

Follo distriktsrevisjon

Forvaltningsrevisjonsrapport

Prosjektstyring

Ski kommune

Forord

Forvaltningsrevisjon er en lovpålagt oppgave for Ski 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:

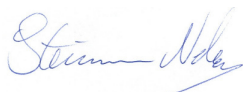
Kontrollutvalget skal påse at kommunens eller fylkeskommunens regnskaper blir revidert på en betryggende måte. Kontrollutvalget skal videre påse at det føres kontroll med at den økonomiske forvaltning foregår i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak, og at det blir gjennomført systematiske vurderinger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

I denne undersøkelsen har Follo distriktsrevisjon vurdert om Ski kommune har tilfredsstillende rutiner for styring av kommunale byggeprosjekter og om prosjektene blir gjennomført innenfor vedtatte tids- og kostnadsramme, og i samsvar med politiske vedtak.

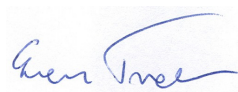
Undersøkelsene er gjennomført etter oppdrag fra kontrollutvalget. Prosjektplanen for undersøkelsen ble godkjent i utvalgets møte 14. 05 2013 (sak 16/13).

Forvaltningsrevisjonsprosjektet er gjennomført i perioden oktober 2013 til april 2014. Follo distriktsrevisjon vil benytte anledningen til å takke kommunens kontaktperson og øvrige ansatte i Ski kommune som har bistått revisjonen i forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen.

Prosjektet er gjennomført av rådgiver Even Tveter.



Steinar Neby
Revisjonssjef



Even Tveter
Prosjektleder

Innholdsfortegnelse

1	SAMMENDRAG	7
2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGER	8
3	METODISK GJENNOMFØRING	9
3.1	<i>Gjennomføring</i>	9
3.2	<i>Dataenes reliabilitet og validitet</i>	9
4	RUTINER FOR PROSJEKTSTYRING	10
4.1	<i>Revisjonskriterier</i>	10
4.2	<i>Faktabeskrivelse</i>	12
4.2.1	<i>Generelt</i>	12
4.2.2	<i>Ansvarsforhold / organisering</i>	13
4.2.3	<i>Faser og aktiviteter</i>	16
4.2.4	<i>Risikohåndtering</i>	19
4.2.5	<i>Rapportering av økonomi og fremdrift</i>	21
4.2.6	<i>HMS</i>	22
4.3	<i>Vurderinger</i>	24
4.4	<i>Konklusjon</i>	27
5	STYRING OG OPPFØLGING	28
5.1	<i>Revisjonskriterier</i>	28
5.2	<i>Faktabeskrivelse</i>	28
5.3	<i>Vurderinger</i>	29
5.4	<i>Konklusjon</i>	30
6	EKSTERNE PROSJEKTLEDERE	31
6.1	<i>Revisjonskriterier</i>	31
6.2	<i>Faktabeskrivelse</i>	31
6.3	<i>Vurderinger</i>	31
6.4	<i>Konklusjon</i>	32
7	EVALUERING	33
7.1	<i>Revisjonskriterier</i>	33
7.2	<i>Faktabeskrivelse</i>	33
7.3	<i>Vurderinger</i>	33
7.4	<i>Konklusjon</i>	34
8	ANBEFALINGER	35
9	RÅDMANNENS UTTALELSE	36
10	REVISJONENS KOMMENTARER TIL RÅDMANNENS ANBEFALINGER	38
11	LITTERATURLISTE	39

1 Sammendrag

Formålet for undersøkelsen har vært å undersøke om Ski kommune har tilfredsstillende rutiner for styring av kommunale byggeprosjekter og om prosjektene blir gjennomført innenfor vedtatte tids- og kostnadsramme, og i samsvar med politiske vedtak.

Undersøkelsen har bl.a. vist at:

- Ski kommune har utarbeidet reglement for prosjektstyring av byggeprosjekter.
- Reglementet klargjør hva som skal ligge til grunn av vedtak og utredninger før et prosjekt blir satt i gang.
- Det er redegjort for hvordan organisering og ansvarsforhold skal være i prosjektene.
- Ansvar for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø er beskrevet i reglementet.
- Rapportering av økonomi og fremdrift er omfattet av reglementet.

Samtidig er det også fremkommet at:

- Det bør defineres bedre hvilke prosjekter som faller inn under dette reglementet.
- Det bør utarbeides et tydelig mandat for prosjektene, herunder beskrivelsen av forventninger, rolleavklaringer og organisering.
- Reglementet kan være tydeligere på faseinndelinger og ansvar og roller i de respektive fasene.

Revisjonen vil spesielt understreke at det er viktig å avdekke risiko i alle faser i et prosjekt og sette i verk eventuelle risikoreduserende tiltak. Dette er det imidlertid ikke satt krav til i reglementet.

Undersøkelsen peker videre på at:

- Større byggeprosjekter gjennomføres som totalentrepriser og at oppfølgingen av prosjektene i slike tilfeller gjøres i dialog med entreprenøren.
- Kommunens prosjektleder følger prosjektet gjennom jevnlig byggemøter og har ansvar for oppfølging av avvik.
- Betalingsplaner og framdriftsplaner er utarbeidet for at både økonomiske og framdriftsmessige avvik skal kunne oppdages.
- Rapportering gjøres i henhold til kommunens økonomireglement.

I de tilfeller der det benyttes eksterne prosjektledere, vil det også være en intern prosjektleder som følger opp disse. Ekstern prosjektleders oppgaver er regulert i avtaler som inngås i forkant av prosjektene. Ansvar og oppgaver for intern prosjektleder i den forbindelse bør imidlertid også tas inn i kommunens reglement og prosjektleders stillingsbeskrivelse.

Ett av de fire prosjektene revisjonen har undersøkt nærmere, er blitt betydelig forsinket og har gått utover budsjett. Kommunen og entreprenøren er i en rettstvist om fordeling av ansvar og endelig kostnad vil ikke være klar før denne prosessen er ferdig.

Prosjektevaluering ivaretas gjennom kritisk intern gjennomgang av prosjektene og årlig oppdatering av kommunens kravspesifikasjoner. Det bør vurderes å formalisere denne evalueringen.

Avslutningsvis foreslår revisjonen enkelte tiltak vi mener kan bidra til å forbedre kommunens styring av byggeprosjekter.

2 Formål og problemstillinger

Formål

Prosjektet har som formål å undersøke om Ski kommune har tilfredsstillende rutiner for styring av kommunale byggeprosjekter og om prosjektene blir gjennomført innenfor vedtatte tids- og kostnadsramme, og i samsvar med politiske vedtak.

Problemstillinger

1. Har Ski kommune hensiktsmessige systemer og rutiner for prosjektstyring. Dette innbefatter:
 - Grunnlag for beslutning om gjennomføring.
 - Prosjektorganisering, roller, ansvar og myndighet.
 - Krav til risikovurderinger
 - Kommunens kvalitetssikring av ekstern rådgivning i byggeprosjekter, anleggsprosjekter mv.
 - Ansvar som byggherre på området HMS.
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.
 - I hvilken grad blir byggeprosjekter gjennomført innenfor vedtatte tids- og kostnadsramme?
3. Hvordan styrer Ski kommune sine byggeprosjekter ved bruk av ekstern prosjektledelse?
 - Har Ski kommune tilstrekkelig rutiner for å ivareta sine interesser ved bruk av ekstern prosjektledelse?
 - Hvilke rutiner har kommunen for kommunikasjon og oppfølging av ekstern prosjektledelse?
4. I hvilken grad er det gjennomført evaluering av gjennomførte byggeprosjekter som grunnlag for læring og tiltak til forbedring?

3 Metodisk gjennomføring

3.1 Gjennomføring

Problemstillingene er belyst gjennom intervjuer med kontaktpersonen for prosjektet, leder av prosjektavdelingen og medarbeidere i driftsavdelingen. I tillegg er det gjennomført møte med prosjektledere i kommunalteknikk herunder avdelingsleder. Det er gjennomført dokumentanalyse av kommunens rutinebeskrivelser og retningslinjer på området og dokumentanalyse av fire utvalgte investeringsprosjekter i kommunen.

Antall prosjekter som var relevant ihht. problemstillingene, var relativt få.

Det ble valgt ut fire prosjekter for nærmere undersøkelser. Disse hørte ansvarsmessig inn under prosjektavdelingen. Ett av prosjektene var ikke ferdigstilt.

Revisjonen vil trekke frem at det har vært vanskelig å finne relevante gjennomføringsdokumenter for de fire prosjektene i kommunens arkiv. Dokumentene har ikke vært lagret samlet. I driftsavdelingen gjorde sykdom det vanskelig å få oversikt over aktuelle prosjekter som de hadde gjennomført.

Dette har ført til at det har tatt svært lang tid å få oversikt over dokumentasjonen tilhørende de respektive prosjektene, noe som igjen har forsinket prosjektet betydelig.

3.2 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 operasjonalisering 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.

4 Rutiner for prosjektstyring

4.1 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 instruksjoner, 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.”

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.

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

² Prosjektarbeid – Utviklings og endringskompetanse – Harald Westhagen 2003

³ Praktisk prosjektstyring – Asbjørn Rolstadås 2006

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:

- 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.

