

---

# KOSTNADSSTYRING I PROSJEKTET NYTT OPERAHUS

## ARBEIDSRAPPORT

Rev 4 28.9.12

*Byggingen av Nytt operahus i Bjørvika ble vesentlig mer kostbart enn forventet, og en stor del av kostnadsøkningene ble presentert sent i prosjektets gjennomføringsfase. Denne arbeidsrapporten er et resultat av en detaljert gjennomgang av utvalgte sider av den overordnede kostnadsstyringen i prosjektet.*

## Forord

Concept-programmet ved Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet har på oppdrag fra Finansdepartementet evaluert noen utvalgte områder av kostnadsstyringen i gjennomføringsfasen av investeringsprosjektet Nytt operahus.

Det primære perspektivet i studien har vært utøvelsen av styring i grensesnittet mellom etat og departement, og hensikten med arbeidsrapporten er å bidra til læring på dette området. Rapporten er hovedsakelig basert på skriftlige kilder, og analyser og betraktninger er på et overordnet nivå. Det har ikke vært en ambisjon å gjøre noen dyptgående analyse av problemstillingene, og arbeidsrapporten er derfor ment å være et innspill til videre drøfting av de temaene som behandles.

Trondheim 28.09.12

Torbjørn Aass

Redaktør

# Innhold

<b>BAKGRUNN OG HENSIKT</b>	<b>4</b>
SPØRSMÅL SOM BESVARES I RAPPORTEN	4
METODE OG KILDER	4
<b>HISTORIKK</b>	<b>5</b>
<b>GJENNOMGANG AV UTVALGTE SIDER VED KOSTNADSSTYRINGEN</b>	<b>7</b>
1 – BRUK AV USIKKERHETSAVSETNING	7
2 – PRISREGULERING AV STYRINGSRAMME OG KOSTNADSRAMME	8
3 – KOSTNADSSTYRING UNDER GJENNOMFØRINGEN	11
4 – KOSTNADSOVERSLAG OG VEDTATTE RAMMER	13
<b>KONKLUSJONER</b>	<b>15</b>
<b>KILDER</b>	<b>17</b>

## BAKGRUNN OG HENSIKT

Prosjektet Nytt operahus ble besluttet gjennomført i 2002 og hadde byggestart året etter. Bygget ble tatt i bruk i 2008 og majoriteten av byggarbeidene var avsluttet og oppgjort i 2009. Totalkostnaden ble på 4278<sup>1</sup> mill kr av en gjeldende kostnadsramme på 4356 mill kr. Prosjektet holdt dermed kostnadsramma, men benyttet totalt 734 mill kr av usikkerhetsavsetningen. Det ble anmodet om å øke styringsramma fire ganger i perioden 2006 til 2008, hvorav tre av disse kom i perioden medio 2007 til medio 2008.

Prosjektet ble gjennomført med en stram framdriftsplan og i en periode med høy temperatur i bygg- og anleggsmarkedet, noe som hadde en betydelig påvirkning på kostnadene. Prosjektet ble gitt en forholdsvis stor regulering av rammene underveis i gjennomføringen for å kompensere for denne prisveksten.

Byggingen av Nytt operahus ble vesentlig mer kostbart enn først anslått. De gjentatte anmodningene om økt styringsramme i prosjektets siste år ga et inntrykk av at gjennomførende etat manglet kontroll med kostnadene. Denne arbeidsrapporten er resultatet av en gjennomgang av utvalgte sider av kostnadsstyringen på etats- og departementsnivå. Hensikten har vært å belyse noen av de forhold som har vært gjenstand for kritikk i media og den interne saksbehandlingen for prosjektet.

## SPØRSMÅL SOM BESVARES I RAPPORTEN

Rapporten har som hensikt å besvare følgende spørsmål for prosjektet Nytt Operahus:

1. Har usikkerhetsavsetningen blitt disponert innenfor prosjektets rammebetingelser og definerte omfang?
2. Har prisreguleringen av styringsramme og kostnadsramme vært gjort i henhold til vedtatt ordning og har intensjonen bak prisreguleringsordningen vært ivaretatt?
3. Har etaten og ansvarlige fagdepartement hatt tilfredsstillende kontroll og styring med kostnadene i prosjektet?
4. Ga vedtatte styringsramme og kostnadsramme prosjektet gode nok rammebetingelser, og var kostnadsestimaterne som forelå ved investeringsbeslutning realistiske?

## METODE OG KILDER

Arbeidsrapporten er i hovedsak basert på skriftlige kilder, herunder alle relevante stortingsproposisjoner og skriftlig kommunikasjon mellom de involverte departement og Statsbygg. I tillegg er det innhentet noe informasjon fra Statistisk sentralbyrå.

I tekst og tabeller i rapporten er det forsøkt å benytte kostnadstall fra åpne kilder. Alle tall kan derfor ikke sammenliknes direkte. I analysene benyttes imidlertid tall som er fullt sammenliknbare. Enkelte tabeller og grafer er basert på tall beregnet blant annet gjennom interpolering. Det vil her finnes noen unøyaktigheter, men disse er ikke så store at de påvirker konklusjonene i rapporten.

---

<sup>1</sup> Regnskapstall – nominelle beløp summert. Kommersielle arealer ikke inkludert.

## HISTORIKK

Prosjektet Nytt operahus ble formelt etablert i stortingsproposisjon 48 (01-02). Prosjektet fikk en styringsramme på 2830 mill kr og en kostnadsramme på 3 330 mill kr. Differansen mellom disse rammene var på 500 mill kr og utgjorde prosjektets usikkerhetsavsetning.

Anleggsarbeidene startet i 2003, og bygget skulle etter planen stå ferdig til høsten 2008. Tidspunktet for åpningsforestillingen ble senere framskyndet tre måneder til april 2008.

Rundt årsskiftet 2005 – 2006 meldte Statsbygg (SB) om at styringsramma ikke kom til å holde, og anmodet det ansvarlige fagdepartementet, Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD), om å få benytte 142 mill kr fra usikkerhetsavsetningen. SB orienterte om at 42 mill kr skulle benyttes til funksjonalitet som ikke lå inne i det opprinnelige prosjektomfanget, men som var nødvendig å realisere for å få et operahus med ny og oppdatert teknologi. De øvrige 100 millionene var nødvendig for å dekke inn økte kostnader som en følge av høyere priser på kontrakter inngått i et presset marked. På senvinteren 2006 ga FAD skriftlig godkjenning til å øke styringsramma. Godkjenningen ble senere trukket tilbake, og Statsbygg ble bedt om å redegjøre for hvilke muligheter for kutt og innsparinger som fantes, samt å sette en del arbeider på vent slik at styringsramma ikke skulle overskrides. Det ble også stilt spørsmål ved hvorvidt de 42 mill kr til økt funksjonalitet var å regne som utvidelse av det definerte prosjektomfanget, og dermed ikke skulle finansieres innenfor kostnadsramma, men forelegges Stortinget for ny beslutning. Under saksbehandlingen fikk SB også kritikk for å ha lagt fram anmodningen for sent til at det fantes noen reell mulighet til å gjøre kostnadsbesparende tiltak. Ny styringsramme ble endelig godkjent<sup>2</sup> tidlig sommeren 2006, etter ca et halvt års saksbehandlingstid. SB beregnet konsekvensen av ordren om å stoppe arbeidene under saksbehandlingstiden til å ha påført prosjektet en merkostnad på rundt 10 mill kr.

