø, samt juridisk rådgivning. Forsvarsbygg futura driver også med forskning og utvikling.

#### SKIFTE EIENDOM

er et forretningsområde i Forsvarsbygg som selger, rydder og miljøsanerer offentlig eiendom.

#### FORSVARBYGG KAMPFLYBASE

er et eget forretningsområde opprettet for å håndtere Forsvarsbyggs klart største utbyggingsprosjekt over de neste årene.

#### FORSVARBYGG FELLESTJENESTER

leverer administrative støttetjenester til alle avdelingene internt i Forsvarsbygg.

#### NØKKELFAKTA

4 226  
TUSEN KVM

Forsvarsbygg utleie forvalter en eiendomsmasse på drøyt 4,2 millioner kvadratmeter, fordelt på om lag 13 000 bygg og anlegg.

#### NØKKELFAKTA

2,6  
MILL.  
BESØKENDE

Forsvarsbygg nasjonale festningsverk forvalter og utvikler 14 festningsverk og 22 grensebefestninger. Fagmiljøet er ledende innen kulturminnevern og enheten tilbyr høyt kvalifiserte rådgivningstjenester både i og utenfor egen sektor.

#### NØKKELFAKTA

Etterspurt  
ekspertise

I tillegg til forsvarssektoren hadde Forsvarsbygg futura 18 kunder utenfor sektoren i 2012. Blant de største finner vi DNV, FAD, Norges Bank, Statsbygg og Statoil.

#### NØKKELFAKTA

CA 143  
TUSEN KVM  
SOLGT I 2012

Salg av eiendom har gitt Forsvaret en ekstra inntekt på 2,8 milliarder siden 2001. Over 2,6 millioner kvadratmeter er avhendet siden 2001.

#### NØKKELFAKTA

5 MRD.

Planlegging og utbygging av kampflybase har en økonomisk ramme på 5 milliarder kroner. Planlagt ferdig 2020.

#### NØKKELFAKTA

55 KONTOR-  
STEDER

Forsvarsbygg fellestjenester betjener er organisasjon med 55 kontorsteder, enda flere oppmøtesteder og over 700 feltarbeidere.

#### FOKUSOMRÅDER 2012

- Utvikling og realisering av arenakonseptet
- Tilpasning av organisasjonen

#### FOKUSOMRÅDER 2013

- Gi brukeren en helhetlig opplevelse av service og kvalitet gjennom arenakonseptet
- Ledelse og lederutvikling

» LES MER SIDE 14-15

#### FOKUSOMRÅDER 2012

- Styrke det økonomiske resultatet for å frigjøre mer midler til vedlikehold
- Bli enda mer profesjonell som utleier i det private markedet

#### FOKUSOMRÅDER 2013

- Styrke dialogen med leietakere og publikum
- Fortsette arbeidet med å utbedre festningene

» LES MER SIDE 16-17

#### FOKUSOMRÅDER 2012

- Opprettelsen av Kompetansesenteret for sikring av bygg
- Rekruttering

#### FOKUSOMRÅDER 2013

- Vokse med kvalitet
- Få tak i og beholde gode medarbeidere

» LES MER SIDE 18-19

#### FOKUSOMRÅDER 2012

- Omstilling til en ny fase med enda mer krevende avhendingsoppdrag
- Bistå Forsvaret i å identifisere nye arealer for avhending

#### FOKUSOMRÅDER 2013

- Bygge kompetanse knyttet til de eiendommene vi skal jobbe med
- Dekke økende etterspørsel etter enhetens kompetanse fra andre offentlige eiendomsbesittere

» LES MER SIDE 20-21

#### FOKUSOMRÅDER 2012

- Forankring i lokalsamfunn og hos myndigheter
- Kommunikasjon og avklaring med Luftforsvaret som kunde

#### FOKUSOMRÅDER 2013

- Etablere og bygge ut organisasjonen
- Definere prosjektet grundig
- Starte det operative arbeidet

» LES MER SIDE 22-23

#### FOKUSOMRÅDER 2012

- Innføre nytt elektronisk verktøy for samhandling
- Redusere kostnadene i Forsvarsbyggs organisasjon

#### FOKUSOMRÅDER 2013

- Sikre at IKT-ressurser blir brukt der de gir høyest nytteverdi
- Strømlinjeforme kundebehandlingen

» LES MER SIDE 24-25

“

*Forsvarsbygg skal levera smarte, sikre og grøne arenaer. Då må vi jobba på tvers av fag og organisatoriske einingar.*

**FRODE SJURSEN**



Administrerende direktør  
Frode Sjursem:

## HEILSKAP AUKAR VERDIEN

– Våre kundar skal i høgast mogeleg grad møte eitt Forsvarsbygg. Ikkje berre fordi det gjer tilhøvet til kunden enklare. Men også fordi våre leveransar får høgare verdi når ulike spesialkompetansar er sydde saman til eit heile.

Difor er heilskap og overblikk noko av det administrerende direktør Frode Sjursem nyttar mest tid på som øvste leiar i Forsvarsbygg – tett kopla til presisjon i kvar einskild leveranse. Han nyttar eit konkret døme for å forklara kva han meiner:

– Før sommaren 2013 kan Hæren ta i bruk sitt nye leiingsbygg på Bardufoss. Dette er eit nyskapande prosjekt, ikkje minst ved at bygget er reist som eit såkalla passivhus, med rekordlavt energibehov (sjå artikkel side 12). Men opplevinga til kunden vil ikkje berre verte avgjort av bygget sine fysiske kvalitetar, men også av det vertskapet og den forvaltninga vi utøver der kvar dag. Det er også viktig at heile leiren på Bardufoss vert opplevd som ein god og tenleg heilskap. Dermed vert det aller meste av det vi driv med i Forsvarsbygg med på å avgjere verdien

vi leverer – både til den einskilde brukar og Forsvaret samla.

### ARENA SET RETNINGA

Sjursem peikar på arenakonseptet som eit avgjerande verkemiddel for å skape denne heilskapen.

– Forsvarsbygg skal vere kjent som ein leverandør av smarte, sikre og grøne arenaer. Det kan vi berre få til gjennom å tenkje og jobba på tvers av fag og organisatoriske einingar. I 2013 rullar vi konseptet for fullt ut gjennom linja, og det vil verte eit av dei viktigaste måla på vår suksess (sjå artikkel side 14.) Eit liknande verkemiddel er det vi kallar heilskapelege gjennomføringsplanar (HGP). Dei dannar eit vegkart for korleis kvar leir eller base skal utvikle seg over tid. Også her er det viktig å tenkje heilskap. Til dømes vil dei som

skal forvalta eigedom ha interesse av at løysingar og materialval er robuste med tanke på at eit bygg skal stå i 60 år.

### DIGITAL STØTTE

Aktiv innføring av nye digitale verktøy er også viktig for å kunna jobbe heilskapeleg, fortel Sjursem.

– Vi tek no i bruk Bygningsinformasjonsmodellar (BIM) i stadig fleire prosjekt, og ser at det gir oss både betre løysingar og lavare kostnader over tid. Digitale verktøy for samhandling og kommunikasjon er også viktige reidskap, ikkje minst sidan vi jobbar så spreidd geografisk. Retninga er sett og verktøya er på plass for å skape heilskap i våre leveransar. Det er tid for gjennomføring. ■

# HUSET SOM HOLDER VARMEN SELV

Luftlekkasjene er minimale. Varme utnyttes maksimalt. Hærens nye ledelsesbygg på Bardufoss setter en ny standard for effektiv energibruk.

I Indre Troms ligger det ofte mye snø, og temperaturen kryper langt ned på grade-stokken. Når Generalinspektøren for Hæren og hans stab flytter inn før sommeren 2013, vil de ta i bruk et hus som trosser naturens barske vilkår. Som Nord-Norges første næringsbygg oppført som passivhus er energibehovet gjort lavest mulig gjennom «passive» tiltak som isolasjon, tetthet og energieffektiv utforming. Bygget vil få energiklasse A og tilfredsstillende dermed Norges strengeste krav til energibruk.



Generalinspektør Per Sverre Opedal gleder seg til å flytte inn i Hærens nye ledelsesbygg på Bardufoss. Men kulda slipper ikke inn.

## SMART OG GRØNT

Forsvarsbygg har som mål å skape smarte, sikre og grønne eiendomsløsninger. Bygget på Bardufoss scorer særlig høyt når det gjelder smart og grønt. Med vindspærre, dampspærre og ekstra tykk isolering, er bygget svært tett. Slik blir varmetapet minimalt, og man kan bedre utnytte varmen som produseres gjennom menneskelig aktivitet og bruk av teknisk utstyr. Denne energien fordeles gjennom et avansert ventilasjonsanlegg, som også sørger for et godt innklima. Den kompakte fasongen på bygget bidrar også til at energitapet blir minst mulig.

– Jeg er glad for Forsvarsbyggs anbefalinger om nøkternhet i løsninger og materialvalg, sier generalinspektør Per Sverre Opedal i Hæren.

## IKKE DYRERE

Bygget har en prosjektkostnad på drøyt 80 millioner kroner. Å oppføre det som passivhus er beregnet til å ha kostet bare 1,5 millioner ekstra. Halvparten av denne summen dekkes gjennom støtte fra Enova, det statlige senteret for fremme av energieffektive løsninger. Resten spares inn i løpet av kort tid gjennom lavere energikostnader.

– Dette blir et flott kontorbygg til en akseptabel husleie, sier generalinspektør Opedal.

## BIM

Nybygget på Bardufoss er oppført med hjelp av BIM (BygningsInformasjonsModell) – en internasjonal bransjestandard for mer effektive byggeprosesser. Modellen gir blant annet tredimensjonale bilder av de planlagte løsningene. Dermed kan feil rettes opp før de oppstår på byggeplassen. Dette har bidratt til at svært få korrigeringer har vært nødvendig under selve byggingen.

## ARENA BARDUFOSS

Bygget blir en viktig del av utviklingen av arenaen Bardufoss leir. (Les mer om arena-konseptet på side 14.) På kalde steder som Bardufoss er det mye å spare på energieffektive bygg. Hærens nye ledelsesbygg blir dermed et referanseprosjekt for Forsvarsbygg i planleggingen av framtidens bygg. ■

## ROGER JENSSEN LEDELSENS AGENDA



Forsvarsbygg utvikling bygger funksjonelle og rasjonelle eiendommer, bygg og anlegg for Forsvaret, og tar hånd om oppgaver innenfor helhetlig planlegging, tidligfasevurderinger, anskaffelse, bygging, innkjøp, leie og overtakelse. Roger Jenssen leder enheten. Slik beskriver han ledelsens prioriteter:

### 1. Hva har ledelsen i forretningsområdet hatt mest fokus på i 2012?

Vi har rettet mye av innsatsen mot å øke prosjektporteføljen – få flere prosjekter godkjent for gjennomføring. Vi arbeidet også målrettet med å styrke vår samhandling internt i Forsvarsbygg. Forbedring av våre arbeidsmetoder har også vært høyt på agendaen.

### 2. Hva blir viktigst i 2013 og videre framover?

Det blir å levere på en stor prosjektportefølje, anslått til 2,2 milliarder kroner i 2013. Mye av det vil være fornyelse og rehabilitering av eksisterende bygg og anlegg. Å skape nye løsninger i eksisterende bygningskropper er minst like krevende og spennende som å bygge nytt.

### 3. Hva gjør dere for å sikre at dere er konkurransedyktige?

Vi jobber målbevisst for å bli bedre både når det gjelder løsninger og prosesser. Forsvaret etterspør mer standardiserte løsninger for klart definerte typer bygg. Det er en av mange forventninger må vi levere på. For å styrke vår prosesskompetanse starter vi opp en ny prosjektlederskole i 2013.

### 4. Hva må dere bli bedre på?

Forsvaret har fortsatt fokus på å få ned kostnader til EBA. Vi må bli enda flinkere til å hjelpe dem med dette, gjennom nøkterne løsninger med riktig kvalitet og gjennom bedre rutiner for eksterne kjøp. Vi må også bli bedre til å skape en mer sømløs overgang mellom bygging og drift. Dette gjør vi ved å styrke samhandlingsprosessene internt.

ARENAKONSEPTET RULLES UT:

# FRA AMBISJON TIL RYGGMARGREFLEKS

Forsvarsbygg skal tilby smarte, sikre og grønne arenaer. Dette har vært nedfelt som en ambisjon i flere år. Nå trappes innsatsen opp for å gjøre en tankegang og et ideal til virkelighet.

Arbeidet med det såkalte arenakonseptet har så langt vært drevet som et prosjekt. Nå overføres det til linjen, slik at ansvaret for gjennomføring vil ligge på ledere og ansatte ute i organisasjonen. Forsvarsbygg utleie vil spille en nøkkelrolle, siden oppgaver knyttet til forvaltning og vertskapsrollen først og fremst utføres her. Men denne måten å tenke, planlegge og jobbe på skal prege hele Forsvarsbygg som virksomhet.

Setermoen i indre Troms er blant leirene der arena-konseptet nå rulles ut.

