

NORRÆN SKIPTIDVÖL

STATSBYGG Í NOREGI

Október – nóvember 2004

Elísabet H. Guðmundsdóttir
Starfsmaður Framkvæmdasýslu ríkisins
Febrúar 2005

EFNISYFIRLIT:

INNGANGUR	3
ALMENNT UM STATSBYGG OG STARFSUMHVERFI	3
SAGA STATSBYGG	4
NEFND UM FRAMTÍÐARSKIPAN FASTEIGNAMÁLA NORSKA RÍKISINS, USBE	5
SKIPURIT STATSBYGG	7
FAGLIG RESSURSSENTER – F FAGÞEKKINGARSVIÐ.....	8
PLAN OG UTREDNING - U ÞRÓUNARSVIÐ.....	8
RÁÐGIVNING & BYGGEHERRER - R RÁÐGJAFI-OG BYGGINGARSVIÐIÐ	8
EIENDOMSFORVALTNING - E EIGNAUMSÝSLUSVIÐ	9
FINANS, STRATEGI OG SERVICE - C – FJÁRMÁLA-OG STJÓRNUNARSVIÐ	10
Áætlunardeild CØB.....	11
Reikningshald CØR.....	11
Launadeild CØL.....	11
STJÓRNUN Í STATSBYGG	11
GÆÐAKERFI STATSBYGG	14
FJÁRMÁL	15
MÁNAÐARSKÝRSLA FYRIR FJÁRFESTINGAR.....	17
REKSTRARÁÆTLUN	18
REIKNINGSHALD	19
Verkbókhald – samspil kerfa Symfoni.....	19
Ferli reikninga.....	20
FJÁRMÁL FYRIR EIGNIR STATSBYGG	21
STARFSMANNAMÁL	23
LOKAORÐ	25
HEIMILDASKRÁ:	27

Inngangur

“Norræna ráðherranefndin hefur síðan 1979 veitt styrk til þess að gera ríkisstarfsmönnum kleift að stunda tímabundið nám eða störf á starfsvettvangi sínum í ríkisstofnunum á hinum Norðurlöndunum. Tilgangurinn er að gefa ríkisstarfsmönnum tækifæri til að auka þekkingu sína á stjórnun, stjórnsýslu og löggjöf á hinum Norðurlöndunum.

Innan þriggja mánaða eftir heimkomuna skal styrkþegi senda skýrslu til fjármálaráðuneytisins um dvölinna. Í henni komi m.a. fram stutt lýsing á þeirri reynslu sem styrkþeginn öðlaðist.” (Vefsíða fjármálaráðuneytis)

Í þessari skýrslu verður gerð grein fyrir dvöl minni í Statsbygg í Osló. Ég var hjá Statsbygg í október og nóvember 2004.

Ég lagði áherslu á að kynna mér fjármál og stjórnun stofnunarinnar. Fjármálastjóri Statsbygg, Heidi K. Holte tók á móti mér og skipulagði heimsókn mína. Ég fékk fundi með helstu yfirmönnum fjármála- og stjórnunarsviðs og tók þátt í vinnu á fjármálasviðinu, m.a. í áætlunardeild og reikningshaldi.

Í þessari skýrslu verður að mestum hluta fjallað um ofangreind málefni.

Almennt um Statsbygg og starfsumhverfi

Statsbygg er sú stofnun í Noregi sem sér um byggingaframkvæmdir fyrir norska ríkið. Stofnunin á stóran hluta af almennum (n. sivil) fasteignum ríkisins og sér um rekstur, leigu og viðhald þeirra.

Á lista yfir 500 stærstu fyrirtæki Noregs er Statsbygg í 141. sæti og stofnunin er 10. sæti yfir fyrirtæki með hæst eigið fé.

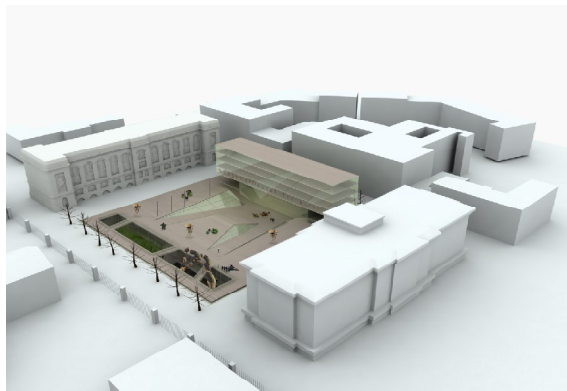
Statsbygg er þjónustustofnun (n. forvaltningsbedrift) sem heyrir undir Moderniseringsdepartementet (MOD). Það ráðuneyti hét áður Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) en nafni þess var breytt 1. október 2004. Þjónustustofnun hefur meira svigrúm en aðrar opinberar stofnanir. Það kemur fram í því að hún getur fært á milli rekstrarliða svo framarlega sem niðurstaða fjárlaga ekki breytist (n. nettobudsjettet). Fasteignir þjónustustofnunar eru skráðar í efnahagsreikning sem er hluti af ríkisreikningi og eru reiknaðar afskriftir af eignum og reiknaðir vextir á fjármagn ríkisins í áætlunum og uppgjörum. Almennt gildir sama um þjónustustofnanir og aðrar stofnanir hvað varðar fjármögnun (n. budsjettssystem). Þó eru þrjár mikilvægar undantekningar á því.

- Aðgangur að varasjóði (n. regluleringsfond)

- Meira sjálfstæði en aðrar stofnanir í launa-og starfsmannamálum
- Sérstakt framkvæmdavald sem Stortinget hefur tekið ákvörðun um og MOD úthlutar til Statsbygg.

Statsbygg starfar m.a. á grundvelli laga, St.prp.nr. 84 (1998-99). Samkvæmt því skiptast fasteignir norska ríkisins á milli ráðuneyta, hlutafélaga í eigu ríkisins, sjálfseignastofnana (n. stiftelser), Forsvarsbygg (hernaðarmannvirki) og þjónustustofnana Luftfartsverket og Statsbygg.

Leigjendur, stofnanir og fagráðuneyti sem leigja húsnæði af Statsbygg njóta venjulegra skilmála sem tíðkast á almennum leigumarkaði. Það er samningsatriði hversu langur leigutími er, hversu stórt húsnæðið er og hversu hátt leiguverðið er. Opinberum aðilum er jafnframt heimilt að leigja húsnæði af einkaaðilum ef þeir kjósa svo. Opinberir aðilar geta s.s. leigt húsnæði af hverjum sem er svo lengi sem þeir hafa fjárveitingar til þess. Statsbygg er skv. gildandi reglum hinn opinberi byggingaraðili fyrir flestar opinberar stofnanir í almenna geiranum (n. sivil) að undanskildnu skrifstofuhúsnæði.



Tullinløkka – Nationalmuseum for kunst, tillaga um útfærslu.

Saga Statsbygg

Statsbygg getur rakið sögu sína aftur til ársins 1816 þegar ráðinn var konunglegur byggingarráðgjafi (n. bygningskyndig konsulent for de offentlige bygninger). Stofnunin hefur heitið ýmsum nöfnum í tímans rás, s.s. Statens bygningsinspektør og konsulent for departementenes byggesaker, Statens bygningsinspektorat og Riksarkitekten. Árið 1959 var samþykkt í Stortinget að breyta stofnuninni í Statens bygge- og eiendomsdirektorat sem hefði stjórnunarlega ábyrgð á nýbyggingum fyrir ríkið og umsýslu eigna í eigu ríkisins. Um 1990 var lagt til að almennar (n. sivil) opinberar stofnanir gerðu ráð

fyrir húsaleigugjöldum í rekstraráætlunum sínum. Statens bygge- og eiendomsdirektorat yrði skipulögð sem þjónustustofnun (n. forvaltningsbedrift) sem skila ætti arði af sínu eigin fé, stofnun sem fengi mismun tekna og gjalda í formi fjárveitinga. Stofnunin hefði tekjur af húsaleigu sem nýttar væru til fjárfestinga, reiknaðar yrðu afskriftir af eignunum og stofnaður varasjóður fyrir þjónustustofnunina (n. reguleringsfond for forvaltningsbedriften).

