

Follo distriktsrevisjon

Forvaltningsrevisjonsrapport

Prosjektstyring

Frogn kommune

Forord

Forvaltningsrevisjon er en lovpålagt oppgave for Frogn kommune etter Kommuneloven av 25. september 1992 med endringer av 12. desember 2003. Formålet med forvaltningsrevisjon er nedfelt i lovens § 77 nr. 4 som har følgende ordlyd:

Kontrollutvalget skal påse at kommunens eller fylkeskommunens regnskaper blir revidert på en betryggende måte. Kontrollutvalget skal videre påse at det føres kontroll med at den økonomiske forvaltning foregår i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak, og at det blir gjennomført systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger (forvaltningsrevisjon).

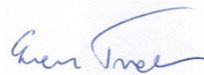
I denne undersøkelsen har Follo distriktsrevisjon vurdert om Frogn kommune har tilfredsstillende rutiner for styring av større investeringsprosjekter.

Forvaltningsrevisjonsprosjektet er gjennomført i perioden. Follo distriktsrevisjon vil benytte anledningen til å takke kommunens kontaktperson og øvrige ansatte i Frogn kommune som har bistått revisjonen i forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen.

Prosjektet er gjennomført av rådgiver Even Tvetter.



Steinar Neby
Revisjonssjef



Even Tvetter
Prosjektleder

Innholdsfortegnelse

1	SAMMENDRAG	6
2	INNLEDNING	7
3	FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER.....	7
4	METODISK GJENNOMFØRING	7
4.1	<i>Gjennomføring</i>	7
4.2	<i>Dataenes reliabilitet og validitet.....</i>	7
5	RUTINER FOR PROSJEKTSTYRING.....	8
5.1	<i>Revisjonskriterier</i>	8
5.2	<i>Faktabeskrivelse.....</i>	10
5.3	<i>Vurderinger</i>	15
5.4	<i>Konklusjon.....</i>	16
6	ETTERLEVELSE AV RUTINER.....	18
6.1	<i>Revisjonskriterier</i>	18
6.2	<i>Faktabeskrivelse.....</i>	18
6.2.1	<i>Organisering</i>	18
6.2.2	<i>Vurdering av konkrete prosjekter.....</i>	19
6.3	<i>Vurderinger</i>	23
6.4	<i>Konklusjon.....</i>	24
7	ANBEFALINGER.....	25
8	RÅDMANNENS UTTALELSE	26
9	REVISJONENS KOMMENTARER TIL RÅDMANNENS UTTALELSE.....	27
10	LITTERATURLISTE.....	28

1 Sammendrag

Forvaltningsrevisjonsprosjektet om Prosjektstyring i Frogn kommune er gjennomført iht. vedtak i kontrollutvalget i Frogn kommune. Prosjektet har som formål å undersøke om Frogn kommune har tilfredsstillende rutiner for styring av større investeringsprosjekter. I tillegg er det foretatt en gjennomgang av tre investeringsprosjekter.

Frogn kommune vedtok 1. februar 2010 å innføre nye rutiner for planlegging og gjennomføring av bygge- og eiendomsprosjekter. Man vedtok å gå bort fra de politiske valgte byggekomiteene. Endringen innebar at alle prosjektene skulle vedtas i tre faser: Skisse-, forprosjekt- og hovedprosjektfase. På bakgrunn av dette vedtaket er det utarbeidet prosedyre for prosjektstyring – utbyggingsprosjekter, datert 1. januar 2012.

Våre undersøkelser viser at kommunens prosedyre for prosjektstyring inneholder en tydelig beskrivelse av ansvarsforhold, rollefordeling og prosjektorganisering. Prosjektforløpet er også delt inn i faser slik anbefaling tilsier. Kommunestyret skal også vedta prosjektet før skisseprosjekt, forprosjekt og hovedprosjekt igangsettes.

I alle faser i prosjektet skal risiko vurderes og risikoreduserende tiltak utarbeides. Det skal også beregnes reserve og margin i alle prosjekter. Det synes derfor å ligge til rette for at det blir gjennomført tilfredsstillende risikohåndtering i prosjektene.

Retningslinjene beskriver hvilken rapportering som skal gjøres i alle faser. Milepæler skal også settes opp. Etter vårt skjønn bør det imidlertid komme tydeligere fram hvilken rapportering av økonomi som skal gjøres under hovedprosjektfasen både til styringsgruppa og til kommunestyret. Det bør også presiseres i retningslinjene i hvilke tilfeller prosedyren skal brukes. Etter vårt skjønn bør den også vurderes brukt på andre typer prosjekter av en viss størrelse. Det bør også utarbeides retningslinjer for øvrige investeringsprosjekter som ikke blir omfattet av disse retningslinjene.

Det er også utarbeidet en prosedyre for styring av større IT-prosjekter. Etter vårt skjønn bør en tydeligere beskrivelse av når og hvordan risikovurderinger skal gjøres, framgå av rutinen.

De tre prosjektene vi har gjennomgått er alle gjennomført etter den nye modellen for prosjektstyring. Ansvarsforhold og prosjektorganisasjonen er tydelig beskrevet. Det er i alle prosjektene også foretatt en risikovurdering av prosjektet. Tiltak for å redusere risiko er også utarbeidet. Det synes også som om brukerne har fått mulighet til å bli involvert på en tilfredsstillende måte slik kommunens retningslinjer tilsier. Slik prosjektene framstår samsvarer de etter vårt skjønn med de rutiner som Frogn kommune har vedtatt på området.

2 Innledning

Bakgrunn for prosjektet

Kontrollutvalget vedtok på sitt møte 30. januar 2012 (sak 08/12) å be revisjonen utarbeide et forslag til prosjektplan for revisjon av Prosjektstyring i kommunen. Prosjektplanen ble godkjent i møtet 5. mars 2012 (sak 11/12).

3 Formål og problemstillinger

Formål

Prosjektet har som formål å undersøke om Frogn kommune har tilfredsstillende rutiner for styring av større investeringsprosjekter.

Problemstillinger

1. Har Frogn kommune hensiktsmessige systemer og rutiner for prosjektstyring, herunder:
 - Grunnlag for beslutning om gjennomføring?
 - Prosjektorganisering, roller, ansvar og myndighet?
 - Krav til risikovurderinger?
2. Er styring og oppfølging tilfredsstillende i gjennomføringsfasen, herunder:
 - Overvåking av risiko og håndtering av avvik?
 - Oppfølging i forhold til økonomi, fremdrift, kvalitet og rammer som er satt?
 - Rapporteringsrutiner?

4 Metodisk gjennomføring

4.1 Gjennomføring

Problemstillingene i prosjektet er belyst gjennom intervju med kontaktperson for prosjektet og andre sentrale personer i Frogn kommune, samt analyse av dokumenter vedrørende tre utvalgte investeringsprosjekter i kommunen. Kommunens rutinebeskrivelser og retningslinjer på området, er også gjennomgått.