Av byggherreforskriften⁵ § 5 framgår det at byggherrens⁶ skal sørge for at hensynet til sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplassen blir ivaretatt. Av § 7 framgår det at det skal utarbeides skriftlig plan for sikkerhet helse og miljø før oppstart av arbeidet. Planen skal bygge på en risikovurdering. Av § 13 framgår det at det skal utpekes en koordinator dersom det er flere virksomheter på bygge- eller anleggsplassen samtidig. Byggherren skal gjennom skriftlig avtale klargjøre hvilke plikter og fullmakter som

⁴ RIT 200 – Per T. Eikeland

⁵ Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser

⁶ Enhver fysisk eller juridisk person som får utført et bygge- eller anleggsarbeid.

koordinatoren skal ha. Byggherren skal jevnlig følge opp at koordinatoren oppfyller sine plikter.

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.
- Oppfylle byggherreforskriften med hensyn på HMS.

4.2 Faktabeskrivelse

4.2.1 Generelt

Faktabeskrivelsen følger inndelingen i kriteriene. Først beskrives hvordan kommunens rutiner imøtekommer de enkelte kriterier. Deretter beskrives hvordan dette blir oppfylt i utvalgte prosjekter.

De overordnede føringene for styring av investeringsprosjekter i Ski kommune er gitt gjennom økonomireglementet og det spesifikke vedlegg b: «Reglement for byggeprosjekt for Ski kommune»

Av økonomireglementet framgår det under punkt 10.1: *Et prosjekt innarbeides i forslag til budsjett- og handlingsplan når prosjektet ut fra økonomiske og realistiske påregnelige behov skal gjennomføres som følge av politiske, eventuelle administrative, ønsker og vedtatte behov. Før prosjektet blir innarbeidet i budsjettforslaget for det enkelte år, skal administrasjonen så langt som mulig ha utredet et kostnadsnivå basert på spesifiserte forutsetninger. Det oppgis kostnadsnøyaktighet i samsvar med byggeprosjektets fremdriftsplan/ faseinndeling.*

Når det gjelder prosjektstyring og økonomikontroll framgår det at: *Prosjektansvarlig skal rapportere i samsvar med punkt 7⁷. Eventuelle avvik som krever tilleggsbevilgning skal så snart som realistisk beløp kan angis fremmes til politisk behandling.*

Kostnadsrammen skal være godt kjent av kommunestyret og prosjektet skal være fullfinansiert før kontrakt inngås.

I reglementet for byggeprosjekter er det definert hva som menes med byggeprosjekter:

- *Oppføring av nye kommunale bygninger*
- *Store ombygninger/ rehabiliteringer av eksisterende kommunale bygninger*

⁷ Tertialrapport/ månedsrapportering i henhold til økonomireglementet.

- Etablering av nye kommunaltekniske anlegg (vei, vann og avløp)
- Store ombygninger/ rehabiliteringer av eksisterende kommunaltekniske anlegg.

Dokumentet gir videre opplysninger om hvordan byggeprosjekt etableres, organiseres og følges opp:

I virksomhet Eiendom er det i alt 80 ansatte, Renholdsavdelingen er den største, Drift og vedlikehold har 20 ansatte mens det i prosjektavdelingen er 5 ansatte. Leder av Prosjektavdelingen har vært ansatt som leder siden 2008. Det har vært noen endringer og utskiftninger i avdelingen de siste årene. Det ble i 2013 ansatt 3 nye medarbeidere i avdelingen

I virksomhet er kommunalteknikk det ansatt 6 personer som prosjektledere. Det er opplyst at det alltid benyttes kommunale prosjektledere i de prosjektene som gjennomføres i Ski kommunes regi

4.2.2 Ansvarsforhold / organisering

Av Ski kommune sitt reglement for byggeprosjekter kan vi trekke ut følgende hovedfaser:



Det er den respektive virksomhet som skal være bruker av bygningen/ anlegget som skal fremlegge en vurdering som dokumentasjon på behov for det ønskede prosjekt. Konkusjonen fra denne vurderingen drøftes i rådmannens ledergruppe før prosjektet utredes videre. Når prosjektet er vedtatt har rådmannen ansvaret for at prosjektet gjennomføres.

Prosjektgrunnlaget skal legges fram for styringsgruppen og virksomhetsleder som skal bruke bygningen/ anlegget for godkjenning. I prosjektgrunnlaget skal det foreligge:

- Romprogram
- Avklaringer i forhold til regulering, hovedplaner og infrastruktur.
- Samlet arealbehov.
- Kostnadsoverslag.
- Endelig fremdriftsplan (med faseinndelinger).

Av reglementet går det videre fram at Kommunestyret i Ski kommune er bevilgende myndighet for byggeprosjekter og byggeprosjekter kan ikke igangsettes før en bevilgning er gitt.

Når prosjektet er vedtatt opprettes en styringsgruppe som i samråd med virksomhetsleder for eiendom/ kommunalteknikk avgjør detaljer for hvordan prosjektet skal gjennomføres.

For byggeprosjekter er det virksomhet for eiendom som har rollen som tiltakshaver, for anleggsprosjekter har virksomhet kommunalteknikk denne rollen.

Virksomhetsleder for eiendom/ kommunalteknikk avgjør hvem som skal være prosjektleder. Prosjektleder skal sørge for at prosjektet blir gjennomført i tråd med prosjektgrunnlaget, og at beslutninger som er nødvendige for at prosjektene økonomi, fremdrift og kvalitet overholdes og blir tatt. Det er utarbeidet stillingsbeskrivelse for prosjektledere i virksomhet eiendom.

Hovedoppgavene i denne stillingen er:

- Som prosjektleder, sørge for at byggeprosjekter blir gjennomført iht. Ski kommunens økonomiplaner og investeringer.
- Saksbehandling innenfor virksomhet eiendoms ansvarsområde.
- Som medarbeider støtte- og bistå medarbeidere på tvers av organisasjonen.

I stillingsbeskrivelsen er det listet opp 11 arbeidsoppgaver som tilligger prosjektleder.

Ved bruk av ekstern prosjektleder inngås kontrakt som sikrer at arbeidsoppgaver og ansvar på samme måte blir ivaretatt. I kontrakt med prosjektleder- og byggelederfirma er det fastsatt at denne kan godkjenne endringer på inntil kr 50 000,- inkl. mva.

I følge kommunens reglement er det prosjektleders ansvar å etablere de ulike bruker- og faggrupper slik at brukermedvirkning blir ivaretatt. Følgende skal være representert av brukere:

- Verneombud/ hovedverneombud
- Leder for virksomhet i bygningen
- Representanter for ansatte som skal bruke bygningen
- Representanter for driftspersonell
- Representanter for fagpersonell som berøres av prosjektet
- Representant for rådet for likestilling av funksjonshemmede.

Når det gjelder kommunalteknikk må behov vurderes fra prosjekt til prosjekt.

Det er opplyst at det er rådmannens ledergruppe som er styringsgruppa i prosjektet, dette går imidlertid ikke eksplisitt fram av retningslinjene. Av denne framgår det at styringsgruppa sammen med virksomhetsleder for eiendom skal avgjøre detaljert hvordan prosjektet skal gjennomføres. Prosjektet starter opp og det utarbeides prosjektgrunnlag som legges fram for styringsgruppa og prosjekteier. Når prosjektgrunnlag er godkjent etableres brukergrupper. Når prosjektet starter opp er det prosjektleder fra virksomhet eiendom som har det administrative ansvaret for at byggeprosjektet blir gjennomført. Ekstern prosjektleder og byggeleder kan benyttes dersom det er behov for dette. Ved bruk av ekstern prosjektleder benyttes det standard kontrakt for dette.

Det er opplyst at det benyttes eksterne konsulenter både som prosjektledere og byggeledere. Eiendom hadde tidligere rammeavtale med 5 konsulentselskaper på prosjektstyring og byggeledelse. I dag er det avtale med ett konsulentselskap både på prosjektledelse, byggeledelse og HMS. Det er opplyst at det vurderes avdelingene i mellom i hvert enkelt tilfelle (nye prosjekter) hvorvidt man har kapasitet og kompetanse til å gjennomføre prosjektet

med intern prosjektleder eller dette skal kjøpes. Dersom det benyttes ekstern prosjektleder vill det alltid være en intern prosjektleder som har ansvar for å følge opp ekstern prosjektleder. Det er også etablert rammeavtaler med arkitekt og rådgivningstjenester.

Intern prosjektleder vil alltid være tiltakshavers⁸ representant, og har alltid tilgang til alle dokumenter i prosjektet. Denne vil også alltid delta i byggherremøter, prosjektmøter med brukerne og er ofte med på vernerunder også.

I virksomhet er kommunalteknikk det ansatt 6 personer som prosjektledere. Det er opplyst at det alltid benyttes kommunale prosjektledere i de prosjektene som gjennomføres i Ski kommunes regi. Det benyttes imidlertid i stor grad av eksterne konsulenter i forprosjekter og under detaljprosjektering av større prosjekter. Det er inngått rammeavtale med et selskap om dette. Både byggeleder og prosjektleder vil godkjenne fakturaer og endringsmeldinger.

Ski kommune benytter seg av «prosjekthotellet» eRoom i hele prosjektfasen. Dette er en nettbasert samhandlingsplattform/ dokumenthåndteringssystem som skal brukes av alle deltagere i de respektive prosjektene.