Í ársbyrjun 1993 var Statsbygg stofnað og var eignahald að stórum hluta fasteigna ríkisins flutt til hennar. Frá þeim tíma hefur aukist jafnt og þétt að stofnanir greiði leigu fyrir notkun sína af eignum Statsbygg. Við þessa skipulagsbreytingu var litið til annarra Norðurlanda og þá sérstaklega til Svíþjóðar og Finnlands. Þessar tvær þjóðir höfðu fyrir gert samskonar skipulagsbreytingu hjá sér og höfðu fyrir haft svipað kerfi og Statsbygg þróaðist úr.

Ástæður fyrir breytingunni voru fyrst og fremst tvenns konar. Í fyrsta lagi var ætlunin að losa um fjármagn með því að taka skrifstofuhúsnæði út úr Statsbygg og mynda um það hlutfélag sem síðan yrði selt. Í öðru lagi að útiloka veikleika sem voru til staðar í kerfinu og að nýta skilvirkni markaðarins. Í dag er það hlutfélagið Entra A/S sem á skrifstofuhúsnæðið en það félag er enn alfarið í eigu ríkisins og það stendur ekki lengur til að selja það.

Nefnd um framtíðarskipan fasteignamála norska ríkisins, USBE

Að frumkvæði stjórnvalda hófst vinna í ársbyrjun 2002 við að gera Statsbygg að skilvirkari stofnun og var skipuð nefnd til að vinna að því markmiði. Frá nóvember 2002 til febrúar 2004 miðaðist vinnan við að skipta Statsbygg upp í þrjá hluta. Stofnunin yrði eigandi fasteigna og stofnað yrði hlutfélag annars vegar um byggingarverkefni og hins vegar rekstur eignanna. Í júní 2004 var skipaður nýr ráðherra yfir AAD og kom hann með önnur sjónarmið en unnið hafði verið eftir. Hann setti á laggirnar nýja nefnd, USBE, (n. Utvalget for statlig bygge og eiendomspolitikk), sem skal vinna að tillögum um framtíðarskipan fasteignamála ríkisins. Nokkrar spurningar liggja fyrir sem þarf að finna svör við en grundvallar-spurning fyrir nefndina er; hvað á ríkið að eiga og hvað á ríkið að leigja? Aðrar spurningar sem brýnt er að finna svör við, eru m.a. hvar eiga skilin að liggja á milli þess að eiga eða leigja? Hvernig á að tryggja virði eigna ríkisins og bæta rammaskilyrði fyrir bygginga- og eignareksturinn? Hvernig er hægt að ná markmiðum með samkeppni og hversu langt á að ganga í þeim efnum?

Hvernig á að útfæra þau tilvik þar sem ekki er innheimt húsaleiga og skil á milli notenda og rekstraraðila er óljós?

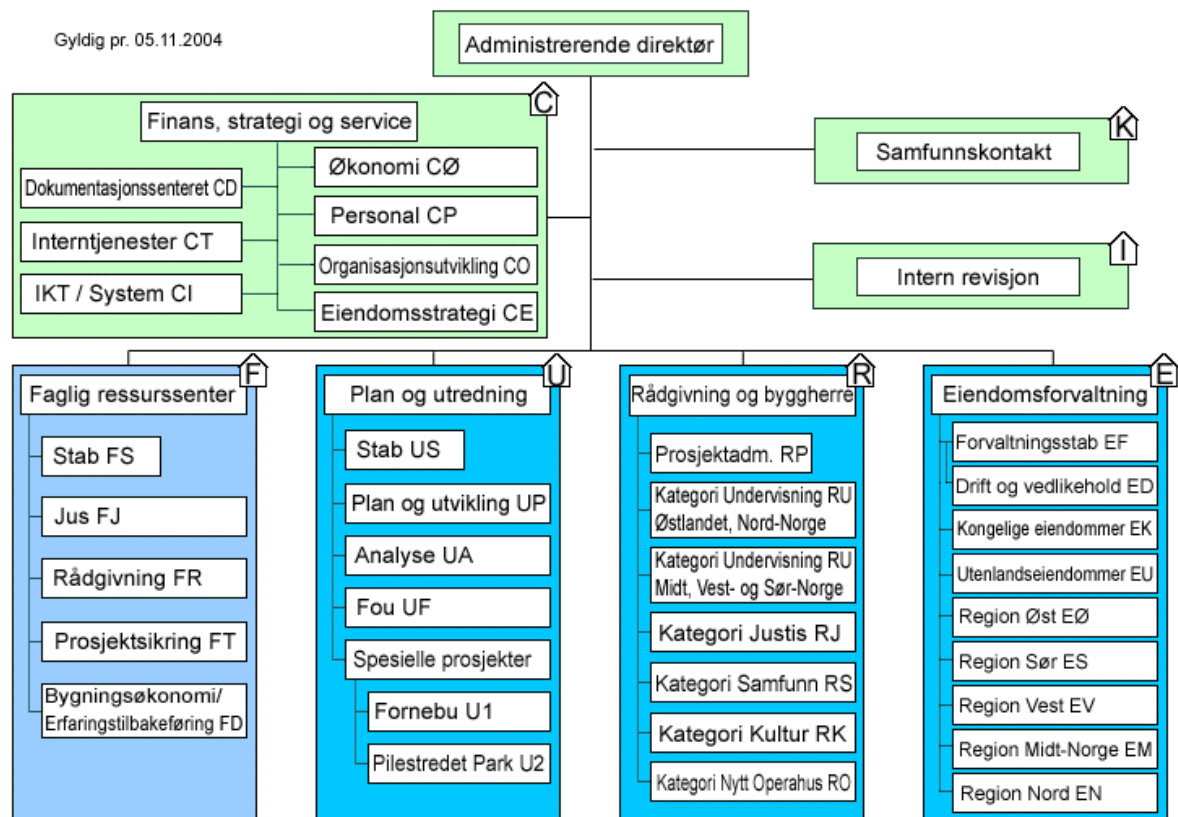
Í nefndinni eru tíu manns, átta úr ráðneytunum, einn frá Statsbygg og einn frá Forsvarsbygg (hernaðarmannvirki). Ritari nefndarinnar er starfsmaður Statsbygg. Stefnt er að því að vinnu ljúki í febrúar 2005. Skilar nefndin þá skýrslu til ráðuneytisins sem vinnur frekar úr tillögunum. Lítið sem ekkert hefur verið gefið upp um störf nefndarinnar og ekki er víst að efni skýrslunnar verði gert opinbert. Hins vegar munu stjórnvöld hugsanlega nýta sér tillögurnar og verður þá gert opinbert hvaða tillögur um framtíðarskipan fasteignamála ríkisins hafa orðið ofaná.

Skipurit Statsbygg

Statsbygg hefur fjögur kjarnasvið, Fagþekkingarsvið (Faglig ressursenter, F), Þróunarsvið (Plan og utredning, U), Ráðgjafa- og byggingarsvið (Rádgivning & byggherre, R) og Eignaumsýslusvið (Eiendomsforvaltning, E). Einnig eru þrjú stoðsvið, Fjármála- og stjórnumarsvið (Finans, strategi og service, C), Almennatengsl (Samfunnskontakt, K) og Innri endurskoðun (Intern revisjon, I). Kjarnasviðin fjögur og fjármála-og stjórnumarsviðið hafa margar deildir og þeim stýra deildarstjórar. A.m.k. ein deild sem tilheyrir fjármála-og stjórnumarsviði, fjármáladeild, hefur þrjár undirdeildir (n. seksjoner).