4.2 Dataenes reliabilitet og validitet

Kvalitetssikring av datagrunnlaget omfatter en vurdering av reliabilitet og validitet.

Begrepet **reliabilitet** beskriver analysens pålitelighet. I dette ligger krav til nøyaktig datainnsamling og at det ikke er skjedd systematiske feil underveis i innsamlingen. Begrepet **validitet** beskriver analysens gyldighet, det vil si hvor godt det gitte materialet belyser problemstillingen i en undersøkelse.

Det er utarbeidet en intervjuguide hvor spørsmålene i guiden følger av problemstillingene som ligger til grunn for undersøkelsen. Slik operasjonisering av problemstillingene styrker validiteten ved at man måler det man ønsker å måle.

Intervjusituasjonen gjør det også mulig å kunne oppklare misforståelser og stille oppfølgingsspørsmål, hvilket også bidrar til styrket reliabilitet. Det styrker også reliabiliteten at intervjuobjektene selv har verifisert de opplysningene de har gitt i intervjuet. Faktadelen av rapporten er gjennomgått og kommentert av kommunens kontaktperson.

5 Rutiner for prosjektstyring

Har Frogn kommune hensiktsmessige systemer og rutiner for prosjektstyring, herunder:

- Grunnlag for beslutning om gjennomføring?
- Prosjektorganisering, roller, ansvar og myndighet?
- Krav til risikovurderinger?

5.1 Revisjonskriterier

Av kommunelovens § 23.2 framgår det at *administrasjonssjefen skal påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet og at vedtak blir iverksatt. Administrasjonssjefen skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjer, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.*

I KUD/Agenda sin rapport om ”internkontroll i norske kommuner”¹ framgår det at betryggende kontroll forutsetter ”at en har en overordnet oversikt over hvilke risikoer som påvirker om kommunen når sine mål eller ikke. Dette må følges opp av tilpassede styrings- og rapporteringssystemer, som gir oversikt og grunnlag for gjennomføring av tiltak ved avvik. Overordnet forståelse av risiko og adekvate styringssystemer kan dermed ses som forutsetninger for betryggende kontroll.”

¹ Kommunal- og regionaldepartementet/Agenda utredning og utvikling, Internkontroll i norske kommuner, status og utviklingsbehov 2008

Det finnes mye anerkjent litteratur på området prosjektstyring og prosjektledelse. Vi har hentet noen av våre kriterier fra Harald Westhagen² og Asbjørn Rolstadås³.

Kjennetegn ved god prosjektstyring

Styring kan defineres som det å sette mål, planlegge hvordan målene skal nås og følge opp utførelsen.

Et prosjekt må ha en klar målformulering. Når målet er klarlagt skal det gjennom planlegging avgjøres hvordan målet skal kunne oppnås. Prosjektet må struktureres og det må etableres en prosjektorganisasjon. Planleggingen skal sikre at man kan gjennomføre prosjektet innenfor de mål og rammer som er satt for prosjektet. I forbindelse med planleggingen må det også gjennomføres en risikoanalyse der risikofaktorer identifiseres og analyseres.

For å få god prosjektstyring er det hensiktsmessig og nødvendig å dele prosessen inn i faser og aktiviteter. Det forutsettes at det etableres en klar organisasjon, hvor den enkelte har forstått sin rolle og fått avklart sin myndighet.

- Den interne strukturen må være tilpasset den oppgaven som skal gjennomføres.
- Målene må være klare før man organiserer.

Prosjektleder har ansvar for å planlegge, organisere og gjennomføre prosjektet i samsvar med vedtatte mål.

De fleste beslutninger som fattes i et prosjekt har elementer av usikkerheter i seg og kan derfor innebære en risiko.

Risikohåndtering kan deles inn i flere trinn:

- Identifisering av hvilke hendelser eller forhold som kan representere risiko for prosjektet, herunder kritiske suksessfaktorer
- Vurdering av risikonivå for hver enkelt risikofaktor. Dette innebærer en vurdering av hva sannsynligheten er for at faktorer vil inntreffe, og hva konsekvensen er for prosjektgjennomføringen.
- Utarbeidelse av risikohandlingsplan som angir hvilke opsjoner en har i forhold til risikoen og hvilke tiltak en kan eller bør iverksette.
- Risikooppfølging som går ut på å følge opp at tiltak blir truffet og vurdere om det er endringer i risikonivå.

Slakk i prosjektet med hensyn til kvalitet, kostnader, fremdrift og organisasjon vil gi økt handlefrihet og redusert risiko. Fravær av slakk vil øke risikoen⁴.

Oppfølging av prosjekter skal ikke bare registrere avvik i forhold til formelle planer. Avvik i tid, kvalitet og kostnad er bare et symptom. Oppfølging innebærer å søke etter årsaker og å iverksette nødvendig handlinger:

² Prosjektarbeid – Utviklings og endringskompetanse – Harald Westhagen 2003

³ Praktisk prosjektstyring – Asbjørn Rolstadås 2006

⁴ RIT 200 – Per T. Eikeland

- Registrere og rapportere om status i prosjektet, dvs. fremleggelse av informasjon om resultat, fremdrift, kostnader, prosjektets situasjon generelt med videre.
- Identifisere avvik fra mål og planer, og forklare årsakene.
- Definere og iverksette korrigerende tiltak.

God prosjektstyring innebærer at rapporteringsform, -innhold og -frekvens på forhånd må være avklart, og *hvem* som skal være mottaker. Oppfølging av utviklingen i prosjektet bør skje på alle de sentrale styringsfaktorene, herunder på kvalitet, fremdrift, ressurser og økonomi.

Av ISO 10006 framgår det at identifisering av risiko ikke bare bør ta i betraktning risiko ved kostnader, tid og produkt, men også risiko på områder som produktkvalitet, trygghet, pålitelighet, profesjonelt ansvar, informasjonsteknologi, sikkerhet, helse og miljø. All identifisert risiko bør vurderes. Ved denne vurderingen bør det tas hensyn til erfaringer og historiske data fra tidligere prosjekter. Det framgår videre av standarden at risikoen bør overvåkes gjennom hele prosjektet og styres med en gjentagende prosess for identifisering av risiko, risikovurdering og risikobehandling. Risikoer som kan slå positivt ut bør også vurderes. Det framgår videre av standarden at ved oppstart av enkeltprosjekt skal det utarbeides en kvalitetsplan for prosjektet som skildrer aktiviteter og ressurser som er nødvendige for å nå prosjektmåla.

På bakgrunn av det ovennevnte har revisjonen valgt å legge følgende revisjonskriterier til grunn:

Kommunens rutiner rundt prosjektstyring skal inneholde:

- Beskrivelse av ansvarsforhold
- Beskrivelse av prosjektorganisasjon
- Beskrivelse av faser og aktiviteter
- Beskrivelse av risikohåndtering
- Beskrivelse av rapportering av økonomi og fremdrift.