## I FORSVARSBYGG DEFINERES EN ARENA SLIK:

- En samling bygg og infrastruktur innenfor et definert område
- Et sted der elementene henger naturlig sammen og danner en opplevd helhet
- Et sted der vi kan tilby et sett med tjenester til relevante målgrupper

DAVID HALVORSEN  
LEDELSENS  
AGENDA



Forsvarsbygg utleie tar seg av alle oppgaver innenfor utleie, drift, vedlikehold, renhold og utvikling av Forsvaret sine eiendommer, bygg og anlegg. David Halvorsen leder forretningsområdet. Slik beskriver han ledelsens prioriteter:

- 1. Hva har ledelsen i forretningsområdet hatt mest fokus på i 2012?** Tre oppgaver har hatt prioritet: Utvikling og realisering av arenakonseptet, energiledelsesprosjektet og tilpasning av organisasjonen slik at vi skaper en bedre helhet og klarere ansvarsforhold, ikke minst overfor kunden.
- 2. Hva blir viktigst i 2013 og videre framover?** Å gjøre arenakonseptet til en realitet. Det innebærer blant annet et ekstra fokus på ledelse og lederutvikling. Vi må bygge en holdning inn i den enkelte som ligger på toppen av det å levere i henhold til en serviceordre. Vi skal skape en helhetlig opplevelse av service og kvalitet hos brukeren.
- 3. Hva gjør dere for å sikre at dere er konkurransedyktige?** Vi opererer innen en etablert bransje – «facility management» – og det innebærer et sett med klare forventninger. For å innfri må vi hele tiden utvikle vår kunde- og serviceorganisasjon, både strukturelt og når det gjelder ferdigheter.
- 4. Hva må dere bli bedre på?** Vi må øke presisjonen i våre leveranser. Vi må levere det vi har lovet, til riktig pris og kvalitet. Den betyr samtidig at vi må sette opp gode og riktige avtaler med tidsfrister vi vet vi kan møte. Det er svært viktig for vår troverdighet at vi blir bedre på dette området.

## EN STANDARD FOR ALT VI LEVERER

I Forsvarsbygg defineres en arena slik:

- En samling bygg og infrastruktur innenfor et definert område
- Et sted der elementene henger naturlig sammen og danner en opplevd helhet
- Et sted der vi kan tilby et sett med tjenester til relevante målgrupper

Det vil si at konseptet omfatter både fysiske bygg og anlegg og måten tjenester blir levert på. Til sammen 25 leirer og baser er definert som arenaer, i tillegg til 8 festninger. I 2012 ble det gitt ut en arenahåndbok, som beskriver standarden Forsvarsbygg har satt på fire viktige områder: Vertskap, trygghet og sikkerhet, miljø og planarbeid.

## NÆRHET TIL OPPGAVENE

– Vi har gjort en god jobb med å beskrive hva arena er, sier Camilla Mathiesen, som leder arenaarbeidet sentralt i Forsvarsbygg. – Men det har skjedd på et ganske høyt nivå i organisasjonen. Når vi nå skal gjennomføre er det nærhet til oppgavene som teller. Vi har tidligere satt i gang piloter på tre baser:

Jørstadmoen ved Lillehammer, Haakonvern ved Bergen og Karljohansvern i Horten. I november 2012 definerte vi i tillegg fem leirer i nord som piloter: Setermoen, Porsangmoen, Bardufoss, Høybuktkmoen og Skjold. En erfaring er at arenaleder er en nøkkel-funksjon. Denne personen har et sentralt ansvar for gjennomføring av oppgavene på hver arena, og har samtidig god kjennskap til lokale forhold, brukernes behov og Forsvarsbyggs ansatte. Å bygge tilstrekkelig med ressurser rundt denne funksjonen blir derfor en prioritet, sier Camilla Mathiesen.

## GJØRE DET TIL SITT

Forsvarsbygg har systematisk gjennomført brukerundersøkelser over flere år. – Brukernes behov står i sentrum for arenasatsingen, sier David Halvorsen, som er direktør i Forsvarsbygg utleie. – Derfor må vi vite hva de mener. Men varig forbedring kan bare skje når den enkelte ansatte i Forsvarsbygg forstår hva som er viktig og føler en personlig forpliktelse for at det blir gjennomført. Vår stolthet og arbeids glede må knyttes til dette. Vi skal lykkes med arena ved at alle gjør det til sitt. ■



# HOTELL MED INNEBYGD HISTORIE

Sommeren 2013 åpner et unikt hotell på Kongsvinger festning. Her sitter historien i veggene i helt bokstavelig forstand. Med flid og fagkunnskap er originale elementer i den 240 år gamle bygningen føyd sammen med moderne løsninger til en helhet i særklasse.

Det er festningens gamle kaserne fra 1773 som nå er totalrenovert og bygget om til hotell. Her tilbys 28 rom med høy standard i tillegg til opplevelsen av å bo i en bygning som er del av Norges rikspolitiske historie. Kongsvinger festning hadde sin storhetstid fra 1806 til 1814, og ble i sin tid kalt Napoleons nordvestre flanke. Også ved urolighetene i 1905 hadde den en sentral rolle. Som forvalter tilrettelegger Forsvarsbygg nasjonale festningsverk for hotellprosjektet. Restaureringen ledes av Forsvarsbygg utvikling, mens hotellet skal drives av Vinger Utvikling AS.

## BRUK ER DET BESTE VERN

Å bevare bygningen som kulturminne har vært et avgjørende hensyn, og store deler av den originale rominndelingen er intakt. Det har også vært viktig å ivareta festningens verdighet og verne den som et levende militærhistorisk kulturminne. Riksantikvaren har vært involvert fra en tidlig fase, og har godkjent alle planer ned til minste detalj.

– Jeg vil understreke at Riksantikvaren har vært en medspiller i dette arbeidet, sier Nina Eidem, som er direktør i Forsvarsbygg nasjonale festningsverk. – Vi har en felles holdning om at bruk er det beste vern, og en bygning som Kasernen ville blitt stående uten noen funksjon hvis vi ikke hadde tatt den i bruk til nye formål. Dermed blir oppgaven å finne løsninger som møter moderne krav samtidig som bygningens sjel og egenart blir tatt vare på.

## DEL AV FULL REHABILITERING

Hotellprosjektet inngår i en omfattende renovering av hele Kongsvinger festning. Kommandantboligen fra 1683, det eldste beboelseshuset på festningen, blir ny restaurant, og deler av bygningen Slaveriet innredes for servering av frokost og lunsj.

## FAKTA OM KONGSVINGER FESTNING

- **Etablert:** 1682 av kong Christian V
- **Beliggenhet:** Kongsvinger kommune, Hedmark fylke
- **Historisk rolle:** Har aldri vært beleiret eller erobret. Likevel av stor strategisk betydning for forsvaret av det sydlige Norge.
- **Tomteareal:** 495 daa
- **Antall bygninger:** 12

## NINA EIDEM LEDELSENS AGENDA

Forsvarsbygg nasjonale festningsverk har i oppgave å forvalte, ta vare på og utvikle festningsverk som Forsvaret ikke lenger trenger. Nina Eidem leder enheten. Slik beskriver hun ledelsens prioriteter:

- 1. Hva har ledelsen i forretningsområdet hatt mest fokus på i 2012.** Vi har arbeidet videre med å bedre våre resultater, både gjennom å øke inntektene og senke kostnadene, for å frigjøre mer midler til vedlikehold. Vi har også skarpt fokus på å bli en enda mer profesjonell utleier i det sivile markedet.
- 2. Hva blir viktigst i 2013 og videre framover?** I 2013 skal vi bli enda mer profesjonelle i vår dialog med kunden og forståelsen av deres behov. Vi skal også fortsette arbeidet med å utbedre festningene slik at tilstandsgraden blir bedre.
- 3. Hva gjør dere for å sikre at dere er konkurransedyktige?** Vi måles i markedet hver dag, ved at vi leier ut eiendommer i et åpent marked, og ved at vi tilbyr rådgivningstjenester i konkurranse med andre. Vi får gode tilbakemeldinger fra leietakere, rådgivningskunder og publikum, med en tilfredshet på mellom 80 og 88 prosent.
- 4. Hva må dere bli bedre på?** Vi må hele tiden bli bedre på å utvikle festninger som destinasjoner i nært samarbeid med leietakere, myndighetene lokalt og regionalt, og investorer.

# FOR ET TRYGGERE NORGE

I oktober 2012 ble Kompetansesenteret for sikring av bygg offisielt åpnet. Senteret inngår i Forsvarsbygg futura, men skal betjene hele statlig sektor. Med landets fremste ekspertise innen objektsikkerhet skal senteret bidra til et tryggere Norge.

Dagens trusselbilde stiller nye krav til sikring av viktige funksjoner i samfunnet. Det betyr økt behov for kompetanse, samordning og et utstrakt samarbeid blant alle som er involvert i dette arbeidet. Kompetansesenteret er opprettet som et svar på dette behovet, og er rettet inn mot enheter i statlig sektor som trenger å beskytte og sikre eiendom, bygg og anlegg mot terror, sabotasje, spionasje og andre fiendtlige anslag. Senteret er etablert og drives i tett samarbeid med andre relevante offentlige etater og virksomheter, blant andre Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Politiets sikkerhetstjeneste

Senteret tilbyr rådgivning over et bredt område – fra risikovurdering og sikkerhetsfaglig rådgivning til prosjektering.

## KOMPETANSESENTERET FOR SIKRING AV BYGG

- Rettet inn mot enheter i statlig sektor som trenger å beskytte og sikre eiendom, bygg og anlegg mot terror, sabotasje, spionasje og andre fiendtlige anslag
- Samarbeider tett med Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Politiets sikkerhetstjeneste og Statsbygg
- Et rent rådgivingscenter som finansieres gjennom oppdrag

### STEINAR LIE LEDELSENS AGENDA



Forsvarsbygg futura er et ledende rådgivningsmiljø innen vern og sikring av bygg, verdier, mennesker og miljø, samt juridisk rådgivning. Forsvarsbygg futura driver også med forskning og utvikling. Steinar Lie leder enheten. Slik beskriver han ledelsens prioriteter:

- 1. Hva har ledelsen i forretningsområdet hatt mest fokus på i 2012?** Opprettelsen av Kompetansesenteret for sikring av bygg var den klart dominerende hendelsen. Det krevde mye arbeid og skapte stor ekstern oppmerksomhet. Men etterspørselen var stor også på andre områder. Det var også viktig for oss å rekruttere nye medarbeidere inn og få dem i gang slik at vi kan møte etterspørselen.
- 2. Hva blir viktigst i 2013 og videre framover?** Å vokse med kvalitet. Vi er det raskest voksende området i FB. Det gjør det ekstra viktig med god oversikt over prosjektene og gode prosesser for prioritering. Det blir også avgjørende at vi klarer å få tak i gode medarbeidere, og ikke minst: beholde dem.
- 3. Hva gjør dere for å sikre at dere er konkurransedyktige?** Tett og god kundedi-  
alog er det viktigste, kombinert med leveransmålinger. Vi har etablert samarbeidsfora med våre viktigste kunder, både internt i Forsvarsbygg, i Forsvaret og utenfor Forsvaret. Her følger vi opp både den faglige kvaliteten og våre arbeidsprosesser.
- 4. Hva må dere bli bedre på?** Porteføljestyringen må bli mer profesjonell og tilpasset kapasiteten vi klarer å bygge. Vi må være trygge på at de forpliktelser vi har tatt på oss blir oppfylt, og det på en måte vi kan stå inne for.

og Statsbygg. Enheten er et rent rådgivningscenter og finansieres gjennom oppdrag.

#### INNSIKT, RÅD OG TILTAK

Senteret tilbyr rådgivning over et bredt område – fra risikovurdering og sikkerhetsfaglig rådgivning til prosjektering. Tjenestene kan leveres enkeltvis eller mer helhetlig i en prosess fra analyse og fram til ferdigstillelse.

– Navnet kompetansesenter forplikter, sier Helge Langberg, som leder senteret. – Vi skal være en kilde til kompetanse for alle som trenger kunnskap på området. Det betyr at vi i tillegg til det daglige prosjektarbeidet også må utarbeide grunnlagsmateriale, som håndbøker, retningslinjer og metoder. Det innebærer også at vi arrangerer kurs og fagseminarer. Vi skal være det naturlige samlingspunktet for dette kunnskapsområdet i Norge.

#### FORSKNING OG UTVIKLING

Senteret har en egen enhet for forskning og utvikling, som bidrar i sterk grad til senterets ledende posisjon. Enheten har tung kompetanse på instrumentering og måleteknikk og gjennomfører forsøk både i modell og full skala. Forsvarsbygg er anerkjent nasjonalt og internasjonalt for sin kompetanse på

fagområder som våpenvirkninger og eksplosjonslaster, konstruksjonsrespons, beskyttelse, sikkerhet og risiko. Det jobbes målrettet for å utvikle denne kunnskapen videre i form av resultater, standarder og løsninger som kan benyttes av virksomheter også utenfor forsvarssektoren. Samarbeid med akademia og andre eksterne miljøer er viktig for å holde seg faglig i front. I Norge er SIM-Lab (Senter for forskningsdrevet innovasjon) ved NTNU en hovedsamarbeidspartner på universitetssiden.

#### MÅ VOKSE

Senteret er opprettet etter vedtak på sentralt politisk hold, og regjeringen har bedt Forsvarsbygg om å bygge opp kapasitet til å betjene hele staten, ikke bare forsvarssektoren. Forsvarsbygg futura er den første enheten i Forsvarsbygg som får et slikt mandat.

– Det betyr at vekst og rekruttering blir svært viktig for oss framover, forteller Helge Langberg. Vi er rundt 40 ansatte i dag, men skal bli flere og er hele tiden på jakt etter gode hoder som kan styrke oss, både nyutdannede og erfarne eksperter. Vi kan love utfordringer av en type som man ikke finner så mange andre steder. ■

# BEDRE OG BILLIGERE MILJØRYDDING

Før nedlagte skytefelt kan tas i sivil bruk må de ryddes for farlige metaller. Det er en ressurskrevende oppgave. Nå prøves det ut en ny metode som kan gjøre det mulig å rydde opp både bedre og billigere.

Forsvarsbygg har et betydelig ansvar for å rydde og miljøsanere eiendommer som Forsvaret ikke lenger trenger, og som skal overføres til sivil bruk. En slik utfordring er utrangerte skytefelt, der brukt ammunisjon forurenses grunnen. I flere av feltene kan det være skutt på 10–15 baner, og flere tusen kvadratmeter kan være berørt. Ammunisjonen inneholder typisk både, kobber, bly, sink og antimon. Metallene begynner etter en tid å korrodere, og sprer

Skifte eiendom skal sanere tre til fire større skytefelt i året fram til 2018, slik at de kan tas i bruk til sivile formål. Her fra Børja skytefelt i Eidskog.