Öll sviðin heyra undir forstjóra. Yfirmenn sviðanna ásamt forstjóra mynda æðstu stjórn stofnunarinnar.

Hér á eftir verður fjallað lítillega um starfsemi kjarnasviðanna fjögurra og fjármála-og stjórnumarsviðið .



Skipurit Statsbygg.

Faglig ressurscenter – F Fagþekkingarsvið

Þetta svið lætur hinum kjarnasviðunum í té fagþekkingu sína. Það hefur það verkefni að setja faglegar kröfur til utanaðkomandi ráðgjafa, verktaka og annarra birgja og sjá til þess að þessum kröfum sé fylgt eftir í gegnum alla fasa í undirbúningi, hönnun, framkvæmd og rekstri. Sérstakar fagdeildir eru innan sviðsins. Þær eru lögfræðideild, ráðgjafadeild, verktryggingadeild og deild fyrir fjármál bygginga (n. byggningsökonomi).

Plan og utredning - U Þróunarsvið

Sviðið aðstoðar verkkaupa, notendur og aðra viðskiptavinum með því að bjóða þekkingu og hæfni á sviði skipulagningar hvort sem er um að ræða flatarmál bygginga eða skipulagningu stærri svæða, þróun eigna og rannsókna. Sviðið vinnur bæði með verkefni Statsbyggs sem og önnur sem berast utan frá. Deildir innan sviðsins eru nokkrar en ein þeirra, FoU (n. forskning og utredning) – rannsóknir – var stofnsett til að aðstoða ríkið við að móta stefnu stjórnvalda á sviði umhverfismála, arkitektúrs, listskreytinga og hagkvæmra lausna fyrir notendur.

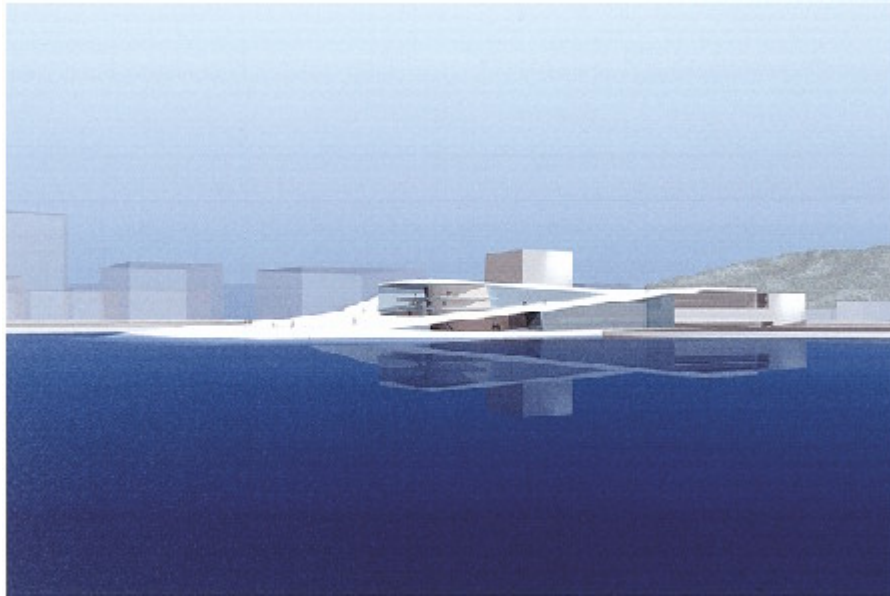
Statsbygg hefur með höndum ýmis þróunarverkefni sem eru ólík innbyrðis en hægt er að skipta þeim upp í nokkra flokka.

1. Þróunarverkefni sem hafa sérstaka fjárveitingu frá Stortinget til verksins s.s. Fornebu (gamla flugvallarsvæðið í Osló) og Pilestredet Park (lóðin sem gamli Rikshospitalet stóð). Þessi tvö verkefni eru það stór að hvort um sig hefur sérstaka deild innan þróunarsviðs.
2. Ráðgjafarverkefni eða samráðsverkefni fyrir hönd ríkisins í skipulagi, t.d. í Bjørvika.
3. Þróunarverkefni þar sem Statsbygg er eigandi eða hefur umsjón og ábyrgð (n. forvaltningsansvar) á eign, t.d. Tullinløkka (lóð fyrir Nationalmuseum for kunst), Vestbanen (lóð sem Statsbygg á í miðbænum milli Rådhusss Oslóar og Akerbrygge).

Ráðgjvning & byggeherre - R Ráðgjafa-og byggingarsviðið

Á ráðgjafa- og byggingarsviði starfa 60 verkefnastjórar og 5 sérfræðingar á sviði fjármála (n. byggningsökonomi). Þetta svið veitir ráðuneytunum ráðgjöf varðandi útvegum húsnæðis; hvort skuli kaupa, byggja nýtt eða leigja eldra húsnæði. Sviðið er byggingaraðili fyrir hönd fagráðuneytanna hvað

varðar opinberar nýbyggingar. Það fylgir stefnu ráðuneytanna á bygginga- og eignasviðinu og sér til þess að þær kröfur sem ríkið setur varðandi umhverfismál, arkitektúr og listskreytingar(n. estetikk) uppfylltar. Sviðinu er skipt upp í deildir fyrir fagráðuneytin, nánar tiltekið fyrir menntamál, dómsmál, samfélagsmál og menningarmál. Stór byggingarverkefni hafa sér deild, svo sem bygging Óperunnar í Osló.



Óperan í Osló

Eiendomsforvaltning - E Eignaumsýslusvið

Hlutverk sviðsins er stjórna, sjá um rekstur og viðhald eigna Statsbygg sem eru víðsvegar um landið.

Samtals eru eignirnar 2,2 milljónir fermetra að flatarmáli.

Sviðinu er skipt upp í 9 deildir og þar af eru fimm svæðisskrifstofur, ein fyrir eignir erlendis, önnur fyrir eignir konungs, aðrar tvær fyrir rekstur, viðhald og þjónustu. Á svæðisskrifstofum starfa 385 manns þar af rúmlega 2/3 þeirra við rekstur eignanna sjálfra.

Á eignaumsýslusviði eru leigusamningar gerðir. Ef leigja á út nýbyggingu er leigusamningur gerður í lok frumhönnunar (n. forprosjekt). Ef leigjandinn er opinber aðili þá er gengið út frá því að leigan nái yfir kostnað, þ.e.a.s. fjármagn sem liggur í fjárfestingunni og arðsemiskröfu á fjármagnið sem Stortinget setur. Oftast eru leigusamningar nýbygginga til 20 ára en það geta verið undantekningar á því. Þegar leigt er út eldra húsnæði gilda svipaðar reglur. Opinberir aðilar eru að sjálfsgöðu í

forgangshópi við leigu húsnæðis sem Statsbygg á, en ef ekki fást opinberar stofnanir til að leigja húsnæðið þá er það leigt út til einkaaðila og leigutíminn er þá mun styttri. Það er til þess að geta þjónað opinbera markaðnum ef á þyrfti að halda. Eignir eru síðan seldar ef leigutakar af einkamarkaði eru í meirihluta í byggingunni eða þá ef eignin stendur auð.



Vestbanen í Osló

Finans, strategi og service - C – Fjármála-og stjórnumarsvið

Þetta svið sér um fjármál fyrir stofnunina í heild, jafnt fyrir framkvæmdir og rekstur. Vinna við stefnumótun og stjórnun í einstökum málaflokkum fer hér fram sem og rekstur skrifstofunnar í höfuðstöðvunum.

Málaflokkarnir eru skjalavarsla, innri þjónusta, tölvumál, þróun stofnunar ásamt gæðamálum, fjármál, starfsmannamál, og stefnumótun fyrir eignaumsýsluna. Á sviðinu starfa u.þ.b. 80 manns, allir staðsettir í höfuðstöðvunum.

