

## Notat

Sammenstilling av de selvforvaltende universitetenes erfaringer med byggeprosjekter der Statsbygg er byggherre og ulike leieavtaler der Statsbygg er utleier

Oktober 2022



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet



UNIVERSITETET I BERGEN



UNIVERSITETET  
I OSLO



UiT Norges  
arktiske universitet

## Innhold

1. Innledning.....	3
1.1. Om oppdraget .....	3
1.2. Avgrensing av oppdraget.....	3
1.3. Leseveiledning .....	3
2. Kort om ansvar og roller i byggeprosjektet .....	4
2.1. Kategorier av brukere.....	5
2.2. Ansvar for brukermedvirkning i større prosjekter i statlig sivil sektor .....	5
Tidligfase.....	7
Forprosjektfase.....	7
3. Tidligfase.....	8
4. Gjennomføringsfase .....	12
5. Ferdigstillelse og overlevering.....	14
6. Husleieordninger i staten .....	15
6.1. De selvforvaltende universitetenes leieforhold .....	16
6.2. Universitetenes erfaringer med Statsbygg som utleier .....	17
Intervjulist.....	19
Referanser .....	20

# 1. Innledning

## 1.1. Om oppdraget

De fem selvforvaltende universitetene Universitetet i Bergen (UiB), Universitetet i Oslo (UiO), Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet (UiT), Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) har et samarbeid for å forbedre resultatene av investeringer som gjøres innenfor eiendom i universitetenes porteføljer. I den sammenheng har universitetene gjennomgått erfaringer fra prosjektprosesser der Statsbygg har vært byggherre.

På oppdrag fra de fem universitetene har Dovre i dette notatet sammenstilt disse erfaringene, herunder erfaringer fra tidligfase, prosjektgjennomføring, overføring av prosjekter til universitetene som selvforvalter og beregning av husleie i prosjekter hvor de opptrer som leietaker.

Erfaringene vil være underlag for vurderinger av hvordan universitetene kan organisere og innrette seg for å sikre god brukermedvirkning, sikre en god overføringsprosess fra Statsbygg til de selvforvaltende universitetene og sikre grunnlag for en sikker og bærekraftig drift og eiendomsforvaltning. I tillegg er det samlet inn erfaringer og innspill fra ulike leieavtaler med Statsbygg som grunnlag for vurdering av tiltak som kan bedre eiendomsforvaltningen på disse områdene, sett fra eier, leietaker og brukers ståsted.

Oppdraget er i hovedsak utført i perioden august–september 2022. Dokumentasjon fra tidligere rapporter og innspill fra de selvforvaltende universitetene er gjennomgått, og det er avholdt intervjuer med utvalgte ressurser. Oversikt over møter og intervjuer gis i vedlegg.

Prosess og hovedmomenter i notatet ble presentert i samarbeidsmøte mellom de selvforvaltende universitetene og Kunnskapsdepartementet 9. september 2022. Utkast til sammenstillingsnotat er sendt ut for merknader og innspill. Tilbakemeldinger fra innspillsrunden er innarbeidet i notatet.

## 1.2. Avgrensing av oppdraget

Oppdraget er gjennomført innenfor begrensede rammer, og notatet vil derfor være overordnet, med forslag til oppfølgingspunkter og tiltak for universitetenes videre arbeid for å sikre økt verdiskaping i prosjektprosesser der Statsbygg er byggherre. Organisasjonsutviklingsprosjekter går ofte parallelt med byggeprosjektene, men dette omfattes ikke i denne sammenstillingen. Notatet omfatter heller ikke oppfølgingspunkter og tiltak for andre aktører enn universitetene.

## 1.3. Leseveiledning

Innledningsvis i notatet gis en kort oversikt over roller og ansvar i byggeprosjekter i henhold til retningslinjer og veiledning for brukerinvolvering i byggeprosjekter i statlig sivil sektor.

I delkapittel 3-5 sammenstilles de selvforvaltende universitetenes erfaringer med prosjekter der Statsbygg kun er byggherre, og hvor det er behov for forbedring av brukerorganisasjonens medvirkningsprosesser. Videre vurderes mulige oppfølgingspunkter og tiltak som kan bidra til forbedringer i brukermedvirkningen og gi økt nytte av prosjektene. Sammenstillingen er strukturert i henhold til prosjektets faser; tidligfase (inkludert forprosjekt), gjennomføringsfase, ferdigstilling og

overlevering. Innledningsvis i hvert delkapittel redegjøres det kort for god praksis i samhandlingen mellom byggherre og bruker for hver fase.

I kapittel 6 beskrives erfaringer med prosjekter der Statsbygg er både byggherre og forvalter, og prosjektene inngår i Statsbyggs husleieordning.

Notatet omhandler som nevnt områder der det er forbedringspotensial. Det betyr ikke at det er mangel på positive erfaringer i de omtalte prosjektene, men dette har altså ikke fokus i gjennomgangen.

Erfaringene i dette notatet er hentet fra prosjekter med ulik størrelse ved universitetene. Det presiseres at styring og medvirkning i prosjekter, i alle organisasjonsledd og faser, må tilpasses prosjektets størrelse og kompleksitet. Det vil ikke være tilstrekkelig å bruke samme nivå på brukerinvolvering og standardssystemer i alle prosjekter. Erfaringer og oppfølgingspunkter i dette notatet vil likevel i stor grad være tilstrekkelig generisk til å ha relevans i prosjekter av ulik størrelse og kompleksitet.

En rekke tiltak og oppfølgingspunkter i notatet vil også fremstå som generelle suksessfaktorer, men er basert på faktiske utfordringer som universitetene har erfart. Selv med god planlegging og gjennomføring i bunn, kan man oppleve at prosesser ikke fungerer godt i praksis.

## 2. Kort om ansvar og roller i byggeprosjektet

Rollene i et byggeprosjekt avhenger av prosjektets kompleksitet og omfang, valg av gjennomføringsmodell og hvilken fase prosjektet er i. Hver enkelt aktør har ikke bare ansvar for sin del av leveransen, men må også forstå de andre rollenes ansvar gjennom prosjektløpet og legge til rette for god dialog og samarbeid.

Instruks om håndtering av bygge- og leiesaker i statlig sivil sektor (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2017) angir at oppdragsdepartementet er ansvarlig for de byggeprosjekter som settes i gang på departementets område, og at Statsbygg normalt ivaretar byggherreansvaret på vegne av staten i byggeprosjekter i statlig sivil sektor.