Virksomhet eiendom har gitt uttrykk for at «mandatet» deres ofte er litt uklart. Det oppleves å ikke være helt klart hva som forventes av Eiendom. Det er av eiendom utarbeidet en mal for prosjektmandat skjema. Det er imidlertid opplyst at dette skjemaet har man aldri tatt i bruk. I malen er det lagt opp til en beskrivelse av organiseringen og av ansvaret til både prosjektleder og prosjektgruppa. Det skal videre redegjøres for rapportering og informasjon i prosjektet. Det skal redegjøres for prosjektperioden, med oppstart og sluttdato. Videre skal mandatdokumentet redegjøre for bakgrunn for prosjektet og de mål som prosjektet skal ha, både hovedmål og delmål.

I forbindelse med bygging av Kråkstad barnehage har virksomhetsleder for barnehagene utarbeidet et forslag⁹ til mandat sammen med prosjektleder i eiendom, for bygging av barnehagen. Her er det beskrevet:

- Bakgrunn
- Mål
- Organisering
- Fremdrift
- Økonomi

Under punket organisering er det redegjort for de aktuelle roller i prosjektet her er det også beskrevet ansvar i de forskjellige rollene. Dette gjelder bl.a. oppdragstaker, prosjektleder, brukergruppe, og ressursgruppe.

Organisering og ansvar i prosjektene:

Finstadtunet 2: Det ble i 2008 nedsatt en prosjektgruppe som skulle utrede 3 ulike alternativer i forbindelse med utvidelse av Finstادتunet.

⁸ Ski kommune

⁹ Per 27. mars 2014 er dette ikke godkjent av Rådmannsgruppen.

Prosjektgruppen utarbeidet 3 alternative løsninger hvor det var utarbeidet konseptskisse, funksjonsprogram for alle tre alternativene med kostnadsoverslag. Det ble videre utredet økte driftskostnader for alle tre alternativene, og drøftet konsekvensen i forhold til brukerne og videre kapasitet og behov for sykehjem i Ski kommune. Det ble også beregnet investeringsutgifter for de respektive alternativer ut i fra beregnet areal. Alternativ 1 ble beregnet til om lag 141 mill. kroner, alt. 2 til om lag 161 mil. kroner og alt. 3 til om lag 180 mil. kroner. For alle alternativene var det anslått total byggetid på 18 mnd.

Kommunestyret fattet vedtak 23.9.2009 om at alternativ 3 skulle velges, den økonomiske rammen ble økt fra 150 mill. kroner til 180 mill. kroner. Dette alternativet samsvarte også med prosjektgruppen sin innstilling. Vedtaket bygger på «*Funksjonsprogram, konseptskisser og drøftinger*» utarbeidet i juni 2009.

Siggerud barnehage: Det ble i 2006 utarbeidet en oversiktsplan om utbygging av barnehager etter 2006 i Ski kommune. Denne baserte seg på et vedtak i kommunestyret 1. mars 2006. Ny barnehage på Siggerud var ett av forslagene i denne.

Kommunestyret vedtok 15. sept. 2010 at det skulle bygges tre barnehager med fem avdelinger. Barnehage på Siggerud var en av disse. Barnehagene skulle bygges innenfor en kostnadsramme på 30 mill. kroner for hver av dem.

Finstad skole påbygging: Kommunestyret vedtok i sak 114/06 å sette i gang en vurdering av kapasiteten på Finstad skole. I den rullerende skolebyggplanen for 2007 ble det avsatt midler til et forprosjekt samt angitt en grov investeringsramme på 15,6 mill. kroner.

Langhus barnehage: Kommunestyret vedtok 15.9.2010 at det skulle bygges tre 5- avdelingers barnehager, en av disse var Langhus barnehage. Hver av barnehagene skulle bygges og møbleres innenfor en ramme på 30 mill. kroner. Prosjektet har vært en totalentreprise.

4.2.3 Faser og aktiviteter

Av reglementet for byggeprosjekter framgår det at det er den respektive virksomhet som skal være bruker som forutsettes å legge fram en dokumentasjon på behov for ønsket prosjekt.

Ved prosjektstart skal følgende prosjektgrunnlag utarbeides:

- Romprogram
- Avklaring i forhold til regulering, hovedplaner og infrastruktur
- Samlet arealbehov (også uteareal)
- Kostnadsoverslag (hovedposter)
- Endelig fremdriftsplan (med faseinndeling)

Prosjektgrunnlaget skal godkjennes av styringsgruppen og virksomhetsleder som skal bruke bygget/ anlegget.

Virksomhet Eiendom har utarbeidet et flytskjema som viser gangen i prosjektgjennomføringen:

- Bevilgning gitt
- Reglement for byggeprosjekt i Ski kommune
- Rammeavtale rådgivningstjenester
- Rammesøknad
- Utlysning Doffin/ Ted
- Total- entreprise
- Overtagelse
- Garanti-oppfølging (1-3-5 år)

Prosjektavdelingen har oppgitt at de ikke i stor grad er involvert i prosessen før bevilgning fra kommunestyret blir gitt. Det er virksomheten/ brukeren (prosjekteieren) som legger fram en vurdering av behov for ønsket prosjekt. Det går klart fram av rutinen at byggeprosjektet ikke kan igangsettes før bevilgning er gitt av kommunestyret.

Faser og aktiviteter i utvalgte prosjekter:

Finstadtunet 2: Funksjonsprogrammet er utarbeidet av prosjektgruppa med bistand fra to konsultentselskaper, virksomhetsleder var en del av prosjektgruppa. Av funksjonsprogrammet framkommer det at romprogram og funksjonsbeskrivelse er utarbeidet i samarbeid mellom kommunen og de ansatte ved Finstادتunet. Grunnlaget fra brukermøtenene i perioden februar-mai 2009 er supplert med erfaringer knyttet til etablering av andre sykehjem og serviceboliger, i første rekke fra Husbankens veileder.

Det er utarbeidet byggeprogram datert 23. mars 2012. Denne er utarbeidet av ekstern arkitekt og konsulent. Brukerne har vært representert med virksomhetsleder samt hovedverneombud og hovedtillitsvalgt.

I forbindelse med gjennomføringsprosessen er det avholdt pr. des. 2013 15 brukermøter hvor også prosjektledere og entreprenør har deltatt.

Det er opplyst at rådmannsgruppen alltid vil være styringsgruppe vedrørende slike prosjekter. Det er ikke fremskaffet noen referater fra møter i styringsgruppen.

Virksomhetsleder (prosjekteier) har i dette prosjektet vært «pådriver» fra første stund og har laget alle politiske innstillinger. Virksomhetsleder var en del av prosjektgruppen som gjennomførte forprosjektet. Når dette var ferdig og virksomhet eiendom overtok ansvaret med detaljprosjekteringen var ikke virksomhetsleder en del av denne prosessen. Han oppfattet seg da som en vanlig brukerrepresentant. I forbindelse med detaljprosjekteringen opplevde virksomhetsleder at mye ble endret på av det som lå i forprosjektet. Litt av bakgrunnen for dette var at man i detaljprosjekteringen baserte seg på de standard kravspesifikasjoner som gjelder for Ski kommune, forprosjektet hadde ikke basert seg på disse. Virksomhetsleder har opplyst at dette ble fanget opp sent av han og at det derfor ble en del «omkamper» i dette prosjektet. Virksomhetsleder er av den oppfatning at det ikke ble gitt et tydelig nok mandat på hva som er «prosjekteiers» rolle i forbindelse med dette byggeprosjektet. Dette går både på forventninger og ansvarsforhold. Det opplevdes også at kommunikasjonen med virksomhet eiendom ikke var tilstrekkelig god.

Prosjektet ble lyst ut som en totalentreprise, Skanska Norge AS vant konkurransen. Kontrakt ble undertegnet med entreprenør 16. juli 2012. Av kontrakten framgår det at kontraktssum inkl. mva er kr 142 494 170,- Overtagelse skal skje innen 6. des. 2013 for nybygget og 11. april for eksisterende bygg. Det foreligger et varsel om endring av overtagelse fra Skanska av 27.6.13 om at bygget blir 15 arbeidsdager forsinket dette fordi uforutsette arbeider i grunnen. Ny overtakelse av nytt bygg 11.04.14, eksisterende bygg 15.08.14, gartner arbeid 15.08.14. Ny fremdriftsplan er laget 20.03.14).

Siggerud barnehage: Link signatur har utarbeidet et forprosjekt datert 15.nov 2010. Total entreprisegrunnelaget her var satt 18,7 mill. kroner hvorav 2,4 mill. er uten omhus arealer. Under bakgrunn og premisser for forprosjektet framgår det følgende:

LINK Signatur AS er sammen med Multiconsult AS (RIB, RIE, RIV, BYFYS) og Per André Hansen Landskapsarkitekter AS (LARK) er engasjert for å utarbeide skisseprosjekt, forprosjekt og totalentreprisegrunnlag for prosjektet. Arbeidet med skisse- og forprosjekt for barnehagen er utført i perioden april 2010 – november 2010. Når det gjelder barnehagen er premisser og romprogram endret i skisseprosjektfasen og forprosjekt er basert på revidert konsept. Barnehagen er planlagt som nybygg. Eksisterende bygninger der barnehagen holder til idag rives. Barnehagen er planlagt for 109 barn. Det er planlagt med 2 avdelinger à 14 barn < 3år pr avdeling og 3avdelinger à 28 barn > 3 år. Ski kommune har som målsetting at barnehagen skal planlegges og bygges med passivhusstandard.