Høsten 2006 var så godt som alle kontrakter inngått og prosjektet gikk inn i en periode med høy produksjon på byggeplass. For å nå målet om ferdigstilling tidsnok til at den planlagte åpningsforestillingen "Jorden rundt på 80 dager" kunne fremføres den 26. april 2008 var kravet til høy framdrift stramt.

Tidlig i 2007 meldte SB om at den nye styringsramma ikke kom til å holde. En del av kontraktene viste seg å bli dyrere enn antatt, og noen tvistesaker var under oppseiling. Den ugunstige markedssituasjonen hadde ikke bare gitt høye priser, men også lavere effektivitet på byggeplass, blant annet som en følge av at det ble brukt mye midlertidig innleid personell med varierende kompetanse. I juni samme år anmodet derfor SB om å få øke styringsramma med ytterligere 150 mill kr. Det ble poengtert at dette behovet var basert på et konservativt estimat som ikke tok inn et negativt utfall av tvistesaker. Økningen i styringsramma ble godkjent<sup>3</sup>, og medførte også et behov for å øke årets bevilgning på statsbudsjettet for 2007 med 150 mill kr<sup>4</sup>.

Senere i 2007 rapporterte SB igjen om prognoser som tydet på at styringsramma ikke kom til å holde. Rett etter årsskiftet 2007 - 2008 ble det sendt en anmodning om å øke styringsramma med ytterligere 300 mill kr, noe som ble godkjent<sup>5</sup>.

I august 2008 ble det fremmet nok en anmodning om å øke styringsramma. SB hadde nå behov for ytterligere 150 mill kr til å komme i land med forhandlingene om de siste sluttoppgjørene og ulike tvistesaker. SB fikk først avslag på anmodningen, men oppnådde til slutt aksept for å øke rammen med 142 mill kr<sup>6</sup>.

Totalt sett ble det brukt rundt 734 mill kr av usikkerhetsavsetningen i prosjektet. I tillegg ble prosjektet tilkjent en ekstra stor prisregulering av styringsramme og kostnadsramme som en følge av høykonjunktur i bygg- og

<sup>2</sup> Meddelt muntlig fra FAD til SB 9.6.06

<sup>3</sup> Omtalt i St.prp. 1 (2007-2008) 14.9.07

<sup>4</sup> St. prp. 6 (2007-2008) 16.11.07 FAD

<sup>5</sup> St. prp. 53 (2007-2008) 18.4.08 FAD

<sup>6</sup> St. prp. 28 (2008-2009) 14.11.08 FAD

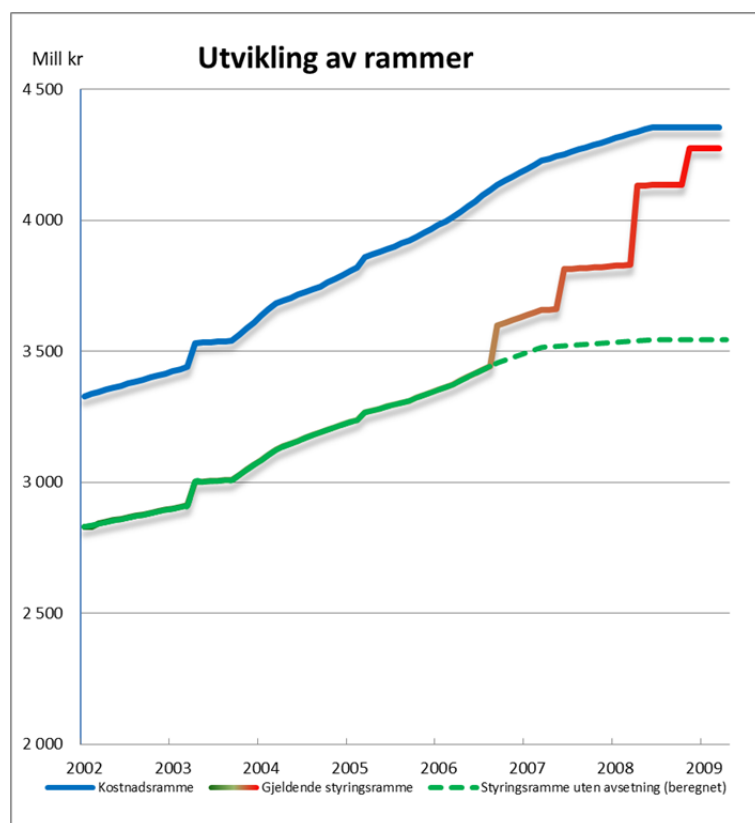
anleggsmarkedet i gjennomføringsperioden. Operabygget ble ferdigstilt til åpning i april 2008, men etableringen av de tekniske installasjonene skjedde dessverre for tett opp til åpningen at det lot seg gjøre å sette opp den planlagte åpningsforestillingen "Jorden rundt på 80 dager". Mindre teknisk krevende stykker ble fremført under åpningen i stedet. Utviklingen i styringsramme og kostnadsramme er vist i tabell 1 og figur 1.

År	Kostnadsramme (prisregulert)	Endring utover prisregulering	Styringsramme gjeldende (prisregulert)	Endring ut over prisregulering
2002	3 330	0	2 830	
2003	3 532*	0	3 001*	
2004	3 683	0	3 124	
2005	3 858**	0	3 265**	
2006	4 012	0	3 374	+ 142
2007	4 227	0	3 657	+ 150
2008	4 356	0	3 836	+ 300 + 142
2009	4 356	0	4 278	

Tabell 1: Utviklingen i styringsrammer og kostnadsrammer for Nytt operahus. Prisnivå er per årets første budsjettrevisjon, i de fleste tilfeller mars måned. Alle tall i mill kr.

\* Inkluderer tillegg for kjøp av tomt 85 mill kr.

\*\*Inkluderer kompensasjon for endrede mva-regler; 23 mill kr for kostnadsramme, 18 mill kr for styringsramme.



Figur 1: Utviklingen av styringsrammer og kostnadsrammer for Nytt operahus

## GJENNOMGANG AV UTVALGTE SIDER VED KOSTNADSSTYRINGEN

### 1 – BRUK AV USIKKERHETSAVSETNING

Usikkerhetsavsetningen i statlige prosjekter er differansen mellom den øvre kostnadsrammen og styringsrammen. Bruk av avsetningen betyr derfor å øke styringsrammen. En økning av styringsrammen ut over kostnadsrammen må behandles av Stortinget.

Behovet for økningen av styringsramma ble av Statsbygg begrunnet med følgende forhold:

- *Kompleksitet:* Prosjektet var komplekst med mange avhengigheter mellom kontraktene. Problemer med leveranser på ett område ga negative konsekvenser i flere ledd, noe som førte til mange tilleggskrav fra leverandørene. I tillegg kom økte kostnader for administrasjon og servicefunksjoner.
- *Nedsatt effektivitet:* Markedssituasjonen førte til mangel på kompetent personell og dermed lavere effektivitet på byggeplassen.
- *Høyere priser:* Markedssituasjonen ga enda høyere priser enn forventet.
- *Forsinkelser:* Forsinkelse i leveransen av teaterteknisk utstyr medførte økte kostnader til testing, opplæring og prøvedrift.
- *Økt omfang:* Ny funksjonalitet som en konsekvens av teknologisk utvikling (~42 mill kr).