Í fjármáladeild í höfuðstöðvunum eru 26 starfsmenn sem starfa í þremur undirdeildum og stoðeild sem aðstoðar vegna upplýsingakerfanna en undirdeildirnar þrjár eru áætlunardeild (CØB), reikningshaldsdeild (CØR) og launadeild (CØL).

Áætlunardeild CØB

Í áætlunardeild starfa alls 6 manns. Hér fer fram fjárhagsleg áætlunargerð fyrir verkefni sem Statsbygg stýrir og einnig fyrir rekstur stofnunarinnar. Deildin hefur enn fremur það hlutverk að útbúa mánaðarlegar skýrslur um stöðu rekstrar og framkvæmda fyrir yfirstjórn og ráðuneytið (MOD).

Reikningshald CØR

Í reikningshaldi starfa þrettán manns í höfuðstöðvunum. Á svæðisskrifstofunum eru einnig fjórtán til fimmtán aðrir starfsmenn sem sinna reikningshaldi. Af þessum þrettán í höfuðstöðvunum eru fimm og hálf stöðugildi í verkþókhaldi. Það eru u.þ.b. 60 þúsund reikningar sem eru bókaðir í Statsbygg á hverju ári, þar af ca. 20 þúsund í höfuðstöðvunum.

Launadeild CØL

Í launadeild eru 4 starfsmenn. Launadeild sér um laun fyrir starfsmenn í höfuðstöðvum og sjá um afstemmingar launa á svæðisskrifstofunum. Deildin er í nánu samstarfi við reikningshaldið og starfsmannþjónustuna. Agresso er launaforrit sem Statsbygg notar. Það sendir upplýsingar inn í Oracle rafrænt.

Stjórnun í Statsbygg

Þjónustustofnunin Statsbygg er hluti af ríkinu og ekki sjálfstæður réttaraðili (Styringsprinsipper i Statsbygg, Oslo 30. april 2002). Ráðuneytið (MOD) hefur fullt stjórnarsýsluvald yfir stofnuninni. Ábyrgð forstjóra á stjórnun og eftirliti er skilgreint í reglugerð um fjármagnsstýringu ríkisins (n. Reglement for økonomistyring i staten, Bestemmelser om økonomistyring i staten. Fastsatt 12. 12. 2003).

Statsbygg starfar samkvæmt aðalstefnumótun sem gildir 3 ár fram í tímann. Hún er endurskoðuð einu sinni á ári. Í byrjun hvers árs sendir ráðuneytið Statsbygg bréf (n. tildelingsbrev) þar sem fram koma þær áherslur í stefnu stofnunarinnar sem ráðuneytið vill að Statsbygg taki upp á því ári. Þetta bréf er enn fremur nánari útfærsla á fjárlögum ársins og leggur grunn að útdeilingu á fé til framkvæmda. Bréfið ásamt innspili stjórnenda myndar ramma utan um stjórnun Statsbygg fyrir hvert ár og er stefnan sett fram í starfsáætlun (n. virksomhetsplan) ársins. Sviðin gera starfsáætlun hvert fyrir sig í samræmi við hana.

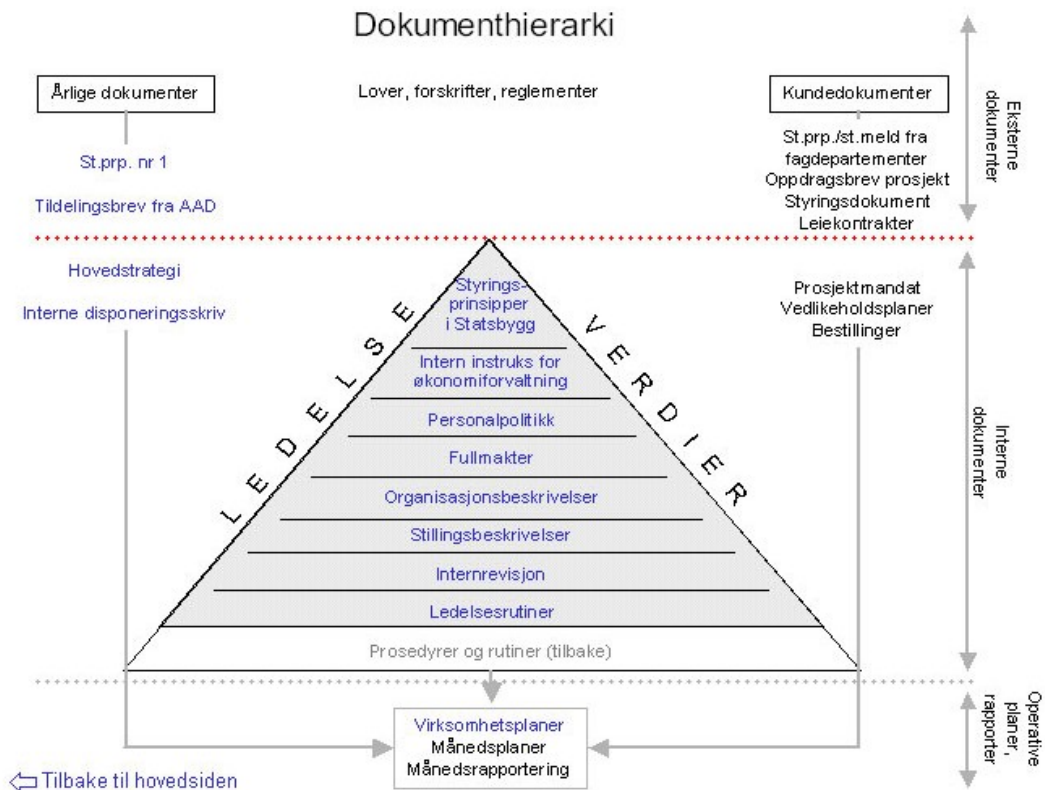
Stjórnun Statsbygg er sett fram í skjali, Styringsprinsippir í Statsbygg. Þetta skjal er nokkurs konar stjórnarskrá stofnunarinnar, þ.e.a.s. æðsta skjalið um stjórnun. Eftirfarandi eru höfuðatriði í skjalinu.

1. Það fjallar um *árangursstjórnun*, hvaða markmiðum og kröfum skuli mætt.



2. Í skjalinu eru taldar upp kröfur sem gerðar eru til *stjórnenda og annarra starfsmanna*, ábyrgð þeirra og vald.
3. *Stjórnunaraðferðir* byggja á stefnumiðuðu árangursmati til að tryggja samræmi milli stefnumótunar og daglegrar stjórnunar. *Gæðakerfið PRORUT* (sk.st. n. *prosedyre og rutiner*) segir til um hvernig Statsbygg framkvæmir ferla sína og sýnir skjalaskipuritið í stofnuninni.
4. Stefnumótandi *starfsmanna- eða þekkingarstjórnun* er í höndum yfirmanns fjármálasviðs en dagleg starfsmannastjórnun er á ábyrgð deildarstjóra.
5. *Stýring á auðlindum og aðföngum* (n. ressurser og leverandører). Fjallar um stýringu fjármagns, stýringu og þróun;
 - a. eignasafnsins
 - b. upplýsinga- og samskiptatækni
 - c. sambands við birgja
6. *Stýring og þróun verkefna*, áhættu, frávik og breytinga.

Styringsprinsippur var samþykkt í apríl 2002 og er nú í endurskoðun í sambandi við stefnumótun næstu ára.