5.2 Faktabeskrivelse

Bygge- og eiendomsprosjekter

I kommunestyremøte 1. februar 2010 ble det vedtatt nye rutiner for planlegging og gjennomføring av bygge- og eiendomsprosjekter. Man går bort fra de politisk valgte plan- og byggekomiteene. Vedtaket sier at et prosjekt skal vedtas i tre ulike faser:

- Skissefase; vedtak om utredning og konkretisering av tiltak med tilhørende kostnadsramme, organisasjons- og fremdriftsplan for skissefasen.
- Forprosjektfasen; vedtak om detaljering av skisseprosjektet med rammesøknadstegninger, tilbudsforespørsel med tilhørende kostnadsramme for forprosjektet.
- Hovedprosjektfase; vedtak om gjennomføring av endelig prosjekt med tilhørende kostnader og framdrift.

Det går videre fram av vedtaket at rådmannen skal vurdere behovet for opprettelse av administrativ byggekomite avhengig av prosjektets kompleksitet og omfang.

Bakgrunnen for at denne endringen ble foreslått av rådmannen var et ønske om en bedre prosess der de enkelte prosjektfaser underlegges strengere krav til kostnadskontroll og beslutningsgrunnlag før valg av videreføring av prosjektet inn i ny fase. Et viktig element er også rolleavklaring mellom aktørene i prosjektet.

Frogn kommune har utarbeidet Prosedyre for prosjektstyring – utbyggingsprosjekter, gjeldene fra 01.01.2012. Prosedyren omfatter alle utbyggingsprosjekter med Frogn kommune som byggherre og der prosjektgjennomføringsansvaret ligger hos enhet for teknisk drift og forvaltning.

Roller og ansvar

Rådmannen skal i alle utbyggingsprosjekter peke ut prosjekteier, prosjektansvarlig og prosjektleder. Ansvar for disse rollene er beskrevet i prosedyren:

Prosjekteier (PE)

- Definere prosjektets mål, krav og mandat
- Fremme prosjektets mandat og kostnadsramme til politisk godkjenning (alle faser)
- Godkjenne prosjektets leveranser og rapportere til politisk beslutningsnivå.

Prosjektansvarlig (PA)

- Prosjekts leveranser
- Sikre at nødvendige ressurser stilles til disposisjon for prosjektet
- Disponering av prosjektreserven (usikkerhetsavsetningen) i tråd med definerte fullmakter.

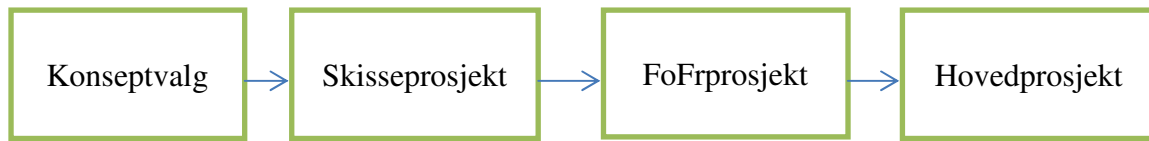
Prosjektleder (PL)

- Lede og gjennomføre prosjektet innenfor vedtatt prosjektmandat og kostnadsramme
- Sikre tilfredsstillende brukermedvirkning
- Styre og koordinere bruken av alle faglige ressurser som arbeider i prosjektet
- Definere oppbygningsstruktur og prosjektbudsjett
- Håndtere avvik og endringer i tråd med definerte retningslinjer
- Innstille ved behov på disponering av prosjektreserven (usikkerhetsavsetning)
- Avlegge sluttrapport og prosjektregnskap

Prosjektcontroller (PCo)

- Bistå prosjektleder i utarbeidelse av prosjektbudsjett
- Kontrollere prosjektregistreringen og at rutiner for prosjektrapportering er tilfredsstillende
- Registrere prosjektet i økonomisystemet
- Bistå prosjektleder i utarbeidelse av prosjektrapporter
- Kontrollere at postering av transaksjoner i prosjektet er korrekte og at transaksjonene er i overensstemmelse med inngåtte avtaler.

Av prosedyren fremgår det at utbyggingsprosjektene skal bestå av følgende faser:



I konseptvalgfase skal mål, ambisjoner, krav, behov og forventninger avklares. Sektor kommunalsjef er eier av konseptvalgfase.

Skisseprosjektet iverksettes når politisk vedtak med kostnadsramme og prosjektmandat foreligger. Hovedmålet i denne fasen er å utarbeide et rom- og funksjonsprogram. Det utarbeides en beskrivelse av prosjektets risikofaktorer og usikkerheter. Skissefasen må gjennomføres med en høy grad av medvirkning fra oppdragsgiver og brukerne.

Forprosjektet iverksettes når politisk vedtak om gjennomføring foreligger med angitt kostnadsramme og prosjektmandat. Forprosjektet omfatter utvikling av arkitekttegninger og beskrivelse av tekniske krav, valg av entreprisemodell, søknad om rammetillatelse gjennomføring av anbudsrunder, total kostnad inkl. reserve/margin skal angis så presist som mulig. Prosjektet skal også kvalitetssikres av brukerne. Dersom prosjektet ikke kan gjennomføres innenfor vedtatte krav og forutsetninger skal kommunestyret behandle investeringsprosjektet på nytt. Kontrakt med entreprenør kan ikke inngås før nytt vedtak er fattet.

Hovedprosjektfasen iverksettes når politisk vedtak om gjennomføring med angitt kostnadsramme og prosjektmandat foreligger. Det er i denne fasen den fysiske byggingen gjennomføres. I gjennomføringsfasen skal det være daglig stedlig kontroll på byggeplassen for å sikre at alle spesifiserte krav oppfylles. Alle avvik skal dokumenteres skriftlig og behandles iht. kommunens prosedyre for avviks- og endringshåndtering.

I utbyggingsprosjekter skal det utarbeides og godkjennes prosjektmandat. Prosjektmandat utarbeides/oppdateres for hver fase i prosjektet og skal inneholde følgende elementer:

- Prosjektets effektmål og resultatmål
- Prosjektets økonomiske rammer, milepæler og leveranser
- Kriterier for godkjenning av prosjektets leveranser
- Prosjektorganisasjonen (inkludert brukermedvirkning)
- Fremdriftsplan
- Prosjektbudsjett
- Retningslinjer for avviks- og endringshåndtering
- Økonomisk fullmaktstruktur for disponering av prosjektreserven.

Det er utarbeidet egen mal for utarbeidelse av prosjektmandat. Denne ligger som vedlegg til kommunens prosedyre.

Det framgår videre av prosedyren at før levering av hver fase skal brukere, avdelingsleder eiendom og forvaltning og avdelingsleder bygningsdrift, alltid uttale seg. Brukerne skal uttale seg for å sikre at funksjonelle krav er ivarett på en tilfredsstillende måte. Avdelingsleder eiendom og forvaltning skal uttale seg om arealmessige forhold for å sikre at Frogn

kommunes interesser som grunneier er tilfredsstillende ivaretatt. Avdelingsleder bygningsdrift skal uttale seg om tekniske forhold og for å sikre at krav til kostnadseffektiv og miljøvennlig drift/vedlikehold er tilfredsstillende ivaretatt.