## MILJØRYDDING AV SKYTEFELT

- Forurenset masse graves opp og fraktes til deponier
- Frisk masse blir fylt på og sådd till
- Ny metode prøves nå ut for å hindre at ny forurensing oppstår ved deponiene

## MARIT JAKOBSEN LEGANGER LEDELSENS AGENDA



Skifte eiendom er et forretningsområde i Forsvarsbygg som selger, rydder og miljøsanerer offentlig eiendom. Marit Jakobsen Leganger leder enheten. Slik beskriver hun ledelsens prioriteter:

**1. Hva har ledelsen i forretningsområdet hatt mest fokus på i 2012?** Avhending av Forsvarets eiendommer er gått inn i en ny og mer krevende fase. Å bistå i å frigjøre ytterligere eiendommer som kan redusere Forsvarets kostnader og skape nye inntekter har vært en viktig prioritet.

**2. Hva blir viktigst i 2013 og videre framover?** Bygge og opprettholde kompetanse tilpasset de eiendommene vi skal jobbe med. Det gjør vi ikke minst gjennom å dekke den stadig økende etterspørsel etter vår kompetanse fra andre offentlige eiendomsbesittere.

**3. Hva gjør dere for å sikre at dere er konkurransedyktige?** Vi får målt oss mot de beste ved at vi deltar i anbudskonkurranser om oppdrag fra andre offentlige virksomheter. Da må vi holde oss på tå hev både når det gjelder kompetanse og pris og lære både av oppdrag vi vinner og de vi ikke vinner. Uansett eiendommer vi jobber med er vi også nøye med å etterleve miljøkrav, og holde oss oppdatert om markedsutviklingen.

**4. Hva må dere bli bedre på?** Vi må bli enda flinkere til å tenke muligheter når vi avhender. Tidligere var mange av eiendommene vi solgte åpenbart attraktive. Nå må vi større grad evne å avdekke og formidle muligheter som potensielle kjøpere kanskje ikke har tenkt på i første omgang.

seg videre i jordsmonnet der de kan være skadelige både for naturen og menneskers helse. Miljøryddingen skjer ved at forurenset masse graves opp og fraktes til deponier, mens frisk masse blir fylt på og sådd til. Forsvarsbygg, ved Skifte eiendom, skal sanere tre til fire større skytefelt i året fram til 2018, noe som medfører behov for deponering av inntil 1 600 lastebillass med skytefeltmasse hvert år.

### UNNGÅ Å FLYTTE PROBLEMET

Strengt offentlige krav har etter hvert gjort det vanskelig å finne deponier i Norge som kan ta imot disse massene. Et av problemene er at metallene kan skape ny forurensing i avrenningsvannet fra deponiene. Særlig gjelder dette halvmetallet antimon. Resultatet har blitt at masser er fraktet til deponier i utlandet, noe som både er kostbart og gir en tvilsom samlet miljøgevinst. Nå gir en ny metode håp om at man kan unngå å måtte «flytte problemet rundt».

### BINDER OPP METALLENE

Løsningen er basert på såkalte sorbenter – stoffer som blir tilført massen for å binde metallene slik at de ikke lekker ut fra

deponiet. I dette tilfellet er sorbentene jernbaserte. I 2010 og 2011 ble det gjort lovende forsøk både i laboratorier og i felten, og i 2012 utførte Norges geologiske institutt (NGI) et containerforsøk for å simulere forholdene ved et deponi. Forsøket har gitt svært lovende resultater, og viser en reduksjon i utlekking på opp mot 100 prosent. Viktige bidrag til løsningen har også kommet fra et doktorgradsarbeid støttet av Forsvarsbygg og samarbeid med Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

### STORE BESPARELSER

I 2013 vil det bli utlyst en rammeavtale med sikte på å finne samarbeidspartnere som kan ta teknologien videre mot en ferdig utviklet metode. Før den kan settes i verk må metoden også godkjennes av myndighetene. Med de gode resultatene så langt burde sjansene være gode for at løsningen blir realisert. Det er anslått at Forsvarssektoren på denne måten kan spare mellom 30 og 60 millioner kroner, midler som dermed frigjøres til andre viktige formål. ■

NY KAMPFLYBASE:

# BAKKEKONTAKT FØR TAKE-OFF

På en landtunge ytterst i Trondheimsfjorden ligger Ørland hovedflystasjon. Her er Forsvarsbygg i gang med et av sine største utbyggingsprosjekter i nyere tid – bygging av ny kampflybase. Planen er at de første F35-flyene skal kunne ta av høsten 2017. Man først må det sikres god bakkekontakt.

Prosjektet er ikke bare stort for Forsvaret og Forsvarsbygg. Det blir også en av de største utbygginger på fastlandet i Norge over de neste årene. Den økonomiske rammen er rundt 5 milliarder kroner, og det meste vil brukes på kontorbygg, hangarer, verksteder og boliger. Basen skal betjene en flåte på 45 fly, og de første skal etter planen lande i 2017. Deretter er det planlagt levering av seks fly i året. Det finnes allerede en flyplass på Ørland,

Det finnes allerede en flyplass på Ørland, og basen vil bygges ut ved den eksisterende flystripen. Byggstart er planlagt til 2014/2015.

## FAKTA OM KAMPFLYBASEN

- Bygges for Forsvarets nye kampfly F-35 – Joint Strike Fighter
- Plass til 45 fly
- Framskutt base på Evenes med 3 faste fly og plass til inntil 15 fly
- Økonomisk ramme: Ca 5 milliarder kroner
- Planlagt ferdig: Ca 2020

## OLAF DOBLOUG LEDELSENS AGENDA



Forsvarsbygg kampflybase er et eget forretningsområde opprettet for å håndtere Forsvarsbyggs klart største utbyggingsprosjekt over de neste årene. Olaf Dobloug leder enheten. Slik beskriver han ledelsens prioriteter:

### 1. Hva har ledelsen i forretningsområdet hatt mest fokus på i 2012?

Vi har brukt mye tid på å etablere grunnlag for et godt samarbeid med alle vi er avhengige av for å lykkes: lokal-samfunnet på Ørlandet med først og fremst naboer og kommune, regionen, Sør-Trøndelag fylke, aktuelle offentlige myndigheter, næringslivet og selvsagt Luftforsvaret som kunde.

### 2. Hva blir viktigst i 2013 og videre framover?

Å etablere og bygge ut organisasjonen for å være i stand til å levere, slik at vi er klare når kampflyene ankommer. Dette må vi klare samtidig som vi er operative. Det blir viktig å få tak i gode, erfarne folk, men etter hvert vil vi også supplere med flinke nyutdannede. Dialog med oppdragsgiver Forsvarsdepartementet er viktig, også fremover.

### 3. Hva gjør dere for å sikre at dere er konkurransedyktige?

For oss betyr dette først og fremst at vi evner å trekke til oss de beste ressursene. Prosjektet er spennende og enestående i Norge. Vi håper det gjør oss attraktive for gode kandidater.

### 4. Hva må dere bli bedre på?

Vi ser allerede nå at det blir kritisk for oss å håndtere mange oppgaver og hensyn samtidig, med forholdsvis få ressurser. Å definere oppgavene godt og sørge for at vi gjør ting riktig og i riktig rekkefølge blir derfor viktig hele veien, men ikke minst i starten av prosjektet.

og basen vil bygges ut ved den eksisterende flystripen. Det første bygget skal være ferdig i 2016 og gi rom til flysimulatorer. I prosjektet inngår også en såkalt framskutt base på Evenes ved Harstad, som vil ha tre faste fly og plass til 15 fly til sammen.

### OMFATTENDE PLANPROSESS

Arbeidet med planlegging og prosjektering startet opp i 2012, og gjøres av Forsvarsbygg sammen med ALM-gruppen, et samarbeids-selskap etablert av firmaene Asplan Viak, LPO arkitekter og Multiconsult. Gruppen vant oppdraget etter en omfattende anbuds-konkurranse, der hele det norske miljøet av rådgivere innen byggsektoren deltok. Arbeidet er nå fokusert mot å utforme helhetsgrepet for basen, samt planlegge mer i detalj det som haster mest. Første milepæl er levering av forprosjekt i 2014. Byggstart for simulatorbygget planlegges i 2014/2015. I den omfattende planprosessen inngår også en konsekvensutredning.

Norge er et av flere land som har bestilt F-35. Det betyr at man kan utnytte stordriftsfordeler

og utveksle kunnskap og erfaringer fra tilsvarende utbyggingsprosjekter i utlandet. Kontakten med flyprodusenten, Lockheed Martin, håndteres av et eget F-35-program i Forsvarsdepartementet. Forsvarsbyggs hovedkunde er Luftforsvaret.

### FORANKRING AVGJØRENDE

På grunn av prosjektets størrelse har Forsvarsbygg opprettet et eget forretningsområde for planlegging og bygging av kampflybasen. Det ledes av Olaf Dobloug, som har lang fartstid i Forsvarsbygg og i tillegg har ledet en rekke større sivile prosjekter, blant annet Mjøsbua og OL-hallene på Hamar. Han legger vekt på relasjonsbygging som avgjørende for å lykkes.

– Kampflybasen vil bety mye for mange, ikke minst lokalt. Å forankre prosjektet blant berørte parter og godkjennende instanser er avgjørende for framdriften. Mye skal bygges på forholdsvis kort tid, samtidig som det er stor rift om arbeidskraft og andre ressurser både i regionen og landet som helhet. Vi trenger all den støtte og entusiasme vi kan få, understreker Olaf Dobloug. ■



Forsvarsbygg har vært tidlig ute med å ta i bruk elektroniske løsninger for samhandling og kommunikasjon. Nå har man for alvor begynt å høste gevinster av satsingen.

Forsvarsbygg skal være til stede der Forsvaret er. Det medfører en svært desentral organisasjon og en hverdag der mange ansatte til enhver tid befinner seg borte fra kontoret. Forsvarsbygg har 55 kontorsteder og enda flere oppmøtesteder, og i overkant av 700 feltarbeidere rundt på Forsvarets bygg og anlegg. Det er derfor satset målrettet på å styrke samhandling og kommunikasjon. Blant de viktigste løsningene er samhandlingsplattformen Microsoft Lync, som ble innført i 2012, og mobile arbeidsløsninger for feltarbeidere basert på nettbrett, som skal være på plass første halvår 2013.



Høy forventet kost/nytte-verdi gjør at disse satsingene er prioritert.

#### KLARE GEVINSTER

Verktøyet for samhandling er nå på plass i 51 møterom og ti grupperom over hele landet. I tillegg har 700 feltarbeidere tilgang gjennom eget webkamera og headsett på sin arbeidsplass. Statistikk over bruken tyder på at løsningen fyller et klart behov. I løpet av de fem siste månedene i 2012 ble det gjennomført 1 500 videomøter, 3 500 én-til-én video-samtaler og 30 000 øyeblikksmeldinger (chat). Dette gir klare gevinster på flere områder: Samhandlingen rundt oppgavene blir bedre, reisekostnader reduseres med ti prosent årlig – som tilsvarer rundt 2 millioner kroner i året, redusert arbeidstid til reise verdsett til 2,4 millioner kroner, miljøet spares gjennom lavere CO<sub>2</sub>-utslipp, og medarbeiderne får bedre balanse jobb- og privatliv.

#### HYLLEVARE MED SIKRING

Et sentralt kjennetegn ved løsningene er at de er basert på hyllevare – velprøvd og enkelt tilgjengelig teknologi. Det betyr lavere kostnader og større sikkerhet for at løsningene fungerer. – Å ta i bruk velprøvd teknologi på en smart måte er kjernen i vår IT-strategi, forteller

#### GEVINSTER VED MODERNE SAMHANDLING

- Reisekostnader redusert med 10 prosent tilsvarende 2 millioner kroner i året
- Lavere CO<sub>2</sub>-utslipp
- Bedre balanse jobb/privatliv

Bjørn Hagen, som er direktør i Forsvarsbygg fellestjenester. Han presiserer samtidig at sikkerhet er et avgjørende hensyn. – Mye av informasjonen Forsvarsbygg trenger å utveksle er skjermingsverdig. Kommunikasjonen må derfor skje med tilstrekkelig informasjonssikkerhet, noe som har vært en viktig dimensjon ved innføringen.

#### AMBASSADØRER PÅ TOPPEN

Den øverste ledelsen i Forsvarsbygg var blant de første som tok i bruk lesebrett og samhandlingsverktøy, og allerede tidlig i 2011 ble det første papirløse konsernledermøtet gjennomført. – Å forsyne lederne med disse verktøyene først, var et bevisst valg, forteller Bjørn Hagen. Slik skaffet vi oss et sett med ambassadører med høy profil. Når de gjør det, kan alle gjøre det.

Neste utfordring er å gjøre kjerneinformasjonen i Forsvarsbygg digitalt tilgjengelig. – Vi har allerede på plass et fullelektronisk system for saksbehandling. Målet er at verktøy og informasjon for alle våre kjerneprosesser skal være tilgjengelig for alle som trenger det, overalt, sier Bjørn Hagen. ■

#### BJØRN HAGEN LEDELSENS AGENDA



Forsvarsbygg fellestjenester leverer administrative støtte tjenester til alle enheter internt i Forsvarsbygg. Bjørn Hagen leder enheten. Slik beskriver han ledelsens prioriteter:

**1. Hva har ledelsen i forretningsområdet hatt mest fokus på i 2012?** Innføring av verktøy for samhandling, inkludert et fullelektronisk saksbehandlingssystem har krevd mye oppmerksomhet. Vi har også jobbet målrettet med å få ned kostnadsnivået i Forsvarsbyggs administrasjon. Sikkerhet har også vært i fokus, og vi har gjennomført et halvårig opplæringsprogram med fokus på informasjonssikkerhet for alle 1 100 brukere av informasjonsteknologi.

**2. Hva blir viktigst i 2013 og videre framover?** IKT er et sentralt verktøy for å redusere kostnader og øke produktiviteten, vi trenger å diskutere og forankre vår portefølje av prosjekter med lederne av forretningsområdene. Vi må sikre at knappe ressurser blir brukt på det som gir best nytteverdi.