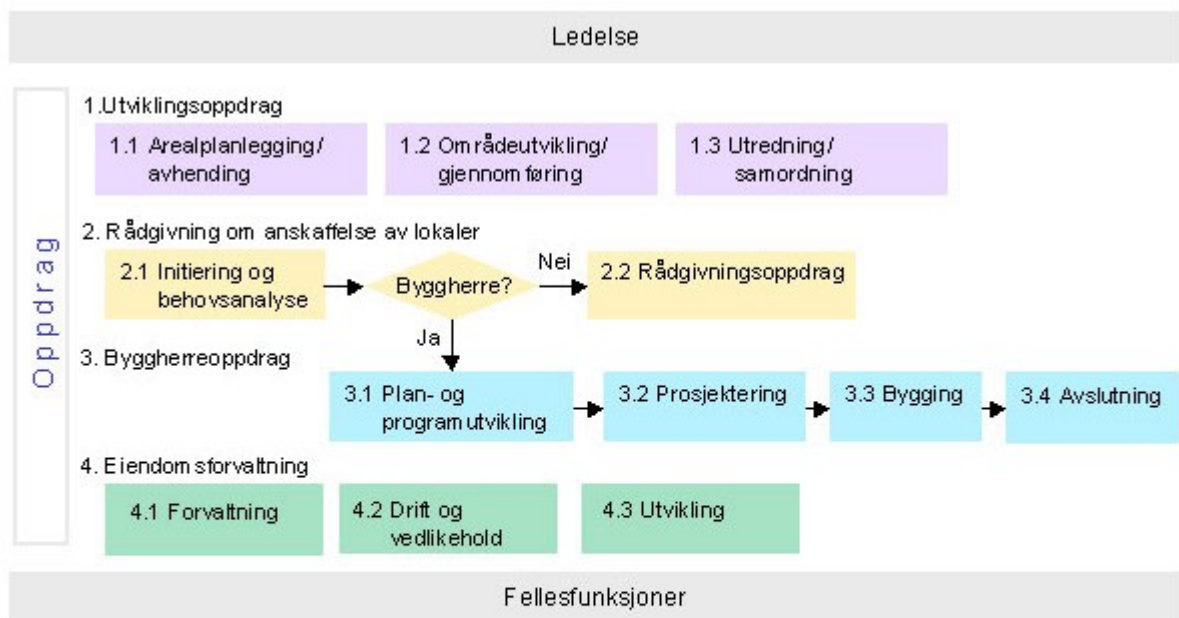
Skjalaskipun í Statsbygg

Statsbygg hefur skilgreint hlutverk (n. rolle) sitt út á við í samræmi við fjárlög þingsins. (n. Stortingsproposisjon nr. 1, 2003/2004). Það leggur grunninn að frekari vinnu varðandi stefnumótun. Þau hlutverk sem snúa að ríkinu eru fjögur. Í fyrsta lagi hlutverk sem eigandi stórs hluta eigna ríkisins, í öðru lagi sem skipulags-og byggingaraðili, í þriðja lagi sem ráðgjafi ríkisins og að síðustu sem leiðbeinandi vald í þeim skilningi að setja staðla um stærðir ofl. Þessi hlutverkaskipan Statsbygg var sett fram í riti í ágúst 2004 og kallast Sjö punkta áætlunin (n. Statsbyggs roller i staten og interne roller i Statsbygg; Rapport fra gruppe 7 punkt plan).

Gæðakerfi Statsbygg

Gæðakerfi Statsbygg, PRORUT, hefur verið í notkun í þrjú til fjögur ár. Kerfi er ekki ISO vottað en samþykkt hefur verið nýlega (2004) af æðstu stjórnendum stofnunarinnar að stefnt skuli að vottun á kerfinu samkvæmt ISO 9000. Einnig skal stefnt að umhverfisvottun samkvæmt ISO 14001. Vinnan sem miðar að vottun mun hefjast í ársbyrjun 2005 og hefur verið ráðinn starfsmaður með menntun á þessu sviði. Einn starfsmaður með samskonar menntun af sviðinu, Rádgivning & byggherr, mun einnig sinna þessu verkefni. Utanaðkomandi ráðgjafar munu stýra verkinu sem mun ná yfir allt árið 2005 og stóran hluta ársins 2006 en þá er stefnt að því að formleg vottun fari fram.

Haft hefur verið í huga að PRORUT sé einfalt, myndrænt og aðgengilegt á rafrænu formi. Það er staðsett á Innsiden sem er innri netsíða Statsbygg. Forsíðan í PRORUT lítur þannig út:



- Oversikter over gyldige og planlagte styrende dokumenter
- Arbeid med forbedring av Statsbyggs styringssystem
Her finner du informasjon fra bl.a. Styringsgruppen for Kvalitet og prosess (SKP) og Kvalitetsforum
- Tilbakemeldinger om innhold og presentasjon av dokumenter

Fjármál

Statsbygg á og rekur eignir sem samtals eru yfir 2,2 milljónir fermetra og eru að bókfærðu verðmæti 18 milljarðar NOK. Árlegar tekjur eru um 2,3 milljarðar NOK og árlegar fjárfestingar um 3 milljarðar NOK. Stærsti tekjupósturinn er að sjálfsögðu leigutekjurnar eða 2,1 milljarður NOK. (Ársberetning; 2003) Húsaleigutekjurnar eiga að duga fyrir öllum útgjöldum vegna reksturs eignanna ásamt kostnaði vegna sameiginlegrar þjónustu innan Statsbygg. Ennfremur kemur framlag í varasjóð og til fjárfestinga af húsaleigutekjum.

Aðrar tekjur sem Statsbygg fær er þóknun fyrir byggingaverkefni og ráðgjafþjónustu ásamt öðrum tekjum. Í byggingaverkefnum fær Statsbygg að hámarki 3,5% af fjárveitingum fyrir sína vinnu. Starfsmenn Statsbygg sem vinna við verkefni verða að skrá unninn tíma á verkin. Það er í raun tekjufærslan. Statsbygg selur ennfremur ráðgjöf til stofnana og ráðuneyta skv. tímagjaldi. Tímagjaldið í dag er 450 NOK og hefur það verið óbreytt í mörg ár. Það er minna en helmingur af tímagjaldi sérfræðinga á almennum markaði í Noregi.

Útgjöld Statsbygg eru viðhaldskostnaður og rekstur eignanna svo og stjórnunarkostnaður. Aðal útgangspunktur í stýringu fjármagns í Statsbygg er skipting hagnaðar á milli þess sem varið er í fjárfestingar og þess sem sett er í varasjóð.

Í október og nóvember 2004 hefur verið vinna í gangi á fjármálasviði að breyta fjárhagsmódeli stofnunarinnar. Í þeirri vinnu beinast sjónir manna m.a. að því að deildir verði hagnaðarstöðvar þannig að tekjur og gjöld séu bókfærð á réttar einingar og föstum kostnaði skipt á milli eininga eftir fyrirfram ákveðnum fyrirmælum, allt í því markmiði að einingar standi undir sér. Einn liður í því er að fá tímagjaldið hækkað og að setja upp betra eftirlit með því að þeir tímar sem unnir eru við verkin séu skráðir á verkin.

Norski ríkisreikningurinn er á greiðslugrunni og er því bókhald Statsbygg gagnvart ríkinu á greiðslugrunni. Í rauninni er það höfuðbók fyrir greiðslur út og inn. Statsbygg færir sitt bókhald einnig á rekstrargrunni og þannig er það sett fram í ársreikningi stofnunarinnar. Skýrslum úr reikningshaldi fyrir yfirvöld svokölluðum greiðsluskýrslum (n. kasserapporter) er skilað 15. hvers mánaðar, skv. kröfu yfirvalda.

Stýring lausafjár er með einfaldasta móti í Statsbygg. Greiðslur til birgja eru greiddar út af bankareikningi Statsbygg í viðskiptabanka stofnunarinnar. Að kvöldi sama dags leggur Seðlabanki

Noregs inn á bankareikning stofnunarinnar sömu upphæð og greidd var út þann daginn, þannig að bankareikningur Statsbygg í viðskiptabankanum er á núlli eftir hvern greiðsludag. Sama gildir fyrir innborganir á bankareikning Statsbygg, þær eru greiddar út til Seðlabanka Noregs sama dag og þær berast.