I forprosjektfasen er det avholdt særmøter med brukere. Brukerinnspill og –kommentarer er innarbeidet i forprosjektet. Planløsning som er lagt til grunn for prosjekt er godkjent av brukere.

Det er forutsatt at forprosjektet etter eventuell godkjenning legges til grunn for utarbeidelse av tilbudsgrunnlag for totalentreprise.

Romprogram er utarbeidet, dette er vedtatt av utvalg for samfunn og miljø 25. august 2010. Dette var i samsvar med vedtak som ble gjort av prosjektet i kommunestyret.

Det er utarbeidet en organisasjonsplan (kart) over alle aktører og roller i prosjektet. Av denne framgår også brukerorganisasjonen det er her referert til *Skoleutviklingsgruppen* som består av: Rektor, inspektør, lærerrepresentanter, sfo leder. *Brukergruppe* som består av: verneombud, tillitsvalgt elevrepresentant, FAU representant, Ski bibliotek, ungdomsklubben, korpset. Brukerrådet for Siggerud skole og brukergruppe Siggerud barnehage som består av: Styrer og barnehagekonsulent. Det er opplyst at styrer i barnehagen og barnehagekonsulent har vært har deltatt i prosjektmøtene. Totalt er det avholdt i overkant av 50 prosjektmøter. Referat fra prosjektmøtene er skrevet.

Det ble den 25.jan 2011 lyst ut totalentreprise for bygging av Siggerud skole og Siggerud barnehage, dette er lyst ut som ett prosjekt. Den 16. mai 2011 ble det inngått kontrakt om totalentreprise for dette prosjektet. Kontraktssum inkl. mva. var på kr 114 789 254,-. I forkant av kontraktinngåelsen ble det foretatt et møte mellom Ski kommune og entreprenør, prosjektleder fra Sweco var også med på dette møtet. Forutsetningene i tilbudsbrevet ble

gjennomgått og aktuelle avklaringer foretatt. Bygget skal gjennomføres på 790 kalender dager. Prisen er fast og byggetid regnes fra kontraktsinngåelse.

Finstad skole påbygging: Det er i forprosjektfasen gjennomført brukermøter, det er også gjennomført møte med FAU ved skolen. Styringsgruppe og prosjektgruppe er opprettet i oppstartsmøte 29. jan 2007.

Ekstern prosjektleder har vært Sweco, dette er iht. en rammeavtale om prosjekt og byggeledelse. Prosjektet ble lyst ut som en totalentreprise, Solid entreprenør vant anbudskonkurransen. Kontrakt med entreprenør ble undertegnet 14.11.08. Kontraktssum var på kr 63 246 195,- inkl. mva. Nytt tilbygg skulle i følge kontrakt være ferdig 31. juli 2009, rehabilitering av eksisterende skulle i følge kontrakten være ferdig 16. april 2010. Første fremdriftsplan ble utarbeidet 13.11.08. Fremdriftsplan er utarbeidet av prosjektleder.

Langhus barnehage: Det har vært gjennomført brukergruppemøter i forbindelse med prosjektbeskrivelsen. Styrer ved barnehagen har sammen med virksomhetsleder og barnehagekonsulent utgjort brukergruppen. I tillegg har det vært en referanse gruppe bestående av ansatte i barnehagen, disse har hatt flere møter. Alle tegninger ol. har blitt lagt fram her. Styreres rolle har også vært å være bindeleddet mellom referansegruppen og brukergruppen. Styrer er av den oppfatningen at brukerne i stor grad har fått delta i utformingen av barnehagen, det har vært et bra samarbeid både mot virksomhet eiendom og mot entreprenør.

Styrer etterlyser imidlertid et tydeligere mandat for hva som er styrers oppgave i denne sammenhengen, hva forventes det av styrer og brukergruppen hvilket ansvar har de. Her burde det vært utarbeidet noen retningslinjer etter styrers mening.

Det er utarbeidet en prosjektbeskrivelse for Langhus barnehage, her er det gitt orienteringer om prosjektet samt krav til materialer, installasjoner og utførelse, herunder beskrivelse av utenomhus arbeider.

Det er gjennomført kontraktsmøte med vinner av anbudskonkurransen. Kontraktssum inkl. mva. utgjorde kr 27 830 000,-

4.2.4 Risikohåndtering

I reglementet for byggeprosjekter er det ikke referert til noe risikovurdering/ risikohåndtering i noen av fasene i prosjektstyringen i Ski kommune. Vi har etterspurt eventuelle risikovurderinger i de konkrete prosjektene som vi har gjennomgått, slike er ikke fremlagt.

I prosessen vil det likevel være noen elementer som handler om å redusere risikoen i prosjektet.

Ski kommune har utarbeidet egne kravspesifikasjoner som legges til grunn ved nybygg. Eksterne entreprenører skal forholde seg til disse når oppgaver skal utføres for Ski kommune. I forordet til kravspesifikasjon for «*Nybygg, tilbygg, ombygging og rehabilitering*» framgår

det: «med vedlagte kravspesifikasjon ønsker virksomhet Eiendom å være tydelig i sine forventninger til leverandører og samarbeidspartnere. En kravspesifikasjon vil alltid bære mer preg av kjente trygge løsninger enn av nye og kanskje mer fremtidsrettede valg. Det er Ski kommunes krav at det skal velges løsninger og /eller materialer som allerede er anerkjente i markedet. Andre alternativer kan bare godkjennes etter spesifikk forutgående avtale.

Vedlagte kravspesifikasjon kan også oppfattes som en prosjekteringsanvisning og skal være en del av kommunens kontrakt med alle prosjekterende og utførende uavhengig av prosjekttipe og entreprisform/kontraktstandard. Det aksepteres ikke avvik i forhold til denne, men alle involverte er velkommen til å foreslå og diskutere fravik i betydningen avtalte avvik».

Ovennevnte kravspesifikasjon består av en generell del, elektroniske anlegg, merking og FDV- dokumentasjon og norm for materialvalg.

I alle byggeprosjekter skal det utarbeides en PA- bok¹⁰.

Virksomhet for kommunalteknikk har utarbeidet et en «kvalitetsplan» som de bruker i forbindelse med gjennomføringen av alle sine prosjekter. Dette er en sjekkliste og dokumentasjon på at aktuelle tiltak er gjennomført i prosjektet. Dette går bl.a. på følgende områder:

- Plangrunnlag
- HMS – plan og risiko og sårbarhetsanalyse
- Grunnerverv og rettigheter
- Grunnundersøkelser – er behovet vurdert
- Kulturminner
- Bekker – Vassdrag
- Miljøvern
- Samkjøring med IKT
- Varsling til Kabeletater
- Varsling om gravearbeider i vei eller langs jernbane
- Innkjøpsreglement og prosedyrer
- Riggplass

Ski kommune benytter seg av «Vann normen» i forbindelse med arbeid på VA området. Normen inneholder de tekniske krav kommunen har vedtatt for å sikre den tekniske kvaliteten med hensyn til overordnet målsetting i planer og rutiner når kommunen skal eie, drive og vedlikeholde anlegget. Ski kommune er med i samarbeidet «Norsk vann»¹¹, det er dette samarbeidet som har utarbeidet «normen». Normen for Ski kommune er datert 19.6 2013 og godkjent i utvalg for teknikk og miljø. Det er i Ski kommune sin vedtatte norm tatt inn egne tillegg som gjelder for Ski kommune.

Normen skal sikre at alle konsulenter og entreprenører som Ski kommune benytter seg av skal være godt kjent med de krav og tekniske spesifikasjoner som gjelder i forhold til å levere

¹⁰ Prosjekt administrasjon, som angir spesifikke retningslinjer for hvordan dokumenter, tegninger, endringsmeldinger og fakturaer skal håndteres internt i prosjektet.

¹¹ En interesseorganisasjon med 360 kommuner som medlemmer

varer og tjenester på VA området. I Ski kommunens kvalitetsplan skal man også «huke» av for at aktuell konsulent har fått normen utlevert.

4.2.5 Rapportering av økonomi og fremdrift

Av reglementet for byggeprosjekter framgår det at det skal føres prosjektreknskap for alle prosjekter. Av Ski kommunes økonomireglement framgår det at rapportering skal foretas i tertialmeldinger og årsmelding.

Ved inngåelse av kontrakt med entreprenør skal det utarbeides en betalingsplan. Betalingsplanen skal sammenstilles med entreprenørens framdriftsplan for prosjektet og justeres dersom planlagt framdrift ikke overholdes. Framdrift og økonomisk status rapporteres periodisk til rådmannen iht. Ski kommunens økonomireglement. Det er opplyst at controller i virksomhet Eiendom går igjennom økonomien i prosjektene hver mnd. og har også ansvar for å rapportere i tertialmeldingene.

Virksomhet kommunalteknikk har opplyst at det hvert tertial rapporteres på egen rapportmal på fremdrift og økonomi til utvalg for teknikk og miljø. Det rapporteres om status opp mot tiltaksplan 2012-2015 – vannforsyning - Avløp og vannmiljø. Det er henvist til at planavdelingen i kommunalteknikk ble omorganisert i 2011 og det ble lagt opp til prosjektstyring av prosessen. Rapporteringen tar for seg det enkelte prosjekt, framdrift, Økonomi/budsjett og spesielle merknader/utfordringer.