Det er også opplyst at Frogn kommune skal ta i bruk Agresso investeringsmodul. Dette vil gjøre det lettere å følge opp den økonomiske delen av prosjektene. Modulen gjør at prosjektene kan følges opp i detalj uavhengig av regnskapsår. I modulen kan inngåtte kontrakter legges inn slik at man kan følge opp de enkelte leverandørene mot de kontraktene som er inngått og således oppdage overskridelser tidlig. Endringsordre kan også legges inn og følges opp. Prosjektstrukturen kan bygges opp i samsvar med Norsk standard 3453, slik at oppfølging av prosjektene kan følges opp etter den kostnadsberegning som gjøres over byggeprosjektene. Det er en fleksibel rapportstruktur i modulen som skal tilfredsstillende behovet til rapportering gjennom hele prosjektets løpetid både til løpende rapportering til prosjektleder og rapporter til politisk nivå. Det kan også rapporteres samlet på hele prosjektporteføljen til kommunen. Det vil være økonomienhetene gjennom rollen som prosjektcontroller som vil ha ansvaret for denne investeringsmodulen.

Frogn kommune har også nylig implementert et internettbasert prosjektverktøy som sikrer prosjektsamhandling mellom byggherre, brukere, prosjekteringsleder, ulike rådgivere, byggeleder og entreprenør(er). Systemet gir muligheten for at alle som jobber i samme prosjekt (interne og eksterne) kan operere i samme elektroniske rom og alltid ha tilgang til oppdatert prosjektdokumentasjon. Løsningen er tatt i bruk for Flerbrukshusprosjektet og alle utbyggingsprosjekter tar i bruk dette verktøyet så raskt som praktisk mulig.

Gjennomføring av større IKT-prosjekter

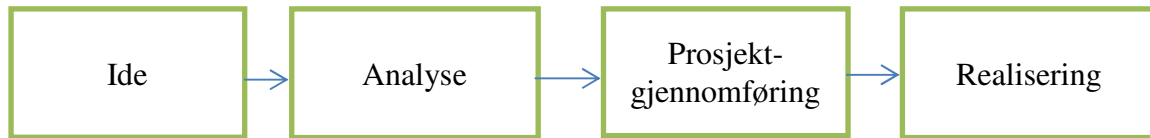
Det er utarbeidet egen prosedyre for gjennomføring av større IKT-prosjekter.

Formålet med denne prosedyren er å sette mål, prinsipper og krav til operasjonelle rutiner i prosjektstyringen. Prosedyren skal omfatte alle større IKT-prosjekter i Frogn kommune, men prinsippene bør også følges for mindre IKT-prosjekter.

I prosedyren er det satt opp mål og prinsipper for prosjektstyringen. Videre er roller og ansvar beskrevet:

- Styringsgruppen har bl.a. ansvaret for den overordnede styringen av prosjektet samt godkjenne og kvalitetssikre prosjektet.
- Prosjekteier er eier av prosjektet og ansvarlig for å treffe beslutninger om prosjektets igangsetting. Definere målkrav og mandat samt fremme kostnadsramme til politisk godkjenning. Rapportere til politisk beslutningsnivå og sørge for at prosjektet er godt forankret i organisasjonen.
- Prosjektleder har ansvaret for den daglige ledelsen av prosjektet. Skal bl.a. sørge for grunnlag for styringsgruppens beslutninger og rapportere om fremdrift og ressursbruk. Ha ansvar for å forestå de kontrollmekanismene som er nødvendig for vurdering av prosjektets løpende utvikling.
- Prosjektdeltager skal utføre de arbeidsoppgaver som tildeles av prosjektleder og informere om fremdriften i arbeidet.
- Referansegruppe skal levere mest mulig informasjon til prosjektet slik at prosjektet kan bli vellykket. Skal stå for faglig kvalitetssikring.

Prosjektforløpet er videre beskrevet:



Gjennomføringen følger DIFI⁵ sin veileder for IKT-prosjekter og er delt inn i fasene som vist over. For hver fase er det beskrevet et formål samt satt opp en sjekklister og hvilke aktiviteter som skal gjennomføres. Fasen for analyse består både av en forstudie og et forprosjekt.

Idefasen

Skal bl.a.:

- Påse at ideer blir drøftet i rett vedtaksorgan og er i samsvar med gjeldende strategier og handlingsprogram.
- Utarbeide prosjektbeskrivelse og prosjektmandat

Forstudiet

Skal bl.a.:

- Påse at det er laget kost/nytte-analyse og at det er nedsatt en styringsgruppe med et klart mandat.
- Gjennomføre erfaringskartlegginger og mot grenseflater til andre virksomheter og eventuelle konsekvenser av disse.

Forprosjekt

Skal bl.a.:

- Utarbeide detaljert detaljplanlegging med kravspesifikasjon.
- Utføre løsningsdesign, utarbeide informasjonsarkitektur og vurdere krav til informasjonssikkerhet.
- Gjennomføre anskaffelser i henhold til kommunens innkjøpshåndbok og Lov om offentlige anskaffelser.

Design og utvikling

Skal bl.a.:

- Utarbeide implementeringsplan
- Påse at det gjennom design og utviklingsfase skjer kunnskapsoverføring fra leverandør.

Implementering

Skal bl.a.:

- Sikre at mottagerorganisasjonen tar i mot leveransen på en formalisert og planlagt måte.

⁵ Direktoratet for forvaltning og IKT

- Påse at det er overført kunnskap fra leverandør og tilhørende konsulenter, samt at det er gjennomført nødvendige opplæringsaktiviteter.
- Utarbeide overleveringsrapport, erfaringsbeskrivelse og sluttrapport.

Realisering

Skal bl.a.

- Lages strategi og planer for gevinstrealisering
- Utarbeidet analyse, prosjektplan og avviksløgg i forhold endringer og utvikling i prosjektet.
- Fastlegge formaliserte evalueringsprosess av prosjektet og påse at læring fra prosjektet føres tilbake i organisasjonen.

Som en del av rutinen er det også utarbeidet mal for prosjektplan og mal for aktivitetsliste.

5.3 Vurderinger

Kommunestyret har vedtatt å gå bort fra politisk valgte plan- og byggekomiteer til en ny modell med faseinndeling av prosjektene i tre deler. Frogn kommune har utarbeidet prosedyre for prosjektstyring av utbyggingsprosjekter i tråd med dette vedtaket, denne prosedyren er gjeldene fra 1. januar 2012.

For alle prosjekter skal det pekes ut prosjekteier, prosjektansvarlig og prosjektleder. Det er beskrevet hva de respektive har ansvar for. Brukere skal også trekkes inn i prosessen. Slik Frogn kommunes prosedyre for utbyggingsprosjekter framstår er det etter revisjonens mening en tydelig beskrivelse av ansvarsforhold, rollefordeling, prosjektorganisering og brukermedvirkning i de forskjellige faser.