I de siste årene av byggeperioden opplevde SB en stor mengde endringer og tillegg på de inngåtte kontraktene, med en påfølgende stor økning i kostnadene. Økningen i kontraktsvolum medførte at kontraktene måtte reforhandles, samtidig som det ga næring til kostbare tvistesaker.

#### ANALYSE

SB sin begrunnelse for å benytte usikkerhetsavsetningen har i hovedsak vært negative utslag av usikkerhet. Merkostnaden på 42 mill kr som omtales som tillegg til prosjektets omfang kan også betraktes som et utslag av usikkerhet – ikke nødvendigvis en endring av prosjektets definerte omfang eller mandat. I et prosjekt med så lang varighet som operahusprosjektet må det forventes at det skjer en viss teknologisk utvikling parallelt med prosjektgjennomføringen. Gitt kvalitetsmålenes høye prioritet må usikkerhet i omfanget i denne sammenheng påregnes og tas høyde for. I et styringsperspektiv er det derfor viktig at det etableres en omforent forståelse mellom etat og de involverte departement av hva som inngår av slik omfangsusikkerhet i kostnadsoverslaget, og hva som skal håndteres av denne usikkerheten innenfor prosjektets kostnadsramme.

De konkrete disponeringer og leveranser til prosjektet har ikke vært gjennomgått i detalj, men det er ikke funnet noe som indikerer at SB har økt funksjonaliteten eller kvaliteten i prosjektet utover det vedtatte prosjektomfang og den overnevnte oppgraderingen av teknologi. Behovet for bruk av usikkerhetsavsetningen er godt dokumentert av SB, og de ekstra tilførte midlene har utelukkende blitt disponert til å dekke inn kostnader som en følge av negative utslag av usikkerhet.

De reelle mulighetene for kutt og besparelser i et prosjekt med så høye forventninger til kvalitet som operahusprosjektet var etter FAD og SB sin oppfatning små, noe som også underbygges av en rapport fra ekstern kvalitetssikring (KS2) fra 2002. Hvorvidt FAD hadde en reell mulighet til å velge å kutte i omfang i stedet for å øke styringsramma er et styringssspørsmål vi skal se nærmere på i senere avsnitt. Med unntak av de overnevnte 42 mill kr, er det ikke funnet noe som tyder på at bruken av usikkerhetsavsetningen kunne vært mindre under de gjeldende prioriteringer og rammebetingelser.

## 2 – PRISREGULERING AV STYRINGSRAMME OG KOSTNADSRAMME

For å håndtere veksten i prisen på arbeidskraft og andre innsatsfaktorer gis statlige prosjekter et tillegg i kostnadsramme og styringsramme i form av en prisregulering. Gjennom en løpende regulering av rammene basert på prisutviklingen innen den relevante sektoren skjermes prosjektene for en del av den systematiske kostnadsusikkerheten knyttet til generell og sektorspesifikk prisvekst.

For byggeprosjekt i Staten er det vanlig praksis at gjenstående (ikke utbetalt) del av rammen reguleres opp i henhold til den Statlige byggekostnadsindeksen - SBED-indeksen. Denne indeksen er blant annet basert på Statistisk sentralbyrå sin statistikk for utviklingen i byggekostnader for ulike fag og bransjer. Prisregulering av rammene er praktisk ordning, da indeksbasert kompensasjon for lønns- og prisstigning (LPS) som oftest også er en del av avtalen i bygge- og anleggskontrakter.

Operaprojektets størrelse og lange varighet var forventet å bidra til en betydelig stimulering av etterspørselen i entreprenørmarkedet på Østlandsområdet. Det var ikke forventet at SBED-indeksen ville gi et rett bilde av prisveksten i regionen, og det ble derfor besluttet at prosjektet skulle få en prisregulering i henhold til SBED-indeksen for den delen av rammene som var kontrahert, mens den delen som ennå ikke var forpliktet skulle reguleres i henhold til en indeks som reflekterte den reelle utviklingen i markedet i Østlandsområdet. Den sistnevnte indeksen skulle utarbeides av markedsanalyse-selskapet Analysegruppen som senere skiftet navn til Prognosesenteret. Ordningen ble vedtatt i Stortingsproposisjon 48 (2001-2002) hvor den endelige investeringsbeslutningen for prosjektet ble tatt.

Tabellen under viser utviklingen i ulike parametere for prisregulering, samt usikkerhetsavsetningen:

År	Indeks fra foregående år		Kostnadsramme (prisregulert*)	Hvorav prisregulering	Gjeldende styringsramme (prisregulert*)	Hvorav prisregulering	Beregnet total usikkerhetsavsetning	Gjenstående usikkerhetsavsetning
	SBED	Regional						
2002	-	-	3 330	-	2 830	-	500	500
2003	5,2 %	6,3 %	3 532*	117	3 001**	86	531	531
2004	2,6 %	5,1 %	3 683	151	3 124	141	559	559
2005	4,7 %	4,9 %	3 858***	129	3 265***	105	593	593
2006	3,9 %	7,6 %	4 012	154	3 374	109	638	638
2007	6,0 %	15,4 %	4 227	215	3 657	141	712	570
2008	6,8 %	Ukjent (~10-14 %)	4 356	129	4136	29	812	220
2009	-	-	<b>4 356</b>	0	<b>4 278</b>	0	<b>812</b>	<b>78</b>

Tabell 2: Prisregulering av kostnadsramme, styringsramme og usikkerhetsavsetning

\* Prisregulering regnes fra mars/april til mars/april påfølgende år, dette for å samsvare med prosjektets budsjettrevisjoner. For 2002 er januar måned brukt, for 2008 er prognose for juni brukt. Unøyaktigheter kan forekomme. Merk at gjeldende styringsramme også omfatter de deler av usikkerhetsavsetningen som er benyttet.

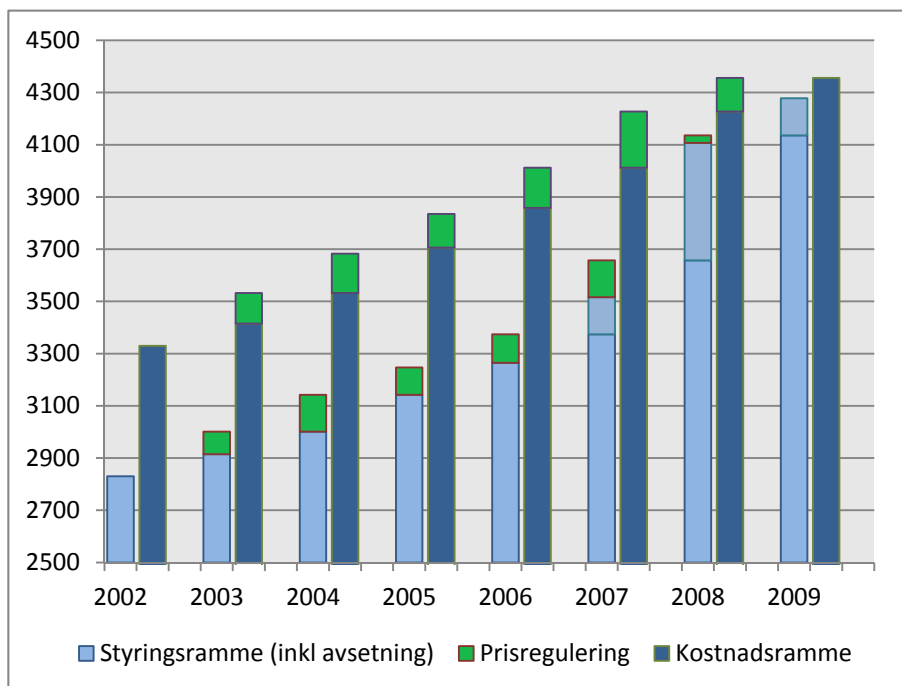
\*\* Inkluderer tillegg for kjøp av tomt 85 mill kr.

