



Skifte eiendom

«*Spesialist i
forvandling*»

Risikostyring i
Forsvarsbygg Skifte eiendom

Forsvarsbygg: Norges største eiendomsforvalter

- Forsvarssektorens egen eiendomsekspert
- Etablert i 2002
- Eiendomsportefølje på ca 4,2 mill kvm bygningsmasse fordelt på ca 13 000 bygg og anlegg
- Leier ut over 3,6 mill kvm bygningsmasse
- Omsetter for ca 6,3 mrd kroner i året
- Produserer 1426 årsverk



Våre oppgaver

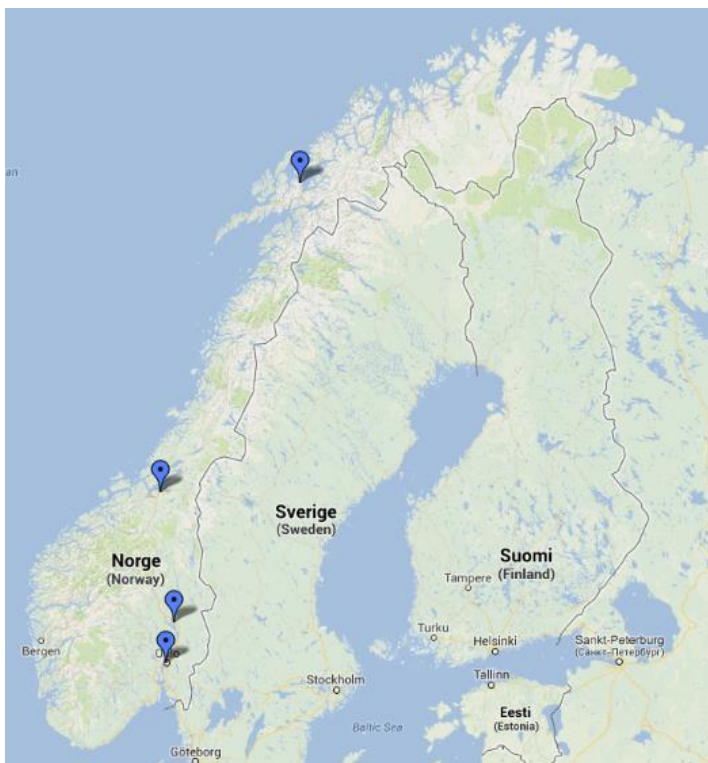
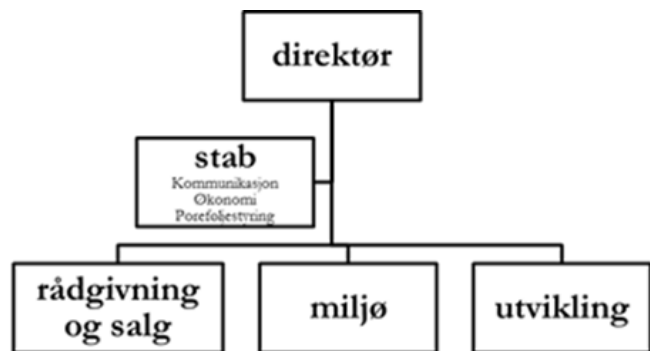
Vi utvikler og bygger nye eller rehabiliterer bygg og anlegg Forsvaret trenger

Vi leier ut, drifter og vedlikeholder alle eiendommer Forsvaret benytter

Vi tilbyr spesialkompetanse innen sikring, fortifikasjon, kulturminneforvaltning og miljø

Vi forvalter, ivaretar og utvikler Norges historiske festningsverk for allmennheten

Vi avhender (selger, rydder og miljøsanerer) eiendom Forsvaret ikke lenger har bruk for



Avhendet 2,6 millioner kvm bygningsmasse for forsvarssektoren. Til sammenligning forvalter Statsbygg 2,7 millioner kvm bygningsmasse i dag

Solgt for 5 milliarder kroner (over 2200 tidligere forsvarseiendommer)

Sikret 25 000 dekar unike **naturperler** for allmennheten, dvs tilnærmet 3 500 fotballbaner

Brukt 2,2 milliarder kroner til **rydding, sikring og miljøsanering** av eiendom. 240 000 tonn forurenset grunn og sedimenter er fjernet.