For øvrig gjelder følgende prinsipper for ansvarsdeling ved behandling og gjennomføring av statlige byggeprosjekter (forkortet fra instruksene og oppdatert navn på KDD):

- Oppdragsdepartementet har ansvaret for departementets egen behandling av byggesaken, herunder bl.a. prioritering av prosjektet, dimensjonering, arealramme og kvalitativ utforming
- Statsbygg ivaretar byggherreansvaret på vegne av staten
- Statsbygg er videre ansvarlig for å varsle oppdragsdepartementet og Kommunal- og distriktsdepartementet om avvik i prosjektgjennomføringen som kan medføre at prosjektet ikke kan gjennomføres iht. fastsatte planer. Ved eventuelle feil eller mangler fra Statsbyggs side har Kommunal- og distriktsministeren det konstitusjonelle ansvaret
- Kommunal- og distriktsdepartementet behandler forslag til kostnadsrammer for prosjekter under terskelverdi for ekstern kvalitetssikring og har det overordnede ansvaret for disponeringen av usikkerhetsavsetninger i byggeprosjekter
- Finansdepartementet har ansvaret for ordningen med ekstern kvalitetssikring av store statlige investeringsprosjekter

Veilederen «Styring av store statlige byggeprosjekter i tidligfase» er myntet på oppdragsgivende departement, og klargjør oppdragsgivers rolle og ansvar og samspillet med byggherre og bruker i prosjekter over 300 mill. kroner. For de selvforvaltende universitetene er det Kunnskapsdepartementet som er oppdragsgiver og overordnet prosjekteier. Bruker er definert som virksomheten som skal bruke bygget når det er ferdig. I dette notatet er det fokus på prosjekter der de selvforvaltende universitetene er bruker av bygget når det står ferdig, enten som selvforvalter eller leietager, og Statsbygg er byggherre. Brukerne har en viktig rolle i å definere hvilke løsninger prosjektet må omfatte for å dekke det prosjektutløsende behovet og skape verdi over tid.

## 2.1. Kategorier av brukere

Brukerne i et byggeprosjekt er ikke en enhetlig gruppe. Ulike kategorier av brukere kan eksempelvis være:

- Organisasjonen/virksomheten som skal inn i bygget (beslutningstager)
- Tillitsvalgte
- Sluttbruker internt eller eksternt (studenter, ansatte)
- Fagekspertise bygg – Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU), drift areal med mer

Det er viktig å etablere en felles forståelse om de ulike kategoriene av brukere fra tidlig i prosjektet, og planlegge hvordan brukerinvolveringen skal innrettes og håndteres i de ulike prosjektfasene:



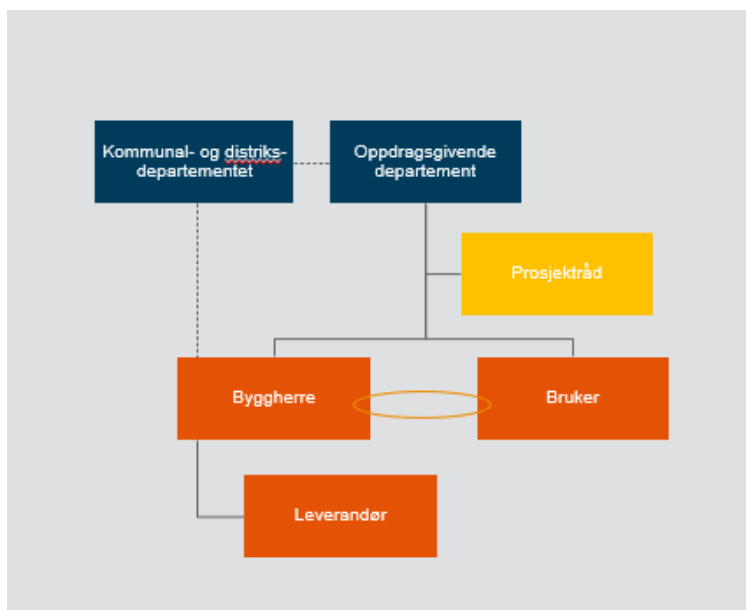
Figur 1 Brukermedvirkning gjennom prosjektløpet

I større prosjekter etableres det ofte et mottaksprosjekt, som er ansvarlig for å planlegge og forberede mottaket av leveransen fra bygge- og brukerutstyrprosjektet. I dette notatet defineres mottaksprosjektet som en brukerorganisasjon som er ansvarlig for at bredden i brukers behov blir ivaretatt helt fra tidlig fase, ved å sikre hensiktsmessig brukerinvolvering i alle faser, i tillegg til å forberede mottak.

## 2.2. Ansvar for brukermedvirkning i større prosjekter i statlig sivil sektor

Ansvar for brukermedvirkning i tidligfase i statlige byggeprosjekter er plassert organisatorisk for prosjekter over 300 mill. kroner gjennom instruksen om håndtering av bygge- og leiesaker i statlig sivil sektor og tilhørende veileder. For mindre prosjekter må prosjekteier sikre at brukerne blir involvert, og prosjektledelsen må se til at brukerbehovene blir ivaretatt i prosjekteringen. Redegjørelse av roller og ansvarsforhold gis i de følgende avsnittene.

Selv om ansvaret er plassert organisatorisk i større prosjekter er det imidlertid ikke alltid like godt operasjonalisert i form av tydelige roller i oppdragsdepartement eller hos bruker. Instruks og veileder omtaler ansvarsfordelingen, men gir ikke føringer for enkeltroller eller kompetansekrav til disse.

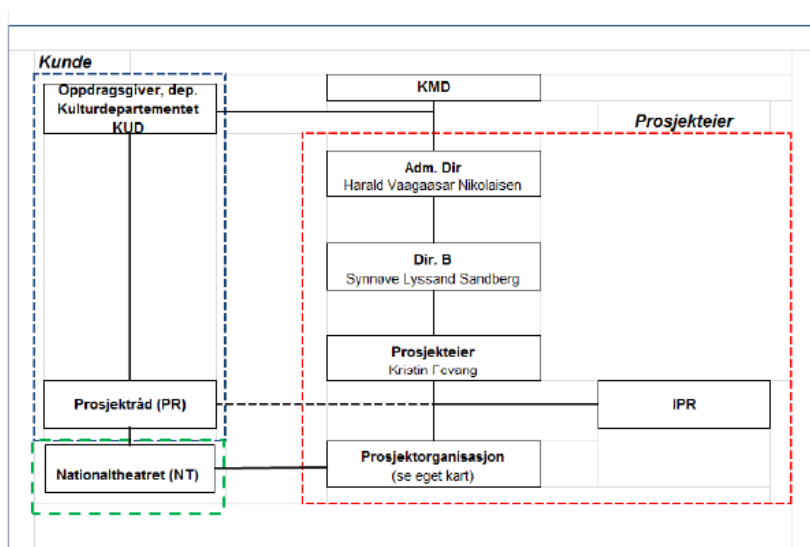


Figur 2 Overordnet organisering av byggeprosjekt i statlig sivil sektor

I henhold til instruks og veileder er det oppdragsgivende departement som skal initiere brukermedvirkningen. KDD behandler forslag til kostnadsrammer for prosjekter under terskelverdi for ekstern kvalitetssikring (1 mrd. kroner), og har det overordnede ansvaret for disponeringen av usikkerhetsavsetninger i byggeprosjekter. KDD er også konstitusjonelt ansvarlig for Statsbygg. KDD sitter i prosjektrådet.

Som det fremgår av Figur 2 Overordnet organisering av byggeprosjekt i statlig sivil sektor må det være god samhandling mellom byggherre og bruker, og det er byggherre som har kontakten med leverandør.