**3. Hva gjør dere for å sikre at dere er konkurransedyktige?** Vi benchmarker våre seks tjenesteområder systematisk, og bruker ekstern bistand for å sikre at målingene blir objektive. I 2013 skal vi gjøre en kundeundersøkelse overfor brukerne i Forsvarsbygg for å finne ut om de er fornøyd med oss. Vi får også løpende vurdering av våre leveranser fra vårt styringsforum, som vi rapporterer til 9 ganger i året.

**4. Hva må dere bli bedre på?** Vi må jobbe videre med å strømlinjeforme vår kundebehandling, slik at våre brukere får ett kontaktpunkt, rask hjelp og raske svar fra Forsvarsbygg fellestjenester. Det omfatter også bedre forventningsavklaring. Samtidig må vi hele tiden styrke vår egen kompetanse og evne til å levere, noe vi blant annet jobber med gjennom BRA-programmet – bedre, raskere administrasjon.

Forsvarsbygg sin forretningsstrategi 2013–2016:

# KVA VERT VIKTIG DEI NESTE FIRE ÅRA?

Vår strategi for perioden 2013-2016 fortel oss kva vi skal leggje vekt på for å løyse vårt oppdrag enda betre.

Resultata Forsvarsbygg har oppnådd gjer at vi kan jobbe vidare med tryggleik for at retninga som er sett er riktig. Men mykje er ugjort og det er mykje vi kan gjere betre. Vår strategi for dei neste fire åra tek utgangspunkt i vår posisjon, teiknar eit langsiktig framtidsbilete og peikar på kva vi spesielt skal leggje vekt på dei næraste åra.

## KVAR ER VI?

Bakgrunnen for strategien ligg i nokre sentrale kjenneteikn ved vår verksemd og det vi er sett til å gjere.

**Vi gjer Forsvaret meir effektivt.** Forsvarsbygg har bidratt til ei monaleg meir effektiv forvaltning av eigedomar, bygg og anlegg (EBA) i forsvarssektoren. Ei hovudårsak er husleige-modellen og evna den har til å gjere synleg kostnader knytt til EBA.

**Vi tener både eigarar og brukarar.** Rolla vår gjer at vi må møte to klare forventingar samtidig: Vår eigar krev at effektiviseringa held fram og våre kundar og brukarar forventar profesjonelle eigedomstenester som gir høg opplevd verdi.

## KVAR SKAL VI?

Forsvarsbygg har formulert eit framtidsbilete heilt fram mot 2025: **Vi skal levere smarte, sikre og grønne arenaer.** Dette framtidsbiletet skal realiserast gjennom høge ambisjonar på alle område i verksemda.

**Smarte.** Våre arenaer skal opplevast som smarte fordi Forsvarsbygg har dei beste føresetnadene for å utforme leirar og enkeltbygg optimalt. Med kunnskap om kva kunden treng tilbyr vi smarte og relevante tenester på arenaene.

**Sikre.** Med spisskompetanse på viktige område som vern, sikring og tryggleik skal Forsvarsbygg tilby arenaer som vert opplevde som sikre. Gjennom vår kompetanse innan miljø og HMS skal vi også syrgje for trygge arenaer.

**Grønne.** Med vår unike kompetanse skal Forsvarsbygg sikre arenaer med ein tydeleg miljøprofil. Utvikling av grønne arenaer vil vere viktig for forsvaret i framtida. Det er klare forventingar til at Forsvarsbygg skal ta eit tydeleg miljøansvar.

## KORLEIS SKAL VI NÅ VÅRE MÅL?

Skal vi realisere vårt framtidsbilete for 2025, må alle områda i verksemda stå fram som vellykka. Det skjer når både kunde og eigar opplever Forsvarsbygg som det beste alternativet. Med det for auge vil vi prioritere fire satsingsområde i perioden 2013-2016.

**Strategisk porteføljestyling.** Å planleggje og styre den samla EBA-porteføljen er vårt viktigaste bidrag til ein effektiv forsvarssektor. Vi skal halde oppe dagens verdiar og modernisere eigedom slik at behovet er dekt til ei kvar tid.

**Heilskaplege leveransar.** Vi leverer smarte, sikre og grønne arenaer, og den samla opplevinga skal vere meir enn summen av kvar leveranse.

**Konkurransedyktigheit.** Det vi leverer skal oppfattast som betre enn det ein kan få frå andre. Vi må arbeide effektivt i heile verdikjeda, ta i bruk relevant ny teknologi, bli enda meir kunde- og serviceorienterte og vere ein profesjonell og konkurransedyktig innkjøpar.

**Kompetanse- og leiingssutvikling.** Vi skal nå våre mål gjennom tydeleg leiing og høg kompetanse. Det er særleg viktig at leiarar og tilsette forstår og etterlever forsvarlig forvaltning. Vi satsar målretta og strategisk på innovasjon og kompetanseutvikling internt. ■

## FORSVARSBYGG SIN STRATEGI PEIKAR PÅ FIRE OMRÅDE VI SKAL VERE SPESIELT GODE PÅ:

- Strategisk porteføljestyling
- Heilskaplege leveransar
- Konkurransedyktigheit
- Kompetanse- og leiingssutvikling

## Husleiemodellen

# EN NØKKELE TIL MODERNISERING

Den såkalte husleiemodellen har vært et sentralt prinsipp helt siden Forsvarsbygg ble opprettet i 2002. Den bidrar til en årlig besparelse på 810 millioner kroner og er en nøkkel til moderniseringen av Forsvaret.

Eiendom er ikke noe man har betalt for en gang for alle. Den skal holdes ved like og moderniseres når det er behov for det. Det koster penger. Derfor må man også tenke gjennom hva man faktisk trenger av eiendom bygg og anlegg (EBA). Det er avgjørende at Forsvaret har et bevisst forhold til dette, ikke minst siden mye av den eiendomsmassen som ble bygget opp i etterkrigstiden ikke lenger er hensiktsmessig. Forsvarsbygg er opprettet for å modernisere EBA i tråd med behovene til et moderne forsvar. Husleiemodellen er et sentralt virkemiddel.

### GJØR KOSTNADENE SYNLIG

Tidligere forvaltet Forsvaret sine eiendommer selv. Etter hvert som bygg og anlegg ble eldre og behovene endret seg så man at driftsutgiftene spiste opp midler som skulle vært brukt til operativ virksomhet – den såkalte spisse ende. Det ble helt nødvendig

å gjøre kostnadene knyttet til EBA mer synlige. Det er det husleiemodellen gjør, og den gjør det ved å beregne en husleie satt sammen av to elementer. Samlet sett er disse delene omtrent like store. Det første skal dekke utgifter til forvaltning, drift og vedlikehold. Den andre kalles kapitalelementet. Den går til modernisering og nybygg, og disponeres av Forsvarsdepartementet. Det er derfor viktig å se på Forsvaret som et hele, og at husleien skal bidra til å forbedre Norges totale forsvarsevne.

### 810 MILLIONER SPARES I ÅRET

Husleiemodellen bidrar til at Forsvaret sparer 810 millioner kroner i året. Omtrent halvparten av dette kommer fra mer effektiv forvaltning. Den andre halvparten spares inn fordi det nå er betydelig mindre areal å drifte. Over 2,6 millioner kvadratmeter er avhendet siden 2001. Husleiemodellen har gjennom

ti år bevisst at den tjener Forsvarets interesser. Det betyr til syvende og sist at den også tjener samfunnets interesser. Dette sier forsvarsminister Anne-Grete Strøm-Erichsen om modellens betydning i et intervju med Forsvarsbyggs kundemagasin M<sup>2</sup>:

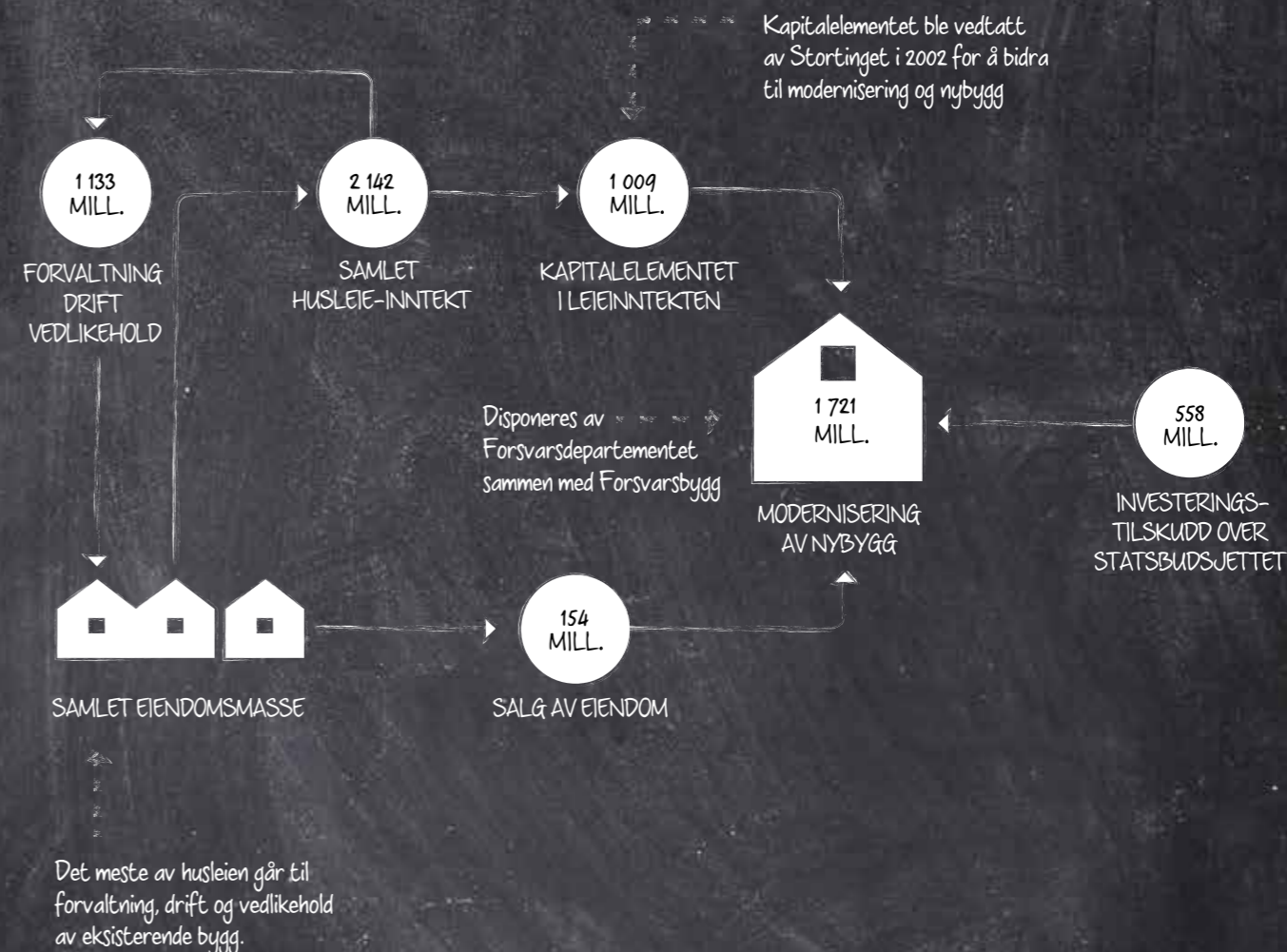
– Når vi anvender fellesskapets midler i forsvarssektoren, har vi et ansvar for å bruke pengene på en best mulig måte. Vi må vite at vi har ingen rett til disse pengene, vi må gjøre oss fortjente til ressursene. Husleiemodellen er et av verktøyene som bidrar til at vi er tilliten verdig. ■



– Husleiemodellen bidrar til at Forsvaret bruker fellesskapets midler på en best mulig måte, sier forsvarsminister Anne-Grete Strøm-Erichsen.

Denne illustrasjonen viser hvordan midlene sirkulerer i husleiemodellen. I 2012 fikk Forsvarsbygg inn litt over 2,1 milliarder kroner fra sine leietakere. Drøyt halvparten av dette gikk tilbake til drift, vedlikehold og forvaltning av eiendommene. Den andre snau halvparten – det som kalles kapitalelementet – gikk inn i en pott går til modernisering og nybygg og

som disponeres av Forsvarsbygg sammen med Forsvarsdepartementet. At det skal være et kapitalelement i husleien ble bestemt av våre politikere i 2002. I denne potten inngår også en del av midlene fra salg av eiendom, pluss et investeringstilskudd hentet fra Forsvarets del av statsbudsjettet. I 2012 ble dette til sammen drøyt 1,7 milliarder kroner.



# FORSVARSBYGG I 2012



**FRODE SJURSEN**  
Administrerende direktør

I 2012 var det ti år sidan Forsvarsbygg vart etablert. Forsvarsbygg si fremste oppgåve har i heile denne perioden vore å planleggje, anskaffe og drifte hensiktsmessige eigedomar, bygg og anlegg for utviklinga av eit framtidssikret norsk forsvar. Det siste året er det målretta arbeidet med denne oppgåva ført vidare.

## EIGEDOMANE

Ei av Forsvarsbygg sine viktigaste oppgåver er å ta vare på verdiane i bygg, anlegg og eigedomar på vegne av forsvarssektoren. Forsvarsbygg hadde ved utgangen av 2012 ansvar for ein eigedomsportefølje på 4 226 000 kvadratmeter bygningsareal, og eit samla areal på 1 581 631 dekar eigedom. Ei viktig oppgåve er å arbeide aktivt for å unngå verditap. Dette gjer vi gjennom godt planlagt og førebyggjande vedlikehald og fornying av bygga. Vedlikehaldet er basert på ei vurdering av tilstanden til bygga. Tilstandsvurderingane syner ei svak negativ utvikling i bygga sin tilstand. Tilstanden på dei antikvariske murane på festningane er betra gjennom auka vedlikehald og tryggingstiltak dei siste åra.