\*\*\*Inkluderer kompensasjon for endrede mva-regler; 23 mill kr for kostnadsramme, 18 mill kr for styringsramme.

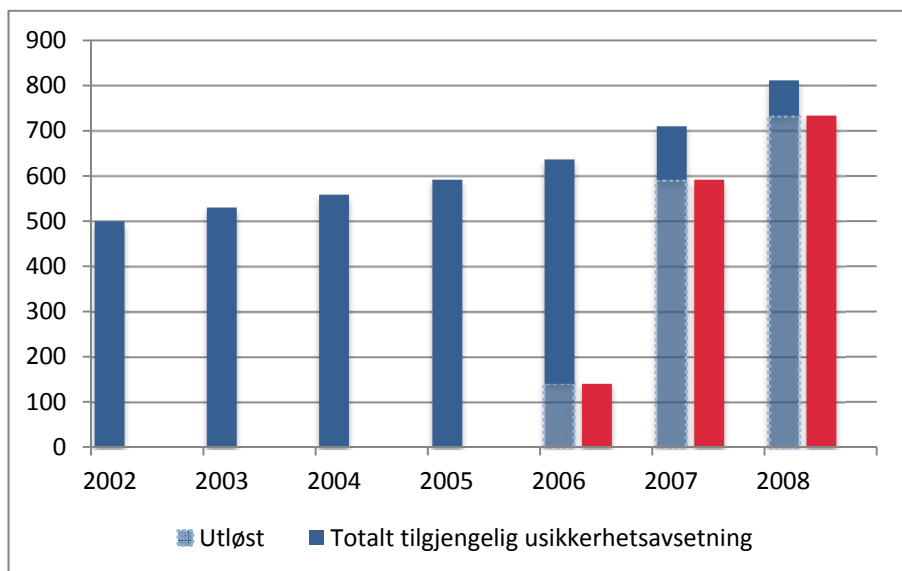
Tabell 2 viser hvilke indekser som har blitt benyttet for prisregulering av rammene sammen med den faktiske prisreguleringen (i kroner) av rammene per år. I kolonnene helt til høyre er den beregnede totale usikkerhetsavsetningen (forbrukt + gjenstående) og den gjenstående avsetningen vist. Som det fremgår av tabell 2 har tilleggene i kostnadsramme vært en god del høyere enn styringsramma. Dette skyldes i første omgang at kostnadsramma er større enn styringsramma. Siden det er ikke-utbetalte beløp som prisreguleres,



Øker den relative forskjellen på den del av styringsramma og kostnadsramma som skal prisreguleres med utbetalingene i prosjektet. I tillegg til dette inneholdt kostnadsramma også en større andel midler som ikke var forpliktet, og som derfor skulle prisreguleres med den betydelig høyere regionale indeksen. Figur 2 illustrerer forskjellen i de årlige tilleggene for prisregulering. Legg spesielt merke til tilleggene for 2006, 2007 og 2008.



Figur 2 – Prisregulering av styringsramme og kostnadsramme



Figur 3 – Økning av total usikkerhetsavsetning sett opp mot forbruk

Figur 2 illustrerer økningen i styringsramme og kostnadsramme. Differansen mellom disse er usikkerhetsavsetningen. En beregning av den totalt tilgjengelige avsetningen i prosjektet, sammen med forbruket av denne, er vist i figur 3.

## ANALYSE

Av kapasitetsmessige årsaker har det ikke vært gjort en gjennomgang av detaljerte tall over kontraherte eller utbetalte beløp i prosjektet. Det er derfor ikke mulig å etterprøve de enkelte utregninger av tillegg for prisregulering. Det er dog ikke oppdaget noe som indikerer at reguleringen av rammene ikke har vært i henhold forutsetninger gitt i Stortingsproposisjon 48 (2001-2002). Statsbygg oppgir også at de regionale indeksene som ble benyttet ble utarbeidet på halvårlig basis og lagt frem for de involverte parter fra etat og departement uten at det kom frem innvendinger til tallene.

Som det fremgår av tabell 2 og figur 2 blir kostnadsramma regulert opp med betydelige større beløp enn styringsramma i prosjektets siste år. Dette skyldes at prosjektet hadde utbetalt og forpliktet en større andel av styringsramma enn kostnadsramma, slik at den relative forskjellen på den delen av ramma som skulle prisreguleres ble større. Den regionale indeksen som ble benyttet til å prisregulere ikke-kontrahert beløp i perioden 2006 til 2008 var også svært høy, helt oppe i over 15 % per år, noe som medførte en enda større relativ økning av kostnadsramma.

Prisreguleringen av kostnadsramme og styringsramme i operahusprosjektet virker altså å ha vært gjort teknisk rett, og fullt ut i henhold til Stortingsproposisjon 48 (2001-2002). Men som vi har sett over har ordningen medført en uforholdsmessig stor økning i kostnadsramma i prosjektets siste år. Det er i denne sammenheng naturlig å stille spørsmål ved om utformingen av selve prisreguleringsrutinene har ivaretatt intensjonen med ordningen. Vi skal se nærmere på dette.

I tillegg til å være en ren justering for inflasjon, er intensjonen bak ordningen med prisregulering at Staten skal ta risiko knyttet til systematisk markedsusikkerhet (prisvekst i den enkelte industri), mens etat og departement skal håndtere resterende usikkerhet innenfor de gitte finansielle rammer. Ordningen gjør også at en ved estimering av de totale investeringskostnadene ikke trenger å ta hensyn til kontraktskrav om kompensasjon for lønns- og prisstigning, eller tidspunkt for utbetalinger.

I midten av 2006 var majoriteten av kontraktene i operahusprosjektet inngått. SB hadde her forpliktet mesteparten av styringsramma, noe som tilsa at den utelukkende skulle prisreguleres med (den lave) SBED-indeksen. Den forholdsvis store andelen av gjenstående usikkerhetsavsetning skulle derimot prisreguleres med den, i perioden, dobbelt så store regionale prisindeksen.