Som påpekt i områdegjennomgangen (Cap gemini, 2018) vil et overordnet organisasjonskart som beskriver Statsbyggs linjeledernivåer med rapporterings- og kommunikasjonslinjer til involverte parter se noe annerledes ut enn organiseringen beskrevet i veileder ved at Statsbyggs ansvarlinje i prosjekter går til KDD som er etatsstyrer av Statsbygg. Områdegjennomgangen viser til et eksempel på en typisk overordnet organisering i et statsbyggprosjekt, ref. figuren under:



Figur 3 Eksempel på overordnet prosjektorganisering i et Statsbyggprosjekt (Kilde: Cap gemini, 2018)

## Tidligfase

Under gis en sammenfatning av veileders føringer med hensyn til ansvar for å ivareta brukerperspektivet i prosjektets tidligfase.

### Oppdragsgiverdepartementets ansvar

- Ivareta samfunns- og brukerperspektivet og sikre finansiering av prosjektet, samt påse at prosjektet utvikles med sikte på å nå målene og levere forventet nytte
- Angi rammer for brukers medvirkning og etablere en effektiv organisering av brukerinteressene i prosjektet
- Etablere et prosjektråd, der bruker skal være representert sammen med oppdragsgivende departement, KDD, Statsbygg og eventuelt andre departementer med eierskap til prosjektet

### Brukers ansvar

- Beskrive og spesifisere det framtidige behovet innenfor rammene gitt av oppdragsdepartementet og eventuelt regjeringen
- Brukers innspill og medvirkning skal koordineres av en brukerkordinator og være godkjent av egen institusjons ledelse
- Bruker er ansvarlig for å forankre beslutninger i prosjektet i egen organisasjon

### Statsbyggs ansvar

- Lede brukermedvirkningsprosessen i henhold til rammer gitt av oppdragsdepartementet
- Opplegg for brukerinvolvering bør være en del av OFP-rapporten

## Forprosjektfase

Under gis en sammenfatning av veileders føringer med hensyn til ansvar for å ivareta brukerperspektivet i forprosjektfase.

### Oppdragsgiverdepartementets ansvar

- Følge opp prosjektutviklingen og påse at byggherren styrer prosjektet etter de målene og forutsetningene som er beskrevet i oppdragsbrevet
- Sikre god brukerorganisering og gode brukerprosesser
- Sørge for at det blir etablert relevante brukergrupper og utnevnt en brukerkordinator
- Initiere eventuelle organisasjonsutviklingsprosesser hos bruker parallelt med prosjektutviklingen
- Ha et brukertstysprosjekt som er tilpasset byggeprosjektets utforming og framdrift

### Brukers ansvar

- Spille inn alle relevante behov i detaljeringen av rom- og funksjonsprogram og byggeprogrammet. Bistå oppdragsdepartementet med å detaljere behovene beskrevet i forstudien og prosjektavklaringsfasen innenfor de rammer som er satt ved oppstart forprosjekt
- Bidra til at det oppnås nøkterne og arealeffektive løsninger
- Ha en sentral rolle i arbeidet med brukertstysprosjektet

- Melde fra til oppdragsdepartementet dersom forutsetninger for brukerbehovet ved OFP har blitt endret

#### Statsbyggs ansvar

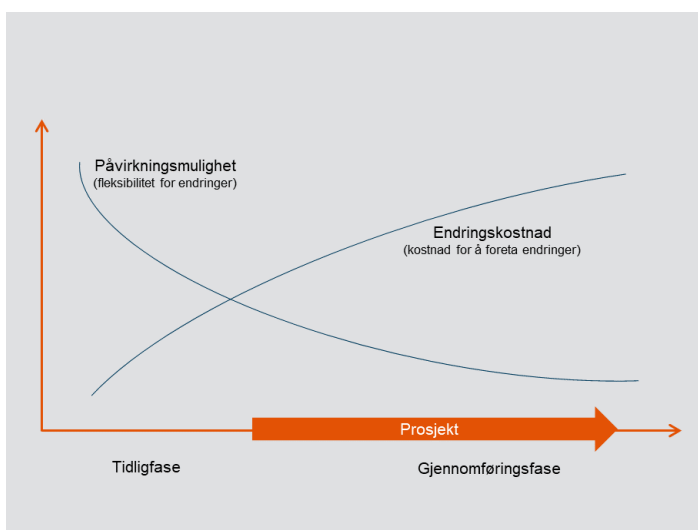
- Lede brukermedvirkningsprosessen i samråd med brukerkoordinator, basert på føringer fra oppdragsdepartementet ved OFP
- Utarbeide kravspesifikasjon i nært samarbeid med departement og bruker

Veilederen spesifiserer ikke ansvarsfordelingen i gjennomføringsfasen.

### 3. Tidligfase

Det er en suksessfaktor for et byggeprosjekt at medvirkningsprosessen starter tidlig og at det settes av nok tid, kompetanse og ressurser i både byggeprosjektet og i virksomheten som skal bruke bygget.

Brukerne må involveres på et tidligst mulig tidspunkt slik at bygget blir godt tilpasset virksomheten, og at byggherre tidlig forstår brukerbehovene. Jo lenger ut i prosessen endringer på prosjekteringsgrunnlaget finner sted jo dyrere blir endringene, som illustrert i figuren under:



Figur 4 Forholdet mellom påvirkningsmulighet og kostnad ved endringer (Samset, 2008)

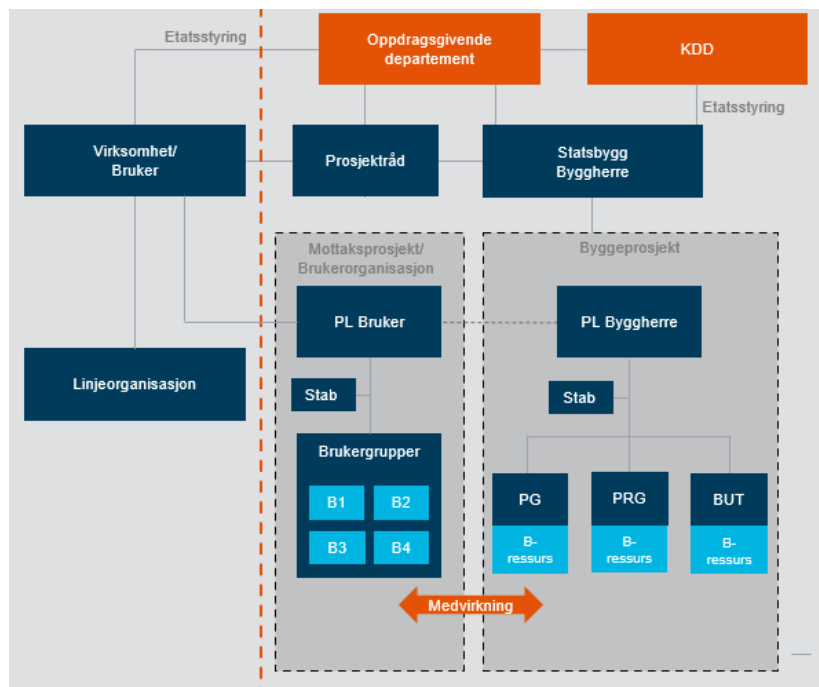
God planlegging av brukermedvirkning er også avgjørende for at man skal nå målene ved prosjektet. Det omfatter å etablere tydelige roller, organisasjon, kommunikasjonslinjer, samhandlings- og møtefora, tidsplaner og beslutningsplaner.