Forsvarssektoren har innført husleigemodell for å gjere synleg dei faktiske kostnadene knytta til Forsvaret sin bruk av eigedom, bygg og anlegg (EBA). Det inneber at Forsvaret brukar og betaler leige for EBA som trengst for deira aktivitetar. EBA ein ikkje lenger har bruk for vert utrangert og selt. Det som vert spart på utrangering av unyttig eigedomsmasse og effektivisering av EBA nyttar Forsvaret til å auke sin innsatsevne.

Forsvarsbygg skal rekne kostnadsdekkjande husleige for alle sine bygg og anlegg. Husleiga tek omsyn til heile livsløpet, såkalla livssyklus-kostnad. Den kostnadsdekkjande husleiga skal dekkje forvaltning, drift og vedlikehald av bygga. I tillegg skal delar av husleiga gå til nye investeringar og fornying av bygg.

## NYETABLERINGAR

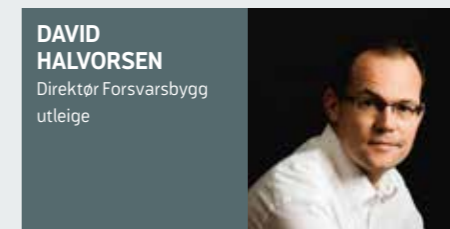
I 2012 vart det investert nærare 1,9 milliardar kroner i fornying og nye bygg og anlegg. Mellom store og viktige prosjekt som vart avslutta i 2012 kan nemnast restaureringa av to 60 år gamle bygg i Skjold leir i Troms, mellom dei Evje kaserne.

## SAL OG RYDDING AV EIGEDOM

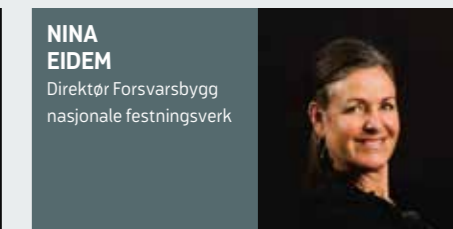
Forsvarsbygg avhenda rundt 143 000 kvadratmeter bygningsmasse i 2012. Ein del av dette vart gjort gjennom salg. Forsvarsbygg selde forsvarseigedom for 455 millionar kroner i 2012. Det er den høgste inntekt på eigedomssal for forsvarssektoren sidan 2007. 56 prosent av inntektene kjem frå privat sektor, og privatpersonar har i hovudsak kjøpt bustader. Det største enkeltsalet var Begby, ei tomt for bustadutvikling, som vart selt for 43 millionar kroner. Netto kontantresultat for eigedomssalet var på 154 millionar kroner.



**STEINAR LIE**  
Direktør Forsvarsbygg futura



**DAVID HALVORSEN**  
Direktør Forsvarsbygg utleige



**NINA EIDEM**  
Direktør Forsvarsbygg nasjonale festningsverk

## MILLIONAR GJESTAR

# 2,6

2,6 millionar vitja eit av dei nasjonale festningsverka i 2012.

## MILLIONAR KRONER INVESTERT

# I 914

I 2012 vart det investert 1 914 millionar kroner i fornying og nye bygg og anlegg.

Dette er pengar som vart førde tilbake som inntekter til Forsvarsdepartementet. Ei anna viktig oppgåve er miljøsanering, riving og rydding av tidligare forsvarseigedomar. I 2012 vart det brukt 205 millionar kroner på dette.

## FORSVARLEG FORVALTING

Som ein del av staten legg Forsvarsbygg stor vekt på at forvaltninga skal vere god og forsvarleg. Forsvarsbygg har dei siste åra hatt ekstra skarpt fokus på å bringe forvaltninga i orden, og det same gjeld for 2012. Både arbeidet med gode rutinar og praksis er ført vidare, og nye leiarprinsipp er nedfelte for å sikre vidare forsvarlig forvaltning i Forsvarsbygg. Frå toppleiinga og ut i heile organisasjonen har det vore arbeidd med uforminska styrke med haldningar, etikk og leiging for å sikre at arbeidsoppgåver vert godt utførde innanfor kravet til forsvarlig forvaltning. Ein monaleg innsats over fleire år har gitt resultat. I 2012 fekk Forsvarsbygg det avsluttande revisjonsbrevet frå Riksrevisjonen utan vesentlege merknader for året 2011.

## ØKONOMI

Forsvarsbygg fekk i 2012 driftsinntekter og kapitalinnskot til investering på 6,3 milliardar

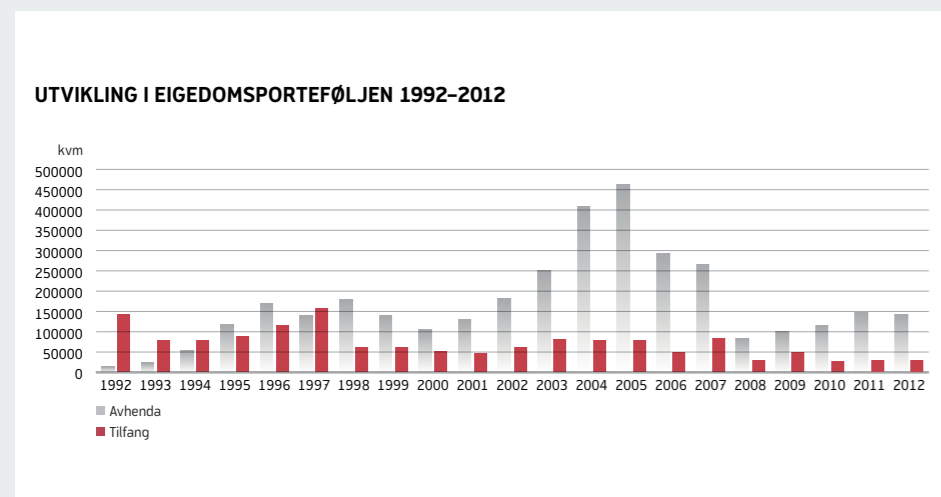
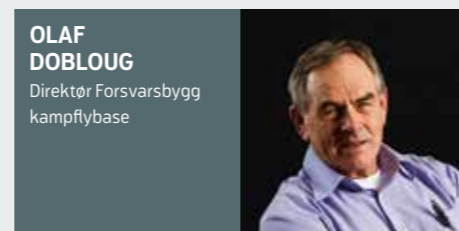
kroner. Driftsresultatet før nedskrivningar vart 135 millionar, eit negativt avvik på kroner 21 millionar i høve til budsjett. Avviket knytter seg til avsetningar for inntekter på prosjekt i Skifte eigedom som krev konsesjon, samt periodiserte kostnader i rydde- og rivingsprosjekt i Skifte eigedom. Det er gjennom året nedskrive verdiar på utrangert og avhenda eigedom på kr 84 millionar. Nedskrivningar på EBA belastar Forsvarsbyggs resultat. Resultat etter nedskrivningar på eigedom vart positivt med 59 millionar kroner.

Inntektene kjem frå leigeinntekter på nærare 2,1 milliardar kroner, og forsyning, reinhald og vertskapstenester på 1,4 milliardar kroner. I 2012 vart det investert i ulike byggeprosjekt for i underkant av 1,9 milliardar kroner, og det vart selt forsvarseigedom for 455 millionar kroner.

## ETTERSPURD KOMPETANSE

Dagens trusselbilde stiller nye krav til sikring av viktige funksjonar i samfunnet. Det betyr også at krava aukar til samordning og felles kvalitetskrav. Regjeringa vedtok i 2012 å gje Forsvarsbygg ansvaret for å etablere kompetansesenter for vern og sikring av statens eigedom, bygg og anlegg. Formålet





**TUSEN KVM BYGNINGSAREAL**

**4 226**

Forsvarsbygg hadde ved utgangen av 2012 ansvar for en eigendomsportefølje på 4 226 000 kvadratmeter bygningsareal og i alt 1 581 631 dekar eigedom.

**MILLIONAR KRONER OVERFØRT TIL EIGAR**

**770**

Total overføring frå Forsvarsbygg til Forsvarsdepartementet i 2012 var på 770 millionar kroner. I tillegg kjem 154 millionar frå sal av eigedom.

**RÅDGJEVNINGSTIMAR**

**10 025**

I 2012 selde Forsvarsbygg 10 025 timar rådgjeving til andre offentlege verksemdar enn Forsvaret.

er å samle, utvikle og formidle kunnskap om sikring av statens bygg. Kompetansesenteret vart etablert hausten 2012 og fleire aktørar i staten nyttar senteret aktivt allereie.

Forsvarsbygg har høg og unik kompetanse på ei rekkje fagområde. Etterspurnaden etter denne kompetansen aukar frå andre offentlege eigedomsseigarar. Dette gjeld i hovudsak fagområde som vern og sikring av bygg og anlegg, kulturminnevern og avhending av offentlig eigedom. I 2012 vart det selt 10 025 rådgjevingstimar til andre offentlege verksemdar.

Å kunne yte rådgjeving og utanfor forsvarssektoren, er eit bidrag til ein oppdatert og robust kompetanse innanfor områder som er sentrale for Forsvarsbygg og forsvarssektoren. Mykje av Forsvarsbygg sin spisskompetanse er tufta på forskning og utvikling, og Forsvars-

bygg ynskjer å vere tidleg ute for å møte Forsvaret sine framtidige behov og bidra til ei god utvikling i eigedomsbransjen.

**NØGDE BRUKARAR, KUNDAR OG GJESTER**

Forsvarsbygg har også i år arbeidd med å vidareutvikle og sikre gode leveransar til Forsvaret. Det vart i 2012 ikkje gjennomført noko overordna kundeundersøking. Denne vert no gjort annakvart år, og neste undersøking kjem i 2013. Forsvarsbygg har nokre kundar utanfor forsvarssektoren. Det er dei sivile leigetakarane på festningane, kjøparar av tidligare forsvarseigedom og andre eigarar av offentlig eigedom som ynskjer å nytte Forsvarsbygg sin spesialkompetanse på område som sikring av bygg, sal av eigedom og kunnskap om kulturminne. Desse kundane er gjennomgåande nøgde med Forsvarsbygg. Undersøkingar mellom

Forsvarsbygg sine eksterne rådgjevingskundar innan avhending og kulturminnevern viser svært gode tilbakemeldingar, med KTI-score på høvesvis 84 og 88 i 2012.

Festningane er etablerte som attraktive arenaer for både kultur og næring, og det er ei viktig samfunnsoppgåve å bevare og utvikle festningane for ny og aktiv bruk for komande generasjonar. 2,6 millionar personer vitja eit av dei nasjonale festningsverka i 2012.

**MILJØ**

Forsvarsbygg starta i 2012 andre del av energileiingsprogrammet, Energileiing i Forsvaret fase 2. Programmet har som hovudoppgåve å redusere Forsvaret sitt energiforbruk. Sidan fase 1 av prosjektet vart starta har det vore støtta av Enova, og det vart alt i 2011 oppnådd store innsparingar for

Forsvaret. Innan 2016 skal Forsvarsbygg ha redusert energibruken med ytterligere 15 prosent. I perioden 2012–2016 skal energibruken reduserast eller konverterast ytterlegare, med til saman 150 GWh. Prosjektet vil innan 1. juli 2017 kunne verifisere om ein kan nå ein total energi- og miljøvinst på 30 prosent i høve til basistidspunktet 1.1.2007. Resultatet for 2012 vil verte rapportert seinare i 2013. For arbeidet med energileiing i planperioden 2009–2012 fekk Forsvarsbygg Enova-prisen.

Mellom større miljøprosjekta i Forsvarsbygg i 2012 er den spesialdesigna varmepumpa som vart sett i drift på Andøya flystasjon i desember. Den forsyner ei rekkje bygg på stasjonen med varmt vatn, og vil redusere straumrekninga med over 15,5 millionar kroner i året. I tillegg vert det årlege CO<sub>2</sub>-utsleppet over Andøy redusert med rundt 800 tonn.

Forsvarsbygg si eiga verksemd fører med seg avgrensa fare for forureining med miljøfarlege stoff. På eigedomane vi forvaltar, vert det likevel drive verksemd som fører til fare for forureining av det ytre miljøet. Monalege mengder forureining stammar frå eldre militærverksemd. Forsvarsbygg samarbeider tett med styresmaktene for å sikre ei effektiv og miljøvennleg, god handtering av desse miljøutfordringane. Dette gjeld og eigedommar som skal avhendast. I samband med riving av utrangerte bygg vart det i 2012 produsert om lag 67 000 tonn byggavfall. Av dette var 38 000 tonn forureina masser. Med dette hadde Forsvarsbygg ein kildesorteringsgrad på 92,5 prosent i 2012.

Eit anna viktig område for Forsvarsbygg i 2012 og framover er miljørydding av skytefelt.

Dette skjer ved at forureina masse vert grave opp og frakta til deponiar. Deretter vert frisk masse køyrd på og sådd til. Nye metodar vert no prøvde ut for å hindre at ny forureining oppstår ved deponia. Fram mot 2018 skal Forsvarsbygg sanere tre til fire skytefelt i året, slik at ein kan ta dei i bruk til sivile formål.

**KOMPETANSE**

Forsvarsbygg har i dag i hovudsak den kompetansen som trengst for å løyse oppgåvene. Samstundes opplever ein utfordringar med nokre fagstillingar på enkelte område. Dette gjeld særleg innan dei tekniske faga. Det er difor viktig å vere til stades på relevante utdanningsinstitusjonar og syne seg fram i arbeidsmarknaden på andre måtar. Forsvarsbygg har utarbeidd eit konsept for å møte arbeidsmarknaden og måler kor attraktiv ein er mellom studentar og unge yrkesutøvarar.