Prosjektforløpet er delt inn i faser slik anbefaling i forhold til god prosjektstyring tilsier. Det er beskrevet mål, oppgaver og krav i de forskjellige fasene, samt listet opp alle krav til det prosjektmandatet som skal utarbeides og oppdateres for alle faser. I kommunens prosedyre er det også lagt inn krav om at vedtak skal fattes i kommunestyret før skisseprosjekt, forprosjekt og hovedprosjekt igangsettes. Dette sørger for tilstrekkelig forankring i prosjektet og at det politiske nivået blir informert om prosjektets status og må følgelig ta stilling til prosjektets videre framdrift.

I forbindelse med fasen for skisseprosjekt skal det utarbeides en beskrivelse av prosjektets risikofaktorer og usikkerheter. I malen for prosjektdirektivet er det også satt opp punkt for gjennomgang av risikofaktorer og tiltak for å redusere risiko. Dette punktet skal oppdateres og vurderes i alle fasene i prosjektet. Etter vår mening medfører dette at det ligger godt til rette for å fange opp og vurdere eventuelle risikoer i de forskjellige fasene i prosjektet. Det skal også beregnes reserve og margin når det gjelder kalkyle av prosjektene. Dette anses å tilfredsstillende kravene som er anbefalt i forhold til håndtering av risiko og usikkerhet i slike prosjekter.

Alle prosjekt skal ha en prosjektcontroller fra økonomiavdelingen som skal bistå i prosjektet. Det er beskrevet hva som er dennes oppgaver. Det framgår videre av retningslinjene at det i alle faser skal fremgå av prosjektdirektivet opplysninger om økonomiske rammer, milepæler, leveranser og framdriftsplan. Det synes som om retningslinjene har tatt tilstrekkelig hensyn til

rapportering av økonomi og fremdrift i de første fasene av prosjektforløpet. Etter vårt skjønn bør det komme tydeligere fram hvilken rapportering på økonomi som skal gjøres under hovedprosjektfasen både til styringsgruppa og til kommunestyret. Det er viktig at styringsgruppa holdes tilstrekkelig orientert om prosjektets økonomiske utvikling slik at eventuelle avvik blir synliggjort så tidlig som mulig. Alle investeringsprosjektene i Frogn kommune rapporteres imidlertid i tertialrapporten til kommunestyret.

Revisjonen ser det som positivt at Frogn kommune skal ta i bruk modul for investering i økonomisystemet. Dette vil bidra til at man kan få en enda tettere oppfølging av økonomien i de enkelte prosjektene og at man da i langt større grad kan følge opp de enkelte kontraktene som er inngått med eksterne leverandører. Eventuelle avvik mot inngåtte kontrakter vil da avdekkes på et tidlig tidspunkt.

Det er også utarbeidet ny prosedyre for prosjektstyring av større IT-prosjekter. Roller, ansvarsforhold, faser og aktiviteter er også her tydelig beskrevet. Brukermedvirkning er også hensyntatt gjennom oppnevning av referansegruppe. Prosedyren beskriver ikke når og hvordan risikovurdering i tilknytning til prosjektet skal gjøres, dette bør komme klarere fram i prosedyren. I malen til prosjektbeskrivelsen er det imidlertid satt opp egne tabeller hvor kritiske suksessfaktorer og risikofaktorer kan settes inn. Styringsgruppen er ansvarlig for å ha det overordnede ansvar for milepæler, fremdriftsplan og budsjettmessige forhold. Tabell for fremdrift og milepæler er også laget i mal for prosjektbeskrivelse.

Prosedyre for prosjektstyring – utbyggingsprosjekter sier ikke noe om størrelse på et prosjekt for at denne prosedyren skal tas i bruk. Etter vårt skjønn bør dette klart framgå slik at det ikke blir en skjønnsmessig vurdering av om prosjektet skal følge denne prosedyren eller ikke. Med unntak av prosedyrene om større IKT-prosjekter er det ikke rutiner eller retningslinjer for hvordan andre prosjekter skal følges opp. Frogn kommune vil derfor gjennomføre flere investeringsprosjekter av en viss størrelse uten bestemte krav til oppfølging og rapportering. Etter revisjonens vurdering vil disse da ikke tilfredsstillende de anbefalinger som er gitt for å kunne ha en tilfredsstillende prosjektstyring. Etter revisjonens oppfatning bør man vurdere å utvide prosedyrene til ikke bare å gjelde spesifikke utbyggingsprosjekter, men også gjelde andre typer prosjekter av en viss størrelse. Det bør i tillegg også utarbeides retningslinjer for hvordan investeringsprosjekter som ikke vil bli gjennomført etter de allerede utarbeidede retningslinjene skal gjennomføres slik at disse kan få en betryggende oppfølging og rapportering.

Revisjonen ser det også som positivt at all dokumentasjon rundt det enkelte prosjektet blir lagret samlet i det planlagte «share point». Dette sikrer all informasjon er tilgjengelig for de involverte parter.

5.4 Konklusjon

Frogn kommune sine utarbeidede retningslinjer for prosjektstyring inneholder en tydelig beskrivelse av ansvarsforhold, rollefordeling og prosjektorganisering. Dette samsvarer med de anbefalinger som er gitt for tilfredsstillende prosjektstyring. Prosjektforløpet er også delt inn i faser slik anbefaling tilsier. Kommunestyret skal også vedta prosjektet før skisseprosjekt, forprosjekt og hovedprosjekt igangsettes.

I alle faser skal det vurderes risiko i prosjektet og risikoreduserende tiltak skal utarbeides. Det skal også beregnes reserve og margin i alle prosjekter. Det synes derfor at det ligger til rette for at det blir gjennomført tilfredsstillende risikohåndtering.

Det er i retningslinjene gitt en beskrivelse av hvilken rapportering som skal gjøres i alle faser. Milepæler skal også settes opp. Etter vårt skjønn bør det komme tydeligere fram hvilken rapportering av økonomi som skal gjøres under hovedprosjektfasen både til styringsgruppa og til kommunestyret. Det bør også presiseres i retningslinjene i hvilke tilfeller prosedyren skal brukes, og etter vårt skjønn bør den også vurderes brukt på andre typer prosjekter av en viss størrelse. Det bør også utarbeides retningslinjer for investeringsprosjekter som ikke vil bli omfattet av disse retningslinjene.

Når det gjelder prosedyre for styring av IT-prosjekter, bør det beskrives *når* og *hvordan* risikovurderinger skal gjøres.

6 Etterlevelse av rutiner

Er styring og oppfølging tilfredsstillende i gjennomføringsfasen, herunder:

- Overvåking av risiko og håndtering av avvik
- Oppfølging i forhold til økonomi, fremdrift, kvalitet og rammer som er satt.
- Rapporteringsrutiner.