I de større prosjektene bør det så tidlig som mulig etableres en brukerorganisasjon eller mottaksprosjekt, som både skal forberede og sikre overgangen fra byggeprosjekt til driftsfase, men også ivareta brukerperspektivet i tidlige faser av investeringsprosjektet. Brukerorganisasjonen bør ha motsvarende kompetanse som byggherre i alle organisasjonsledd og prosjektfaser for å understøtte byggeprosjektet og forberede mottak. Med dette menes at brukerorganisasjonen må ha kompetanse



og dedikerte ressurser innen blant annet prosjektering og tekniske løsninger, IKT, FDVU og brukerutstyr i tillegg til god kompetanse innen prosjektstyring og -gjennomføring.

Mer målrettede medvirkningsprosesser, der bruker er godt rigget med tilsvarende kompetanse som byggherre, vil gi bedre løsninger, ressursutnyttelse og forhindre prosjektretthet som ofte kommer som følge av uryddige prosesser, omkamper, mv. Figuren under viser en mulig variant av en brukerorganisasjon for universitets- og høyskolesektoren i tidligfase, med klare styrings- og kommunikasjonslinjer:



Figur 5 Variant av organisering av en brukerorganisasjon i tidligfase

Figuren viser etatsstyringen i oppdragsgivende departement til venstre for den oransje stiplede linjen i figuren, og organisering og styring hos byggherre og bruker til høyre. Sentralt i figuren er medvirkningen mellom brukerorganisasjon og byggeprosjektet, som vil være en viktig oppgave for prosjektlederne i respektive prosjekter.

Rollefordelingen mellom Statsbygg og universitetene fungerer som regel godt, og tilbakemeldingen er at Statsbygg fremstår som profesjonell med gode rutiner for prosjektgjennomføring inkludert brukermedvirkning. Likevel er det områder der prosesser og gjennomføring kan forbedres.

Under følger oppsummering av erfaringene de selvforvaltende universitetene har fra tidligfase, og hvor det er forbedringspotensial i brukermedvirkningsprosessen, med oppfølgingspunkter og tiltak som kan bidra til forbedring fra brukerens side.

Tabell 1 Erfaringer og oppfølgingspunkter for tidligfase

	Universitetenes erfaringer	Oppfølgingspunkter og tiltak for bruker
1	<p>Manglende kapasitet og tilgang på riktig kompetanse hos bruker. Det settes ikke av dedikerte ressurser, og ressursene har av og til ikke tilstrekkelig grunnlag for å representere fremtidens campus.</p>	<p>Det er avgjørende at universitetets brukerorganisasjon stiller med tilstrekkelig og riktig kompetanse tilpasset tidligfase (gjelder også de andre fasene), og arbeider for å øke brukerforståelse fra dag 1. Tidlig modne brukerkrav og god brukerforståelse kan gjøre det lettere for Statsbygg å omsette brukerinnspill til gode funksjonskrav og tekniske beskrivelser i tidligfase. Dette vil være mer utfordrende jo større og mer komplekst prosjektet er, og brukermedvirkningen bør tilpasses deretter.</p> <p>Der det er hensiktsmessig, bør bruker etablere et eget mottaksprosjekt så tidlig som mulig, og sørge for at roller og ansvar er tydelige og avgrensede, både internt og overfor byggherre. Et større og mer komplekst prosjekt vil som nevnt kreve en annen brukerorganisering enn et mindre prosjekt. Mottaksprosjektet bør ha en prosjektleder/ett kontaktpunkt som koordinerer bruker internt og sørger for god involvering.</p>
2	<p>Begrenset kompetanse hos byggherre om virksomheten som skal inn i bygget og brukers reelle behov. Bygget settes som premiss for virksomheten – og ikke omvendt.</p>	<p>Brukerorganisasjonen bør være god på å avklare og kommunisere forskjell mellom brukers ønsker og behov. Det vil si å sortere krav, ønsker og behov på strategisk og operativt nivå i virksomheten, for å sikre at det er kjernevirksomhetens fremtidige behov som innledningsvis blir definert og som gir føringer for den etterfølgende brukermedvirkningen på taktisk og operativt nivå.</p> <p>Bruker bør sikre at byggherre har tilstrekkelig innsikt i kjernevirksomheten for å sikre god forståelse av brukers behov og gode brukermedvirkningsprosesser.</p> <p>Bruker bør etterspørre ITB-ansvarlig (integrerte tekniske bygningsinstallasjoner) i byggherreorganisasjonen allerede i tidligfase, som vil ha ansvar for å følge opp brukers behov og kravsbeskrivelser ovenfor entreprenør. Denne ressursen bør spille tett med ressurser med kompetanse på brukers behov og krav i brukerorganisasjonen.</p>
3	<p>For lite målrettede prosesser for brukermedvirkning. Selv om det ligger god planlegging til grunn fra byggherre som leder brukermedvirkningen, blir ikke dette alltid fulgt opp i praksis.</p>	<p>Brukerorganisasjonen bør gjøre seg kjent med hvorvidt det er på plass en struktur og plan for brukermedvirkning, selv om det er byggherre som leder brukermedvirkningsprosessen. Det bør foreligge planer som tydeliggjør hva, når og hvordan bruker kan medvirke. Det innebærer struktur for organisering, møtearenaer og møteplaner, beslutningsmatriser og -planer, plan for kommunikasjon og informasjonsflyt.</p> <p>Bruker bør påse at byggherre etablerer planer som tydeliggjør hvilke beslutninger som må gjøres av bruker og til hvilket tidspunkt, samt hvilken mulighet brukerne har til å påvirke byggeprosjektet. Det er viktig at bruker er innforstått med konsekvensene av sene innspill eller manglende beslutninger. Brukerkrav og behov bør beskrives godt for å unngå omfattende brukerendringer i gjennomføringsfasen. Forankrede grunnlagsdokumenter fra organisasjonen bør ligge som forutsetning for prosjektgjennomføringen.</p>