Frigjort og tilbakeført 2,8 milliarder kroner **til Forsvaret**. Pengene går til å styrke Forsvarets operative evne.

Fra 2007 solgt kompetanse til **andre offentlige oppdragsgivere**. Pr 2013 har vi 8 kunder i ekstern kundeportefølje (eks. Helse Sør-Øst, Jernbaneverket, DSB, Kystverket).

Virksomhetsstyring fra prosjekt til Forretningsområdestyring

- Er veien til suksess, bruk av risikostyring?
- Oppnåelse av mål ved bruk av risikostyring som verktøy, gir det ønskede/forutsigbare resultater?

▪ **JA, 80% av målene ble oppnådd**

- **Fokus på vesentlighet og risiko**

- Den totale prosessen

Risikoprosess i Skifte Eiendom for virksomhet og målkart			
Prosessnr	Prosessbeskrivelse	Tidsrom	Ansvar
1	Budsjettinnspill risiko - ved levering av budsjettinnspill 2012 ble det gjennomført en porteføljerisikoanalyse som omfattet vurdering av vesenlige inntekts-/kostnadsprosjekter, erfaringsmessige risiko beregning for uforutsette hendelser og tilslutt en akkumulering av angitte risikogarder fra VSO og erfaringsmessig realisasjon iht risikograd.	Okt - nov foregående år	TK
2	Prosjektrisiko - hvert enkelt prosjekt risikovurderes iht forventet realisasjon innen 31.12 både mht fremdrift og inntekt/kostnad. For prosjekter som har vesentlig risiko på kostnadsiden (> kr.1,5 mill) skal det lages styringsdokument. For utviklingsprosjekter skal det også lages styringsdokumenter. Styringsdokuemnetene har et eget kapittel med risikoanalyse. I særskilte tilfelles gjøres det i tillegg en risikousikkerhetsanalyse etter modell fra FB Utvikling.	Sept - nov /jan - des	PL
3	Styringsdialog risiko - gjennomgang av alle prosjekter med fokus på de prosjekter med høy risiko (3 og 4) og tiltak av risikodempende karakter. Rutinen tilsier løpende ajourhold av risikoutvikling og tiltaksaktiviteter. For prosjekter med lavere risiko gjennomgås kun prosjekter med vesentlig betydning for resultat kr./m2.	Jan - okto	MJL
4	Endelig budsejtt/mål risiko SE	Januar	MJL/TK/T FS/TH/TE /TA
5	Fordelt budsejtt/mål risiko resultatenheter/staber	Feb - april	MJL/TK/T FS/TH/TE /TA
6	Ledermøte oppfølging	En gang pr måned	MJL
7	Styringsdialog oppfølging	Tre ganger i året	MJL
8	Ad hoc rapportering - etter avslutning av siste styringsdialog gjennomføres det møter med resultatledere avhengig av måloppnåelses utvikling hver 14. dag og om nødvendig hver uke for å evaluere status og utvikling på måloppnåelse.	4. kvartal	MJL
9	Styringsgruppe møter - for vesentlige/kompliserte prosjekter som skal realiseres i budsjettåret gjennomføres det løpende styringsgruppe møter med prosjektleder, reg.sjef, MJL, TK og andre ressurspersoner for prosjektene, for å sikre en grundig gjennomgang/oppfølging og vurdering av status/fremdrift ved kritiske milepæler.	Jan - desember	MJL