Frumvarp til fjárlaga er lagt fram 1. október hvers árs og er samþykkt af Stortinget rétt fyrir jól. Í meðförum þingsins eru fjárlagaliðir til Statsbygg oftast nær skornir niður. Það eru níu fjárlagaliðir sem tilheyra Statsbygg í fjárlögum, þar af eru fjórir tekjuliðir sem eru aðallega vegna sölu á húsnæði og annarra tekna sem heyra ekki undir húsaleiguhluta Statsbygg. Hér á eftir er grein grein fyrir útgjaldaliðum fjárlaganna.

Fjárlagaliður	Heiti fjárlagaliðar	Skýring
1580	Byggingarverkefni utan húsaleiguskipunar	Statsbygg á ekki byggingarnar og fær ekki húsaleigu. SB byggir fyrir kúnnann og fær fjárveitingar fyrir kostnaðinum. Þetta er eins fyrirkomulagið er hjá FSR. Á fjárlögum fyrir árið 2004 voru tæpar 800 milljónir NOK undir þessum fjárlagalið.
1581	Eignir til umráða konungsfjölskyldu	Statsbygg hefur umsjón með nokkrum eignum konungs. Fjárveitingin er til að greiða fyrir rekstur og viðhald húsnæðis, þóknun til Statsbygg og kaup á stærri búnaði.
1582	Þróun Fornebu svæðis	Statsbygg fær fjárveitingu til að þróa þetta svæði til uppbyggingar í samvinnu við yfirvöld í Akerhus kommune (Oslo).
1583	Þróun Pilestredet Park svæðis	Statsbygg fær fjárveitingu til að þróa og skipuleggja þennan byggingareit þar sem gamli Ríkshospitalet var áður til húsa.
2445	Statsbygg	Fjárlagaliður í tveimur liðum. Fyrri hlutinn inniheldur rekstur Statsbygg, útgjöld til rekstrar og viðhalds eigna og seinni hlutinn fjárfestingar sem Statsbygg leggur í, til þess að leigja eignirnar út eftir að þær eru tilbúnar. Hér er ennfremur meiriháttar viðhald og stærri búnaðarkaup. Statsbygg á fasteignirnar sem falla undir þennan lið.

Í byrjun hvers árs fær Statsbygg sent bréf (n. tildelingsbrev) frá Moderniseringsdepartement sem segir til um fjárhagsramma sem stofnunin skuli starfa eftir á því ári. Í bréfinu er nánari lýsing á því sem stofnunin skal setja í forgang það árið, hvaða árangri skal stefnt að og hvaða skýrslum Statsbygg skuli skila til ráðuneytisins á árinu. Þetta er nokkurs konar árangurssamningur ársins með fjárhagsrömmum. Í þessu bréfi er skilgreint hvaða vald (n. fullmakter) ráðuneytið felur Statsbygg til þess að ráðstafa fjármunum stofnunarinnar. Í fyrsta lagi fær Statsbygg vald til þess að fara yfir á fjárlagalið 2445 vegna fjárfestinga allt að 175 milljónum NOK en þá komi samsvarandi greiðsla úr varasjóði (n. regluleringfond) Statsbygg til að mæta því. Stofnunin fær ennfremur vald til þess að fara fram úr þessum fjárlagalið en þá verða að koma til samsvarandi tekjur af sölu eigna. Frávik í rekstraráætlun greiðast úr varasjóðnum. Statsbygg fær vald til þess að setja í gang undirbúning verkefna eða útfæra verkefni frekar sem hafa verið gangsett fyrir ráðuneyti eða stofnanir. Það er háð því skilyrði að leigjandinn hafi fjármagn í áætlunum sínum til þess að taka á leigu viðkomandi byggingu þegar hún er tilbúin. Ákveðin mörk eru á fjárhæðum verkefna sem þetta vald nær til.



Konungshöllin í Osló

Mánaðarskýrsla fyrir fjárfestingar

Mánaðarlega er gerð stöðuskýrsla yfir öll verkefni sem Statsbygg hefur umsjón með. Tekur skýrslan á stöðu verkefna í lok undangengins mánaðar og er hún lögð fyrir æðstu stjórnendum stofnunarinnar. Skýrslunni er skipt upp í hluta eftir tegundum verkefna, hvernig þau eru fjármögnuð og hver er eigandi þeirra. Verkefnum er raðað innan hvers flokks í númeraröð.

Í byrjun árs er gerð skýrsla yfir stöðu verkefna við lok undangengins árs.

Mánaðarskýrslan gefur upplýsingar um eftirfarandi atriði.

- Kostnaðarrammi, sem farið er eftir, þ.e., áætlun hversu mikið viðkomandi verkefni á að kosta.
- Uppfærð áætlun ársins til lokadagssetningar mánaðar sem tiltekin er. Upplýsingar fengnar úr Artemis (sjá skýringar síðar).
- Áætlun, bókhaldstölur og frávik mánaðarins.
- Áætlun, bókhaldstölur og frávik fyrir tímabil sem liðið er af árinu.
- Endurskoðuð ársáætlun eftir viðkomandi mánuð.

Það vantar upplýsingar sem segir hversu mikið er búið af verkefninu, þ.e.a.s. heildaráætlun að frádregnum áföllnum heildarkostnaði en ekki bara kostnaði sem hefur fallið til á árinu. Statsbygg hefur ekki enn verkfæri til þess, þ.e. að ná í þessar upplýsingar vélrænt.

Það tekur tvo starfsmenn 2-4 daga að útbúa svona skýrslu í hverjum mánuði.



Starfsmenn áætlunardeildar í matarhléi

Rekstraráætlun

Þegar rekstraráætlun næsta árs er unnin þá leggur áætlunardeild fram rammaáætlun til deildanna. Í henni eru áætluð vinnulaun fyrir þær stöður sem eru í viðkomandi deild. Ofan á dagvinnulaun er áætlað 4% álag sem mæta á kostnaði vegna yfirvinnu. Einnig er áætlað fyrir þær stöður sem verður ráðið í á árinu. Gert er ráð fyrir kostnaði við endurmenntun starfsmanna, kostnaði vegna hópeflis, sviðsfunda o.s.frv. Þetta er ákveðin upphæð á hvern starfsmann. Öðrum rekstrarkostnaði er svo bætt

við. Deildirnar leggja til breytingar og skila tillögum til áætlunardeildar sem raðar tillögnum saman og leiðréttir í samræmi við heildaráætlun stofnunarinnar. Þetta ferli fer fram í október og nóvember ár hvert og í desember er rekstraráætlun næsta árs tilbúin.

Rekstraráætlun er síðan yfirfarin mánaðarlega miðað við tölur úr reikningshaldi og fer sú skýrsla til æðstu stjórnenda.

Reikningshald

Statsbygg notar Oracle sem aðalupplýsingakerfi en einnig eru nokkur kerfi til hliðar sem sækja og senda upplýsingar rafrænt úr og í Oracle. Þar á meðal eru kerfi eins og Artemis fyrir verkefnastjórnun, Agresso fyrir laun ofl. Samspil þessara kerfa er kallað “Symfoni í Statsbygg”.

Verkbókhald – samspil kerfa Symfoni.