4	<p>Ulik forståelse av målbilde og rammebetingelser på ulike nivåer både i prosjektorganisasjonen som helhet og internt i brukerorganisasjonen/mottaksprosjektet.</p>	<p>Brukerorganisasjonen bør etterspørre tydelige mål og rammebetingelser fra byggherre og/eller oppdragsgiver der det er uklarheter, og være trygg på at det er gjensidig forståelse av disse og av prosesser prosjektet skal gjennom. Det gjelder også forståelse for perspektiv, det vil si å ha fokus på den langsiktige verdiskapingen av prosjektet.</p> <p>Utarbeidelse og etablering av prosjektets målbilde, i hele kjeden fra samfunns- og effektmål til resultatmål, bør forankres hos alle parter i prosjektet slik at det er større forutsigbarhet ved behandling av målkonflikter og prioriteringer.</p> <p>Resultatmålene bør utledes fra effektmålene, og bør relateres direkte til oppnåelse av effektmål i rapporteringen.</p>
5	<p>Det er et gap mellom perspektivet for prosjektorganisasjonen hos byggherre, som blir målt på tid, kost og kvalitet i prosjektet, og eiers og brukers perspektiv, som må tenke langsiktig verdiskaping.</p> <p>Kortsiktige løsninger velges i prosjektet på bekostning av hva som er beste løsning på lang sikt (livssyklus-kostnader og langsiktig verdiskaping).</p>	<p>Livsløpskostnader må være en del av tidligfaseprosjektering, og ligge som grunnlag for endelig vurdering av løsninger. Bruker bør være bevisst på å påpeke at anlegget/bygningen som skal bygges skal være bærekraftig og god å drifte i hele levetiden.</p> <p>Brukerorganisasjonen bør sikre at det er muligheter for påvirkning i prosjektet, der det er fare for å velge kortsiktige løsninger, som ikke vil være beste løsning i et langsiktig perspektiv.</p> <p>Bruker bør stille krav til bedre analyser av løsninger i et livssyklus-kostnadsperspektiv før løsningene tegnes ut. Når bruker skal gi råd om hva de trenger, bør de etterspørre og få godt nok vurderte konsekvenser for byggeprosjektet og driften, før de gir råd om valg. Bruker bør også etterspørre etterprøving av grunnlag for beslutninger der det er usikkerhet rundt løsninger, eventuelt etterprøve disse på egenhånd, der man har mulighet. Dette kan forhindre at feil beslutninger tas på usikkert grunnlag, og kan påføre bruker uhensiktsmessige løsninger eller store kostnader på sikt.</p>
6	<p>Prosjekter baserer seg på gårsdagens løsninger og ikke for fremtidige behov.</p>	<p>Brukerorganisasjonen bør ha innspill til byggherre på hva som kan være hyllevare og hva som bør være innovasjon og nytenking i prosjektet. utfordringer og risiko ved nyvinninger bør tas med i vurderingene. Bruker bør også være bevisst hvilke løsninger som gir fremtidig fleksibilitet, ved behov for endringer i et livsløpsperspektiv.</p>
7	<p>Riktig kompetanse fra drift og forvaltning blir ikke involvert tidlig nok i prosjektet.</p>	<p>Brukerorganisasjonen bør sørge for at kompetanse fra forvaltning og drift involveres tidlig nok i prosjektet, særlig på energi.</p> <p>Bruker bør tidlig tenke drift ved utforming av bygget, og vurdere temaer som f.eks. renhold, sikkerhet og snømåking før forprosjekt ferdigstilles for å sikre at løsningene er hensiktsmessige å drifte. Bruker bør være sentral i planlegging og deretter gjennomføring av metode og nivå for systematisk ferdigstillelse i prosjektene.</p>
8	<p>Uklare roller og ansvarsforhold i prosjektene, både internt hos bruker og i prosjektorganisasjonen. Avklaringer går utenfor</p>	<p>Brukerorganisasjonen bør, i tillegg til å sikre at byggherre har gode planer og struktur for brukermidvirkningen, sørge for god intern koordinering av brukermidvirkningen i prosjektet,</p>

	den fastsatte styringslinjen. Dette skaper uforutsigbarhet og utfordringer med å sikre forankring.	og sikre struktur for forankring av beslutninger som tas av brukerrepresentantene. Her kan tydelig intern rolle- og ansvarsavklaring og myndighetsmatriser være et godt verktøy for brukerrepresentantene.
9	Uklare grenser for hva som kan og bør løftes ved uenighet mellom bruker og byggherre, og hvordan uenigheter skal eskaleres.	En tydelig organisering med beslutningshierarki, kommunikasjonslinjer og myndighetsmatriser, i begge organisasjoner, vil gi en struktur for beslutninger og eskalering. Det bør tilstrebes transparens slik at alle aktørene i prosjektet til enhver tid kan se hvilke beslutninger som er tatt gjennom fasene i prosjektet.  I enkelte tilfeller kan det være behov for at bruker anmoder om etablering av et prosjektstyre.
10	Manglende dokumentasjon fra brukermedvirkning hos byggherre. Beslutninger som er fattet blir ikke hensiktsmessig dokumentert, slik at det blir flere samtidige «fasiter» i prosjektet.	Brukermedvirkningen bør dokumenteres godt både hos byggherre og i brukerorganisasjonen. God dokumentasjon kan gjøre brukermedvirkningen og prosjektløpet smidigere, og forenkle senere diskusjoner rundt ansvarsforhold for valgte løsninger, og eventuelle feil og mangler ved formell overføring av driftsansvar.
11	Ikke god nok informasjonsoverføring fra brukermedvirkningen i tidligfase til neste fase, som følge av manglende dokumentasjon, medfører at prosesser for valg av løsninger må gjentas. Dette er tidskrevende, gir uforutsigbart og kan skape unødvendige omkammer og iterasjoner i prosjektet.	Det bør være en forsvarlig erfaringsoverføring ved utskifting av ressurser i brukerorganisasjonen og ved overgang fra tidligfase til gjennomføringsfase, for å sikre kontinuitet og unødige omkammer.
12	Utfordrende å få Statsbygg til å implementere typer og standarder på tekniske anlegg som universitetene ønsker, selv om dette er kommunisert i tidligfase.	For tekniske anlegg eller løsninger som ikke krever innovasjon bør det foreligge standarder for universitetene som byggherre må forholde seg til. Her bør universitetene stille krav til standarder og løsninger som skal benyttes*.  Bruker bør vurdere hensiktsmessighet på tekniske anlegg ut fra et porteføljeperspektiv for videre drift og vedlikehold, og sikre at dette tas inn i prosjektets kravspesifikasjon.
13	Koblingen mellom byggeprosjekt og brukerutstyrprosjekt er ofte ikke god nok.	Planlegging og brukerinvolvering i byggeprosjektet og brukerutstyrprosjektet bør koordineres for å sikre helhetlige og gode løsninger.

\*Eksempelvis har UiB utarbeidet en rekke standardkrav for SD-anlegg, energiforsyning, mv. som må hensyntas i byggeprosjekter for å dekke universitets behov.

## 4. Gjennomføringsfase

Prinsippet om riktig kompetanse til riktig tid i prosjektet og hos bruker er like relevant i gjennomføringsfasen som i tidligfase. I denne fasen er det viktig med videre brukermedvirkning, blant annet knyttet til spesialarealer og fra de som skal ha ansvar for drift i bruksfasen. Det som ble besluttet i tidligfase må gjennomgås og kontrolleres for å sikre at valgte løsninger fortsatt er gode, og for å påse at de blir videreført i prosjekteringsmaterialet og i selve byggeriet.

Prosedyrer for håndtering av større og mindre endringer, inkludert beskrivelser av hvordan bruker involveres i dette arbeidet, vil være sentralt for prosjektutviklingen i denne fasen.

Tabell 2 Erfaringer og oppfølgingspunkter for gjennomføringsfase

	Universitetenes erfaringer	Oppfølgingspunkter og tiltak
1	Selv om brukermedvirkningsprosessen har gått bra i forprosjektet opplever bruker endringer i løsninger og gjennomføringsmodell som gjøres uten tilstrekkelig forankring hos bruker. Det kan også forekomme ubegrunnede endringsmeldinger.	Bruker må involveres tett i all vesentlig endringshåndtering. Det bør være fastlagte strukturer og prosedyrer for hvordan bruker involveres ved endringer. Eskaleringsmuligheter må være på plass dersom det oppstår uenigheter. Et viktig dokument her er sentralt styringsdokument for prosjektet.
2	Utfordringer knyttet til kapasitet, kompetanse og manglende kontinuitet i brukermedvirkningen.	Det er avgjørende at både byggherre og brukerorganisasjon stiller med tilstrekkelig og riktig kompetanse tilpasset gjennomføringsfasen. Kontinuitet i begge organisasjoner må etterstrebes, og erfaringsoverføring er viktig ved utskiftning av sentrale ressurser.
3	God dialog med byggherre i tidligfase blir avløst av en mindre åpen og transparent prosess i gjennomføringsfasen. Eksempelvis kan bruker oppleve mangelfull involvering i beslutninger av kutt og mulige optimaliseringer.	Bruker bør sikre at gjennomføringsstrategier og -planer har klare roller, grensesnitt og ansvarsfordeling mellom byggherre, entreprenør, bruker og andre. Blant annet vil valg av kontraktstrategi kunne påvirke brukerinvolvering i gjennomføringen. Samspillsentreprise kan gi bruker mindre påvirkningsmulighet, dersom endringer utelukkende drøftes mellom byggherre og samspillsentreprenør.
4	Svak overordnet kontroll og styring av entreprenør, prosjekterende og arkitekt/entrepriser og fag.	Bruker bør etterspørre riktig prosjektlederkompetanse hos byggherre, og følge opp kommunikasjonen ned til entreprenør slik at alle nivå i prosjektet har god kunnskap om hva som skal bygges.
5	Ofte svak prosjektleder og byggelederfunksjon som er lite til stede på byggeplass.	Bruker bør etterspørre tilstedeværelse på byggeplass, også fra prosjektledelsen hos byggherre. Planlagt omfang av byggeledelse i prosjektet fastsettes etter forprosjekt (bemanningsplan). Ideelt sett bør innspill om tilstedeværelse og kompetanse hos byggeledelse fra bruker komme før gjennomføringsfasen. Gjelder også kontroll i produksjon, som også er byggeledelsesfunksjon.
6	Manglende kontroll i produksjonen medfører at feil og mangler ikke fanges opp og utbedres.	Bruker bør etterspørre tilstrekkelige kontrollfunksjoner og dokumentasjon. Bruker bør også delta i befaring, kvalitetssikring og testing av anlegg for å avdekke avvik og mangler og sikre god funksjonalitet. Dette mens løsninger fremdeles kan utbedres uten store endringer og kostnader.
7	Utfordringer med oppfølging av produksjon og urealistisk rapportering på fremdrift og kostnader fra byggherre vanskeliggjør brukermedvirkning. Bruker får utfordringer med å allokere riktige ressurser, saksbehandle endringsforslag og sikre forsvarlig forankring i virksomheten.	Bruker bør etterspørre realistisk rapportering og sluttprognoser fra byggherre. Utfordringer med rapportering, endringshåndtering og lignende bør eskaleres. Bruker bør sikre en robust og kompetent brukerorganisasjon, spesielt dersom man opplever utfordringer i prosjektet.
8	Resultater fra brukermedvirkningen i tidligfase stemmer ikke alltid overens med resultater fra brukermedvirkningen i gjennomføringsfasen. Dette kan skyldes ny informasjon og/eller økt	Prosjektgrunnlaget og beslutninger fra tidligfase må være dokumentert og omforent. Bruker er ansvarlig for en tydelig intern organisering og koordinering, med klar beslutningsmyndighet ved eventuelle endringer og justeringer. Tilsvarende som i tidligfase, må bruker sikre

informasjonsmengde, at behovene har endret seg, utfordringer hos byggherre, med videre.	dokumentasjon av brukermedvirkning i denne fasen. Ved faseoverganger eller utskifting av ressurser må bruker sikre tilstrekkelig erfaringsoverføring og verifisere om underlaget gjelder.
---	---

## 5. Ferdigstillelse og overlevering

Ferdigstillelse av bygget og overlevering til drift er sentrale aktiviteter for bruker og mottaksprosjektet. Som nevnt tidligere anbefales det at mottaksprosjekt etableres tidlig, og inkluderer representanter fra brukers driftsorganisasjon.

Tabell 3 Erfaringer og oppfølgingspunkter ved ferdigstillelse og overlevering

	Universitetenes erfaringer	Oppfølgingspunkter og tiltak
1	Byggherre leverer ikke dokumentasjon i den grad brukers driftsorganisasjon forventer. Utydelig kommunikasjon med brukers driftsorganisasjon i slutfasen.	Bruger bør planlegge slutfase allerede fra tidligfase, og involvere drift tidlig. Bruker bør sikre pågående aktiviteter gjennom gjennomføringsfasen og frem mot overlevering, herunder avstemning av forventninger til mengde og format på FDVU-dokumentasjon.
2	Byggherre nedprioriterer test- og overleveringsaktiviteter. Forsinkelser i prosjektet medfører mindre og dårligere testing og FDVU-dokumentasjon.	Alle overleveringsaktiviteter, inkludert prøvedriftsperioden, bør inn i milepælsplaner tidlig i prosjektet. Det må besluttes hva som kan testes før bruker flytter inn, og hva som må testes etter bruker flytter inn (eksempelvis ventilasjon). Nivå og kvalitet på FDVU-dokumentasjon bør avtales tidlig.
3	Manglende produksjon av FDVU-dokumentasjon underveis i gjennomføringen.	Bruger bør etterspørre informasjon om plan for FDVU-dokumentasjon er ivaretatt i kontraktsdokumenter, og at byggeledelsen følger opp etterlevelsen av kontraktskravene ovenfor entreprenører og leverandører.
4	Manglende planer og rutiner for opplæring.	Bruger bør påse at det foreligger gode og omforente planer for testing, overtagelse og opplæring.
5	Mangelfull merking av rom og beskrivelse av innhold.	Brukerorganisasjonen/mottaksprosjektet må følge opp at rom, inkludert innhold, merkes og dokumenteres.
6	Byggherre etterlever ikke intensjon om systematisk ferdigstillelse.	Brukerorganisasjonen/mottaksprosjektet bør påse at byggherre følger opp intensjon om systematisk ferdigstillelse. Dette gjelder spesielt dersom prosjektet opplever forsinkelser og/eller kvalitetsavvik, da dette kan medføre at overleveringsaktiviteter nedprioriteres.
7	Brukers tekniske krav og standarder følges ikke av byggherre.	Brukers tekniske krav og standarder må forelegges byggherre tidlig. Tidlig enighet om hva byggherre må teste og bevises overfor bruker i slutfase.
8	Uklar ansvars- og kostnadsfordeling ved feil og mangler ved overføring.	Bruger bør tilstrebe at det settes av en oppfølgingspott med penger i prosjektet for å dekke ukjente feil og mangler. Brukerorganisasjonen bør følge opp tett i prosjektets slutfase, eksempelvis gjennom å delta på befaringer med byggherre. Dette for å sikre at alle feil og mangler blir

		avdekket og utbedret innenfor prosjekt- eller reklamasjonsperioden.
9	Utydelig når prosjektet anses avsluttet fra byggherre, hvilket medfører uklarerheter i ansvar.	Bruker bør sikre at tidspunkt og byggets tilstand ved ferdigstilling er tydelig og omforent, og at premisser for hvordan overføringen skal skje er avklart. Da kan man unngå sprik i forventninger.
10	Manglende bestillerkompetanse hos byggherre overfor utfører.	Bruker bør etterspørre profesjonell og god kommunikasjon fra byggherre til utfører for å redusere feil på detaljnivå i de enkelte rom.
11	Løsninger som er rimeligere i et LCC-perspektiv, men som gir en høyere investeringskostnad kan bli prioritert bort for å unngå overskridelse av styringsrammen.	Som vist i tabell 1 bør dette belyses i tidligfase og det må utarbeides en omforent prosess for hvordan slike saker skal håndteres.

## 6. Husleieordninger i staten

Byggeprosjekter i statlig sivil sektor deles i tre ulike kategorier. 1) Brukerfinanserte prosjekter (kurantprosjekter) der kostnadsdekkende husleie dekkes av bruker og Statsbygg forvalter bygget, 2) prosjekter innenfor husleieordningen Statsbygg administrerer, og 3) prosjekter utenfor husleieordningen, herunder prosjekter for de selvforvaltende virksomhetene.

For kurantprosjekter og prosjekter innenfor husleieordningen vil bruker inngå forpliktende leieavtale med Statsbygg. For kurantprosjekter baseres husleieavtalen på styringsramme P50. Statsbygg må dekke eventuelle overskridelser over P50, og vil få besparelsen dersom sluttkostnaden blir lavere enn P50.

I ordinære byggeprosjekter som vedtas av Stortinget, skal husleien beregnes ut fra faktisk sluttkostnad i prosjektet. Inntil sluttkostnaden er endelig kjent ved ferdigstilt bygg, beregner Statsbygg husleien for byggeprosjektet ut ifra styringsrammen for prosjektet, med tillegg for en tomteverdi/-kostnad. I henhold til veilederen «Styring av store statlige byggeprosjekter i tidligfase» skal framtidig husleie for ordinære prosjekter som skal inngå i husleieordningen anslås sammen med behov for husleiekompensasjon i prosjektavklaringsfasen (for prosjekter over 300 mill. kroner). For prosjekter utenfor husleieordningen skal det lages estimat for framtidige drifts- og vedlikeholdskostnader.

Husleieordningen skal sikre at den årlige leien dekker investeringskostnaden og nødvendige utgifter til forvaltning, drift og vedlikehold i byggets levetid. Kostnadselementene i husleieordningen er tomteverdi, investeringskostnader, FDVU og kapitalkostnader (renter og avskrivninger). Husleien vil også avhenge av hvilken restverdi som legges inn i husleieberegningen. Dersom det legges til grunn en høy restverdi ved endt leieperiode vil årlig husleie bli lavere. For kapitalkostnadene legges til grunn en basisrente på 4 prosent i henhold til Finansdepartementets rundskriv R-109/21 og et risikotillegg på mellom 0,5–2,5 prosent. Risikotillegget justeres også vanligvis i henhold til usikkerhet knyttet til restverdi ved leieavtalens utløp. Elementene i beregningsgrunnlaget er vist i figuren på neste side.



Figur 6 Beregningsgrunnlag i statens husleieordning

### Husleiekompensasjon

Kgl. res av 7. oktober 1997, «Prinsipper for fastsetting av husleiekompensasjon i statlige bygg», omhandler situasjoner der det oppstår et bevilgningsbehov til dekning av økt husleie for statlige virksomheter som skal inn i nye eller rehabiliterte lokaler. Hovedprinsippet er at behovet for økte midler til husleie skal dekkes innen de til enhver tid gjeldende driftsrammer. I enkelte tilfeller kan dette prinsippet fravikes, og det kan gis kompensasjon for økt leie. Resolusjonen understreker at det også i disse sakene vil være viktig at fagdepartementet har incentiver til å velge kostnadseffektive løsninger vedrørende lokalbehovene. Det legges derfor til grunn at det som hovedregel ikke gis kompensasjon utover 75 prosent av økte husleieutgifter, selv om det er eksempler på prosjekter som har fått inndekning av husleieøkningen utover 75 prosent.

### Brukerutstyr og husleie

Brukerutstyr som er knyttet til brukernes utøvelse av byggets funksjon omfatter hovedsakelig løst utstyr og inventar, og inngår ikke i husleien for bygg under husleieordningen. For å sikre riktig husleieberegning er det viktig at det er tydelig skille mellom hva som er fast inventar/byggutstyr som er en del av byggeprosjektet og hva som er løst inventar/brukerutstyr. Tilsvarende er det viktig at totalprosjektet fordeler administrative felleskostnader mellom byggeprosjektet og brukerutstirsprosjektet riktig (eksempelvis rigg, prosjektering og byggeledelse).

### Brukertilfredshet

Statsbygg gjennomfører annethvert år standardiserte spørreundersøkelser hos leietakere, sist våren 2020. Helhetsinntrykket som er gjengitt i Statsbyggs årsrapport 2020 er at Statsbygg samlet sett har tilfredse brukere.

## 6.1. De selvforvaltende universitetenes leieforhold

Det er varierende grad av leide arealer blant de fem selvforvaltende universitetene. Tabellen under viser totalarealer, andel leide arealer og andel leid av Statsbygg i 2021.

Tabell 4 Arealer totalt, arealer leid av Statsbygg og arealer leid av andre i 2021, tall i kvadratmeter avrundet til nærmeste 1000 (Kilde: DBH)

Universitet	Arealer totalt (kvm)	Leie av SB	Øvrig leie
NMBU	210 000	0	3 000
NTNU	767 000	85 000	146 000
UiB	403 000	15 000	109 000
UiO	585 000	29 000	79 000
UiT	320 000	85 000	28 000

NMBU leier ikke arealer hos Statsbygg, mens NTNU leide om lag 85 000 m<sup>2</sup> av Statsbygg i 2021.

UiB leide i 2021 rundt 15 000 m<sup>2</sup> av Statsbygg. Nybygget til Fakultet for kunst, musikk og design i Møllendal er finansiert gjennom at UiB betaler husleie til Statsbygg. Det nye planlagte bygget for



Griegakademiet planlegges også finansiert gjennom en slik ordning. Leide arealer fra andre enn Statsbygg er stort sett leid fra UIB sine egne, heleide eiendomsselskaper.

Av UiOs leide arealer på om lag 104 000 m<sup>2</sup> BTA er vel 70 prosent leid i privatmarkedet, mens det resterende er leid av Statsbygg. Statsbygg bygger også for tiden Livsvitenskapsbygget og Vikingtidsmuseet for UiO. Når Livsvitenskapsbygget står ferdig, vil UiOs andel leide arealer hos Statsbygg øke vesentlig.

Arealene som UiT leier av Statsbygg er i hovedsak arealer på andre lokasjoner enn campus i Tromsø, men også noe på hovedcampus.

Fire av de fem selvforvaltende universitetene har erfaring med Statsbygg som utleier. I neste delkapittel oppsummeres noen erfaringer fra ulike leieforhold som er kommet frem i intervjuer og skriftlig underlag fra universitetene.