6.1 Revisjonskriterier

Revisjonskriteriene for dette kapittelet er Frogn kommunes reglement på området, jfr. kap. 5. Vi har lagt til grunn at:

- Kommunens utarbeidede retningslinjer skal følges i forbindelse med styring av investeringsprosjekter, herunder å ha avklart:
 - Ansvarsforhold
 - Prosjektorganisasjon
 - Risikovurdering
 - Brukermedvirkning
 - Fremdrift og rapportering

6.2 Faktabeskrivelse

6.2.1 Organisering

Det er etablert et prosjektkontor i TDF⁶ med to personer som har ansvaret for å følge opp kommunens byggeprosjekter. Fra 1. januar 2013 er det opplyst at rollene vil rendyrkes ved at den ene av dem har hovedansvaret for prosjektledelse og prosjektstyring. Den andre av de to har hovedansvaret for daglig stedlig kontroll på byggeplass for å sikre at alle spesifiserte krav oppfylles i entreprisene. Behov for byggeledelse utover dette leies inn fra eksterne selskaper.

Av prosedyre for gjennomføring av større IT-prosjekter framgår hvordan slike skal organiseres. For andre prosjekter som ikke faller inn under ovennevnte prosjekter vil det være kommunens delegeringsreglement som sier noe om ansvaret for oppfølgingen.

Teknisk sjef har oppgitt at det i 2012 ble iverksatt få nye prosjekter. Bakgrunnen for dette var at man har hatt et ønske om å få på plass en tilstrekkelig organisasjon for å kunne håndtere kommunens nye prosjektrutiner når det gjelder byggeprosjekter.

⁶ Teknisk drift og forvaltning.

6.2.2 Vurdering av konkrete prosjekter

Vi har foretatt et utvalg av tre byggeprosjekter for gjennomgang. Prosjektene er alle igangsatt etter at de nye retningslinjene for prosjektstyring i Frogn kommune er vedtatt og skal således følge disse retningslinjene. De utvalgte prosjektene er de eneste i Frogn kommune som er igangsatt etter at ny rutine for byggeprosjekter er utarbeidet ved oppstart av undersøkelsen.

Prosjekt 8506 Flerbrukshus

Dette prosjektets formål er å etablere et flerbrukshus innen bevilget kostnadsramme på «brannstasjonstomta» med en hensiktsmessig utforming av bygningsmasse og nærliggende infrastruktur. Flerbrukshuset skal huse:

- Kirkelige arrangementer og aktiviteter.
- Livssynsnøytrale arrangementer og aktiviteter
- Kulturelle arrangementer og aktiviteter tilrettelagt for alle aldersgrupper.
- Arrangementer/ aktiviteter i regi av eldresenteret, frivilligsentralen, kulturskolen, frivillige lag og foreninger
- Kontorlokalteter for kirken og kulturenheten
- Konferanser, messer og mindre møter etc. for offentlige og private aktører.
- Private selskaper og arrangementer.

Kommunestyret vedtok i møte 18. juni 2012 at forprosjektering og gjennomføring av prosjekt Flerbrukshus skulle iverksettes i tråd med vedlagte skisser og innenfor en økonomisk ramme på 62 mill. kroner. Det ble bevilget 27 mill. kroner i tillegg til det som allerede var bevilget slik at total ramme er 70 mill. kroner.

Det er utarbeidet «*Prosjektdirektiv Prosjekt 8506 Flerbrukshus forprosjekt*»:

Prosjektets organisering er beskrevet, her framkommer:

- Styringsgruppe, leder og deltagere.
- Prosjektledelse med prosjektleder, prosjekteringsgruppe og byggeleder.
- Referansegruppe med deltagere fra.
 - Enhet for kultur og fritid
 - Kirken
 - Frogn kulturråd
 - Human etisk forbund
 - Frivillighetssentralen
 - Teknisk drift og vedlikehold
 - Hovedverneombud
 - Eldresenteret
- Teknisk gruppe
- Utsmykkingskomite⁷

Det er videre beskrevet forventninger til prosjektdeltagerne.

⁷ Er nå omdøpt til kunstutvalg

Prosjektøkonomien er beskrevet; prosjektet skal planlegges innenfor en økonomisk ramme på 62 mill. kroner. Her er medtatt en reserve på 10 % tilsvarende 5,5 mill. kroner. Ansvar i forhold til endringer er beskrevet. Alle endringer skal godkjennes av styringsgruppen.

Det er utarbeidet skisseutkast fra Hansen/Bjørndal arkitekter AS. Her framkommer romprogram basert på de tre opprinnelige alternativene. Kalkyle for alle tre alternativer er laget basert på de utarbeidede romprogrammene.

Den videre fremdriften er beskrevet. Det er satt opp 9 milepæler beskrevet med innhold, ansvar og frist.

Det er foretatt en risikovurdering av prosjektet, og det er utarbeidet tiltak for å redusere risiko. Følgende risikofaktorer er avdekket:

- Usikkerhet om grunnforhold med priskonsekvens.
- Uforutsette kostnader knyttet til riveprosess.
- Kostnadssprekk.
- Brukerforventninger blir ikke oppfylt.
- Fremdriftssprekk.

Av tertialrapport nr. 2/ 2012 framgår det at det totalt er regnskapsført 8,235 mill. kroner, noe som tilsier at det er en ubrukt ramme på 61,7 mill. kroner. Det går videre fram av tertialrapporten at det ikke er forventet kostnadsavvik på dette prosjektet. Det er opplyst at majoriteten av hva som er brukt i prosjektet så langt strekker seg tilbake fra den tiden det var vedtak om å gjennomføre prosjektet på Trekanttomta.

Det har vært avholdt jevnlig møter i styringsgruppen. Referat fra alle møter er utarbeidet med bl.a. beskrivelse av sak, frist for utførelsen og hvem som har ansvaret. Byggherremøte er også gjennomført. For å sikre brukermedvirkning er det avholdt jevnlig og hyppige møter i referansegruppen. Det er også avholdt fellesmøter mellom styringsgruppe og referansegruppe.

Gruppe for teknisk drift har også gjennomført jevnlig møter, og møtereferater herfra er utarbeidet.

Det er opplyst fra økonomiavdelingen at modul for investering ikke er tatt i bruk for dette prosjektet pr. november 2012 men at dette vil bli gjort i nær framtid. Alle inngåtte avtaler vil da legges inn slik at disse kan følges opp. Med denne modulen kan prosjektet også følges uavhengig av år. Fra økonomiavdelingen rapporteres det pr. måned på alle investeringsprosjektene. Tertialrapport legges fram for kommunestyret.

Prosjekt 8318 Murhus innvendig

Kommunestyret vedtok 5. september 2011 å bevilge 6 mill. kroner til rehabilitering innvendig av Murhuset slik at dagsenter for psykiatri kunne ta i bruk bygget. Murhuset hadde gjennom flere år vært preget av forfall. I 2010 ble det avsatt midler til utvendig vedlikehold. Dette arbeidet er ferdig, men for å kunne ta i bruk bygget måtte innvendig rehabilitering gjennomføres.