I praksis medførte dette at kostnadsramma økte med ca 75 mill kr mer enn styringsramma fra 2006 til 2007, og med 100 mill kr mer fra 2007 til 2008. Den totale usikkerhetsavsetningen økte altså med 175 mill kr på to år. Rent teknisk sett var det rett å øke avsetningen såpass mye, ettersom beløpet ikke var kontrahert og reguleringen derfor skulle baseres på den høye regionale prisindeksen i henhold til vedtatt rutine. Spørsmålet er om det var rett å fortsette å benytte denne indeksen når så godt som alle kontraktene var inngått. Det er i denne sammenheng verdt å legge merke til at dersom kun SBED-indeksen hadde blitt benyttet de to siste årene, hadde tilgjengelig usikkerhetsavsetning blitt omtrent 90 mill kr lavere. Dette ville igjen medført en mindre overskridelse av kostnadsramma, da gjenstående avsetning ved prosjektavslutning var på 78 mill kr.

Det er flere momenter som taler mot å benytte den regionale prisindeksen til regulering av kostnadsramma når alle kontrakter i prosjektet er inngått. Et argument er at økninger i prosjektkostnaden mest sannsynligvis vil skje innenfor rammene av allerede inngåtte kontrakter. Dette både i form av økte mengder, eller som endrings-/tilleggsarbeider hvor prisen som hovedregel vil samsvare med kontraktens øvrige enhetspriser og mekanismer for kompensasjon for lønns- og prisstigning. Prisvekst ivaretas altså godt gjennom SBED-indeksen.

Det kan her motargumenteres med at tillegg til etablerte kontrakter som oftest gir høyere priser som en følge av blant annet opportunistisk prising fra entreprenørene. Det å operere i et presset marked medfører også flere andre kostnadsdrivende ulemper enn økte kontraktspriser, noe prosjektet opplevde blant annet som lavere effektivitet hos entreprenørene og forsinkelser pga manglende leveringsdyktighet etc. Dette var dog en

del av den usikkerheten prosjektet måtte forholde seg til, og usikkerhetsavsetningen måtte dimensjoneres deretter.

Intensjonen med å prisregulere prosjektets rammer er å kompensere for den systematiske prisusikkerheten som er knyttet til markedsutviklingen. Denne usikkerheten påvirker porteføljen av statlige investeringsprosjekter. Øvrig usikkerhet skal prosjektet i utgangspunktet håndtere selv innenfor de gitte rammer. Når alle kontrakter er inngått er det derfor i prinsippet ingen grunn til å gi prosjektet noe tillegg for prisvekst utover den lønns- og prisstigningsregulering som ligger i kontraktene. Dette ivaretas i praksis av en regulering med SBED-indeksen.

Som vi har sett endte prosjektet Nytt operahus med en kostnad rett under kostnadsramma, "reddet" av en ekstraordinær prisregulering av usikkerhetsavsetningen. Prisreguleringen av rammene ble teknisk sett gjort rett og var i henhold til de vedtatte rammebetingelsene. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om prosjektet ble gitt større tillegg i rammene enn hva som var intensjonen med ordningen for prisregulering, nemlig å skjerme prosjektet fra systematisk markedsusikkerhet i et presset marked. Vi har her sett at det derfor kan hevdes at intensjonen med prisreguleringen ikke var ivaretatt, og at prosjektet fikk for store tillegg i kostnadsramma de siste årene før avslutning. Dette må tilskrives mangler ved utforming av prisreguleringsordningen. Kritikken rettes i denne sammenheng mot eierstyringen på departementsnivå, ikke Statsbygg som gjennomførende aktør.

Det sentrale i denne diskusjonen er at selv om prosjektet hadde legitime grunner for å få økte rammer, må det være en ryddighet rundt premisser og mekanismer for allokering og utløsning av slike midler dersom en skal lykkes i å ivareta god kostnadsstyring.

### 3 – KOSTNADSSTYRING UNDER GJENNOMFØRINGEN

Prosjekt Nytt operahus endte med en kostnad 734 mill kr over opprinnelig styringsramme. Formelt sett gikk prosjektet ikke ut over kostnadsrammen og omtales derfor ikke som en kostnadsoverskridelse. De 734 mill kronene ble gitt som økning av styringsrammen i totalt fire omganger etter anmodninger fra Statsbygg. Anmodningene ble sendt i løpet av prosjektets to siste år, noe som har vært gjenstand for kritikk og antydninger om mangelfull kostnadsstyring. Vi skal i det følgende se nærmere på denne prosessen og hvordan kostnadsstyringen på etats- og departementsnivå har vært ivaretatt på et overordnet nivå.

Fastsetting av styringsrammer og kostnadsrammer er en måte å holde kontroll med kostnadsutviklingen i statlige prosjekter. Rammene representerer fullmaktsgrenser for prosjektets total kostnad. Dersom det viser seg at prosjektet ikke kan leveres innenfor de gitte rammene må det søkes om økte rammer. For at rammene skal fungere som styringsmekanismer i kostnadsstyringen av prosjektet og porteføljen, er det sentralt at slike anmodninger kommer så tidlig som mulig i prosjektprosessen.

#### ANALYSE

Høsten 2006 hadde operahusprosjektet inngått så godt som alle kontrakter og gikk inn i en periode med meget høy aktivitet på byggeplass. Operahuset var et teknisk komplekst bygg med mange grensesnitt, og hvor mange entreprenører og leverandører skulle arbeide i parallell. Prosjektet opplevde etter hvert problemer med leveringsdyktigheten til de prosjekterende, med forsinkede leveranser av variabel kvalitet. På grunn av avhengigheter mellom aktivitetene førte forsinkelser hos en entreprenør ofte til forsinkelser for entreprenørene som skulle stå for de påfølgende arbeidene, med dertil krav om ekstra betaling for plunder og heft. Mangler i arbeidsunderlaget fra de prosjekterende medførte også mange tilleggskrav. Økningen i volum på flere av kontraktene oversteg etter hvert grensen for når entreprenørene kan kreve reforhandling av avtalene. Siden SB styrte hardt mot å nå den satte ferdigstillelsesdatoen, ble det etter hvert besluttet å endre

prisformatet til regningsarbeid for tre av de største kontraktene. Kontraktene måtte uansett reforhandles, og regningsarbeid ga byggherre større muligheter til å styre fremdriften da det åpnet for å pålegge overtid. Regningsarbeid bidro også til å gi en ryddigere og raskere administrasjon av kontraktsgrensesnitt og oppgjør. Gjennom endring av prisformatet til regningsarbeid ble kontraktsmekanismene som ga størst forutsigbarhet for kostnad forhandlet ut til fordel for bestemmelser som ga økt kontroll på framdrift. Kostnadspådraget fra måned til måned ble det nå forholdsvis enkelt å holde oversikt over, men det ble vanskeligere å ha kontroll med gjenstående arbeider og samlet sluttkostnad.

Kompleksiteten i prosjektet med de mange gjensidige avhengighetene mellom byggeaktivitetene skapte i kombinasjon med den ambisiøse framdriftsplanen mye usikkerhet. Produksjonen på byggeplass var i perioden svært høy, tidvis over 100 mill kr per måned. Forlenget byggetid medførte også følgekostnader for fellesfunksjoner og administrasjon. Svært høy produksjon, bruk av regningsarbeid, forsinkelser i fakturering, sterkt framdriftsfokus og stort arbeidspress i prosjektadministrasjonen, gjorde det sannsynligvis vanskelig å anslå nøyaktige prognoser for sluttkostnaden for prosjektet.