1. Áætlunardeildin stofnar verkið í Artemis. Deildin setur inn kostnaðar- og tímaramma og fjárveitingar til verksins. Sendir skilaboð til verkefnastjórans um verknúmerið og til þeirra sem sjá um Oracle og Agresso.
2. Verkefnastjórinn setur tvær áætlanir fyrir verkið, kostnaðaráætlun og tímaáætlun inn í kerfi sem heitir Project View og Visual Cost sem er hluti af kerfinu Artemis (Project View, Track View, Visual Cost og fjárveitingar fyrir verkið.) Kostnaðaráætlun verður að vera innan kostnaðarramma og er hún brotin niður í nokkrar tegundir samninga. K samningar sem eru hvers konar verksamningar, H samningar s.s. hönnunarsamningar og X samningar sem eru hvers konar kostnaður annar sem leggst til verksins, s.s. verkefnastjórn, sérfræðiþjónusta, listskreyting, lóðakaup og fleira. Þegar samningur er gerður verður verkefnastjórinn að “panta” (n. bestille) viðkomandi samning í fjárhagsupplýsingakerfinu Oracle.
3. Verkefnastjóri yfirfer áætlanir og ef allt er rétt þá eru upplýsingar yfirfærðar í Oracle Projects. Sendir póst til verkbókhalds um að verkefnið sé tilbúið til bókunar.
4. Verkbókhald tékkar á hvort upplýsingar fyrir verkefnið stemmi við verkefnategundina. Sendir tölvupóst til verkefnastjóra um að verkefnið sé tilbúið í Oracle fyrir bókun á kostnaði ásamt tekjufærslu tímaskráningar.

5. Verkefnastjóri gerir samninga við birgja. Hann sendir verkbókhaldinu upplýsingar um hvern samning og pantar samninginn í Artemis. Þegar fyrsti reikningur berst er samningurinn festur við hann og látinn fylgja með í bókhaldinu. Ef breytingar verða á samningnum; þá verður verkefnastjórinn að panta breytinguna í Artemis.



Rikshospitalet, Osló.

Ferli reikninga

Almenna reglan er að öll útgjöld verða að hafa tengingu við fyrirfram skráða samninga inn í upplýsingakerfið Oracle. Þessir samningar geta verið í ýmsum formum:

- Verksamningar
- Hönnunarsamningar
- Magnbreytingar
- Aukaverk sem verkefnastjórinn tekur ákvörðun um >25 000 NOK
- Aukaverk < 25 000 NOK sem byggingastjóri/eftirlit tekur ákvörðun um
- Önnur útgjöld sem "pöntuð" eru. Þ.e. yfir 10.000 NOK

Þegar tekið er á móti reikningum vegna verkbókhalds þá eru þeir flokkaðir á starfsmenn verkbókhaldsins og sett er á reikninginn blátt blað sem er bókunarblað. Ef reikningur er á grundvelli verksamnings þá á byggingarstjóri/eftirlit að hafa samþykkt reikninginn (hámark 8 dagar). Því næst er

reikningur skráður inn í Oracle og er fyrst athugað hvort viðkomandi samningur hefur verið pantaður á viðkomandi verki. Ef það er í lagi þá er reikningurinn paraður saman við samninginn (pöntunina) og eftirstöðvar hans lækka tilsvandi í Oracle. Að því loknu er reikningurinn sendur til samþykktar hjá verkefnastjóra sem skrifar undir ásamt sínum yfirmanni og sendir reikninginn til baka til bókuar.

Ef ekki er til samningur eða pöntun í Oracle eða eitthvað annað er að þá gerir starfsmaður verkbókhaldsins athugasemd. Hann sendir reikninginn til verkefnastjórans með bleiku blaði þar sem kemur fram hvers eðlis athugasemdin er. Verkefnastjórinn fær ákveðinn frest þar til hann þarf að vera búinn að skila reikningnum aftur í bókhald með úrlausn vandamálsins. Haldin er skrá yfir þessi frávík. Frávíkaskráin er inni í excelskjali sem útbýr jafnframt bleika blaðið. Þegar reikningur kemur til baka frá verkefnastjóranum þá er merkt við í frávíkaskránni að vandamálið er úr sögunni.

Í byrjun hvers mánaðar er gerð skýrsla yfir þessar athugasemdir í verkbókhaldinu. Þar er gerð grein fyrir þeim reikningum sem hafa fengið athugasemd (bleika blaðið) í mánuðinum á undan og er ekki komin úrlausn á. Þessar skýrslur eru sendar til yfirmanns deildar, verkefnastjórans og innra eftirlits.



Fornebu svæðið

Fjármál fyrir eignir Statsbygg

Deildin Eiendomsstrategi CE (deild sem heyrir undir fjármála- og stjórnunarsvið) hefur yfirumsjón með fjármálastjórn vegna eigna Statsbygg. Deildin sér um ráðgjöf til svæðisskrifstofanna vegna fjármagnsmála, áhættugreiningar og stefnumótunar. Deildin hefur ekkert með rekstur eignanna að gera sem er á Eignumsýslusviðinu E (eiendomsforvaltnig). Hún hefur ný verkefni þ.e.a.s. hvernig lítur eignasafnið út og hver er áhættan af því, allt í því markmiði að reikna rétt út leigu fyrir eignir Statsbygg.

Deildin sér um kaup og sölu eigna Statsbygg og staðlar form s.s. kaupsamninga og afsöl til notkunar fyrir stofnunina. Það kemur tillaga úr svæðisskrifstofunum um kaup og sölu eigna. Þessar tillögur fara fyrir toppstjórnendur sem taka ákvörðun um hvað skal gert. Síðan tekur deildin við og útfærir kaupin eða sölna. Áður en bygging er boðin til sölu þá er hún auglýst innan ríkiskerfisins og hafi einhver ríkisaðili áhuga á að kaupa þá er söluverð fundið út frá fyrirfram skilgreindum stöðlum.

Statsbygg á þriðjung af almennum (n. sivil) opinberum mannvirkjum. 2/3 eru í eigu annarra aðila hjá ríkinu. Í Statsbygg eru allar fasteignir ríkisins skráðar í kerfi sem kallast "Proman", hvort sem stofnunin á þær eða ekki. Þetta kerfi gefur yfirsýn yfir allar fasteignir ríkisins.

Áhættan gagnvart eignunum sem Statsbygg stendur frammi fyrir er annars vegar arðsemistap og hins vegar sölutap. Arðsemin hækkar eftir því sem eignin er lengur í leigu. Til dæmis er byggður háskóli og gerður leigusamningur til 20 ára. Þegar leigusamningurinn rennur út þá er hann ekki endurnýjaður og ekki reynist unnt að fá nýjan leigjanda. Þá þarf að selja bygginguna og reynist markaðsverð ekki eins hátt og bókfært verð þá myndast sölutap. Fyrir slíkar eignir fæst sjaldan eins hátt verð og þær eru bókfærðar á. Þess vegna verður að hækka leigu til þess að mæta slíku áhættuálagi.

Dæmi: Nýbygging er afskrifuð á 60 árum. Afskriftir eru línulegar. Eignin kostar 100 milljónir utan lóðar.

Árleg afskrift er $100/60 = 1,6\%$.

Leigan greiðist annuettetslega. 6% arðsemiskrafa á fjármagn fyrir skatt. Leigan 6 milljónir á ári. Leiga 6 mill. – afskr. 1,6 mill. = 4,4 mill. árlegar tekjur.

Flestir leigusamningar sem Statsbygg gerir eru til 20 ára. Miðað við enga verðbólgu þá er bókfært verð eignarinnar eftir 20 ár, 100 millj. – 32 millj (afskr.) = 68 millj.

Dæmi miðað við enga verðbólgu	Millj.NOK	Arðsemi i %
Bókfært verð, eign afskrifuð á 60 árum	100	
Leiga pr. ár	6,0	
Afskriftir (línulegar) pr. ár	1,6	
Nettó leigutekjur pr. ár	4,4	
Krafa yfirvalda á arðsemi fjármagns fyrir skatt		6,0
Arðsemi fjármagns eftir 20 ár		6,5
Arðsemi fjármagns eftir 40 ár		12,2

Frá árinu 2000 hefur Statsbygg ekki átt skrifstofuhúsnæði eða frá þeim tíma að Entra AS var stofnað. Entra AS er hlutafélag sem er að öllu leiti í eigu ríkisins. Það á og leigir út skrifstofuhúsnæði til opinberra aðila jafnt sem einkaaðila. Í stjórn þess sitja aðilar frá einkamarkaðnum.