I saksfremlegget til kommunestyret er det satt opp en foreløpig kostnadsvurdering rundt rehabiliteringen:

• Ventilasjon	kr 1 800 000
• Brannsikring	kr 700 000
• Elektrisk anlegg	kr 1 400 000
• VVS anlegg	kr 700 000
• Universell utforming	kr 600 000
• Rehabilitering av vegger tak og gulv	<u>kr 800 000</u>
Sum	kr 6 000 000

Det er utarbeidet «*Prosjektdirektivprosjekt 8318 murhus innvendig*»:

Formålet med prosjektet er: «*å etablere et tilbud til Frogn kommunes innbyggere som får psykiske problemer/ lidelser, fra 18 år og oppover, og som i den forbindelse trenger et trykt forutsigbart tilbud for å komme seg videre i samfunnet, arbeid og skole*».

Det går videre fram at krav og forutsetninger skal være:

- Ressurscenteret skal flyttes til murhuset.
- Det skal installeres nytt ventilasjonsanlegg, brannsikring, nytt elektrisk anlegg, nytt VVS anlegg, Platform heis, oppgradering av vegger gulv og tak.
- Gjennomføringen av prosjektet er budsjettert med 6,0 mill. kroner. Dette beløpet er finansiert gjennom kommunestyrets vedtak den 05.09.2011 i sak 08/2664.
- I prosjektet tas det ikke høyde for løst inventar og utomhus.

Prosjektets organisering er beskrevet i prosjektdirektivet hvor det framgår hvem som er prosjekteier, prosjektansvarlig og tillitsvalgt i prosjektet. Videre er det beskrevet hvem som er prosjektleder og arkitekt. Referansegruppe er valgt ut, denne består av ansatte i ressurscenteret, gruppeleder hjemmebaserte tjenester, verneombud og leder avd. bygg.

Det er videre beskrevet forventninger til prosjektdeltagerne herunder mandat og oppgaver. Dette gjelder for styringsgruppen, prosjektleder, arkitekt og referansegruppen.

Milepæler er satt opp under framdrift for prosjektet. Her framgår oppgaver, ansvar og frist.

Risikofaktorer i prosjektet er vurdert, og det er utarbeidet tiltak for å redusere disse:

Risikofaktorer	Tiltak for å redusere risiko
Usikkerhet vedr. bygningsmessig	Følge entreprenør godt opp. Vurdere ulike løsninger. Reserve 10 %
Inntak strøm	Usikkerhet om det er nok strøm inn til bygget. Avklares når prosjektet har startet
Brukerforventninger blir ikke oppfylt	Gjennomføre hyppige møter med brukergruppen.

I tertialrapport nr. 2 2012 framgår det at det er regnskapsført i alt kr 1 229 000 på prosjektet, gjestående er 4,7 mill. kroner. Det framgår videre at anbud er akseptert og prosjektet ferdigstilles desember 2012. Det går videre fram av tertialrapporten at det ikke er konstatert

kostnadsavvik på prosjektet. Prosjektleder har pr. 15. november 2012 opplyst at prosjektet ligger an til å få en sluttkostnad på 6 mill. kroner.

Det er gjennomført fire møter i styringsgruppen pr. november 2012. Prosjektet har også vært oppe i Arbeidsmiljøutvalget i Frogn kommune. Det har i forbindelse med utformingen av prosjektet blitt gjennomført møter med brukere og ansatte i helseenheten.

Prosjektleder har oppgitt at det er gitt økonomisk rapportering til styringsgruppen og kommunens controller.

Prosjektet er ikke lagt inn i modul for investering i Agresso. Økonomiavdelingen har henvist til at prosjektet nå nærmer seg avslutning og det er således ikke hensiktsmessig å legge dette prosjektet inn med alle avtaler.

Prosjekt 8525 Kunstgressbane undervarme

Kommunestyret vedtok 5. september 2011 å bevilge kr 2 730 000 til etablering av permanent gassanlegg for undervarme på kunstgressbanen på Måna. I saksfremlegget til kommunestyret er det satt opp en foreløpig kostnadsvurdering:

• Varmesentral med to gasstanker	kr 1 812 500
• Sprit	kr 312 500
• Rørarbeider	kr 62 500
• Graving for to gasstanker	kr 100 000
• Støpning av dekke for varmesentral	kr 62 500
• Elektroarbeider	kr 250 000
• Sikkerhetsmargin 5 %	<u>kr 130 000</u>
Sum	kr 2 730 000

Årlige driftskostnader er i saksfremlegget stipulert til kr 300 000 – 600 000.

Det er utarbeidet prosjektdirektiv for «*Prosjekt undervarme kunstgress*»:

Prosjektets formål er å etablere en varmesentral basert på fornybar energi. Det er vedtatt å etablere et varmpumpeanlegg basert på energibrønner.

Organiseringen av prosjektet er beskrevet med både styringsgruppe som består av prosjekteier og prosjektansvarlig, samt prosjektgruppe hvor prosjektleder og rådgivende ingeniør er med

Det er videre beskrevet forventninger til prosjektdeltagerne, herunder mandat og oppgaver. Dette gjelder for styringsgruppen, prosjektleder, arkitekt og referansegruppen.

Milepælene i prosjektet er beskrevet, hvor da utførelsen av arbeidet og overtagelsestidspunkt er beskrevet.

Risikofaktorer er vurdert:

Risikofaktorer	Tiltak for å redusere risiko
Grunnforhold (fjell/løsmasser)	Vanskelig å redusere risiko her
Forsinket fremdrift pga. mye snø/ kulde	Starte med gravearbeidene tidlig, bruke matter/ kjemikalier for å lette arbeidet
Eksisterende rørnett i banedekket - lekkasjer	Foreta trykktesting av rørnettet

I tertialrapport 2 2012 rapporteres det at det er brukt totalt kr 162 000 i prosjektet og at ubrukt del utgjør 6,6 mill. kroner. Det framgår videre av tertialrapporten at prosjektet opprinnelig skulle være ferdig i desember, men at utarbeidelse av konkurransegrunnlag og innhenting av tilbud samt leveringstid på utstyr har medført at det forventes ferdigstilling i januar- februar 2013. Det går videre fram av tertialrapporten at det ikke er konstatert kostnadsavvik på prosjektet. Prosjektleder har pr 15. november 2012 oppgitt at prosjektet ligger an til en sluttkostnad på 6,5 mill. kroner.

Prosjektleder opplyser at DFI har vært med i hele prosessen med anbud og fått løpende oppdateringer på fremdrift og på økonomi. Det er videre opplyst at det er avholdt informasjonsmøter med Frogn videregående skole, DFI og Akershus fylkeskommune omkring fremdrift.

Prosjektet er ikke lagt inn i modul for investering i Agresso. Økonomiavdelingen har henvist til at prosjektet nå nærmer seg avslutning og det er således ikke hensiktsmessig å legge dette prosjektet inn med alle avtaler.