Forsvarsbygg utarbeidde i 2012 nye overordna leiarprinsipp og medarbeidarprinsipp. Prinsippa skal gjere tydeleg kva krav og forventingar som gjeld for leiarrolla og vise kva som kjenneteiknar gode medarbeidarar. Prinsippa skal styrkje både åtfærd og haldningar og gje gode leiarar og arbeidstakarar. Både leiarar og andre tilsette i Forsvarsbygg skal være gode representantar for Forsvarsbygg, forsvarssektoren og offentleg sektor.

Forsvarsbygg har sett i verk ei rekkje tiltak innan satsingsområdet «kompetanse- og leiarutvikling». Medarbeidar- og leiarprinsippa vert omsette i praksis gjennom fleire virkemiddel. Vi har vidare hatt høg aktivitet innan leiarutvikling og har styrka kompetansebygginga mellom anna gjennom ytterlegare bruk av e-læring og sertifiseringsordningar. Vi skal verte ein moderne kompetanseorganisasjon som er i stand til å møte framtida sine behov for mangfald, breidde- og spisskompetanse tilpassa våre oppdrag. Undersøkingar mellom studentar og yngre arbeidstakarar viser at Forsvarsbygg vert oppfatta som ein stadig meir attraktiv arbeidsplass.

#### LIKESTILLING

Forsvarssektoren og eigeomsbransjen er område med mange menn, og tilsvarande gjeld for Forsvarsbygg. Per 1. januar 2012 vart det utført 1 400 årsverk i Forsvarsbygg. Ved slutten av året hadde talet på årsverk auka til 1 426. Talet på tilsette ved slutten av året var 1 633, av desse var 20 militært tilsette på

heiltid. Dei militære stillingane var fordelte på gradane kaptein, major og oberstløytnant. Alle dei tilsette i militære stillingar er menn. I 2012 utgjorde kvinner 40 prosent av dei tilsette i Forsvarsbygg. Kvinner utgjør 23 prosent av toppleiinga, ei auke på 5 prosent sidan 2011. Totalt er det 19 prosent kvinner i leiarstillingar.

#### STILLINGAR MED KARANTENE OG/ELLER SAKSFORBOD

Per 31. desember 2012 var det to stillingar under utlysning som var underlagt karantene og saksforbod.

Det vert arbeidd med å kartleggje behovet for ytterlegare vurdering av karantene og saksforbod. For eksisterande stillingar vil det vere naturleg å gjennomgå leiinga i kvart FO. Andre nøkkelstillingar vert kartlagde særskilt. Vurderinga av karantene og saksforbod vert lagt inn ved tilsetjingar i nøkkelstillingar.

#### UTSIKTENE FOR 2013 OG FRAMOVER

Stortinget handsama 14. juni 2012 den nye langtidsplanen for forsvarssektoren, Prop. 73 S (2011–2012) «Et forsvar for vår tid». Med dette som bakgrunn har Forsvarsbygg i 2012 utvikla sin forretningsstrategi for 2013–2016. I samband med dette har vi formulert eit framtidsbilete heilt fram til 2024: Vi skal levere smarte, sikre og grøne arenaer. For å realisere dette framtidsbiletet, vil vi prioritere fire satsingsområde i perioden: Strategisk porteføljestyling, heilskaplege

leveransar, konkurransedyktighet, kompetanse og leiarutvikling. Målet er å gjere Forsvaret meir effektivt.

Kampflybaseprosjektet vart etablert som eit eige forretningsområde i Forsvarsbygg i 2012. Som ein del av Stortinget si handsaming av langtidsplanen for forsvarssektoren, «Et forsvar for vår tid», vart det mellom anna gjort vedtak om lokalisering av nye kampfly og etablering av hovudbase for F-35 på Ørland hovudflystasjon, med ein framskoten operasjonsbase på Evenes. Planlegginga er i gong med sikte på å leggje til rette for at Forsvaret kan ta i mot nye kampfly og gjennomføre effektiv utdanning og trening ved basane.

#### REKRUTTERING AV PERSONAR MED NEDSETT FUNKSJONSEVNE

Forsvarsbygg legg til rette for større mangfald og tilsetjing av personell med nedsett funksjonsevne. I samband med dette er det satsa på opplæring og informasjon internt. Fleire personar har hatt praksisplass i Forsvarsbygg i løpet 2012 i samarbeid med NAV. Fokus på sysselsetting av denne gruppa held fram inn i 2013 og vert ivareteken gjennom rekruttering og profilering av Forsvarsbygg som ein IA-organisasjon (inkluderande arbeidsliv). ■

## MÅL FOR 2012

Forsvarsbygg har i 2012 halde fram med å arbeide etter desse fire hovudmåla:

1. Ta vare på forsvarssektoren sine eigedomar, bygg og anlegg på ein verdibevarande og miljøtenleg måte
2. God økonomistyring
3. Betra evne til forsvarleg forvaltning
4. Effektive verdiskapingsprosessar

Nedanfor følgjer eit samandrag av dei viktigaste momenta knytt til desse måla i 2012.

### 1 TA VARE PÅ FORSVARSEKTOREN SINE EIGEDOMAR, BYGG OG ANLEGG PÅ EIN VERDIBEVARANDE OG MILJØTENLEG MÅTE

- Gjennom første del av 2012 oppstod det relativt stort etterslep på gjennomføring av planlagt vedlikehald. Dette vart imidlertid retta opp i andre halvår slik at målsetjingane vart tilnærma realisert både for den ordinære utleigeportefølja og for festningsverka.
- Gjennom høgare inntekter og effektivisering har festningsverka frigjort kr 6,5 millionar ekstra til vedlikehald samanlikna med tidlegare år. Dette gir ein positiv effekt på tilstanden.

### 2 GOD ØKONOMISTYRING

- Driftsresultatet (før nedskrivningar på EBA) etter GRS-prinsippet viser eit overskot på kr 155 millionar mot 180 millionar i 2011, men er godt i samsvar med budsjett.
- Forsvarsbygg sine inntekter kjem frå leigeinntekter på 2,1 milliardar kroner, og forsyning, reinhald og vertskapstenester på 1,4 milliardar kroner.
- I 2012 vart det investert for nærare 1,9 milliardar kroner i ulike byggeprosjekt, og det vart selt eigedom for 455 millionar kroner.

### 3 BETRA EVNE TIL FORSVARLEG FORVALTING

- Forsvarsbygg har teke i bruk ein systematikk for heilskapleg risikostyring basert på COSO ERM. Dette vil ytterlegare styrke Forsvarsbygg si oppfølging av risiko gjennom året og slik sikre god måloppnåing.
- Det er bygd kompetanse gjennom ulike kurs og samlingar med alle dedikerte internkontrollressursar i løpet av året som gjekk. Dette vil halde fram i tida framover.
- Frå toppleiinga og ut i hele organisasjonen har det vore arbeidd med uforminska styrke med haldningar, etikk og leing for å sikre at arbeidsoppgåver vert utførde godt innanfor kravet til forsvarleg forvaltning. FD sin e-læringsmodul og vårt eige nano-elæringskurs i informasjonssikkerhet har gitt ønska effekt, og Forsvarsbygg vidarefører arbeidet for å sikre at effektane set seg i kulturen.

### 4 EFFEKTIVE VERDISKAPINGSPROSESSAR

- Alt vedlikehald har i hovudsak vore basert på den registrerte tilstanden på eigedomane, bygga og anlegga.
- Det vart sett i gong arbeid med å redusere kostnader knytt til investeringar i nye bygg og anlegg og til forvaltning av dei nasjonale festningsverka.
- Forsvarsbygg har framleis fokus på effektiv avhending av eigedom, bygg og anlegg forsvarssektoren ikkje lengre har bruk for.

# HØGDEPUNKT 2012



## ↑ KJELLER GARD SELT OVER TAKST

Ærverdige Kjeller gard i Skedsmo kommune vart i september selt for 31 millionar kroner, vel 13 millionar over takst.

## ■ KRUTTHUSET PÅ FREDRIKSVERN REHABILITERT

Hausten 2012 var Krutthuset på Fredriksvern ferdig rehabilitert. Bygget er opna igjen for publikum og skaper verdiar lokalt gjennom kulturverksemd og korttidsutleige.

## ■ RÅDGJEVING UTANFOR EIGEN SEKTOR

Forsvarsbygg nasjonale festningsverk inngjekk i 2012 ein stor samarbeidsavtale med Oslo Universitetssjukehus HF. Samarbeidet gjeld forvaltingsplanar for kulturhistoriske bygningar og anlegg.

## ■ VÆRNES HOVUDGARD RESTAURERT

Forsvarsbygg har sett i stand Værnes hovudgard i Stjørdal for 9 millionar kroner. Værnes hovudgard har høg forsvars- og kulturhistorisk verdi, og er også eit viktig bygg for lokalsamfunnet i Stjørdal.

## ↑ PLANLEGGING AV NY KAMPFLYBASE I GONG

Etter stortingsvedtaket 14. juni kunne ein starte å planleggje den nye kampflybasen på Ørland hovudflystasjon. Her skal Forsvaret ta i mot nye kampfly og gjennomføre utdanning og trening.

## ■ HISTORISK SAMARBEIDSAVTALE MED RIKSANTIKVAREN

I mars vart det mangeårige samarbeidet med Riksantikvaren formalisert gjennom ein avtale som skal sikre effektive og tids-sparande rutinar for sakshandsaming.

## ■ NY STANDARDKONTRAKT FOR KJØP AV TENESTER

Advokatane i Forsvarsbygg har vore med å utarbeide standardkontrakt for kjøp av tenester til såkalla uavhengig kontroll, ei ordning fastsett i plan- og bygningslova som seier at alle byggeprosjekt skal kontrollerast av tredjepart på utvalde risikoområde, som våtrom og konstruksjonssikkerhet.

## ← AVTALAR INNGÅTT FOR FORSVARSBYGG KAMPFLYBASE

Forsvarsbygg teikna avtale med ALM-gruppa, ved verksemdene Asplan Viak AS, LPO arkitekter AS og Multiconsult AS, for plan- og prosjekteringsoppgåver for planlegginga av kampflybase.

## ← LOKALT PLANARBEID FOR KAMPFLYBASE

Forsvarsbygg, Ørland kommune og Bjugn kommune starta i fellesskap planarbeidet for etablering av kampflybasen på Ørland. Miljøvenlege løysingar står sentralt i både planlegging og bygging.

## ■ STOR SAMARBEIDSAVTALE MED LOKAL NÆRINGSSEKTOR

Forsvarsbygg nasjonale festningsverk teikna i desember ein avtale om utleige av Kaserna på Fredriksten festning, som arena for eit nytt hotell. Samarbeid med lokalt næringsliv gir gode ringverknader lokalt.

## ■ MILJØVENLEG SKULEBYGG OPNA PÅ KRIGSSKULEN

Forsvarsbygg har reist nytt skulebygg på Krigsskulen på Linderud i Oslo. Bygget vil tilføre utdanningskapasitet til Noregs eldste høgskule, og slik styrke profesjonsutdanninga i Hæren.

## ■ NÅDD MÅL OM AVFALLSSORTERING

Forsvarsbygg har i samarbeid med Forsvaret nådd målet om 60 prosent sorteringsgrad på driftsavfall. For å oppnå enda betre resultat dei neste åra, vert det no sett opp miljøstasjonar i stort omfang.



## ← SIKRING AV DEPARTEMENT

Forsvarsbygg har i 2012 gjort framlegg om og sett i verk sikringstiltak knytt til Forsvaret sitt leingsbygg på Akershus festning, samt gått gjennom sikringsbehov for dei andre departementa.

## ■ ENERGISPARING MED LED-LYS

Forsvarsbygg har som mål å gå raskt over til LED-lys både på inne- og utandørsanlegg. I Huseby leir åleine vil ein spare ein million kroner årlig på å byte ut lyskjeldene.

## ← OPPDRAGET I MEYMANEH AVVIKLA

Forsvarsbygg har gjennomført avhendinga av anlegget i Meymaneh i Afghanistan slik det var avtalt. Oppdraget vert rekna som vellukka men det vert likevel gjort ei brei evaluering i 2013.

## ■ NYE STANDARDAR FOR STØY

I 2012 er det utarbeidd nye indikatorar for søvnforstyringar som skuldast støy. Dette er viktig for å få gode rammevilkår for Forsvaret si verksemd, særleg knytt til skyte- og øvingsfelt og flyplassar.

## ← GARDEPARKEN OFFISIELT OPNA

I november vart Gardeparken på Huseby offisielt opna av ordførar i Oslo, Fabian Stang. Det tidlegare lukka området er gjort om til ein 25 dekar stor park som kan nyttast av alle.

## ■ NY MILJØSTRATEGI

Ein ny miljøstrategi for Forsvarsbygg vart vedteken i 2012 og implementeringa er i full gong.

## ■ ENERGISATSINGA HELD FRAM

Energisatsinga i Forsvarsbygg, den største i eigebransjen, har til no spart Forsvaret for 114 GWh per år. Energibruken er redusert med 15 prosent, tilsvarande 110 millionar kroner. Innan 2016 skal det sparast enda 150 GWh.

## ■ LUFT-TIL-VATN VARMEPUMPE PÅ ANDENES

På Andøya flystasjon er ei ny spesialdesigna luft-til-vatn varmepumpe sett i drift. Den vil kvart år redusere CO<sub>2</sub>-utsleppet over Andøy med cirka 800 tonn og setje ned straumrekninga med 1,5 millionar kroner.

## ■ BERGENHUS RESTAURERT FOR NÆR 60 MILLIONAR KRONER

Ved dei tusen år gamle anlegga på Bergenhus festning er ei stor restaurering sluttført. Fleire bygningar har fått skifta ut fasadar og tak, og murarbeida er ført tilbake til original stand.

## ■ STORT OG NØGD PUBLIKUM PÅ FESTNINGANE

Nær 2,6 millionar vitja festningane i 2012. Undersøkingar fortel at heile 81 prosent av dei som kjem er nøgde, og at dei i stor grad kjem att og anbefalar festningane til andre.