Rapportering av økonomi og framdrift i utvalgte prosjekter

Siggerud barnehage: Siggerud skole og Siggerud barnehage har hatt hver sin bevilging, men prosjektet er utført som en anskaffelse og en entreprise. Det er opplyst at fordeling av felleskostnader har vært 80 % på skolen og 20 % på barnehagen. Økonomisk oversikt fra prosjektleder viste en prognose på kostnader på 159 mill. kroner for både skolen og barnehagen.

Det er utarbeidet framdriftsplan av 25. juni 2012, av denne framgår det at prosjektet skal være ferdig 1. mars 2013, og innflytningsklart 31. mai. Det er opplyst at barnehagen åpnet 3. juni 2013.

Det er opplyst at det totalt er bevilget 34 mill. kroner til dette prosjektet, totalt er det regnskapsført i alt kr 33 180 000,-. Prosjektet er ferdig.

Finstad skole: Det er avgitt byggeregnskap, dette er vedtatt i kommunestyret 5. sept. 2012. Regnskapet viser en total utgift på i alt kr 80 789 000,-. Pr 31.12.2011. Totalt var det bevilget kr 85 054 000,-, ubrukte midler utgjør således kr 4 165 000,-.

Langhus barnehage: Av 2. tertialmelding 2011 fremgår det under endring av investeringsbudsjettet: *Under bygging av nye Langhus barnehage fikk entreprenør et problem med overvann fra Langhus skole og terrenget rundt. For å sikre tomten til den nye barnehagen ble det nødvendig å drenere samt legge en 500 mm overvannsledning fra skolen til fylkesveien. Disse arbeidene er grovt anslått til 2,5 mill. kroner inkl. mva.*

Entreprenør har saksøkt Ski kommune i forbindelse med slutt oppgjør for bygging av barnehagen. Kluge advokatfirma har på veiene av Ski kommune kommet med tilsvarende motkrav til stevningen.

Partene er enige i at den avtalte opprinnelige kontraktssummen er betalt. Det er også enighet om at det er innbetalt i alt kr 39 103 530,50 inkl. mva. Innbetalinger utover kontraktssummen gjelder tilleggsarbeider. Ski kommune er av den oppfatning at de har innbetalt for mye og har dermed kommet med et motkrav. Dette inneholder også dagsmulkt og et mangelskrav.

I forbindelse med den utgravingen av byggetomta som ble foretatt sommeren 2011 kom det store nedbørsmengder som skapte utfordringer for det arbeidet som skulle gjøres. Det var da ikke tilstrekkelig drenering av overvann fra den overliggende skoletomten. Dette måtte håndteres parallelt med arbeidet med barnehagen, disse arbeide ble utført av entreprenøren. En stor del av uenigheten mellom Ski kommune og entreprenøren knytter seg til oppgjøret for disse arbeidene:

- Uenighet om hva som var inkludert i totalentreprisen.
- Uenighet om igangsetting av gravearbeider og støpning av såle uten tilstrekkelig planlegging og prosjektering av blant annet VA-anlegg, og om problemer dermed har oppstått unødig, og om løsninger som følge av dette i den forbindelse har blitt dårligere eller dyrere enn nødvendig.
- Uenigheter om hvilke arbeider som var inkludert i tilleggsutbetalingene fra Ski kommune høsten 2011.

Det er totalt fra entreprenøren fakturert kr 13 396 269,- inkl. mva. for tilleggsarbeidet med arbeid med overvann. I dette beløpet inngår også arbeidet med å utbedre et grunnbrudd ved ballbingen ved skoletomten. Dette grunnbruddet oppsto som følge av gravearbeider og nedbør og medførte behov for sikringstiltak i skråningen ved ballbingen for å unngå større utrasing.

Det er opplyst at det er utarbeidet rapport om grunnforholdene på tomten, denne viste at grunnen er leirholdig og er svært ømfintlig for utgraving i kombinasjon med nedbør.

Totalt er det bevilget kr 29 740 000,- til dette prosjektet, det er regnskapsført i alt kr 37 609 000,-. Som nevnt ovenfor er Ski kommune saksøkt av entreprenør vedrørende dette prosjektet. Ski kommune har fremmet et motkrav til entreprenøren. Endelig kostnad vil således ikke foreligge før saken er prøvd rettslig.

4.2.6 HMS

I Ski kommunes reglement framgår det at prosjektleder også skal påse at forholdene ang. sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) blir ivaretatt gjennom hele prosjektet. Dette skal være et fast punkt på agendaen i alle prosjekterings, bygge- og brukergruppemøter.

Ski kommune benytter seg av standard kontrakt når det gjelder gjennomføringene med å i vareta ansvaret som byggherren har på byggeplassen¹². Tilhørende kontrakt for oppgavefordeling mellom de respektive parter benyttes også. Her framgår den oppfølging

¹² Forskrift om sikkerhet helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (byggherreforskriften)

som skal gjøres både når det gjelder å påse at skriftlig plan for sikkerhet helse og arbeidsmiljø er utarbeidet. Videre oppfølgingsarbeid er regulert.

Virksomhet kommunalteknikk har opplyst at i alle byggemøter skal HMS gjennomgås og det er opplyst at det alltid gjennomføres vernerunder i forkant av byggemøter. Vi har gjennomgått et referat fra to tilfeldige byggemøter. Her refereres det til at vernerunder skal gås i forkant av byggemøte, det er også referert til den utarbeide SHA plan¹³. Byggemøter gjennomføres hver 14 dag, prosjektleder deltar alltid på disse. Prosjektleder har gjennomgang av økonomien i prosjektet hver mnd.

HMS i utvalgte prosjekter

Finstadtunet 2: Det er utarbeidet en SHA-PLAN¹⁴, planen beskriver hvordan de prosjektspesifikke risikoforholdene som er avdekket under planlegging av prosjektet skal håndteres. I denne forbindelsen er det utarbeidet en risikovurdering med beskrivelse av potensiell risiko og farer og tiltak som gjennomføres i planleggings og prosjekteringsfasen. Det utarbeides SHA rapport hver mnd. av denne framgår at det gjennomføres vernerunder hver uke. Det rapporteres også på:

- Fraværsskader
- Antall skader uten fravær
- Uønskede hendelser
- Antall gjennomførte «sikker jobb analyser»
- Antall rapporteringer vedrørende ytre miljø.

Siggerud barnehage: Det framgår av referatet fra møte med entreprenøren at det fra byggherren er et sterkt fokus på HMS. Det er stilt krav i spesifikasjoner i konkurransegrunnlaget til HMS. I avklaringsmøte er det presisert at det må legges opp til klare avgrensninger mellom byggeplass og skole/barnehage.

Det er utarbeidet HMS plan datert 22.august 2011 fra entreprenøren sin side. Av denne framgår det at det skal gjennomføres vernerunder annenhver uke. Det er videre laget en overordnet plan for: *Sikkerhet- Helse – Arbeidsmiljø*. Denne skal være til oppslag på byggeplassen, det framgår her ansvar i forbindelse med de forskjellige oppgaver.

I forbindelse med prosjekteringsfasen ble det utarbeidet et HMS plan med angivelse av hvilke type arbeid i dette prosjektet som kan innebære fare for liv og helse. Det beskrevet ansvar både for forprosjektet og i totalentreprisen.

Det er utarbeidet PA-bok¹⁵ for dette prosjektet. Her er det redegjort for prosjektets art og organisering, rutiner i gjennomføringsfasen og ferdigstillelsesfasen.

Finstad skole påbygging: Av bok 0 framgår det at totalentreprenøren skal ha rollen som HMS-koordinator i prosjekteringsfasen og gjennomføringsfasen i henhold til byggherreforskriften.

¹³ Sikkerhet helse og arbeidsmiljø

¹⁴ Byggherrens plan for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø, 26. juni 2013

¹⁵ Prosjekt administrativ håndbok

Totalentreprenør skal utarbeide og følge opp og revidere HMS-plan for prosjektering og HMS plan for gjennomføring.

Det er utarbeidet en HMS plan for Finstad skole, målsetningen med planen er at prosjektet skal gjennomføres uten skade på person eller miljø. Alle faser av arbeidene skal planlegges og gjennomføres slik at tiltakshavers målsetninger og øvrige bestemmelser til HMS blir innfridd. Det er i planen redegjort for organisasjonen, HMS koordinator for prosjektet er utnevnt videre er hovedverneombud og verneombud som også er HMS ansvarlig beskrevet. Det er i planen videre beskrevet ansvaret for de forskjellige parter. Det går videre fram av planen at det skal avholdes vernerunder minst hver 14. dag, eller oftere hvis koordinator, hoved bedrift eller arbeidsgiver finner det nødvendig. Alle arbeidsgivere har plikt til å delta på vernerundene.

Langhus barnehage: Det er utarbeidet en «*plan for sikkerhet, helse, arbeidsmiljø og ytre miljø*». Formålet med planen er å beskrive prosjektets styringssystem for SHA og ytre miljø, dette skal ivaretas i alle faser av prosjektet.