Det blir ikke rett å påstå at SB bevisst har latt kostnadene løpe opp til styringsramma, for så å be om utvidet ramme. Tre av de fire anmodningene om økt styringsramme kom imidlertid svært sent i prosjektgjennomføringen, i perioden juni 2007 til august 2008. I praksis kan derfor ikke systemet med bruk av rammer for kostnad sies å ha fungert hensiktsmessig med hensyn på å gi prosjektets eier god kontroll med totalkostnaden for prosjektet. Styringen av operahusprosjektet har utvilsomt vært svært krevende, og i prosjektets avsluttende fase fremstår vanskeligheter med å beregne gode prognoser for sluttkostnad som en av de viktigste årsakene til at det ble søkt om å benytte midler fra usikkerhetsavsetningen i så mange enkeltomganger.

Den stramme framdriftsplanen antas også å ha gjort kostnadsstyringen utfordrende. En høy framdrift kan gi økt lønnsomhet gjennom eksempelvis lavere administrasjonskostnader for byggherre og entreprenør, og tidligere husleieinntekter. Men det medfører også økt usikkerhet og sårbarhet i et stort og komplekst prosjekt som Nytt operahus, hvor forsinkelser i ett ledd vil føre til forsinkelser i flere andre ledd på grunn av gjensidig avhengighet og lite slakk. Retrospektivt kan det i prosjektet Nytt operahus være verdt å reflektere over hvorvidt framdriftsplanen var basert på for optimistiske antakelser, og om gevinsten ved å flytte åpningsdatoen fram stod i samsvar med den økte usikkerhetseksposeringen. Beslutningsprosessene i denne sammenheng behandles ikke i denne rapporten.

Som tidligere nevnt er en av hensiktene med fastsetting av kostnadsrammer å gi en økt forutsigbarhet for totalkostnaden i prosjekter. En annen hovedårsak til at dette ikke har fungert som tiltenkt i operahusprosjektet kan også skyldes mangelen på omforente prinsipper for kostnadsstyring og bruk av usikkerhetsavsetning mellom SB og departementene. I løpet av prosjektets to siste år ble det fra SB søkt om å benytte deler av usikkerhetsavsetningen totalt fire ganger. I tre av disse anmodningene ble det kommunisert at den nye styringsramma var beregnet å være tilstrekkelig for å slutføre prosjektet. I ett tilfelle ble det søkt om å øke styringsramma, samtidig som det ble informert om at kostnader knyttet til tvistesaker som var nært forestående ikke var regnet inn. SB opplyste også om at alle anmodninger om økninger i styringsramma var basert på svært nøkterne estimer, og at det ikke ble lagt inn noe margin for kostnadsusikkerhet utover de begrunnelsene som fulgte anmodningene. I følge SB er dette årsaken til at ramma ble søkt utvidet så mange ganger. SB ser den gradvise utvidelsen av styringsramma som en del av den stramme kostnadsstyringen etaten utøvde i prosjektet, og mener også at denne taktikken bidro til å holde totalkostnaden for prosjektet nede.

For FAD og Finansdepartementet (FIN) fremsto denne "stegvise" utvidelsen av styringsramma som et tegn på at SB manglet kostnadskontroll. De stadige anmodningene om utvidelse av ramma ga en mangel på forutsigbarhet, og skapte også utfordringer i prosessene med planlegging og styring av de årlige budsjettene. Anmodningene fra SB kom også så sent i byggeprosjektet at det i realiteten ikke var mulig å gjennomføre noen vesentlige kostnadsbesparende reduksjoner i omfang eller kvalitet. FAD og FIN hadde derfor valget mellom å

akseptere en økt ramme, eller stoppe prosjektet. Presset ble ytterligere forsterket av prosjektets stramme framdriftsplan.

Det er tvilsomt at det eksisterte noe reelt potensial for besparelser gjennom kutt i omfang eller kvalitet i operahusprosjektet. Muligheten for å gjøre kutt i stedet for å øke rammene var uansett ikke til stede da størsteparten av anmodningene om økte rammer kom svært sent i prosjektgjennomføringen. Dette krevde svært korte saksbehandlingstider og raske svar for at ikke prosjektets framdrift skulle trues og kostnadene øke ytterligere. Fra SB er det grunnlag for å hevde at det var en mangel på forståelse for denne situasjonen i FAD. SB opplevde i flere tilfeller at saksbehandlingstiden var så lang at prosjektet hadde valget mellom å stanse arbeider, med dertil store kostnads- og framdriftskonsekvenser, eller å operere i grenseland for eget mandat og fullmakter. FAD kan på sin side hevde at disse problemene var noe SB selv hadde skyld i, ettersom anmodningene ble sendt frem såpass sent. Økninger i ramma i den størrelsesorden det her er snakk om måtte også forelegges regjeringen. Saksbehandlingstiden var derfor ikke noe FAD alene kunne styre. Det skal her legges til at SB i flere tilfeller meldte inn prognoser som tilsa at styringsramma ikke kom til å holde. Prognosene ble gjerne rapportert noen måneder i forkant av anmodningene om å bruke av usikkerhetsavsetningen. Når slike varsler kommer i god tid bør ikke en anmodning om å øke styringsramma komme overraskende på fagdepartementet, og det burde kunne forventes en mer proaktiv holdning fra FAD sin side for å minimere saksbehandlingstiden og ulempene for prosjektet.

En gjennomgang av kommunikasjonen i prosessene med bruk av usikkerhetsavsetningen gir et inntrykk av at SB og departementene hadde ulike oppfatninger av hvilke prinsipper som var gjeldende for utløsning og bruk av usikkerhetsavsetningen. SB la seg på en linje hvor en ba om å få bruke så lite som mulig av usikkerhetsavsetningen hver gang, med dertil lav sannsynlighet for å gjennomføre hele prosjektet innenfor den økte styringsramma. Forventningene fra departementene var imidlertid at når prosjektet fikk en ny styringsramme, skulle det med høy sannsynlighet kunne gjennomføres innenfor denne. Det at SB i enkelte anmodninger om ny styringsramme samtidig opplyste om at forventede økte kostnader knyttet til utfallet av kommende tvistesaker ikke var tatt inn forslaget til ny ramme, forsterker inntrykket av at SB og departementene betraktet prinsippene for bruk og utløsning av usikkerhetsavsetningen ulikt.

#### 4 – KOSTNADSOVERSLAG OG VEDTATTE RAMMER

Som vi har sett holdt prosjektet Nytt operahus kostnadsramma, men hadde et merforbruk på 734 mill kr utover opprinnelig styringsramme. Det ble benyttet om lag 90 % av usikkerhetsavsetningen. Prosjektet er nå avsluttet, og det er interessant å se hvordan estimer og vedtatte rammer fremlagt ved investeringsbeslutning i 2002 står i forhold til den faktiske kostnaden.