## ■ RESTAURERING I SKJOLD LEIR – RIMELEGARE ENN NYBYGG

I Skjold leir i Troms vart restaureringa av to 60 år gamle bygg ferdigstilt. Arbeidet er gjort i samarbeid med Riksantikvaren, og prisen vart 119 millionar kroner. Nybygg ville ha kosta 50 millionar kroner meir.

## Resultatregnskap

TALL I 1 000 KRONER	NOTER	2012	2011	2010
<b>DRIFTSINNEKTER OG DRIFTSKOSTNADER</b>				
Leieinntekter		2 195 696	2 110 032	2 034 852
Inntekter forsyning, renhold og vertskapstjenester		1 390 913	1 484 240	1 458 473
Inntekter fra investeringsprosjekter		1 914 013	1 809 835	2 158 748
Kapitalinskudd investeringsprosjekter		-1 608 442	-1 458 247	-1 736 752
Gevinst ved salg av anleggsmidler		427 311	378 151	303 387
Inntekter fra bevilgninger		283 094	270 778	151 354
Honorarinntekter mv		106 913	105 498	161 826
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>1, 2</b>	<b>4 709 497</b>	<b>4 700 287</b>	<b>4 531 888</b>
<b>DRIFTSKOSTNADER</b>				
Vare- og tjenestekjøp		1 741 345	1 681 328	1 598 191
Leiekostnader innleide bygg		248 758	255 001	248 366
Energikostnader		495 370	593 828	616 509
Lønnskostnader	3	860 490	807 983	759 977
Avskrivninger	5	1 036 797	996 289	971 502
Andre driftskostnader		191 390	185 634	210 040
<b>Sum driftskostnader, før nedskrivninger</b>		<b>4 574 149</b>	<b>4 520 062</b>	<b>4 404 585</b>
<b>Driftsresultat før nedskrivninger</b>		<b>135 348</b>	<b>180 225</b>	<b>127 303</b>
<b>NEDSKRIVNINGER</b>				
Nedskrivninger	5	83 976	142 137	120
Nedskrivning Kjeller	4	0	75 951	0
<b>Driftsresultat</b>	<b>1, 2</b>	<b>51 372</b>	<b>-37 863</b>	<b>127 183</b>
<b>FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER</b>				
Finansinntekt	11	8 126	944	-163
Annen finanskostnad		-351	-148	-158
<b>Netto finansresultat</b>		<b>7 775</b>	<b>796</b>	<b>-321</b>
<b>ÅRSRESULTAT</b>		<b>59 147</b>	<b>-37 067</b>	<b>126 862</b>
<b>OVERFØRINGER</b>				
Overført til/(fra) egenkapital	10	59 147	-37 067	126 862
<b>Sum overføringer</b>		<b>59 147</b>	<b>-37 067</b>	<b>126 862</b>

## Balanse per 31. desember

TALL I 1 000 KRONER	NOTER	2012	2011	2010
<b>EIENDELER</b>				
<b>Anleggsmidler</b>				
Tomter	5	2 333 960	2 345 427	2 355 641
Bygg, anlegg og infrastruktur	5	35 490 644	35 374 833	34 297 309
Anlegg under utførelse	6	2 512 409	2 150 666	2 540 949
Eiendeler, utstyr og inventar	5	55 907	47 390	53 596
Aksjer		2	2	0
Fordring omstillingsmidler	7	-	3 710	14 758
<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>1</b>	<b>40 392 922</b>	<b>39 922 028</b>	<b>39 262 252</b>
<b>Omløpsmidler</b>				
Kundefordringer	8	64 008	48 422	53 108
Andre kortsiktige fordringer		399 696	386 723	249 392
Mellomværende eier	9	29 004	29 552	127 742
<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>1</b>	<b>492 708</b>	<b>464 697</b>	<b>430 242</b>
<b>SUM EIENDELER</b>		<b>40 885 630</b>	<b>40 386 725</b>	<b>39 692 494</b>
<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>				
<b>Egenkapital</b>				
<i>Innskutt egenkapital</i>				
<b>Innskutt egenkapital</b>	<b>10</b>	<b>38 357 956</b>	<b>37 610 900</b>	<b>37 068 188</b>
<b>Sum innskutt egenkapital</b>		<b>38 357 956</b>	<b>37 610 900</b>	<b>37 068 188</b>
<i>Opptjent egenkapital</i>				
Reguleringsfond	10	0	0	95 882
Annen opptjent egenkapital	10	1 043 689	1 257 582	1 431 745
<b>Sum opptjent egenkapital</b>		<b>1 043 689</b>	<b>1 257 582</b>	<b>1 527 627</b>
<b>Sum egenkapital</b>	<b>1</b>	<b>39 401 645</b>	<b>38 868 482</b>	<b>38 595 815</b>
<b>Forpliktelser og gjeld</b>				
<i>Avsetning for forpliktelser</i>				
Avsetning for omstillingskostnader	7	0	3 710	14 758
<b>Sum avsetninger for forpliktelser</b>		<b>0</b>	<b>3 710</b>	<b>14 758</b>
<i>Langsiktig gjeld</i>				
Gjeld til NATO		900 248	983 531	615 000
<b>Sum langsiktig gjeld</b>		<b>900 248</b>	<b>983 531</b>	<b>615 000</b>
<i>Kortsiktig gjeld</i>				
Leverandørgjeld		119 109	149 556	155 465
Annen kortsiktig gjeld		464 628	381 446	311 456
<b>Sum kortsiktig gjeld</b>		<b>583 737</b>	<b>531 002</b>	<b>466 921</b>
<b>Sum forpliktelser og gjeld</b>	<b>1</b>	<b>1 483 985</b>	<b>1 518 243</b>	<b>1 096 679</b>
<b>SUM EGENKAPITAL OG GJELD</b>		<b>40 885 630</b>	<b>40 386 725</b>	<b>39 692 494</b>

OSLO, 15. FEBRUAR 2013

**FRODE SJURSEN**  
ADMINISTRERENDE DIREKTØR



## Kontantstrømanalyse

TALL I 1 000 KRONER	31.12.12	31.12.11	31.12.10
<b>DIREKTE MODELL – BASERT PÅ RAPPORTERING TIL STATSREGNSKAPET</b>			
<b>Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter</b>			
Innbetalinger fra honorarinntekt og bevilgning	136 734	235 278	327 841
Innbetalinger fra leieinntekter	2 187 647	2 105 325	2 015 569
Innbetalinger fra driftsavtaler	609 946	774 244	740 311
Innbetalinger fra salg av renhold	269 792	249 617	235 532
Innbetalinger fra salg av vertskapstjenester	447 478	444 991	421 976
Innbetaling fra investeringer ikke aktivert	158 143	247 869	283 159
<b>Sum innbetalinger</b>	<b>3 809 740</b>	<b>4 057 324</b>	<b>4 024 388</b>
Utbetalinger for vare og tjenestekjøp investeringer	-353 762	-435 901	-374 215
Utbetalinger energi, gjennomstrømmingskostnader	-487 999	-626 321	-582 421
Utbetalinger for leie av eiendommer	-246 842	-250 704	-255 007
Utbetalinger for vare og tjenestekjøp FDVU*	-1 029 212	-1 062 183	-984 625
Utbetalinger til ansatte, lønn, pensjon, arb.giveravg.	-944 591	-878 135	-819 618
Utbetalinger for annen driftskostnad	-220 759	-194 828	-221 377
Andre poster	242 469	134 268	197 421
<b>Sum utbetalinger</b>	<b>-3 040 695</b>	<b>-3 313 804</b>	<b>-3 039 842</b>
<b>Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter</b>	<b>A 769 045</b>	<b>743 520</b>	<b>984 546</b>
<b>Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter</b>			
Innbetalt ved utrangering av eiendom, bygg og anlegg	474 747	392 038	312 375
Utbetalt ved utrangering av eiendom, bygg og anlegg	-320 509	-256 985	-188 740
Utbetalinger ved utvikling av eiendom, bygg og anlegg	-1 720 723	-1 513 822	-1 967 101
<b>Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter</b>	<b>B -1 566 485</b>	<b>-1 378 769</b>	<b>-1 843 466</b>
<b>Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>			
Ny langsiktig gjeld	63 127	388 095	615 000
Tilskudd investeringsprosjekter aktivert	1 509 844	1 026 016	1 222 744
Tilskudd investeringsprosjekter ikke aktivert	109 585	99 711	129 357
Øvrig tilskudd fra eier	38 167	0	26 360
Overført til eier	-923 830	-976 763	-991 297
<b>Netto kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter</b>	<b>C 796 893</b>	<b>537 059</b>	<b>1 002 164</b>
<b>Mellomværende eier 01.01</b>			
<b>Mellomværende eier 31.12</b>	<b>D 29 552</b>	<b>127 742</b>	<b>-15 502</b>
	<b>E=A+B+C+D</b>	<b>29 005</b>	<b>127 742</b>
<b>Avstemming mot resultat</b>			
Årsresultat	59 147	-37 067	126 862
Netto ved salg av eiendommer	-154 238	-135 053	-123 635
Av og nedskrivninger	1 120 773	1 214 377	971 622
Gjort opp trekkrettigheter, bruttobudsjettert på drift	-273 040	-232 978	0
Endring i kundefordringer	-15 585	4 684	28 250
Endring i leverandørgjeld	-30 447	-5 910	73 729
Endring andre tidsavgrensningsposter	70 209	-67 341	-36 715
Forskjell bokført og kontant ikke klassifisert som omløpsmiddel eller kortsiktig gjeld	-7 774	2 808	-55 567
<b>Netto kontantresultat</b>	<b>A 769 045</b>	<b>743 520</b>	<b>984 546</b>

<sup>[</sup>\* FDVU: Forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling

<sup>[</sup>
<sup>[</sup>

## Note 01 Regnskapsprinsipper

### REGNSKAPSPRINSIPPER

kapital. Forsvarsbygg er ikke legal innehaver av virksomhetens eiendomsmasse, men forvalter på vegne av staten det norske forsvarets eiendommer.

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk. Forsvarsbygg avlegger eksternregnskap til statsregnskapet etter kontantprinsippet.

Nettoregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Nettoregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

#### TRANSAKSJONSBASERTE INNTEKTER

Nettoregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Nettoregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Nettoregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Nettoregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg er et ordinært forvaltningsorgan.

Forsvarsbygg frem til 2012. Omstillingsmidlene representerer ingen lovhemlet rett for den enkelte arbeidstaker. Forpliktelsen er estimert på grunnlag av de avgangstimulerende tiltakene som er iverksatt. Forsvarsdepartementet bevilger årlige øremerkede midler til å dekke omstillingskostnadene. Bevilgningen knytter seg kun til omstillings tiltak i langtidsperioden som løp ut i 2008. Fordringen er opphørt fra 2012.

#### STATENS KONSERNKONTOORDNING

Statlige virksomheter omfattes av statens konsernkontoordning. Konsernkontoordningen innebærer at alle bank-

innskudd/utbetalinger daglig gjøres opp mot virksomhetens oppgjørs-konti i Norges Bank.

**Bruttobudsjetterte virksomheter** tilføres ikke likvider gjennom året. Virksomhetene har en trekkrettighet på sin konsernkonto som tilsvarer netto bevilgning. Forskjellen mellom inntektsført bevilgning og netto trekk på konsernkontoen inngår i «Mellomværende Eier». Ved årets slutt gjelder særskilte regler for oppgjør/overføring av mellomværende. For bruttobudsjetterte virksomheter nullstilles saldoen på den enkelte oppgjørskonto i Norges Bank ved overføring til nytt regnskapsår.

#### SELVASSURANDØRPRINSIPP

Staten opererer som selvassurandør. Det er følgelig ikke inkludert poster i balanse eller resultatregnskap som søker å reflektere alternative netto forsikringskostnader eller forpliktelser.

#### KONTANTSTRØMOPPSTILLING

Utarbeidet etter den direkte metoden.

## Note 02

### Driftinntekter og driftskostnader per forretningsområde

TALL I 1 000 KRONER 2012	UTLEIE	KAMPFLY BASE	UTVIKLING	TILGANG AUU*	SKIFTE EIENDOM	NASJONALE FESTNINGSVERK	FUTURA	ANDRE	TOTALT
Leieinntekter	2 120 591	0	130	0	6 901	68 074	0	0	2 195 696
Inntekter forsyning renhold og vertskap	1 387 331	0	-3	0	12	3 513	60	0	1 390 913
Inntekter fra investeringsprosjekter	0	24 247	1 889 433	0	0	0	0	332	1 914 013
Kapitalinnskudd investeringsprosjekter	0	0	0	-1 608 442	0	0	0	0	-1 608 442
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>3 579 450</b>	<b>22 760</b>	<b>2 021 599</b>	<b>1 608 442</b>	<b>497 638</b>	<b>142 935</b>	<b>49 623</b>	<b>3 935</b>	<b>4 709 497</b>

Vare- og tjenestekjøp	1 017 299	10 545	1 840 503	-1 464 394	292 778	22 771	21 621	222	1 741 345
Leiekostnader innleide bygg	246 787	0	0	0	1 952	2	0	17	248 758
Energi - gjennomstrømmingskostand	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	1 006 018	23	281	0	52	20 920	400	9 105	1 036 797
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>3 542 528</b>	<b>22 760</b>	<b>2 009 152</b>	<b>-1 608 442</b>	<b>416 127</b>	<b>143 533</b>	<b>48 145</b>	<b>346</b>	<b>4 574 149</b>
<b>Driftsresultat før nedskrivninger</b>	<b>36 921</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>135 348</b>
Nedskrivninger	0	0	0	0	83 976	0	0	0	83 976

<b>Driftsresultat</b>	<b>36 921</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>51 372</b>
-----------------------	---------------	----------	---------------	----------	---------------	-------------	--------------	--------------	---------------