Det er henvist til at det er utarbeidet en geoteknisk rapport for barnehagetomten, det er ingen spesielle hensyn å ta hensyn til her. Det samme er gjort for skoletomten, området består i hovedsak av leire.

Det er utarbeidet en grovanalyse av risiko i bygge- og anleggsfasen. Organisering og arbeidsoppgaver er definert i planen.

Totalentreprenøren skal rapportere status for SHA- og ytre miljøarbeidet hver mnd til koordinator for SHA, denne rapporterer videre til byggherren

4.3 Vurderinger

Rutiner for prosjektstyring

Det er utarbeidet «*Reglement for byggeprosjekt for Ski kommune*». Dette er et vedlegg til økonomireglementet og er vedtatt av kommunestyret 12.12.2012. Det er i reglementet definert hva som menes med byggeprosjekter. Det er bl.a. referert til store ombygninger/rehabiliteringer av bygninger og tekniske anlegg. Det er ikke beskrevet hva som defineres som store ombygninger. Dette bør etter vår mening defineres slik at det ikke skal være en skjønnsmessig vurdering eller tvil om prosjektet skal følge prosedyren eller ikke.

Ansvarsforhold / organisering

I reglementet er prosjektorganisasjonen beskrevet. Det er virksomhet eiendom som har rollen som tiltakshaver for bygninger og virksomhet kommunalteknikk for anleggsprosjekter. Det er tiltakshaver som har ansvaret for at prosjektet blir gjennomført. Virksomhetsleder for eiendom/kommunalteknikk avgjør hvem som skal være prosjektleder og avgjør hvordan prosjektet skal gjennomføres.

Ethvert prosjekt bør ha en klar målformulering. I Ski kommune blir alle prosjektene vedtatt av kommunestyret før de igangsettes slik at man dermed kan si at de har en klar målformulering. Det er i vedtaket angitt hva som skal bygges/ rehabiliteres. For vann og avløp er det den vedtatte hovdplan for vann og avløp som prioriterer prosjekter. Virksomhet eiendom har utarbeidet et forslag til mandat men det er opplyst at dette ikke er tatt i bruk. I forbindelse med planlegging av ny barnehage på Kråkstad er imidlertid forslag til mandat for barnehagen utarbeidet. Etter vårt skjønn bør dette utarbeides for alle prosjekter og inn som en del av kommunens rutinebeskrivelse. Mandatet vil gi en detaljert beskrivelse av organiseringen i prosjektet med ansvar og forventninger til de respektive aktørene. Forventninger og ansvar i de respektive faser vil avklares her. Dokumentet bør være levende og følge prosjektet gjennom hele prosessen og vil dokumenter hvem som er styringsgruppe, referansegruppe og brukergruppe. Fremdrift i prosjektet bør også avklares her. Eventuelle endringer i prosessen kan da legges inn og synliggjøres. Etter vårt skjønn bør det her også redegjøres for de risikovurderinger som er gjort i prosjektet samt hvordan man har håndtert de aktuelle risiko i de forskjellige fasene. Det er også fra prosjektavdelingen i eiendom etterspurt et tydeligere mandat i forbindelse med de respektive prosjektene

Vi har i denne forvaltningsrevisjonen etterspurt diverse dokumentasjon for fire konkrete byggeprosjekter, denne informasjonen har slik vi opplever det vært svært vanskelig å få fatt i. Et levende dokument som et slikt mandat kan være ville kunne dokumentere svært mye og redegjøre for mye i de aktuelle prosjektene.

I de prosjektene vi har gjennomgått er det «prosjekteierne» som har hatt ansvaret for å gjennomføre forprosjektet. Dette har dannet grunnlag for den videre detaljprosjekteringen. Virksomhet eiendom har i hovedsak først kommet inn i prosjektet når vedtak og kostnadsramme foreligger. Etter vårt skjønn er dette for seint i prosessen. Prosjekteierne i de prosjektene vi har gjennomgått har påpekt at det har blitt en del endringer på prosjektet i forhold til det som lå i forprosjektet. Noe av årsaken til dette var at det lå forutsetninger for byggingen som «prosjekteierne» ikke i tilstrekkelig grad var kjent med. Eiendom er de som skal sitte med den største kompetansen på området og har best kunnskap om de normer som Ski kommune har utarbeidet. Etter vårt skjønn bør de være med i prosessen så tidlig som mulig for at forprosjektet også holder seg innenfor de normer som er satt og innenfor det vedtaket som kommunestyret har fattet. Man vil da kunne unngå at det blir store endringer fra forprosjektet til endelig prosjektering er foretatt.

Faser og aktiviteter

Prosjektene i Ski kommune gjennomføres med en faseinndeling slik det er anbefalt i forhold til god prosjektstyring. Etter vårt skjønn burde kommunens reglement imidlertid vært tydeligere på faseinndelingen. Roller og ansvar burde vært beskrevet tydeligere i de forskjellige fasene. Prosjekteier (den respektive virksomhetsleder) sin rolle ansvar og myndighet kommer etter vårt skjønn ikke i tilstrekkelig grad fram i reglementet. Dette underbygges også av to av «prosjekteierene» i de konkrete prosjektene som vi har gjennomgått. Her er det etterspurt en tydeligere beskrivelse av hva oppgavene ansvar og myndighet er til prosjekteier. Det er også påpekt at rollen til prosjekteier er forskjellig i de enkelte fasene. Dette bør i så fall tydeliggjøres. Det kommer heller ikke i tilstrekkelig grad frem hvem som er styringsgruppen i prosjektet. Ansvar og forventninger til de forskjellige roller er ikke etter vårt skjønn tydelig nok beskrevet i rutinene.

Risikohåndtering

I kommunens reglement er det ikke satt noe krav til risikovurderinger i noen del av fasene i prosjektet. I god prosjektstyring må eventuelle risiko avdekkes, dette er viktig både i planleggingsfasen og utførelsesfasen. For de konkrete prosjektene vi har gjennomgått er det etterspurt eventuelle risikovurderinger i prosjektet, dette er ikke framlagt. Om dette betyr at slike vurderinger ikke er gjennomført er uklart. Krav til risikovurdering og risikoreducerende tiltak i de forskjellige faser bør inn i kommunens reglement. Når det gjelder prosjekter i regi av kommunalteknikk er det opplyst at det gjennomføres løpende risikovurderinger i de enkelte prosjektene.

Ski kommunen benytter seg i hovedsak av totalentrepriser i forbindelse med større byggeprosjekter, i forbindelse med kravspesifikasjoner benytter man i stor grad eksterne konsulenter. Av stillingsbeskrivelsen til prosjektledere i virksomhet eiendom er det deres ansvar å utarbeide konkurransegrunnlag, i de tilfeller det benyttes eksterne konsulenter i denne forbindelse er det ikke opplyst at det er foretas noen teknisk kvalitetssikring av de løsninger som rådgiverne utarbeider. Det vil derfor være viktig at de avtaler man inngår regulerer ansvarsforhold i de tilfeller hvor det er feil eller mangler på det arbeidet som slike rådgivere utfører. Eksterne konsulenter må forholde seg til de «normene» som Ski kommune har utarbeidet. For kommunalteknikk er det «*norm for planlegging og utførelse av kommunal teknikk*» som er gjeldene. Når det gjelder bygninger er det utarbeidet standard kravspesifikasjon som regulerer aktuelle forhold her. Det er dermed satt rammer for deler av de tekniske løsninger som eksterne konsulenter må forholde seg til. Det er opplyst at disse normene alltid blir presentert for aktuelle konsulenter.

Rapportering av økonomi og fremdrift

Krav til rapportering er beskrevet i kommunens økonomireglement. I reglementet for byggeprosjekter bør det beskrives rollen, ansvaret og forventninger til controller i virksomhet eiendom.

HMS

I reglement for byggeprosjekter er det eget kapittel for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø her er det beskrevet ansvar for SHA gjennom hele prosjektprosessen. Det framgår også at risikovurderinger skal gjøres både gjennom anleggsperioden og for fremtidig drift. Det er opplyst at SHA er et fast punkt i agendaen i alle bygge- og bruker møter. Ski kommune har rammeavtale for kjøp av tjenester i forbindelse med SHA. Det synes således at Ski kommune har rutiner for å ivareta sitt ansvar på området HMS.

I alle prosjektene vi har sett på har HMS hatt et sterkt fokus og ansvaret og rollene har blitt fordelt i prosjektet. HMS plan er utarbeidet og vernerunder er gjennomført. Det har også vært tema på alle byggemøter som vi har gjennomgått. Det synes således som ansvaret vedrørende HMS er tilstrekkelig ivaretatt på fra Ski kommune sin side i de gjennomgåtte prosjektene.

4.4 Konklusjon

Ski kommune har utarbeidet reglement for prosjektstyring av byggeprosjekter, det bør imidlertid defineres ytterligere hvilke prosjekter som faller inn under disse retningslinjene. I retningslinjene er det klarlagt hva som skal ligge til grunn av vedtak og utredninger før et prosjekt blir satt i gang. Videre er det redegjort for hvordan organisering og ansvarsforhold skal være i prosjektene. Eiendom har utarbeidet et forslag til beskrivelse av mandat, dette er ikke benyttet i stor grad i forbindelse med prosjekter i Ski kommune. Etter vårt skjønn burde dette utarbeides for alle prosjekter. Forventninger, rolleavklaringer og organisering ville kunne bli enda tydeligere i et slikt mandat. Etter vårt skjønn burde kommunens reglement også være tydeligere på faseinndelinger og ansvaret og roller i de respektive fasene.