Trinn 1- Risikoanalyse etter COSO modellen

Risikoanalyseplan for Skifte eiendom

Risikoanalyseplan for Skifte eiendom							
	Gjennomføring av risikoanalyser i regionale- og stabs enheter	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal	Ansvar for gjennomføring	
Risiko handlinger	Risikoanalyser						
	1. Skifte totalt - målparametre	Høst foregående år				TK	
	2. Region Nord - målparametre	x				TE	
	3. Region Sør - målparametre	x				TH	
	4. Stab Utvikling og Rådgivning - målparametre	x				TA	
	5. Stab portefølje - målparametre/handlingsplan	x				TFS	
	6. Stab kommunikasjon - målparametre/handlingsplan	x				IFP	
	7. Stab kontrollere - målparametre/handlingsplan	x				TK	
	8. Gjennomgang av risikoanalysene på ledermøte/måned rapportering			hver måned	hver måned	hver måned	MJL/alle
	9. Gjennomgang av risikograder pr prosjekt, styringsdialog 1	februar					
	10. Gjennomgang og effektevaluering på styringsdialog 2			juni			MJL/alle
11. Gjennomgang og effektevaluering på styringsdialog 3				september		MJL/alle	



Trinn 2

- Oppsett av langsiktige- og årlige mål
- Mål er gitt av departement, konsernsjef og interne mål

Målbilde for Skifte Eiendom			
	Målnr.	Skifte Eiendoms overordnede mål	Mål
Langsiktige målsetninger		Skifte Eiendoms strategiske retning for 2013 - 2016	
		Strategisk porteføljestyring	Aktiviteter i handlingsplan gjennomføres iht plan
		Helhetlig leveranser	Aktiviteter i handlingsplan gjennomføres iht plan
		Konkurransedyktighet	Aktiviteter i handlingsplan gjennomføres iht plan
		Kompetanse og ledelsesutvikling	Aktiviteter i handlingsplan gjennomføres iht plan
Måltrett og kostnadseffektiv drift	L 1	Kostnadseffektiv utvikling og verdibevarende ivaretagelse av forsvarssektorens EBA	
	SP L.1.5.A	Effektivitet i avhendingsfunksjonen, timeforbruk pr prosjekt	Salg 223 timer Riv/sikring 45 timer Grunn/sedim.68 timer
	SP L.1.5.B	Administrasjonskostand per årsverk	1,524 millkr/Årsv
	L 2	Miljøriktig planlegging, bygging og forvaltning av forsvarssektorens EBA	
	SP L.2.3	Avfallshåndtering	A:Kildesortering av byggavfall > 60% B: Kildesort driftsavfall >60% C: Behandling av alt avfall >75%
	SP L.2.4	Forurensning (hav, vann, grunn og luft)	A: Antall akuttutslipp = 0 B:Antall utslipp utover tillatelse = 0
	T L.2.1	Miljøledelse	
	L 3	Sikre posisjon og omdømme	
	SP L.3.1	Andel positive og nøytrale oppslag i media	> 90%