Eignasafnið samanstendur af ýmsum tegundum bygginga sem eru allar sérhæfðar að einhverju leiti. Með því að skoða samsetningu safnsins má hugsanlega minnka áhættu. Ef Statsbygg getur haft áhrif á hvers konar byggingar eru byggðar (það er stanslaus eftirspurn eftir nýbyggingum) þá væri hægt að minnka áhættuna því mismunandi tegundir bygginga eru misjafnlega sérhæfðar og breytileiki í safninu minnkar áhættu.

Starfsmannamál

Starfsmenn í Statsbygg eru um það bil 650 talsins. Þar af eru um 240 manns sem starfa í höfuðstöðvum í Byporten í miðborg Oslóar. Aðrir starfsmenn eru á fimm svæðisskrifstofum sem eru víðsvegar um landið.



Höfuðstöðvar Statsbygg í Byporten.

Starfsmannahandbók ríkisins (n. Statens personalhåndbok, <http://www.rettsdata.no>) leggur grunninn að starfsmannastefnu allra ríkisstofnana í Noregi. Jafnframt tekur starfsmannastefnan mið af öðrum lögum og reglugerðum sem lúta að vinnumarkaði. Í “Styringsprinsippir i Statsbygg” segir til um hvernig Statsbygg skuli stjórnað og þar með hvernig starfsmanna- og þekkingarstjórnun er háttað. Starfsmannastefna stofnunarinnar er nánari útfærsla á því sem sett er fram í “Styringsprinsippir i Statsbygg”.

Stefnumótandi þekkingarstjórnun er á ábyrgð sviðsstjóra fjármála- og stefnumótunar (C) en dagleg stjórnun er í höndum sviðsstjóra og deildarstjóra. Starfsmannadeildin heyrir undir fjármála- og stjórnunarsviðið.

Kjarninn í starfsmannastefnu Statsbygg (n. Personalpolitikk i Statsbygg) er að setja starfsmanninn og hæfileika hans í öndvegi og þróa og þroska til góðs fyrir starfsmanninn og stofnunina. Lögð er áhersla á að Statsbygg sé aðlaðandi vinnustaður sem einkennist af samhug, góðum samskiptum og góðum starfsanda.



Vínhlutavelta á föstudegi í Statsbygg

Starfsmannastefnunni er skipt í nokkra kafla. Þeir fjalla um ráðningarferli, launastefnu, hæfni starfsmanna, vinnuumhverfi, jafnréttisstefnu og stefnu gagnvart eldri starfsmönnum.

Það er ýmislegt í Noregi sem er mjög frábrugðið íslenskum venjum varðandi starfsmannamál.

Veikindi starfsmanna eru afgreidd með eftirfarandi hætti. Statsbygg greiðir laun starfsmannsins allan þann tíma sem starfsmaðurinn er veikur en eftir fyrstu 16 dagana í veikindum ber viðkomandi sveitarfélag, þar sem starfsmaður á lögheimili, kostnað vegna veikindanna. Starfsmannahald þarf þá að sækja um greiðslu til sveitarfélagsins vegna veikindanna. Ef það er ekki gert er það fjárhagslegt tap fyrir Statsbygg.

Kjaramál eru með þeim hætti að ríkið gefur úr á hverju vori launatöflu, eftir að kjarasamningar eru gerðir, sem allir ríkisstarfsmenn taka laun eftir. Seinni part árs hafa stofnanir eins og Statsbygg peningasjóð sem þeir úthluta úr, til starfsmanna sinna. Þá er fyrirkomulagið á því þannig að deildarstjóri gerir tillögu til síns yfirmanns hverjir í hans deild verðskuldi launahækkun. Yfirmaðurinn fer yfir tillögurnar og fellir einhverja út af listanum og gerir sjálfur tillögur um sína starfsmenn og kemur þeim til síns yfirmanns. Svona gengur þetta koll af kolli þar til að forstjóri hefur fengið tillögurnar og tekur endanlega ákvörðun um hverjir hljóta launahækkun en það eru ekki allir. Að þessu loknu er kjarafélögum tilkynnt hverjir hafa fengið launahækkun og þá er sest að samningaborði og samið um endanlegar launahækkanir.



Bókasafn Háskólans í Osló (UiO)

Lokaorð

Stofnunin Statsbygg hefur gengið í gegnum miklar breytingar á allra síðustu árum. Þessar breytingar hafa endurspeglað kröfur yfirvalda um betri stjórnun, meiri skilvirkni og meiri fagmennsku í kjölfar verkefna sem ekki gengu eins og skyldi. Statsbygg fékk mikla umfjöllun í fjölmiðlum sem rýrði ímynd stofnunarinnar. Frá árinu 2000 hefur verið markvisst unnið að því að bæta ímyndina með betri þjónustu við viðskiptavini, aukinni skilvirkni og fagmennsku. Á þessum tíma hefur stofnunin fengið nýtt bókhaldskerfi, nýtt verkstýringarkerfi og ýmis önnur kerfi sem aukið hafa hagræði og skilvirkni. Að auki hefur stofnunin einbeitt sér að “mýkri” málum svo sem að setja nýja starfamannastefnu, stofna Statsbygg skólann, mennta betur stjórnendur sína, staðlað skjöl, tekið upp áhættustýringu og svo

framvegis. Til marks um hvernig til hefur tekist, var engin athugasemd í endurskoðun norsku Ríkisendurskoðunarinnar fyrir árið 2002 og stjórnámálamenn hafa lýst opinberlega ánægju sinni með Statsbygg og þá vinnu sem þar er unnin.

Stefnumótun í Statsbygg næstu árin mun taka mið af því að uppfylla þau hlutverk sem ríkið hefur falið Statsbygg. Statsbygg mun sýna fram á virði og not af þjónustu stofnunarinnar, styrkja stöðu sína með því vera ávallt í viðbúin þeim skyldum sem lagðar eru á stofnunina. Byggja upp sérþekkingu, beita auðlindum að verðmætasköpun, skilgreina vaxtarmöguleika og taka þátt og tryggja stöðu Statsbygg í vinnu USBE nefndarinnar .

Heimildaskrá:

St.prp. nr. 1, Moderniseringsdepartementet 2004-2005 (fjárlög fyrir MOD-ráðuneytið)

Reglement for økonomistyring i staten. Fastsatt ved kronprinsregentens resolusjon 12. desember 2003.

Bestemmelser om økonomistyring i staten. Fastsatt av Finansdepartementet 12. desember 2003.

Styringsprinsippene i Statsbygg. Oslo 30. april 2002.

Statsbyggs roller i staten og interne roller i Statsbygg. Rapport fra gruppe 1/7 PP. Oslo 30.08.2004.

Årsberetning; 2003.

Personalpolitikk i Statsbygg, version 1, 08.07.03.

Statsbudsjettet 2004, Tildelingsbrev.

Erindi sviðsstjóra fjármála- og stjórnunarsviðs á sviðsfundi, flutt 9. nóvember 2004.

Samtöl við eftirfarandi starfsmenn:

Heidi K. Holte, fjármálastjóri,

Jan Ombudstvedt, starfsmannastjóri,

Brynjulf Ø. Sjøtveit, deildarstjóri stefnumótunar eignaumsýslu,

Morten Lie, aðstoðarsviðsstjóri fjármála- og stjórnunarsviðs, ritari nefndar USBE,

Bjørn Nurvik, deildarstjóri þróunar stofnunar og gæðamála,

Borghild Fløtre, deildarstjóri áætlunardeildar,

Nancy Hansen, deildarstjóri reikningshalds,

-ásamt samtölum við aðra starfsmenn Statsbygg.

Heimilt er að vitna í þetta rit, en þá verður að geta heimildar.