Det er ikke satt krav til risikovurderinger i kommunens reglement, det er viktig at det avdekkes risiko i alle faser i et prosjekt og at det settes i verk eventuell risikoreducerende tiltak. Det bør framgå av kommunens reglement hvordan risiko skal vurderes og håndteres i alle faser.

Ski kommune har reglement for hvordan rapportering av økonomi og fremdrift skal håndteres.

I kommunens reglement er for prosjektstyring er det eget kapittel for sikkerhet helse og arbeidsmiljø, ansvaret for dette arbeidet er beskrevet gjennom prosessen.

5 Styring og oppfølging

5.1 Revisjonskriterier

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

- Kommunens utarbeidede retningslinjer skal følges i forbindelse med styring av investeringsprosjekter.

5.2 Faktabeskrivelse

I Ski kommune gjennomføres alle større prosjekter i hovedsak som totalentrepriser. Oppfølgingen av prosjektene gjennomføres da gjennom dialog med entreprenør og oppfølging fra prosjektleder. Gjennom jevnlig byggemøter vil både intern og ekstern prosjektleder følge prosjektets framdrift i detalj og alle endringer vil bli tatt opp der. Totalentreprisen har satt rammer for hva som skal bygges og ansvaret for dette ligger hos entreprenøren. Det er i økonomireglementet redegjort for fullmakter i forbindelse med endringer i prosjektet.

I alle prosjekter er det satt opp en betalingsplan. Både ekstern og intern prosjektleder går gjennom fakturaene og signerer disse før de går til fakturamottak. Fakturaene skal stemme med planen

Virksomhet for kommunalteknikk har opplyst at i forbindelse med oppstart av prosjekter gjennomføres det alltid et oppstartsmøte med berørte parter internt. I tillegg til prosjektleder vil leder for vann og avløp, leder plan og leder vei. Alle kommer da med innspill i forhold til det man skal utføre i prosjektet. Eventuelle oppfølgingsmøter gjennomføres også. Avklaringer i forhold til «kabeletater» gjøres også.

Det er opplyst at det gjennomføres løpende risikovurderinger i prosjektene, det gjennomføres eventuelt fjellsondering eller boring.

For VAR området er det hovedplan for vann og avløp sammen med tiltaksplaner som prioriterer hvilke prosjekter som skal igangsettes. I tillegg til egne prosjekter gjennomføres det flere prosjekter i samhandling med bl.a. Statens veivesen og jernbaneverket. Disse prosjektene blir Ski kommune ofte bare «heftet» på. Ski kommune vil heller ikke alltid ha tid til å utarbeide forprosjekter eller detaljprosjektering man vil heller ikke stor grad ha kontroll på de endringer gjøres gjennom prosessen.

Økonomisk oppfølging av prosjektene

Det rapporteres på alle prosjekter i tertialmeldingene. Spesialrådgiver i virksomhet Eiendom har ansvaret for å utarbeide tertialmeldinger. I forkant av rapporteringen blir alle prosjekter gjennomgått sammen med prosjektleder. Her følges prosjektene opp og man ser om ting henger sammen. I de tilfeller det er ekstern prosjektleder vil det også alltid være en intern

som har ansvaret for å følge denne opp. Gjennomgangen gjøres alltid med intern prosjektleder. Før tertialrapport utarbeides gjennomføres det et møte med virksomhetsleder for eiendom. I større prosjekter er det oppfølging hver mnd. fra spesialrådgiver som rapporterer til virksomhetsleder. I de tilfeller det er ekstern prosjektleder blir det satt opp regnskap pr mnd. økonomisk status blir lagt inn på eRoom av ekstern prosjektleder, denne har bare intern prosjektleder tilgang til. Statusen gjennomgås av spesialrådgiver i økonomiavdelingen og blir sett opp mot det som er regnskapsført i kommunens egne regnskaper.

Finstadtunet 2: Dette prosjektet er pr. mars 2014 ikke ferdig. Totalt er det bevilget kr 230 833 000,- til dette prosjektet, pr 25. mars er det regnskapsført i alt kr 146 658 000,-.

Siggerud barnehage: Det er opplyst at det totalt er bevilget 34 mill. kroner til dette prosjektet, totalt er det regnskapsført i alt kr 33 180 000,-. Prosjektet er ferdig.

Finstad skole påbygging: Det er avgitt byggeregnskap, dette er vedtatt i kommunestyret 5. sept. 2009. Regnskapet viser en total utgift på i alt kr 80 789 000,-. Pr 31.12.2011.Totalt var det bevilget kr 85 054 000,-, ubrukte midler utgjør således kr 4 165 000,-.

Langhus barnehage: Totalt er det bevilget kr 29 740 000,- til dette prosjektet, det er regnskapsført i alt kr 37 609 000,-. Som nevnt ovenfor er Ski kommune saksøkt av entreprenør vedrørende dette prosjektet. Ski kommune har fremmet et motkrav til entreprenøren. Endelig kostnad vil således ikke foreligge før saken er prøvd rettslig

5.3 Vurderinger

Større byggeprosjekter gjennomføres i hovedsak som totalentrepriser og oppfølgingen av prosjektene gjøres da gjennom dialog med entreprenør. Gjennom jevnlige byggemøter vil både intern og ekstern prosjektleder følge prosjektets framdrift i detalj og aller endringer vil bli tatt opp der. Totalentreprisen har satt rammer for hva som skal bygges og ansvaret for dette ligger på entreprenøren. Ski kommune sin risiko er således redusert i gjennomføringsfasen. Ved endringer i prosjektet er det klare fullmakter for hvem som har mulighet til å godkjenne endringer i prosjektet. Etter vårt skjønn har Ski kommune således tilstrekkelig mulighet til å overvåke og oppdage eventuelle avvik på et tidlig tidspunkt. Økonomisk avvik kan også avdekkes gjennom den betalingsplanen som er vedtatt. Alle fakturaer blir attestert av prosjektleder og kontrollert opp mot nevnte plan. Fremdriften i prosjektet blir også overvåket gjennom byggemøter, og fremdriftsplaner blir utarbeidet. I kontrakten med entreprenør er det også lagt inn eventuelle dagsbøter ved forsinkelser. Ski kommune har klare rutiner for økonomisk oppfølging av prosjektene. Det ligger til rette for at prosjektene blir fulgt opp økonomisk på en tilfredsstillende måte. Spesialkonsulent i virksomhet eiendom gjennomgår de større prosjektrengskapene hver mnd. og rapporterer til virksomhetsleder. Alle prosjekter blir rapportert gjennom tertialrapport, spesialkonsulent har gjennomgang av alle prosjektene før tertialmelding utarbeides.

For de fire prosjektene vi har gjennomgått har to holdt seg innenfor de vedtatte tids og kostnadsrammene som var vedtatt. Finstادتunet 2 er ikke ferdigstilt pr mars 2014, entreprenør har varslet en forsinkelse på 15 dager. Det er opplyst fra virksomhetsleder at man

ikke er kjent med ytterligere forsinkelser som påvirker overtakelses dato. Når det gjelder Langhus barnehage har det vært betydelige forsinkelser som skyldes flere forhold. Dette er en sak som vil komme opp for retten. Ski kommune er saksøkt av entreprenør og men har igjen fremmet et motkrav til entreprenør. Endelig kostnad på dette prosjektet vil således ikke foreligge før dom har falt i denne saken.

5.4 Konklusjon

Større byggeprosjekter gjennomføres som totalentrepriser og oppfølgingen av prosjektene gjøres da i dialog med entreprenøren. Kommunens prosjektleder følger prosjektet gjennom jevnlig byggemøter og vil da ha ansvar for oppfølging av avvik. Betalingsplaner og framdriftsplaner er også utarbeidet slik at både økonomisk og framdriftsmessige avvik kan oppdages. Det ligger således til rette for at prosjektene både framdriftsmessig og økonomisk kan overvåkes på en tilfredsstillende måte. Rapportering gjøres i henhold til kommunens økonomireglement.

Av de fire prosjektene vi har foretatt en gjennomgang av har ett av prosjektene blitt betydelig forsinket og har gått utover budsjett. Her er Ski kommune saksøkt av entreprenør, Ski kommune har imidlertid fremmet et motkrav mot entreprenøren. Endelig kostnad på dette prosjektet vil således ikke foreligge før dom har falt i denne saken.

6 Eksterne prosjektledere

6.1 Revisjonskriterier

Ski kommune bør ha rutiner og kapasitet for å følge opp eksterne prosjektledere i de tilfeller dette brukes ved byggeprosjekter.

6.2 Faktabeskrivelse

I byggeprosjekter kan det brukes både interne og eksterne prosjektledere. For interne prosjektledere beskriver stillingsinstruksen hva som er dennes oppgave. For eksterne prosjektledere avklares oppgavene i en avtale slik at det samme ansvaret blir ivaretatt. Det er opplyst at i de tilfeller det benyttes eksterne prosjektledere vil det alltid være en «intern prosjektleder» som ivaretar tiltakshavers interesser. Ansvar og oppgaver til intern prosjektleder bør også beskrives i kommunens reglement.