	SP L.3.2	Andel mediaoppslag innenfor ønsket posisjon	> 25%
	SP L.3.3	Minst 25% av all kommunikasjon skal være på nynorsk	> 25%
	L 4	Ha gode kunderelasjoner	
	SP L. 4.1	Kundetilfredshet	> 60
	SP L. 4.2	Leveranser i tråd med etablert servicekonsept	Flere forhold
	SP L.4.3	Tilfredse kunder etter gjennomførte rådgivningsoppdrag	> 75%
	Ø 1	Økonomisk resultat i henhold til budsjett	
	SP Ø1.1	Forventet kontant årsresultat	kr. 160 mill
	SP Ø1.2	GRS resultat	kr. 160 mill
	I 2	Effektive verdiskapningsprosesser og effektiv teknologiutnyttelse	
	SP I2.2	Administrative innkjøp	>75%
	SP I2.4	Reise- og konferansekostnader	> -10% ift 2011
	SP I2.5	Innleie av konsulenter	Kostnad som i 2011
	SP I2.6	Utvikling av fellesfordelte kostnader	> -0,5%
	SP I2.7	Gevinstuttak i IKT-prosjekter	
	M 1	Være en attraktiv arbeidsplass med tilgang til kompetanse tilpasset Forsvarsbyggs behov	
	SP M1.1	Medarbeidertilfredshet	Oppfølging av tiltak fra 2011 100%
	SP M1.2	Ledelse i tråd med Forsvarsbyggs ledelsesprinsipper	> 90%
	SP M1.3	Balanse mellom kvinner og menn i ledende stillinger	
	SP M1.4	Aktivitet blant studenter og yngre arbeidstakere	
	SP M1.5	Gjennomførte medarbeidersamtaler basert på kompetanseweb	> 90%
	SP M1.6	Sykefravær	< 3,5%
	T M1.1	Inkluderende arbeidsliv	Redusert sykefravær og andel til AFP
	Internt mål	Gammelt inventar (utrangert før 01.01.2009)	Rest reg. ut av HER
Pålitlig rapportering		Mål som sikrer pålitlig rapportering	
		Månedlige rapporter skal gi gode beslutningsgrunnlag/status beskrivelse til egen ledelse og andre interessenter	1. Måned rapporten skal sendes LG mist 2 arbeidsdager før ledermøter 2. VSO risikorapport skal være ajour minst en gang pr. måned 3. Rapporter til KIK alltid sendes iht fristene.
		Tertial rapporter skal gi god status/tiltaks rapportering til FB ledelse	RKR rapporter skal alltid sendes KØA iht fristene
Overholdelse av lover og regler	I 1	Forbedret evne til forsvarlig forvaltning	
	SP I1.3	Fakturakontroll, betaling innen forfall (+ 5 dager)	> 95%
	SP I1.4	Korrekte driftsanskaffelser	3 av 3 grønne
	SP I1.5	Informasjonssikkerhet	100 %
	SP I1.6	Enhetlig og tydelig kontrollmiljø i FB	100 %
	SP I1.7	Materiellbeholdningskontroll	100 %
	T I1.1	Følge opp tiltaksplan for FBs internkontroll	Løpende
	T I1.2	Følge opp Handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse	100 %