Ved endelig investeringsbeslutning for operaprojektet forelå følgende kostnadsestimer:

	Etatens analyse før KS2 (nov 2001)	Estimat v KS2 (nov 2001)	Overslag forprosjekt (jan 2002)
<b>P85-estimat</b>	3 107	3 597	Ikke kjent
<b>Forventningsverdi (P50)</b>	2 850	3 061	Ikke kjent
<b>Basisestimat</b>	2 368	2 714	2 660

Tabell 3 – Kostnadsestimer ved KS2 og investeringsbeslutning

Som det fremgår av tabellen over lå estimat fra KS2-prosessen noe høyere enn etatens eget estimat i forkant av KS2. Størst er forskjellen i basisestimat (346 mill kr) og P85-estimat (490 mill kr). Differansen mellom P85-

estimatet og P50-estimatet fra KS2 er også betydelig større enn hva som er tilfellet for etatens egen analyse. Dette viser at usikkerheten i kostnadsestimatet ble vurdert til å være høyere ved KS2 enn ved SBs egen analyse i forkant. Etaten utarbeidet også et nytt kostnadsoverslag i følge med forprosjektet, delvis i parallell med den pågående KS2-prosessen. Her ble basisestimatet anslått å være større enn den foregående etatsinterne analysen, men hakket lavere enn estimatet fra KS2 (50 mill kr).

Rammer	Anbefalt ved KS2	Anbefalt og vedtatt i St prp 48 (01-02)	Differanse (jan 2002)	Differanse justert for prisreg til 2008	Faktisk merforbruk
<b>Kostnadsramme</b>	3 569*	<b>3 330</b>	239	388**	0
<b>Styringsramme</b>	3 104*	<b>2 830</b>	274	377***	+ 734

Tabell 4 – Anbefalte og vedtatte rammer

\*Justert med SBED-indeksen fra nov 2001 til jan 2002

\*\*Justert med den spesielle regionale prisindeksen

\*\*\*Beregning/overslag. For prisregulering er den regionale indeksen benyttet t.o.m. 2005, SBED-indeksen etter dette.

Tabell 4 viser anbefalt styringsramme og kostnadsramme fra KS-rådgiver, samt anbefalte rammer lagt frem av Kultur og kirke departementet i Stortingsproposisjon 48 (01-02). Differansene mellom de to rammene er vist i kolonne 4 og 5.

Som vi ser av tabell 4 ble ikke KS-rådgivers konkrete anbefalinger for styringsramme og kostnadsramme for prosjektet tatt til følge. Rammene som ble vedtatt fulgte anbefalingen fra KUD, som var basert på siste kostnadsoverslag fra forprosjekt (se tabell 3). I følge Stortingsproposisjon 48 (01-02) fremstår ikke anbefalingen fra KUD å ha sin opprinnelse i et estimat basert på stokastisk metode, men den virker å ha tatt KS-rådgivers anbefaling for størrelse på usikkerhetsavsetning (omtalt som "usikkerhetsmargin" i proposisjonen) til følge.

De høyre kolonnene viser differansen mellom anbefalingene til KS-rådgiver og den vedtatte størrelsen, sett opp mot det faktiske merforbruket utover rammene. Som vi ser anbefalte KS-rådgiver en styringsramme som var ca 380 mill kr høyere enn hva som ble vedtatt (prisregulert for sammenliknbarhet). Merforbruket utover vedtatt styringsramme var på 734 mill kr, altså enda høyere.

## ANALYSE

Som vi har sett hadde prosjektet et merforbruk på 734 mill kr ut over den opprinnelige fastsatte styringsramma. For å vurdere hvorvidt størrelsen på denne ramma var stor nok må vi se på årsakene til merforbruket.

På grunn av de spesielle markedsforholdene ble det ved investeringsbeslutning gitt aksept for en prisregulering av styringsramme og kostnadsramme som var betydelig høyere enn både konsumprisindeksene og byggekostnadsindeksene i perioden. Reguleringen av ikke-forpliktet del av rammene har tidvis vært oppe i over 15 % årlig. Allikevel ble 90 % av usikkerhetsavsetningen benyttet. Behovet for å øke ramma ble av SB begrunnet med ulike årsaker som sorterer under negative utslag av usikkerhet. *Kompleksitet, forsinkelser, tvistesaker og mindre omfangsikkerhet* er alle naturlige kostnadsdrivende elementer i et stort byggeprosjekt. Dette er noe det må tas høyde for ved kostnadsestimering. Framdriftsplanen viste seg også å være stram, noe som både medfører usikkerhet og som dessuten kan virke direkte kostnadsdrivende dersom framdrift er høyt prioritert, slik som var tilfellet i operaprojektet. Forlenget byggetid og forseringsarbeider er kostnader det må tas hensyn til ved estimering.

Den spesielle utviklingen i markedet i perioden prosjektet ble gjennomført er kanskje det forhold som var vanskeligst å forutse konsekvensene av, og som i størst grad legitimerer bruken av usikkerhetsavsetningen.

Prosjektet fikk riktignok store tillegg i rammene for å dekke inn den spesielt store prisveksten i markedet, men markedssituasjonen medførte også ulemper som effektivitetstap på byggeplass, mangel på tilbud og prisøkninger som var vanskelig å forutse og ta høyde for.

Til tross for mange oppdukkende forhold med negativ konsekvens underveis i gjennomføringen vurderes styringsramma som ble satt ved investeringsbeslutning som for lav, prosjektets prioritering av kvalitet, størrelse og karakter tatt i betraktning. Kostnadsoverslaget som ble lagt til grunn for fastsettelse av rammene var basert på en kalkyle etter forprosjektet som i for liten grad virker å ha tatt hensyn til størrelsen på den identifiserte usikkerheten prosjektet skulle operere under.

Styringsramme ble fastsatt på bakgrunn av et nøkternt basisestimat på 2 660 mill kr, hvor 170 mill kr ble lagt til for å håndtere usikkerhet. Dette var før tilbud på entreprisene var innhentet. Dersom dette overslaget på 2830 mill kr var ment å representere et estimat med 50% sjanse for overskridelse/underskridelse (P50), var det sannsynligvis for lavt.

Som vi ser av tabell 4 hadde en styringsramme basert på KS-rådgivers P50-estimat også vært for lav til å holde. Bruken av usikkerhetsavsetningen hadde imidlertid vært ca halvparten med en slik styringsramme, og gitt et merforbruk på rundt 10% ut over vedtatt ramme. Dette er innenfor det som kan aksepteres uten at det stilles spørsmål ved realismen i den anbefalte ramma.

Slik som for styringsramma kan det også hevdes at kostnadsramma var satt for lavt. Som vi så i kapitlet som omhandlet prisregulering, var prosjektet også nær å overskride kostnadsramma, men kan sies å ha blitt "reddet" av en særlig høy prisregulering i prosjektets siste to år. Størrelsen på usikkerhetsavsetningen vurderes imidlertid å ha vært rett dimensjonert, slik at dersom styringsramma og kostnadsramma hadde vært satt høyere, ville avsetningen vært av akseptabel størrelse.

## KONKLUSJONER

Vi skal i det følgende oppsummere konklusjonene fra de fire spørsmålene presentert innledningsvis.

1. *Har usikkerhetsavsetningen som ble benyttet blitt disponert innenfor prosjektets rammebetingelser og definerte omfang?*

Behovet for økt styringsramme i prosjektet skyldes i hovedsak negative utslag av usikkerhet. Det har ikke blitt funnet noe som tilsier at økningene i styringsramme gjennom bruk av usikkerhetsavsetningen ikke har vært legitime, eller utenfor etaten og fagdepartementet sin styringsrett.