I de tilfeller det kjøpes konsulenttenester på rammeavtalene ¹⁶ skal det gis et anslag over det antall timer som det forventes brukt på prosjektet. Det skal også utarbeides en ytelsesbeskrivelse som regulerer ekstern prosjektlederens ansvarsområde. Ansvarsforhold og myndighet avklares også i avtalen.

6.3 Vurderinger

I de tilfeller det benyttes eksterne prosjektledere på kommunens prosjekter vil det alltid være interne prosjektledere som følger opp disse. Etter vårt skjønn bør interne prosjektleders oppgaver og ansvar i denne forbindelse komme fram i kommunens rutinebeskrivelse og i stillingsinstruksen til interne prosjektledere. Dette for å tydeliggjøre oppgaver og ansvar i forhold til oppfølging i de tilfeller det brukes eksterne prosjektledere. Prosjektavdelingen i Eiendom er betydelig styrket og muligheten til også å følge opp eksterne prosjektledere vil nå være større enn tidligere. Eksterne prosjektleders oppgaver og ansvar vil alltid bli regulert gjennom inngåtte avtaler i forkant av prosjektene. Oppgaver og forventninger til eksterne prosjektledere vil således være avklart og gir kommunen gode muligheter til å overvåke at disse blir fulgt opp.

¹⁶ Gjelder også for arkitekttenester og andre rådgivere.

6.4 Konklusjon

I de tilfeller det benyttes eksterne prosjektledere vil det alltid være en intern prosjektleder som følger opp disse. Ansvar og oppgaver bør imidlertid tas inn i kommunens reglement og prosjektleders stillingsbeskrivelse. Ekstern prosjektlederens oppgaver er regulert i avtaler som inngås i forkant av prosjektene. Oppgaver og forventninger vil således være avklart fra begge parter.

7 Evaluering

7.1 Revisjonskriterier

Man bør evaluere gjennomførte prosjekter og trekke ut lærdom fra disse.

7.2 Faktabeskrivelse

I følge Ski kommunens reglement for byggeprosjekter skal det utarbeides en kortfattet rapport som beskriver hvordan prosjektet er gjennomført, med hovedtall fra prosjektrengskapene iht. økonomireglementet. Rapporten legges fram som orienterende politisk sak senest ett år etter at prosjektet er avsluttet. For Finstad skole er byggeregnskap framlagt for kommunestyret 5. sept 2012. Byggeregnskapet er datert 27. juni 2012 og viser de økonomiske forhold i prosjektet. I tillegg er det redegjort for prosjektets formål og det arbeidet som prosjektet har omfattet. Det er videre redegjort for fremdrift og brukermedvirkning i prosjektet. For de andre prosjektene er denne rapporteringen ikke foretatt enda.

Det er opplyst om at prosjektavdelingen avholder månedlige møte hvor alle interne prosjektledere er til stede samt virksomhetsleder og avdelingsleder for driftsavdelingen. Vi gjennomgår status for alle prosjektene. Referat blir bl.a. sendt til kommunalsjef.

Det er videre opplyst om at prosjektavdelingen årlig foretar evaluering av Ski kommunes generelle kravspesifikasjon, hvor representanter for drift- og renholdsavdelingen er invitert. Den generelle kravspesifikasjonen sendes også til Ski kommunes miljøvernrådsgiver, kommunalteknikk og IKT-avd. for uttalelse. I disse dager tilrettelegges kravspesifikasjonen iht. NS3451 og NS 3420, slik at den lettere kan implementeres i en ytelsesbeskrivelse for anbudskonkurranse.

I kommunalteknikk er det opplyst at dokumentet «vannnormen» oppdateres hvert år og da med eventuelle endringer er basert på de erfaringer man gjør i de gjennomførte prosjektene. Gjennomførte prosjekter gjennomgås også på avdelingsmøter slik at man skal kunne ta med seg erfaringer videre.

7.3 Vurderinger

Revisjonen ser det som positivt at man både i Prosjektavdelingen og Kommunalteknikk har jevnlig møter hvor man gjennomgår de enkelte prosjektene. Etter vårt skjønn er det mye lærdom man kan trekke ut ved gjennomgang av de enkelte prosjektene. Dette handler om å ta med seg det som har vært vellykket og se hvor man kan gjøre forbedringer. Dette kan gi ytterligere grunnlag for forbedringer av gjennomføringen av kommunens byggeprosjekter. Det bør imidlertid vurderes om det er hensiktsmessig å ha en mer formalisert gjennomgang av de enkelte prosjektene etter at de er ferdige slik at man sikrer en ensartet gjennomgang og at man får et «system» for å samle og nyttiggjøre seg av de positive og negative elementene i prosjektgjennomføringen.

Gjennom disse møtene og årlig evalueringen av Ski kommunes kravspesifikasjoner synes det således som det er fokus på læring av de gjennomførte prosjektene.

7.4 Konklusjon

Det synes som om det er fokus på læring av de prosjektene som Ski kommune gjennomfører. Både i Prosjektavdelingen og i Kommunalteknikk har man jevnlige møter hvor man gjennomgår de enkelte prosjektene, det foretas også en årlig oppdatering av kommunens kravsspesifikasjoner. Det bør imidlertid vurderes å formalisere evalueringen av de enkelte prosjektene for å sikre seg at man kan nyttiggjøre seg av den lærdommen som man kan trekke ut i ettertid.

8 Anbefalinger

Revisjonen mener at følgende tiltak vil kunne bidra til forbedringer i kommunens styring av byggeprosjekter:

- Definere tydeligere hvilke prosjekter som skal omfattes av kommunens reglement.
- Utarbeide mandat for alle byggeprosjekter som skal følge kommunens reglement.
- Sørge for at prosjektavdelingen blir involvert i prosjektet så tidlig som mulig.
- Foreta risikovurdering i alle faser i prosjektene og beskrive dette i kommunens reglement.
- Klargjøre roller, ansvar og myndighet i alle prosjektfaser, samt tydeliggjøre disse fasene i kommunens reglement.
- Tydeliggjøre den interne prosjektlederens rolle og ansvar i de tilfeller det benyttes ekstern prosjektleder.
- Sørge for at all relevant dokumentasjon er tilgjengelig for alle prosjekter.
- Vurdere å «formalisere» gjennomgangen av de enkelte prosjektene med tanke på læring og forbedring og ta dette inn i kommunens retningslinjer.

9 Rådmannens uttalelse



Ski kommune



Even Tvetter

Vår ref.: 14/1539-2 12476/14

Deres ref.:

Arknr.: 216 &13

Dato: 28.05.2014

SVAR - HØRINGSUTTALELSE - FORVALTNINGSREVISJON - PROSJEKTSTYRING I SKI KOMMUNE

Vedlagt oversendes rådmannens svar på høringsuttalelse.

Med hilsen
for rådmann

Terje Smestad
virksomhetsleder

Saksbehandler: Tone E. Solberg, tlf. 64 87 87 45

Eiendom

Postadresse:
Postboks 3010
1402 SKI

Besøksadresse:
Idrettsveien 10,
Ski

Kontonr:
1602 44 88105
Org.nr:
960 507 878

Telefon:
64 87 87 00

E-post:
postmottak@ski.kommune.no

Guide til høringsuttalelse fra rådmannen:

1. Har informasjon om prosjektets hensikt vært tilstrekkelig klar?

Ja. Det ble gitt god informasjon på et innledende møte.

2. Har rådmannen kommentarer til prosjektets metode, anvendte kilder eller data som kan ha betydning for rapportens konklusjoner? I tilfelle hvilke?

Nei

3. Har rådmannen kommentarer til revisjonskriteriene som ligger til grunn for våre konklusjoner? I tilfelle hvilke?

Nei.

4. Hva er rådmannens samlede vurdering av rapportens konklusjoner og anbefalinger?

Rapporten viser enkelte forbedringspotensialer som vi kan se oss enige i.

5. Vil rådmannen vurdere iverksetting av tiltak på bakgrunn av rapportens konklusjoner og anbefalinger?

Ja. Det er naturlig å gjennomføre enkelte forbedringstiltak.

6. Hvilket tidsperspektiv gjelder for iverksettelse og gjennomføring av aktuelle tiltak?

Dette arbeidet er allerede startet og nye prosedyrer vil bli innført fortløpende.

7. Oppfattes rapporten som nyttig av rådmannen?

Ja. Arbeidet med å gi opplysninger til rapporten har gitt oss en nyttig gjennomgang av egne prosedyrer.

8. Hvordan vurderes rapportens oppbygning og språkbruk?

Grei.

9. Sluttmerknad?

Prosjektet har fått oss til å reflektere over egne prosedyrer og rapporten synliggjør enkelte forbedringspotensialer.

10 Revisjonens kommentarer til rådmannens anbefalinger

Revisjonen har ikke kommentarer til rådmannens uttalelse.

11 Litteraturliste

Dokumenter fra Ski kommune:

- Økonomireglement
- Reglement for byggeprosjekter for Ski kommune.
- Stillingsbeskrivelse for prosjektleder
- Dokumenter vedrørende fire konkrete prosjekter:
 - Finstadtunet 2
 - Siggerud barnehage
 - Finstadscole påbygging
 - Langhus barnehage
- Ski kommunens kravspesifikasjoner i forbindelse byggeprosjekter
- VA normen
- Vei normen