Trinn 3

■ Gjennomgang av målene for å evaluere:

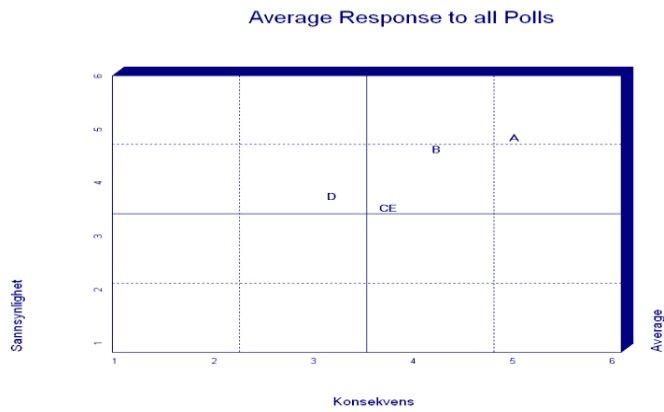
- Sannsynlighet
- Konsekvens
- Unngå risiko
- Dele risiko
- Akseptere risiko
- Redusere risiko

■ Gjennomgang gjøres i ledergruppen for Skifte eiendom

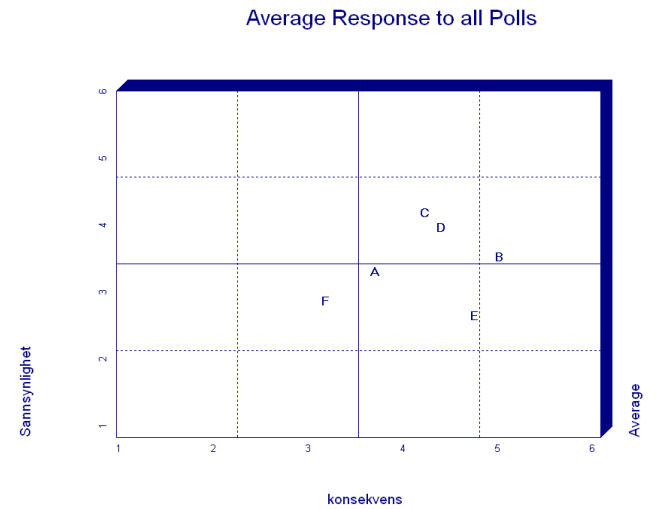
Helhetlig risikostyring Skifte eiendom								
	Målnr.	Beskrivelse av mål	Mål	Sannsynlighet/konsekvens	Unngå risiko	Del risiko	Akseptere risiko	Reduser risiko
Langsiktige målsetninger	Risiko i Skifte Eiendoms overordnede mål							
		Risiko for at aktivitetene for strategisk porteføljestyling ikke gjennomføres	Aktiviteter i handlingsplan gjennomføres iht plan	M/K				X
		Risiko for at aktivitetene for helhetlige leveranser ikke gjennomføres	Aktiviteter i handlingsplan gjennomføres iht plan	M/K				X
		Risiko for at aktivitetene for konkurransedyktighet ikke gjennomføres	Aktiviteter i handlingsplan gjennomføres iht plan	M/L			X	
		Risiko for at aktivitetene for kompetanse- og ledelsesutvikling ikke gjennomføres	Aktiviteter i handlingsplan gjennomføres iht plan	L/L			X	
Risiko i grunnleggende mål som sikrer leveranser, resultat og SEs EBA portefølje								
Måltrett og kostnadseffektiv drift	SP L.1.5.A	Dårlig effektivitet i avhendingsfunksjonen, timeforbr	Salg 223 timer	M/L			X	
			Riv/ sikring 45 timer	M/L			X	
			Grunn/sedim.68 timer	M/L			X	
	SP L.1.5.B	Høyere administrasjonskostnader per årsverk	1,524 mill kroner/årsverk	M/L			X	
	SP L.2.3	Dårlig avfallshåndtering	A:Kildesortering av byggeavfall > 60%	L/M			X	
			B: Kildesort driftsavfall >60%	L/M			X	
			C: Behandling av alt avfall >75%	L/M			X	
	SP L.2.4	Det skjer forurensning (hav, vann, grunn og luft)	A: Antall akuttutslipp = 0	M/K				X
			B:Antall utslipp utover tillatelse = 0	L/K			X	
	T L.2.1	Miljøledelse		L/K			X	
	SP L.3.1	For lav andel positive og nøytrale oppslag i media	> 90%	L/M			X	
	SP L.3.2	For lav andel mediaoppslag innenfor ønsket posisjon	> 25%	L/L			X	
	SP L.3.3	For lav andel av all kommunikasjon på nynorsk	> 25%	L/L			X	
	SP L.4.1	Redusert kundetilfredshet	> 60	K/M				X
	SP L.4.2	Ikke leveranser i tråd med etablert servicekonsept	Flere forhold	M/L			X	
	SP L.4.3	Ikke tilfredse kunder etter gjennomførte rådgivnings	> 75%	K/K				X
SP Ø1.1	Oppnår ikke forventet kontant årsresultat	kr. 160 mill	M/K				X	
SP Ø1.2	Oppnår ikke forventet GRS resultat	kr.160 mill	M/K				X	
SP I2.2	Oppnår ikke forventet resultat i andel administrative	>75%	L/L			X		
SP I2.4	Oppnår ikke reduserte reise- og konferansekostnader	> -10% ift 2011	M/L			X		
SP I2.5	Gjennomfører mer innleie av konsulenter en forventet	10 %	L/L			X		
SP I2.6	Utvikling av fellesfordelte kostnader er stigende	> -0,5%	K/M				X	
SP I2.7	Ingen gevinstuttak i IKT-prosjekter		L/L			X		
Risikohåndtering:	Unngå risiko		K/K	K = kritisk sannsynlighet/konsekvens				
	Del risiko		K/M	H = høy sannsynlighet/konsekvens				
	Akseptere risiko		L	M = moderat sannsynlighet/konsekvens				
	Reduser risiko		H og M	L = lav sannsynlighet/konsekvens				