\* Tilgang AUU – Tilgang anlegg under utføring

## Note 02

### Driftsinntekter og driftskostnader per forretningsområde

TALL I 1 000 KRONER 2011	UTLEIE	UTVIKLING	TILGANG AUU*	SKIFTE EIENDOM	NASJONALE FESTNINGSVERK	FUTURA	ANDRE	TOTALT
Leieinntekter	2 036 615	198	0	6 717	66 503	0	0	2 110 032
Inntekter forsyning, renhold og vertskap	1 483 802	140	0	35	263	0	0	1 484 240
Inntekter fra investeringsprosjekter	0	1 807, 908	0	0	0	0	1 927	1 809 835
Kapitalinnskudd investeringsprosjekter	0	0	-1 458 247	0	0	0	0	-1 458 247
Gevinst ved salg av anleggsmidler	0	0	0	378 151	0	0	0	378 151
Inntekter fra bevilgninger	82 530	65 852	0	30 697	55 171	24 687	11 841	270 778
Honorarinntekter mv	13 794	51 346	0	4 479	18 903	16 419	557	105 498
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>3 616 740</b>	<b>1 925 444</b>	<b>-1 458 247</b>	<b>420 080</b>	<b>140 840</b>	<b>41 106</b>	<b>14 325</b>	<b>4 700 287</b>

Vare- og tjenestekjøp	1 062 465	1 767 907	-1 345 380	148 571	30 014	16 147	1605	1 681 328
Leiekostnader innleide bygg	252 965	480	0	1 529	3	0	23	255 001
Energi - gjennomstrømmingskostand	576 779	0	0	6 870	10 583	-404	0	593 828
Lønnskostnader	559 689	106 949	-72 875	27 708	37 979	53 259	95274	807 983
Avskrivninger	970 200	186	0	0	20 903	29	4 971	996 289
Andre driftskostnader	95 633	18 617	-39 991	32 621	12 238	6 149	60 367	185 634
Interne inntekter og kostnader	56 823	30 870	0	65 756	29621	-34 066	-149 004	0
<b>Sum driftskostnader, før nedskrivninger</b>	<b>3 574 554</b>	<b>1 925 009</b>	<b>-1 458 247</b>	<b>283 056</b>	<b>141 341</b>	<b>41 114</b>	<b>13 235</b>	<b>4 520 062</b>
<b>Driftsresultat før nedskrivninger</b>	<b>42 186</b>	<b>435</b>	<b>0</b>	<b>137 024</b>	<b>-501</b>	<b>-8</b>	<b>1 090</b>	<b>180 225</b>
Nedskrivninger	1 061	59	0	140 944	0	61	11	142 137
Nedskrivning Kjeller	0	0	0	75 951	0	0	0	75 951

<b>Driftsresultat</b>	<b>41 125</b>	<b>376</b>	<b>0</b>	<b>-79 871</b>	<b>-501</b>	<b>-69</b>	<b>1 078</b>	<b>-37 863</b>
-----------------------	---------------	------------	----------	----------------	-------------	------------	--------------	----------------

\* Tilgang AUU – Tilgang anlegg under utføring

TALL I 1 000 KRONER 2010	UTLEIE	UTVIKLING	TILGANG AUU*	SKIFTE EIENDOM	NASJONALE FESTNINGSVERK	FUTURA	ANDRE	TOTALT
Leieinntekter	1 960 181	382	0	11 640	62 649	0	0	2 034 852
Leieinntekter	1 457 810	152	0	61	433	17	0	1 458 473
Inntekter fra investeringsprosjekter	0	2 158 748	0	0	0	0	0	2 158 748
Kapitalinnskudd investeringsprosjekter	0	0	-1 736 752	0	0	0	0	-1 736 752
Gevinst ved salg av anleggsmidler	0	5	0	303 283	0	99	0	303 387
Inntekter fra bevilgninger	24 705	0	0	45 124	41 500	22 252	17 774	151 354
Honorarinntekter mv	16 604	100 969	0	633	16 346	26 210	1 064	161 826
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>3 459 299</b>	<b>2 260 257</b>	<b>-1 736 752</b>	<b>360 741</b>	<b>120 928</b>	<b>48 578</b>	<b>18 838</b>	<b>4 531 888</b>

## Note 02

### Driftsinntekter og driftskostnader per forretningsområde

TALL I 1 000 KRONER 2010	UTLEIE	UTVIKLING	TILGANG AUU*	SKIFTE EIENDOM	NASJONALE FESTNINGSVERK	FUTURA	ANDRE	TOTALT
Vare- og tjenestekjøp	982 360	2 108 628	-1 644 607	106 652	24 547	20 333	279	1 598 191
Leiekostnader innleide bygg	247 007	0	0	814	545	0	0	248 366
Energi – gjennomstrømmingskostnad	590 930	121	0	14 091	10 963	404	0	616 509
Lønnskostnader	530 245	89 374	-64 502	26 692	37 099	47 834	93 235	759 977
Avskrivninger	947 514	236	0	0	19 998	83	3 670	971 502
Andre driftskostnader	115 510	19 926	-27 644	30 771	11 093	5 627	54 756	210 040
Interne inntekter og kostnader	53 010	45 336	0	48 508	16 769	-29 070	-134 553	0
<b>Interne inntekter og kostnader</b>	<b>3 466 576</b>	<b>2 263 621</b>	<b>-1 736 752</b>	<b>227 528</b>	<b>121 014</b>	<b>45 211</b>	<b>17 387</b>	<b>4 404 585</b>
<b>Sum driftskostnader før nedskrivninger</b>	<b>-7 277</b>	<b>-3 365</b>	<b>0</b>	<b>133 213</b>	<b>-86</b>	<b>3 367</b>	<b>1 451</b>	<b>127 303</b>
Nedskrivninger	120	0	0	0	0	0	0	120
<b>Driftsresultat</b>	<b>-7 397</b>	<b>-3 365</b>	<b>0</b>	<b>133 213</b>	<b>-86</b>	<b>3 367</b>	<b>1 451</b>	<b>127 183</b>

\* Tilgang AUU – Tilgang anlegg under utføring

## Note 03

### Lønnskostnader, antall ansatte, godtgjørelser mm

TALL I 1 000 KRONER	2012	2011	2010
<b>LØNSKOSTNADER</b>			
Lønn	715 231	673 284	625 451
Arbeidsgiveravgift	94 322	86 368	80 034
Pensjonskostnad	112 869	87 060	81 344
Aktiverte lønnskostnader AUU	-91 740	72 875	-64 502
Andre ytelser samt øvrige personalkostnader	29 808	34 146	37 650
<b>Sum</b>	<b>860 490</b>	<b>807 983</b>	<b>759 977</b>
Årsverk ved utløpet av perioden	1 426	1 400	1 375
YTELSER TIL LEDENDE PERSONER			
Administrerende direktør	1 311	220	1 531
Det er ikke gitt lån eller sikkerhetsstillelse til ledende personer m.v.			

## Note 04

### Nedskrivning Kjeller

I samsvar med Stortingets vedtak ble Luftforsvarets hovedverksted Kjeller omdannet til statsforetak 15. desember 2011. Opprettelsen av statsforetaket medførte at det ble overført eiendomsmasse med balanseverdi kr 75 951. Overførselen var vederlagsfri hvilket medførte nedskrivninger på kr 75 951 i Forsvarsbyggs regnskap i 2011. Den overførte eiendomsmassen er benyttet som tingsinnskudd i statsforetaket.

## Note 05

### Varige driftsmidler

	EIENDELER, UTSTYR OG INVENTAR	TOMTER	BYGG, ANLEGG OG INFRASTRUKTUR	SUM
Anskaffelseskost 01.01	138 702	2 345 427	42 395 319	44 879 448
Korrekasjoner vedr tidligere års regnskaper	0	-10 474	19 553	9 079
<b>Justert anskaffelseskost 01.01</b>	<b>138 702</b>	<b>2 334 953</b>	<b>42 414 872</b>	<b>44 888 527</b>
Tilgang kjøpte driftsmidler	27 117	0	0	27 117
Tilgang egentilvirkede driftsmidler	0	0	1 232 938	1 232 938
Avgang	3 763	993	98 670	103 426
<b>Anskaffelseskost 31.12</b>	<b>162 056</b>	<b>2 333 960</b>	<b>43 549 140</b>	<b>46 045 156</b>
Akkumulerte av og nedskrivninger 31.12	106 149	0	8 058 496	8 164 645
<b>Bokført verdi pr. 31.12</b>	<b>55 907</b>	<b>2 333 960</b>	<b>35 490 644</b>	<b>37 880 511</b>
<b>Avskrivninger inkl NATO avskrivninger</b>	<b>18 550</b>	<b>0</b>	<b>1 038 403</b>	<b>1 056 953</b>
<b>Tilbakeførte avskrivninger NATO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20 156</b>	<b>20 156</b>
<b>Avskrivninger ex NATO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 018 247</b>	<b>1 036 797</b>
<b>Nedskrivninger, inkl nedskrivning Kjeller</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>83 976</b>	<b>83 976</b>
Økonomisk levetid	3/10 år		30/60 år	
Avskrivningsplan	Lineær		Lineær	

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

TILGANG/AVGANG – SISTE 5 ÅR	2012	2011	2010	2009	2008
Anskaffet	1 232 938	1 794 958	2 257 486	1 445 025	2 188 742
Avhendet (anskaffelseskost)	103 426	284 734	212 343	697 811	827 681
Endring anlegg under utførelse	361 743	-394 913	-390 166	256 707	-467 036

## Note 06

### Anlegg under utførelse

TALL I 1 000 KRONER	ANLEGG UNDER UTFØRELSE
Inngående balanse 01.01	2 150 666
Justering vedrørende tidligere års regnskap	-2 623
<b>Justert inngående balanse 1.1</b>	<b>2 148 043</b>
Tilgang	1 597 303
Avgang	-1 232 937
<b>Anlegg under utførelse 31.12</b>	<b>2 512 409</b>

## Note 07 Avsetninger for omstillinger

AVSETNINGER:	2012	2011	2010
Omstillingsmidler	0	3 710	14 758
<b>Sum</b>	<b>0</b>	<b>3 710</b>	<b>14 758</b>

## Note 08 Fordringer med forfall senere enn ett år

Forsvarsbygg har ingen fordringer med forfall senere enn ett år.

## Note 09 Mellomværende eier

Mellomværende eier består hovedsakelig av fordring knyttet til skattetrekk.

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

	2012	2011	2010
Overført overskudd kontantregnskapet	769 592	841 710	867 662
Overført overskudd ved salg av EBA	154 238	135 053	123 635
<b>Sum overføringer eier/uttak av egenkapital</b>	<b>923 830</b>	<b>976 763</b>	<b>991 297</b>

## Note 10 Egenkapital

	INNSKUTT	ANNEN OPPTJENT	SUM
Inngående balanse 01.01	37 610 900	1 257 582	38 868 482
Korreksjoner vedr tidligere års regnskaper	73 584	0	73 584
<b>Justert anskaffelseskost 01.01</b>	<b>37 684 483</b>	<b>1 257 582</b>	<b>38 942 066</b>
Tilført investeringskapital	1 597 303	0	1 597 303
Gjort opp trekkrettigheter, bruttobudsjettet på drift	0	-273 040	-273 040
Uttak av egenkapital	-923 830	0	-923 830
Årets resultatdiponering	0	59 147	59 147
<b>Sum egenkapital 31.12</b>	<b>38 357 956</b>	<b>1 043 689</b>	<b>39 401 646</b>

## Note 11 Finansinntekter

	2012	2011	2010
Finansinntekter	8 126	944	-163
<b>Sum</b>	<b>8 126</b>	<b>944</b>	<b>-163</b>

Økningen i finansinntekter skyldes renteinntekter prosjekt Huseby.

# FORSVARSBYGG

## 2002-2012



I 2012 var det ti år siden Forsvarsbygg ble etablert. Målet var å bidra til den videre moderniseringen av Forsvaret. I dag kan man slå fast at det var et viktig og riktig grep. Viktige oppgaver er løst og betydelige midler er frigjort til Forsvarets kjernevirksomhet.

### 1998 UTREDNINGEN

I 1998 bestilte Forsvarsdepartementet en utredning om eiendomsforvaltningen i Forsvaret, som den gang var samordnet gjennom Forsvarets bygningstjeneste, og utført gjennom Forsvarets militære organisasjon. Utredningen konkluderte med at modellen ikke ga gode nok resultater i forhold til midlene som ble brukt.

### 2001 VEDTAKET

13. juni 2001 samtykket et samlet Storting i at:

*«Forsvarsdepartementet får fullmakt til å samle samtlige oppgaver knyttet til Forsvarets eiendomsforvaltning i en forvaltningsbedrift direkte underlagt Forsvarsdepartementet. Forvaltningsbedriften vil i hovedsak basere sin inntjening på kostnadsdekkende husleie fra brukerne av Forsvarets eiendommer, bygg og anlegg.»*

“

*Jeg synes det vil være passende å kalle den nye forvaltningsbedriften Forsvarsbygg.*

– Daværende forsvarsminister Bjørn Tore Godal under behandlingen i Stortinget i juni 2001.

### 2002 ETABLERINGEN

1. januar 2002 ble Forsvarsbygg etablert og husleiemodellen innført. Det første hovedkontoret lå på Akershus festning i Oslo. I dag har Forsvarsbygg sin hovedadresse på Grev Wedels plass 5 i Oslo.

### 2002-2012 RESULTATENE

- Utleid areal redusert med 34 prosent – 2,6 millioner kvadratmeter
- 2,8 milliarder kroner tilbakeført til forsvarsbudsjettene
- Husleiemodellen bidrar til årlige besparelser på 810 millioner kroner



“

*Forsvarsbygg har vært – og er – avgjørende for den vellykkede omstillingen av Forsvaret, og som en tilrettelegger for Forsvarets videre utvikling.*

– Daværende forsvarsminister Espen Barth Eide i sin tale ved Forsvarsbyggs 10-årsjubileum i august 2012.

### 2012 JUBILEET

Forsvarsbygg markerte sine ti første år med arrangementer både sentralt og rundt om i landet. Ved hjelp av elektronisk samhandling kunne alle ta del i hverandres feiring.