6.3 Vurderinger

Alle de tre prosjektene som vi har gjennomgått har basert seg på å følge kommunens rutiner for slike prosjekter.

Prosjekt 8506 Flerbrukshus

Det er utarbeidet prosjektdirektiv for dette prosjektet. Det er beskrevet tydelig ansvarsforhold og organiseringen i prosjektet. Kommunens prosjektleder er også utpekt. Prosjektet framstår i samsvar med kommunens reglement når det gjelder organisering og ansvarsforhold. Prosjektet har fått et tydelig mandat vedtatt av kommunestyret. Prosjektets økonomiske ramme er også vedtatt.

Deltagere fra aktuelle brukere er involvert gjennom medvirkning i referansegruppe. De fellesmøter som er gjennomført mellom styringsgruppen og referansegruppen bidrar etter revisjonens mening til at brukernes syn kan bli hørt.

Gjennom risikovurderinger, tiltak og avsetting av reserve synes kommunen å ha tatt høyde for eventuell usikkerhet. Etter revisjonens vurdering har kommunen strukturert gjennomføringen av prosjektet i samsvar med den modellen som framkommer i kommunens prosedyre.

Revisjonen har ingen merknader til hvordan fremdriften i prosjektet er beskrevet.

Prosjekt 8318 Murhus innvendig

Det er utarbeidet prosjektdirektiv for dette prosjektet. Det er beskrevet tydelig ansvarsforhold og organiseringen i prosjektet. Kommunens prosjektleder er også utpekt. Prosjektet framstår i samsvar med kommunens reglement når det gjelder organisering og ansvarsforhold. Prosjektet har fått et tydelig mandat vedtatt av kommunestyret, prosjektets økonomiske ramme er også vedtatt.

I forhold til brukermedvirkning er det oppnevnt referansegruppe, som består av aktuelle brukere av bygget. Det er gjennomført flere møter mellom brukere og ansatte slik at det er lagt til rette for at brukerne har kunnet påvirke prosjektet.

Gjennom risikovurderinger, tiltak og avsetting av reserve synes det som om kommunen har tatt høyde for eventuell usikkerhet. Etter revisjonens vurdering samsvarer dette med kommunens prosedyre.

Fremdriften er videre beskrevet ved at det er satt opp milepæler i prosjektet hvor både ansvar og frister er satt opp.

Prosjekt 8525 Kunstgressbane undervarme

Det er utarbeidet prosjektdirektiv for dette prosjektet. Det er beskrevet ansvarsforhold og organisering i prosjektet. Prosjektet framstår i samsvar med kommunens reglement når det gjelder organisering og ansvarsforhold. Prosjektet har også fått et tydelig mandat fra kommunestyret.

Prosjektleder har oppgitt at DFI har vært med i hele prosessen slik at det har ligget til rette for brukermedvirkning i dette prosjektet.

Det er vurdert risikofaktorer i prosjektet og det er utarbeidet tiltak for å redusere risiko. Det er også avsatt risikomargin. Fremdriften i prosjektet er også beskrevet i prosjektdirektivet. Slik dette prosjektet framstår, samsvarer det etter vårt skjønn med de rutinene som Frogn kommune har vedtatt skal gjelde for slike prosjekter.

6.4 Konklusjon

Alle de prosjektene vi har gjennomgått gjennomføres etter den nye modellen for prosjektstyring. Ansvarsforhold og prosjektorganisasjonen er tydelig beskrevet. Det er i alle prosjektene også foretatt en risikovurdering av prosjektet. Tiltak for å redusere risikoen er også utarbeidet. Det synes også som om det er lagt til rette for brukerne til å bli involvert på en tilfredsstillende måte. Slik prosjektene framstår samsvarer de etter vårt skjønn med de rutiner som Frogn kommune har vedtatt på området.

7 Anbefalinger

På bakgrunn av de forhold som fremkommer i rapporten foreslår Follo distriktsrevisjon følgende tiltak som kan bidra til forbedringer innen prosjektstyring av større investeringsprosjekter:

- Avklare hvilke prosjekter som skal følge den nye prosedyren, herunder:
 - Størrelse på byggeprosjekter.
 - Andre type prosjekter av en viss størrelse.
- Avklare hvilken rapportering som skal gjøres på økonomi i hovedprosjektfasen
- Utarbeide rutiner for styring av investeringsprosjekter som faller utenfor prosedyrene for byggeprosjekter og større IT-prosjekter.
- Beskrive risikovurderinger i prosedyre for større IT-prosjekter.

8 Rådmannens uttalelse



Frogn kommune

Frogn kommune

Follo Distriktsrevisjon
Postboks 3010
1402 SKI

Vår ref.:
13/394/BN

Deres ref.:

Ark.:
215

Dato:
18.02.2013

FORVALTNINGSREVISJONSRAPPORT OM PROSJEKTSTYRING I FROGN KOMMUNE

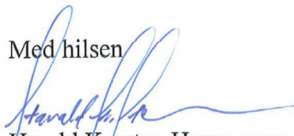
Det vises til Deres referanse 24/2013 vedørende forvaltningsrevisjonsrapport om prosjektstyring i Frogn kommune.


Rådmannen oppfatter revisjonens formål som klar og tydelig og har ingen kommentarer til revisjonens anvendte metoder.

Rådmannen slutter seg til rapportens konklusjoner og anbefalinger. Rådmannen følger opp rapportens anbefalinger med iverksettelse av følgende tiltak:

- Samtlige byggeprosjekter og andre prosjekter med en kostnadsramme på kr 500.000 eller mer skal følge de prosedyrer og rutiner som gjelder for prosjektstyring i Frogn kommune
- Rutiner for økonomirapportering i prosjekter skal gjennomgås og vil bli utført innværende år i samband med implementeringen av Agresso investeringsmodul
- Rutiner for styring av investeringsprosjekter som faller utenom prosedyrene for byggeprosjekter og større IT- prosjekter vil bli implementert i løpet av 2013.
- Krav om risikovurderinger er allerede blitt implementert i prosedyre for større IT- prosjekter.

Med hilsen


Harald Karsten Hermansen
Rådmann


Bjørn Edholm
Enhetsleder

9 Revisjonens kommentarer til rådmannens uttalelse

Revisjonen er tilfreds med at Rådmannen slutter seg til våre konklusjoner og anbefalinger.

10 Litteraturliste

Dokumenter fra Frogn kommune:

- Prosedyre for prosjektstyring – utbyggingsprosjekter.
- Prosedyre for gjennomføring av større IT prosjekter.
- Prosjektdirektiv 8506 Flerbrukshus
- Prosjektdirektiv 8318 Murhus innvendig
- Prosjektdirektiv 8525 Kunstgressbane undervarme
- Referater møter i styringsgruppe for Flerbrukshus
- Referater referansegruppe for Flerbrukshus
- Skisseprosjekt Flerbrukshus
- Referater styringsmøter Murhuset
- Referater styringsmøter undervarme kunstgressbane