2. *Har prisreguleringen av styringsramme og kostnadsramme vært gjort i henhold til vedtatt ordning og ivaretatt intensjonen bak denne?*

Reguleringen av prosjektets styringsramme og kostnadsramme for å kompensere for prisvekst virker å ha vært gjort teknisk rett. Gitt at intensjonen med prisreguleringsordningen var å overføre den systematiske risikoen knyttet til prisvekst i bygg- og anleggsmarkedet fra etaten til Staten, har ordningen med prisregulering med to ulike indekser ikke fungert helt som tiltenkt. Prosjektet ser ut til å ha fått økt kostnadsramma for mye i forhold til hensikten med prisreguleringsordningen, spesielt i de siste årene. Prisregulering av usikkerhetsavsetningen med en regional markedsindeks har gitt en uforholdsmessig stor økning i kostnadsramma. Prosjektet ville hatt en overskridelse av ramma dersom denne hadde blitt regulert med den «vanlige» SBED-indeksen.

Utformingen av den spesielle ordningen for prisregulering som ble vedtatt for Nytt operahus medfører at de opprinnelige estimater og rammer for kostnad reelt sett er beheftet med mer usikkerhet enn hva som er tilfellet for andre statlige prosjekter. Den medfører nemlig en større usikkerhet i selve forutsetningene for tallenes gyldighet enn hva som er vanlig i statlige prosjekter. Den regionale indeksen vil variere mer enn SBED-indeksen, og vil være vanskeligere å estimere i forkant av prosjektet enn SBED-indeksen. Det er her verdt å stille spørsmål ved om den reelle kostnadsusikkerheten knyttet til forutsetningen om at rammene skal reguleres med en slik regional indeks er godt nok kommunisert ved investeringsbeslutning, og videre om usikkerheten styres fra rett nivå.

I lys av dette fremstår utformingen av ordningen metodisk sett som mangelfull. Dette er imidlertid ikke noe Statsbygg som gjennomførende etat kan klandres for.

*3. Har etaten og det ansvarlige fagdepartement hatt tilfredsstillende kontroll og styring med kostnadene i prosjektet?*

Enkelte sider av den overordnede kostnadsstyringen fremstår som mangelfull. Prosjektet Nytt operahus ble gjennomført under svært utfordrende rammebetingelser og har vært et krevende prosjekt å styre. I prosjektets avsluttende fase virker det å ha vært en delvis manglende kontroll på sluttkostnad. Mellom etaten og departementene virker det også å ha manglet en omforent forståelse av hvilke styringsprinsipper som skal legges til grunn i kostnadsstyringen. Styringsramma ble enkelte ganger anmodet økt med for små beløp til at prosjektet kunne forventes å gjennomføres uten en ytterligere økning i ramma på et senere tidspunkt. Anmodning om å utvide ramma ble også kommunisert for sent til at fagdepartementet hadde noe annet valg enn å godkjenne økningen eller stoppe prosjektet. Det skal her legges til at det sannsynligvis er tvilsomt at denne situasjonen hadde vært annerledes om Statsbygg hadde sendt anmodningene på tidligere tidspunkt. Ansvarlig fagdepartementet virker ikke å ha korrigert Statsbygg sin praksis med sene og gradvise økninger av styringsramma, til tross for at kommunikasjonen fra Statsbygg åpenbart viste at etatens prinsipper for bruk av usikkerhetsavsetningen ikke samsvarte med FAD og FINs forventninger.

Prosjektet Nytt operahus virker å ha hatt tett oppfølging fra ansvarlige fagdepartement. Av ankepunkter i den øvrige eierstyringen skal nevnes at saksbehandlingstiden for godkjenning av økt styringsramme var i noen tilfeller for lang, noe som har virket forstyrrende på prosjektgjennomføringen og medførte økte prosjektkostnader på grunn av midlertidige stopp i produksjonen. Det virker heller ikke som om fagdepartementet har benyttet innrapporterte kostnadsprognoser aktivt nok for å minimere saksbehandlingstiden.

*4. Ga vedtatte styringsramme og kostnadsramme prosjektet gode nok rammebetingelser, og var kostnadsestimatene som forelå ved investeringsbeslutning realistiske?*

Kostnadsestimatet lagt til grunn for prosjektets styringsramme og kostnadsramme virker å ha vært for lavt under de gitte forholdene. Prosjektet var svært komplekst, hadde en lang gjennomføringstid og en stram framdriftsplan. I tillegg har mål for kvalitet og fremdrift, vært prioritert foran kostnad. Dette tilsier at prosjektet har hatt behov for et forholdsvis stort økonomisk handlingsrom for å lykkes. Prosjektet fikk spesielt store tillegg i styringsramme og kostnadsramme for å håndtere den sterke prisveksten i bygg- og anleggsmarkedet underveis. Allikevel måtte så godt som hele usikkerhetsavsetningen benyttes. Mye av årsaken til dette var negative utslag av usikkerhet som må forventes i et prosjekt av en slik størrelse og karakter.



## KILDER

Dovre International 2002; *"Prosjekt Nytt Operahus Sluttrapport"*; Rapport etter ekstern kvalitetssikring (KS2) 7. februar 2002

Fornyings- og administrasjons- og kirkedepartementet; Dokumenter med saksnummer 200503624

Analysegruppen AS 2001; *"Byggekostnadsmodell Nytt Operahus"*, 12.06.01

Prognosesenteret AS 2007; *"Byggekostnadsmodell Nytt Operahus, oppdatering per 15/9-07"*, sept 07

Statistisk sentralbyrå 2010; Byggekostnadsindeks for boligblokk 1978-2009

Oslo kommune 2004; *"Byrådssak 45/04 - SALG AV TOMT TIL NYTT OPERAHUS I BJØRVIKA"*

Statsbygg 2008; *"Nytt operahus, Den Norske Opera & Ballett. Ferdigmelding nr. 673/2008"*

Statsbygg 2009; Sluttrapport (Utarbeidet til Concept-programmet)

Katrine Aanes Johansen: Intervju med prosjektdirektør og prosjektleder prosjektstyring 21.12.09 Oslo

### *Stortingsproposisjoner:*

Kultur- og kirkedepartementet;

St.prp. 48 (2001-2002)

St.prp. 1 (2002-2003) s 47

St.prp. 1 (2003-2004) s 51

St.prp. 1 (2004-2005) s 56

St.prp. 1 (2005-2006) s 61

St.prp. 1 (2006-2007) s 55

St.prp. 1 (2007-2008) s 66

St.prp. 1 (2008-2009) s 72

Fornyings- og administrasjonsdepartementet / Moderniseringsdepartementet / Arbeids- og administrasjonsdepartementet;

St.prp. 1 (2001-2002) s 93

St.prp. 1 (2002-2003) s 84

St.prp. 1 (2003-2004) s 95

St.prp. 1 (2004-2005) s 100

St.prp. 1 (2005-2006) s 99

St.prp. 1 (2006-2007) s 88

St.prp. 1 (2007-2008) s 95

St.prp. 6 (2007-2008) s 3

St.prp. 53 (2007-2008)

St.prp. 1 (2008-2009) s 107

St. prp. 28 (2008-2009) s 5

St.prp. 1 (2009-2010) s 109

Finansdepartementet;

St.prp. 69 (2006-2007) s 108

St.prp. 67 (2008-2009) s 101