Trinn 5 - Avstemming

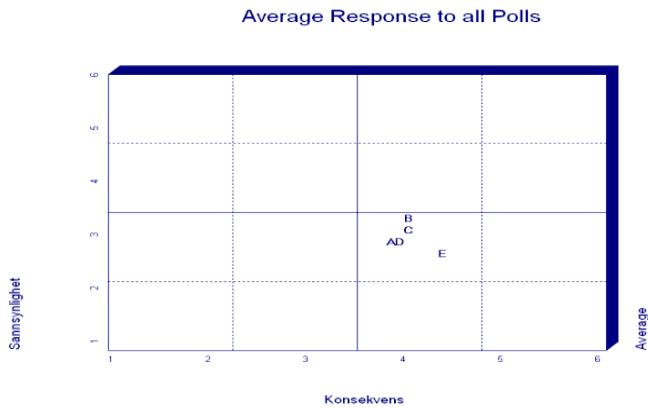
SP : Porteføljestyring



SP: Helhetlig leveranser



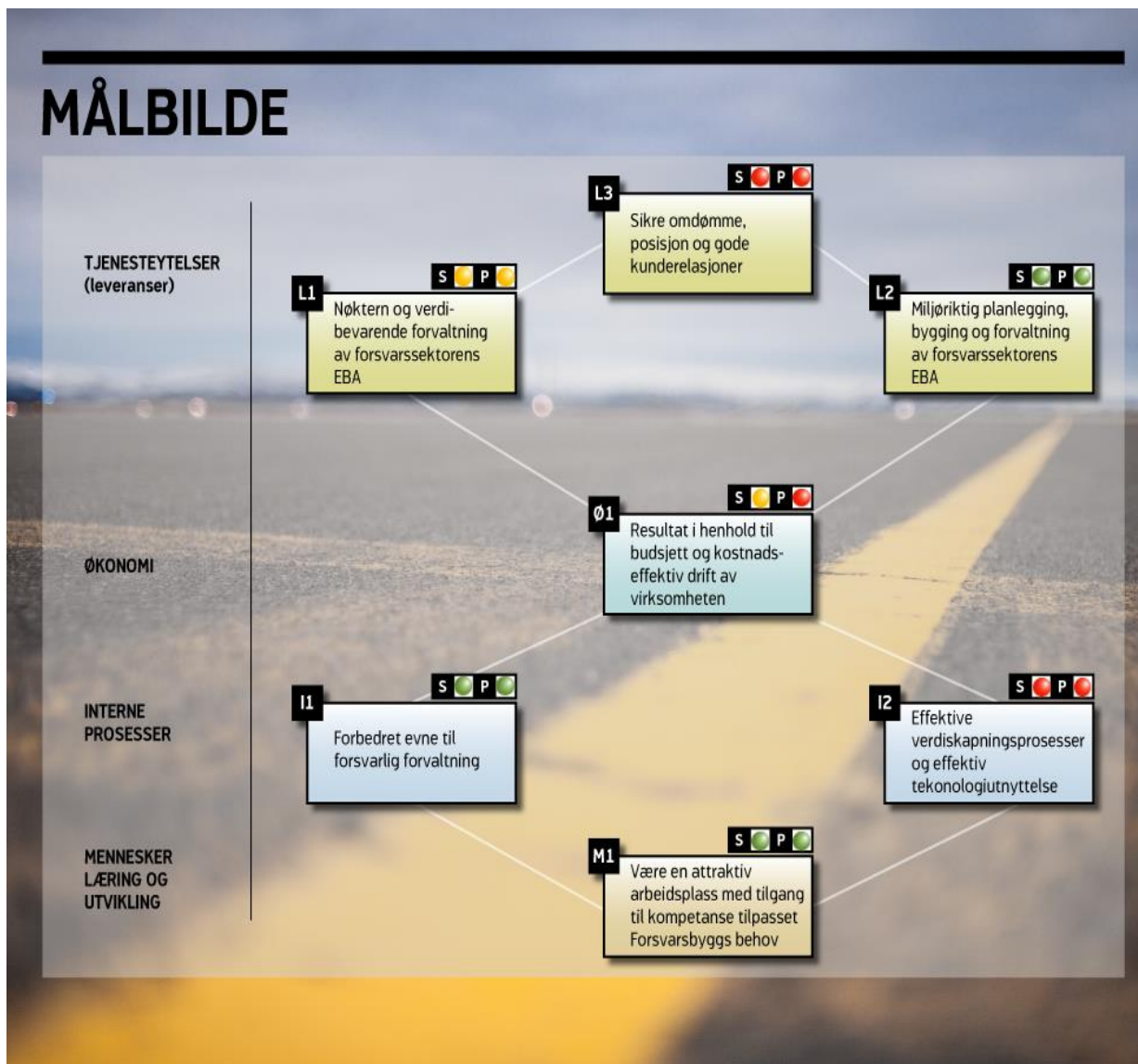
SP: L2.4



Trin 6 – Risiko- dempende tiltak (dynamisk)