## 6.2. Universitetenes erfaringer med Statsbygg som utleier

Statsbygg er en profesjonell eiendomsforvalter med systemer og kompetanse på å drifte og forvalte eiendommer. Kundetilfredshetsundersøkelser viser at leietagere stort sett er tilfredse med Statsbyggs eiendomsforvaltningsfunksjon.

Områder og elementer med potensial for forbedring som er trukket frem av de selvforvaltende universitetene er følgende:

Tabell 5 Erfaringer og oppfølgingspunkter ved ulike leieavtaler der Statsbygg er utleier

	Universitetenes erfaringer	Oppfølgingspunkter og tiltak
	Leieberegning	
1	Det kan være uklart for leietager hvilken kostnad som legges inn i husleien, særlig ved overskridelser og forsinkelser. Det samme gjelder hvilken restverdi og risikotillegg som legges til grunn og hvorfor, da dette er basert på skjønn. Leietager er heller ikke fornøyd med at interne prosjektkostnader må inndeckes av husleie. Et ineffektivt prosjekt gir dermed høyere husleie enn nødvendig.	Ved leieberegning bør leietager etterspørre informasjon om prosjektkostnaden og restverdien som er grunnlaget for leieberegningen.
2	Leietager er noen ganger ikke forberedt på at husleiekompensasjon i hovedregelen er 75 prosent.	Leietager må sette seg inn i konsekvenser av økte leiekostnader og ha en god dialog med Statsbygg og eierdepartement ved leieberegninger.
3	Det kan være uklart for leietager hvor stor grad av brukerutstyr som legges til husleien.	For å sikre riktig husleieberegning er det viktig at det er tydelig skille mellom hva som er fast inventar/byggutstyr som er en del av byggeprosjektet og hva som er løst inventar. Bruker bør gjennomgå bygg-/brukerutstyrsmatrisen tidlig i forprosjektet, samt be om informasjon om fordeling av felleskostnader mellom byggeprosjektet og brukerutstyrprosjektet, særlig for større og kompliserte brukerutstyrprosjekter.
4	Utomhus er av og til ikke tilstrekkelig spesifisert i leieavtalen.	Leietager bør etterspørre omfang av utomhus, parkering mv. ved utarbeidelse av leieavtale.

5	Det har forekommet at brukeravhengige driftskostnader (BAD) ikke er blitt avregnet årlig som avtalt, hvilket har medført uforutsigbare driftskostnader.	Leietager bør påse at forhold rundt BAD ivaretas som avtalt.
6	Avklaringer av hvem som er ansvarlig for hva av forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling kan være uklart, og det kan bli dublering av ressurser der leietager må inneha en viss kompetanse for å bestille tjenester til virksomhetsdriften.	Leietager bør sikre god dialog med Statsbygg for å gå opp grensene for hva leietager selv skal håndtere i driften, og hva Statsbygg har ansvaret for.
7	Bemanningsnormer i Statsbygg følges av og til ikke opp, selv om de ligger til grunn i husleien.	Leietager bør be om at driftspersonell fra Statsbygg spesifiseres i leieavtalen, slik at avtalt nivå på bemanning oppfylles.
FDVU		
7	Det er lite transparent for leietaker i hvilken grad kostnadselementer relatert til vedlikehold i leien tilfaller vedlikehold til lokalene, inkludert midler til reinvesteringer. Leietager opplever manglende plan for kommende år for midler til innvendig vedlikehold og rapportering av forrige års bruk av midler for vedlikehold.	Leietager bør etterspørre tilstrekkelig rapportering på plan og bruk av vedlikeholdsmidler.
8	Leietager får ikke justering av leie når utleiers vedlikehold av bygg eller areal medfører periodevis redusert bruk eller stans i bruk. Dette oppleves som en utfordring, og kan medføre ekstrakostnader. Statsbygg er heller ikke ansvarlig for å skaffe erstatningslokaler ved brann e.l.	Leietager bør sikre bedre kommunikasjon mellom bruker og Statsbygg for å klargjøre rutiner og ansvar når slike situasjoner oppstår.
Forståelse av kjernevirksomhet		
9	Statsbygg har ikke beredskap som ivaretar utrykning og retting av feil og mangler etter stans i tekniske anlegg. Leietagere har i enkelte bygg behov for overvåking og oppetid hele døgnet på tekniske anlegg for å kunne ivareta kontinuerlig drift av brukerstyr, som igjen er avhengig av byggets felles infrastruktur.	Leietager bør sikre god dialog med Statsbygg for å øke brukerforståelsen og for å klargjøre Statsbyggs ansvar. Eventuelle mangler i beredskap for å sikre nødvendig oppetid må avdekkes og lukkes i samråd med Statsbygg.
10	Leietager opplever av og til for lite fleksibilitet med hensyn til endringer og tilpasninger i lokalene.	Leietager bør sikre bedre kommunikasjon mellom bruker og Statsbygg for å øke Statsbyggs forståelse av brukers kjernevirksomhet og behov.

## Intervjulistte

Dato	Universitet	Ressurser
05.08.2022	Universitetet i Bergen	Jan Terje Nygaard
08.08.2022	NMBU	Harald Nitavskis Kjetil Hald Oftebro Kjersti Sørli Rimer
08.08.2022	Universitetet i Oslo	John Skogen Leif Johnny Johannessen Charlotte Windel Stang
09.08.2022	NTNU	Sidsel Kristiansen Merete Kvidal Elisabeth L. Øystrøm
09.08.2022	Statsbygg (repr.)	Terje Næss (ekstern)
23.08.2022	Universitetet i Tromsø	Jan Peter Eidsmo

## Referanser

Cap Gemini Invent (2018) Områdegjennomgang - Bygge- og eiendomspolitikken i statlig sivil sektor

De Facto (2019 Rapport nr. 5 2019: Skal universitetene fratas eiendommene sine?)

Finansdepartementet (2021) Rundskriv r109/21

Kommunal- og distriktsdepartementet (2017) Instruks om håndtering av bygge- og leiesaker i statlig sivil sektor

Kommunal- og distriktsdepartementet (2017) Styring av store statlige byggeprosjekter i tidligfase - Veileder for oppdragsgivende departement

Multiconsult (2019) Rapport til KD om de selvforvaltende universitet og høyskoleers eiendomsforvaltning ifm. Områdegjennomgangen

Norge Forskningsråd, Multiconsult (2017) Oscar Rapport Delprosjekt 1

NTNU, Strategi for brukerinvolvering i NTNUs campusutvikling og NTNU Campussamling

NTNU (Fyhn og Loeng) (2021) Tidlig, Tydelig og Framoverskuende Brukermedvirkning - Rapport om forbedring av brukermedvirkning i komplekse byggeprosjekter

Regjeringen (1997) Kgl. res av 7. oktober 1997, «Prinsipper for fastsetting av husleiekompensasjon i statlige bygg»,

Samset, Knut (2008) Prosjekt i tidligfase (Figur)

Statsbygg (2020) Årsrapport 2020

Universitetet i Bergen (2020) Masterplan for areal 2020–2040

Universitetet i Oslo (2021) Rom for et fremragende, grønt universitet – og kunnskapsbyen Oslo. Masterplan for UiOs eiendommer 2021