Strategisk porteføljestyring ; måleier: Marit PRI 1	1	Risiko for at Forsvaret ikke utrangerer eiendom.
	2	Risiko for manglende oppfølging fra Forsvaret mht forventet utrangeringstakt
Tiltak:	<p>Skifte eiendom omorganiserer mot satsningsområder og funksjonsansvar</p> <p>Region Sør assisterer med en porteføljemedarbeider for å øke ressursene i porteføljestaben</p> <p>Porteføljestaben må aktivt jobbe mot EBA koordinatorene i FB Utleie</p> <p>Porteføljestaben må aktivt og planmessig jobbe for frigjøring av EBA med heftelser</p>	
Helhetlig leveranser ; måleier: Marit	2	Risiko for at blindgjengere som ligger utenfor definerte blindgjenger områder ikke blir fjernet grunnet mangel på EOD kompetanse
Tiltak:	<p>Det må gjøres en utvidet informasjonsinnhenting før man går inn i Skyte- og Øvningsfelt med risiko for blindgjengere.</p>	
SP L4.3 Tilfredse kunder etter gjennomførte rådgivningsoppdrag; måleier: Ivan	1	Risiko for at vi mangler kapasitet til å løse rådgiverkundernes behov.
	4	Risiko for manglende prioritering av eksterne kunder.
Tiltak:	<p>Skifte eiendom omorganiserer mot satsningsområder og funksjonsansvar</p> <p>Rådgivervirksomheten skal inngå i styringsdialog prosessene</p> <p>Eksterne prosjekter må fordeles på fler prosjektledere for å redusere gjennomføringsrisiko og øke kompetansen blant fler prosjektleder.</p> <p>Det etableres en Plan B for sikring av økonomisk resultat før sommerferien</p>	
Internt mål, avhending av gammelt areal; måleier Tod	7	Risiko for manglende prioritering av eksterne kunder.
Tiltak:	<p>For å sikre ajourhold og rapportering fra Xpand, må FB Utleie kontaktes og konfereres mht stabile og sikre leveranser av arealinformasjon.</p>	

Et nytt rapporteringsverktøy – LIS for 2014



Målkraft for økonomi 2013

SP Ø 1.1 Forventet årsresultat

Frekvens	Krav	Rapportert	Status
Månedlig	163 601 000	197 180 560	

Vurdering

Netto kontant resultat:

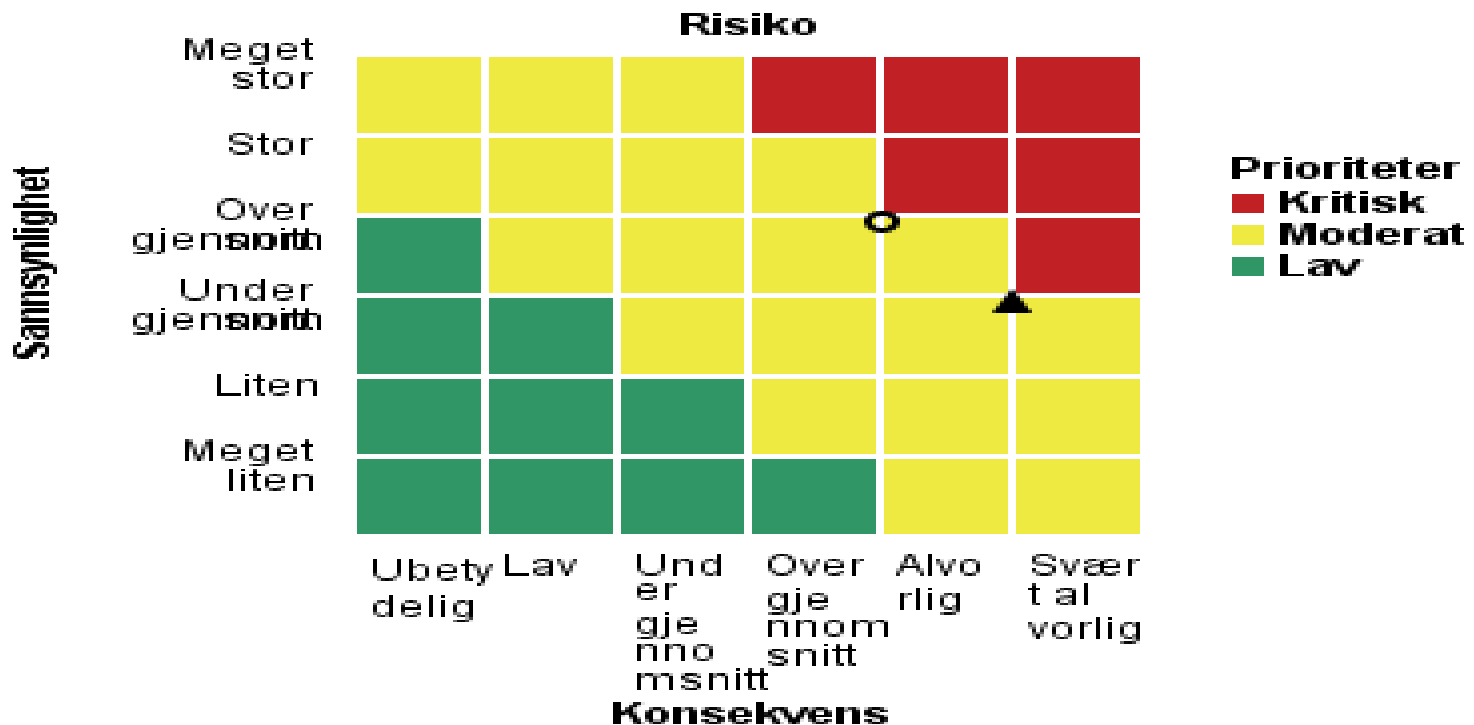
Målkraftet for Ø1.1 var satt i IVB2013. Høsten 2013 ble det varslet at Skifte eiendom måtte forvente en indeksjustering på beløpet til kr. 167 mill. Skifte eiendom har styrt etter dette beløpet.

Det ble innbetalt i ca kr.109 mill i desember. Målkraftet ble overskredet med kr. 30 mill og prognosen med kr. 8 mill. Dette skyldes at det på grunn av usikkerhet med innbetaling fra Stavanger kommune (kommunal forkjøpsrett) ved kjøp av boligområde Ulsnes medførte at vi måtte sikre resultatet med flere boligsalg i siste kvartal. Det ble da en delvis dobbel innbetalings effekt i desember. Øvrige boligsalg som var planlagt gjennomført i ultimo november/desember, ble utsatt til 2014 og gjennomførte salg uten avtalt overlevering ble utsatt til 2014 og således med innbetaling i 2014. Mellomværende med DSB ble oppgjort før 31. desember.

Alle tiltak i forbindelse med AIM er utført og sluttoppgjør er oppgjort i desember.

Identifiserte risiko	Risikoreduserende tiltak	Status tiltak / effekt
Risiko for at årsresultatet ikke oppnås	Oppfølging av prognoser og risikoutvikling i VSO	Oppfølging på ledermøter, styringsdialoger og VSO. God effekt.
Hvis SE får forsinkelser eller stopp på noen av de større salgene som skal realiseres i år, vil dette kunne få effekt for måloppnåelsen	Identifisering av alternative prosjekter er gjennomført og bruk av disse er avklart.	Tiltaket er gjennomført, men har begrensinger i effekt når forsinkelser skjer sent på året.

Risikohåndtering i risikomatrisen



- ▲ Risiko for at en av to store prosjekter(Ladebygget og Kokstad) ikke
- Risiko for at fler prosjekter(salg og rive/sikre/sanere) ikke blir reali: