

# Prosjektstyring i byggprosjekter

I Øvre Eiker kommunale eiendom KF (ØEKE)

Øvre Eiker kommune



# Sammendrag

## Bestilling

Kontrollutvalget  
sak 55/22  
14.11.22

## Formål

Undersøkelsens formål er å vurdere om foretaket har tilfredsstillende rutiner og praksis ved styring av byggeprosjekter slik at de økonomiske rammene kan overholdes

## Problemstillinger

- Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i tidligfasen i prosjektet?
- Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i gjennomføringsfasen i prosjektet?
- Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i avslutningsfasen av prosjektet?

## Om undersøkelsen av Øvre Eiker kommunale eiendomsforetak

Undersøkelsens formål har vært å vurdere hvorvidt foretaket har tilfredsstillende rutiner og praksis ved styring av byggeprosjekter. For å best mulig svare ut undersøkelsens formål har vi tatt utgangspunkt i de overstående problemstillinger rundt foretakets rutiner og praksis i tidligfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen av prosjekter. Revisjonen har undersøkt tre ulike byggeprosjekter som ØEKE har vært ansvarlige for: Myraveien bofellesskap, Ormåsen skole og nye Hokksund barneskole.

## Metode og praktisk gjennomføring

Prosjektet er gjennomført av revisjonens egne ansatte på bakgrunn av kravene som stilles til gjennomføring av forvaltningsrevisjon som prosjekt i "RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon".

Informasjonen i denne forvaltningsrevisjonen er innhentet gjennom dokumentanalyse og intervjuer. I dokumentanalysen har vi gjennomgått relevante dokumenter mottatt fra foretaket og innleide prosjektledere. Vi har blant annet analysert ØEKES prosjekthåndbok, samt gjennomgått rapportering fra prosjektleder til ØEKE og rapportering fra nybyggavdelingen til foretakets styre. Videre har vi intervjuet økonomisjef, foretakssjef, prosjektledere, avdelingsleder for nybygg, kommunalsjef helse og brukerrepresentanter.

## Revisjonskriterier

Revisjonen har utledet kriterier som anses å være beste praksis for et byggeprosjekt i kommunal regi. Kriterieutledningene bygger i stor grad på statens prosjektmodell som representerer beste praksis i store investeringsprosjekter (KS-ordningen), og på Digitaliseringsdirektoratets prosjektveiviser som er en tilpasning av PRINCE2 (Projects in Controlled Environments). Prosjektveiviseren er en anbefalt prosjektmodell for digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter, mens PRINCE2 er en generisk prosjektmodell. PRINCE2 er en internasjonalt anerkjent metode for effektiv prosjektledelse i prosjekter i både offentlig og privat sektor. Andre anerkjente prosjektstandarder og rammeverk som PMI: PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), Bygg 21s fasenorm «neste steg» og DFØs veileder til byggeprosessen benyttes der dette er relevant.

## Oppsummering og konklusjoner

### Tidligfasen

Det er gjort en rekke funn som peker på svakheter i foretakets gjennomføring av tidligfasearbeidet i prosjektene. Revisjonen mener at foretakets rutiner for tidligfasen er utilstrekkelige, og at de bør utbedres.

Foretaket mangler tydelige henvisninger til fastsatte beslutningspunkter for når kommunestyret skal involveres i både prosjekthåndboken og i sin prosjektmodell. Revisjonen mener dette er en mangel, og at de to nevnte dokumentene bør inneholde klare henvisninger til når kommunestyret skal behandle ulike aspekter av prosjektene.

Foretakets modeller og håndbøker inneholder få henvisninger til usikkerhetsanalyser i tidligfasen. Slike analyser bør foreligge i forkant av prosjektoppstart og danne grunnlag for kostnadsrammen, og det bør vurderes å bruke styringsramme/P50 og kostnadsramme/P85. Det er prosjektets mål å arbeide mot å nå styringsrammen på P50. P50 referer til en 50% sannsynlighet for å nå prosjektets styringsramme, og P85 som en 85% sannsynlighet for å overholde prosjektets kostnadsramme. Basert på det endelige konseptet som produseres i tidligfasen er det kommunestyret som skal vedta prosjektet utfra endelig kostnadsramme.

Basert på tilbakemeldinger er det i tillegg anbefalt at foretaket utarbeider rutiner som presiserer krav og forventninger til hvordan brukerne av byggene skal involveres i tidligfasen. Funn fra undersøkelsen viser at foretaket burde hatt større fokus på å ivareta bruker- representanter og behov i tidligfasen.

I flertallet av prosjektene revisjonen har vurdert pekes det i intervjuer på uklarheter rundt rollefordeling i tidligfasen. Det er særlig uklart når foretaket skal involveres i prosessen. Intervjudata peker på at basisorganisasjonen og foretakets ansatte i større grad enn tidligere samarbeider om utformingen og innholdet av bestillingsbrevene for prosjektene. Revisjonen ser positivt på dette, og mener at tidligfasen skulle vært tydeligere på hva foretakets rolle er i arbeidet med å utforme et bestillingsbrev som underlag for gjennomføring av et eventuelt byggeprosjekt. Det er revisjonens mening at foretaket burde involveres så tidlig som mulig i prosessen og på den måten sikre tilstrekkelig med kompetanse i tidligfasen.

Arbeidet med Nye Hokksund barneskole, idrett- og svømmehall skiller seg ut i positiv forstand. Her gjennomfører foretaket et mer omfattende tidligfasearbeid enn i de to andre prosjektene med blant annet to konseptvalgutredninger som ligger til grunn for vurderingene og anbefalingene. Det er revisjonens anbefaling at foretaket konkretiserer og fastsetter i rutine det arbeidet som har blitt gjort ved skolen. På den måten vil det sikres at det etableres en mer forutsigbar praksis for foretakets tidligfasearbeid i det videre.

## Gjennomføringsfasen

Samlet sett har revisjonen vurdert at foretaket utviser god praksis i gjennomføringsfasen for prosjektene. I de prosjektene revisjonen har undersøkt er det gjennomført et kontinuerlig rapporteringsarbeid i kjeden fra prosjektlederleddet og opp til foretakets styre på en slik måte at usikkerhet, avvik og eventuelle økonomiske hensyn kan eskaleres og håndteres på rett nivå i organisasjonen.

Status for pågående prosjekter har blitt rapportert månedlig til foretakets styre. Det har blitt rapportert på overordnet og faktisk prosjektstatus, sikkerhet, helse og arbeidsmiljø, usikkerhetsmomenter i forhold til gjennomføringen, samt status for økonomi og eventuelle andre relevante forhold. Disse vurderingene har foregått både på prosjektspesifikt nivå, med vurderinger sendt fra innleide prosjektleder og opp til prosjekteier i foretaket – som så, ved behov har blitt eskalert til styrets månedlige møter. Der det har vært nødvendig har innleid prosjektleder igangsatt korrigerende tiltak for å redusere usikkerhet og ivareta prosjektets økonomiske rammer.

Basert på tilbakemeldinger fra brukerrepresentanter som har vært involvert i prosjektene rapporteres det om at byggeprosessene har vært uoversiktlige og vanskelige å følge. Konsekvensen av dette er at risikoen for feil øker, og representanter fra brukergruppen risikerer å være med i prosesser hvor de ikke forstår sitt ansvar og mulighet til å bidra. Revisjonens anbefaler at foretaket bør presisere hvilke forventninger som stilles til brukersiden under denne fasen, både i form av ansvar, involvering, rolleforståelse og deltakerforventninger.

## Avslutningsfasen

Med bakgrunn i at foretaket ikke har ferdigstilt noen prosjekter per denne revisjonens gjennomføring er det ikke mulig å se til hverken ferdigstilte rapporter eller avsluttede prosjekter. Til gjengjeld skal begge prosjektene, omsorgsboliger ved Myraveien, og utbedringer/ombygging ved Ormåsen skole ferdigstilles inneværende år. Revisjonen anbefaler foretaket å forbedre rutinene og praksisen for å evaluere og rapportere prosjektene i avslutningsfasen, og sikre at sluttrapportene inneholder en grundig vurdering av

prosjektets måloppnåelse, økonomi, kvalitet og erfaringer, og at de blir lagt fram for foretakets styre og kommunestyret.

## Konklusjon

Undersøkelsens formål har vært å undersøke hvorvidt foretaket har tilfredsstillende rutiner i tidlig-, gjennomførings- og avslutningsfasene. Det er særlig gjort en rekke funn som peker på svakheter innen foretakets arbeid med tidligfasen i byggeprosjekter. Aspekter som når kommunestyret eller brukerne skal være delaktige i prosjektene beskrives i svært liten grad, i tillegg viser funn fra undersøkelsene at brukerrepresentanter opplever at de sitter igjen med bygg som ikke svarer ut deres behov i tilstrekkelig grad. Foretakets prosjekthåndbok er i tillegg særlig rettet mot gjennomføringsfasen av prosjekter, og inneholder ikke tilstrekkelige føringer om krav eller forventninger til å velge de rette prosjekter å gjennomføre (problembeskrivelser og konsepter).

Samtidig har foretaket svart ut en rekke av forventningene til god praksis i sitt arbeid, og da særlig i gjennomføringsfasen av prosjektene. Revisjonen oppfatter foretakets arbeid med gjennomføring av prosjekter som god og i tråd med beste praksis på feltet. Byggherremøter, månedsrapporter i grensesnittet mellom den individuelle prosjektleder og prosjekteier, og månedsrapporter fra prosjekteier til foretakets styre er med å redusere og dempe risiko innen og utenfra det enkelte prosjekt. Foretaket er i prosess med å avslutte tre av sine prosjekter kommende år, og revisjonen ser positivt på at foretaket igangsetter en prosess med etter- arbeid og evaluering ved ferdigstilling av slike prosjekt. Arbeid med slike evalueringer vil styrke foretaket og dets fremtidige arbeid.

## Anbefalinger

Med bakgrunn i vår gjennomgang vil vi anbefale ØEKE/Øvre eiker kommune å gjennomføre følgende:

1. Øvre Eiker kommune/ØEKE bør utarbeide rutiner for tidligfasen, som inneholder
  - a. Fastsatte beslutningspunkter for når kommunestyret skal involveres
  - b. Krav og forventning til kostnadsestimat som vedtas av kommunestyret
  - c. Krav og forventninger til hvordan foretaket skal involveres i tidligfasen, og til hvordan tilstrekkelig kompetanse sikres i tidligfasen
  - d. Krav og forventninger til hvordan brukerne av bygget skal involveres i tidligfasen
2. ØEKE bør utarbeide rutiner for gjennomføringsfasen, som inneholder krav og forventninger til hvordan brukerne av bygget skal involveres i gjennomføringsfasen
3. ØEKE bør utarbeide rutiner og maler som sikrer rapportering tilbake til kommunestyret på måloppnåelse når det gjelder både kostnad og kvalitet.

## Høringsuttalelse fra daglig leder

### Uttalelse til rapport - prosjektstyring i byggeprosjekter i Øvre Eiker kommunale eiendom KF

Det vises til tilsendt rapport fra Viken kommunerevisjon.

Øvre Eiker kommunale eiendom KF vil starte med å takke for en god og grundig revisjon, som vil bli brukt til læring og utvikling. Som daglig leder kjenner jeg meg godt igjen i og ser flere av forslagene til forbedringer knyttet til tidligfase som en naturlig og riktig utvikling av foretaket generelt og prosjektstyring spesielt. Viktig er det også å få en god avklaring også med kommunedirektør om et forbedret system i så måte, spesielt knyttet til tidligfase.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Se vedlegg 1 for hele høringsuttalelsen

# Innhold

	Tidligfasen.....	3
	Gjennomføringsfasen.....	4
	Avslutningsfasen.....	4
	Konklusjon.....	5
	Høringsuttalelse fra daglig leder.....	5
<b>1.</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>9</b>
1.1.	Bakgrunn for prosjektet.....	9
1.2.	Formål og problemstillinger.....	9
1.3.	Avgrensning av undersøkelsen.....	9
1.4.	Definisjoner.....	9
<b>2.</b>	<b>Metode.....</b>	<b>12</b>
	Dokumentanalyse.....	12
	Intervju.....	12
	Kvalitetssikring.....	13
	Validitet og reliabilitet.....	13
<b>3.</b>	<b>Revisjonskriterier.....</b>	<b>14</b>
3.1.	Problemstilling 1: Tidligfasen.....	14
3.2.	Problemstilling 2: Gjennomføringsfasen.....	20
3.3.	Problemstilling 3: Avslutningsfasen.....	21
<b>4.</b>	<b>Beskrivelse av ØEKE.....</b>	<b>23</b>
	Daglig leder.....	24
	Økonomi og ØEKEs investeringsprogram.....	24
4.1.	Prosjekthåndbok.....	25
4.2.	Administrasjon av byggeprosjekter.....	26
4.3.	Prosjektmodell.....	27
	Utrednings- og programfasen.....	27
	Forprosjektfasen.....	27
	Prosjekteringsfasen – utarbeidelse av konkurransegrunnlag.....	27
	Anbudsfasen.....	28
	Byggefase.....	28
4.4.	Styringsdokument.....	29
<b>5.</b>	<b>Nye omsorgsboliger Myraveien.....</b>	<b>31</b>
5.1.	Forprosjekt og tidligfase.....	31
5.2.	Gjennomføringsfase.....	32
5.3.	Økonomi.....	32
5.4.	Rapportering og usikkerhetsstyring.....	35
5.5.	Avslutning og overtakelse.....	35
	Brukererfaringer.....	35
<b>6.</b>	<b>Arealutvidelser Ormåsen skole og Ormåsen barnehage inn i NFO-bygget.....</b>	<b>39</b>
6.1.	Forprosjekt og tidligfase.....	39
6.2.	Gjennomføringsfase.....	41
6.3.	Økonomi.....	42
6.4.	Rapportering og usikkerhetsstyring.....	43
6.5.	Avslutning og overtakelse.....	44

7.	Nye Hokksund barneskole, idrett- og svømmehall .....	47
7.1.	Forprosjekt og tidligfase .....	47
7.2.	Gjennomføringsfase .....	51
7.3.	Økonomi .....	51
7.4.	Rapportering og usikkerhetsstyring .....	53
8.	Vurderinger og konklusjon .....	55
8.1.	Tidligfasen .....	55
	Prosjekt- organisering og organisasjoner .....	56
8.2.	Gjennomføringsfasen .....	56
8.3.	Avslutningsfasen .....	57
8.4.	Konklusjon .....	57
9.	Anbefaling .....	59
	Strategier, veiledere, standarder og retningslinjer .....	60
	Rapporter og utredninger .....	60
	Vedlegg 1 – Uttalelse fra daglig leder Øvre Eiker kommunale eiendom KF, datert 23.05.2024 .....	61
	Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon .....	64
	Vedlegg 3 – Metode .....	67

## Tabell- og figuroversikt

Figur 1 Organisasjonskart ØEKE .....	24
Figur 4 Statens prosjektmodell (KS ordningen) .....	17
Figur 6 Kostnads- og styringsramme i statlige investeringsprosjekter .....	19





# 1. Innledning

## 1.1. Bakgrunn for prosjektet

Kontrollutvalget i Øvre Eiker kommune vedtok i møte 14.11.2022, i sak 55/22, at Viken kommunerevisjon IKS (VKR) skulle gjennomføre en forvaltningsrevisjon av Øvre Eiker kommunale eiendom KFs (ØEKE) prosjektstyring i byggeprosjekter.

## 1.2. Formål og problemstillinger

Undersøkelsens formål har vært å vurdere hvorvidt foretaket har tilfredsstillende rutiner og praksis ved styring av byggeprosjekter. For å best mulig svare ut undersøkelsens formål har vi tatt utgangspunkt i de følgende problemstillinger.

1. Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i tidligfasen i prosjektet?

Problemstillingen ser nærmere på om prosjektenes beslutningsgrunnlag, inklusive problembeskrivelser og konsepter, kostnadsestimater og usikkerhetsanalyser, er tilfredsstillende. Videre belyser problemstillingen om foretaket har etablert en prosjektorganisering med klart definerte roller, ansvar og myndighet, om det er etablert milepælsplaner med klare beslutningspunkter og et fungerende styringsdokument.

2. Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i gjennomføringsfasen i prosjektet?

Problemstillingen belyser hvorvidt foretakets praksis og rutiner for å overvåke og håndtere risiko, endringer og avvik, og om den løpende oppfølging og rapportering av økonomi, framdrift og kvalitet har vært tilfredsstillende.

3. Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i avslutningsfasen av prosjektet?

Avslutningsvis belyser vi prosjektets rutiner for evaluering og endelig rapportering.

For å presentere et mest mulig fyllestgjørende svar på disse tre problemstillingene har undersøkelsen tatt utgangspunkt i tre ulike byggeprosjekter ØEKE har vært ansvarlige for i årene siden foretaket ble stiftet 20. august 2018. Foretaket har sendt over oppdatert oversikt over samtlige prosjekter foretaket har vært involverte i, og revisjonen har gjennomført et utvalg. Kriteriene tok utgangspunkt i: hvor langt prosjektene er ferdigstilt, hvilke avdelinger i foretaket har vært involvert og hvorvidt byggeprosjektet har vært et nybygg fremfor en rehabilitering av eksisterende bygningsmasse. Byggeprosjektene forvaltningsrevisjonen undersøker nærmere er Myraveien bofelleskap, Ormåsen skole og nye Hokksund barneskole.

## 1.3. Avgrensning av undersøkelsen

Som det går fram av problemstillingene i kulepunktene i kapittel 1.2, er det vedtatt relativt konkrete problemstillinger for forvaltningsrevisjonen.

Det er med andre ord ikke tale om en fullstendig gjennomgang av alle aspekt ved foretaket. Vi presiserer at prosjektet kun tar for seg de områder og temaer som faller inn under de problemstillingene som fremgår av kapittel 1.2. Vurderinger og konklusjoner omfatter derfor bare disse avgrensede definerte områdene eller temaene.

## 1.4. Definisjoner

Litteraturen innen prosjektledelse og den brede bygg- og eiendomsbransjen tar utgangspunkt i en rekke spesifikke roller og særegne uttrykk. For å redusere tvetydigheten og tilgjengeliggjøre rapporten i størst

mulig grad for de som ikke har sitt daglige virke i sektoren, legges det her ved en oversikt over de ord og uttrykk som er mest relevante å redegjøre for i sammenheng med denne revisjonen.

<b>Aktør</b>	En ansvarlig enhet (organisasjon, juridisk enhet) som tar på seg en aktiv rolle i et byggeprosjekt.
<b>Beslutningspunkt</b>	Et definert tidspunkt da en viktig beslutning skal tas. Beslutningspunkter krever at nødvendig dokumentasjon om målene, løsningene og planene for gjennomføring er tilgjengelig. Beslutningspunkter er framoverskuende. Se også milepæl.
<b>Brukerkoordinator</b>	Bruker er en som skal bruke og/eller drifte resultatet som prosjektet utvikler og leverer. Brukerkoordinator er den som representerer brukerne. Skal sikre at brukernes interesser og medvirkning blir ivaretatt i prosjektet.
<b>Bygge-prosess</b>	Prosessen å begrunne, planlegge, prosjektere, bygge og ta i bruk et fysisk produkt (bygg eller anlegg) fra idéen er utløst av et behov til effekten av resultatet er innkassert.
<b>Entreprisemodell</b>	En prinsipiell deling av hovedoppgaver mellom sentrale aktører i gjennomføringen av et byggeprosjekt – f.eks. hovedentreprise, totalentreprise. Se også gjennomføringsform.
<b>Fase</b>	Se steg. Faser skiller seg fra steg ved å være låst i en fast sekvens.
<b>Milepæl</b>	Et definert tidspunkt da en definert tilstand er oppnådd, for eksempel en plan godkjent, en leveranse er fullført, en tillatelse oppnådd. Oppnådd tilstand og samsvar må dokumenteres. Milepæler er bakoverskuende. Se også beslutningspunkt.
<b>Mål</b>	Beskrivelse av hva prosjektet skal levere. Målet skal beskrive en oppnådd tilstand. Mål defineres på flere nivåer, typisk på eier- eller samfunnsnivå, på effektnivå og på resultatnivå.
<b>Målpris</b>	Målprisen representerer den sluttkostnad partene skal styre mot og har tillit til at prosjektet gjennomføres til. Det er et mål å ikke overskride målprisen, og å finne besparelser ved å gjøre ting bedre, billigere, smartere eller raskere.
<b>Oppdragsgiver</b>	Eiers representant, byggherre, tiltakshaver. Entydig plassering av hvem som forplikter den som eier resultatet og sikrer finansieringen.
<b>Prosjekt</b>	Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, som gjennomføres av en temporær organisasjon innenfor en tids- og kostnadsramme. Prosjektgjennomføringen inkluderer tidligfasen, detaljprosjektering, produksjon og overlevering.
<b>Prosjektleder</b>	Prosjektets operative leder. Sørger for at de definerte prosjektmålene nås i rett tid, til rett kostnad og med rett kvalitet, samtidig som resultatet er levedyktig. Entydig plassering av ansvaret for å gjennomføre prosjektet. Ansvarlig for at både brukshensyn og produksjonshensyn blir tatt med i alle prosjektets faser
<b>Prosjektorganisasjon</b>	De rollene som defineres og bemannes spesifikt for å gjennomføre et prosjekt. Inkluderer alle roller og ansvar som faller inn under prosjektleders ansvarsområde.
<b>Rolle</b>	En definert posisjon, kan kjennes igjen på ansvarsområdet, eller oppgavene som følger med. En aktør kan ha flere roller.
<b>Samspillsentreprise</b>	I en samspillsentreprise kontraheres en samspillsgruppe bestående av de viktigste prosjekterende og utførende. Samspillsgruppen har i samarbeid ansvaret for prosjekteringen frem mot en omforent målpris.
<b>Samspillsentreprise fase 1</b>	Signering av samspillsentrepriseavtalen. Det foretas planlegging, utvikling og prosjektering. Det utarbeides en målpriskalkyle som resulterer i en omforent målpris.
<b>Samspillsentreprise fase 2</b>	Fase 2 er utførelsesfasen. I fase 1 kan byggherren fortsatt avbryte samarbeid mot vederlag, men når man går til fase 2 stenges denne muligheten samtidig som målprisen fastsettes.
<b>Steg</b>	En sekvens av prosjektutviklingen – kan kjennes igjen ved sitt start- og slutt punkt (beslutningsporter), nivået på modning av resultatet (løsningen) og som tidsperiode i en overordnet framdriftsplan (milepæler). Se også fase.

<b><i>Tidligfase</i></b>	Utviklingen gjennom utrednings- og planleggingsfasene frem til endelig beslutning om å finansiere og gjennomføre prosjektet. Tidligfase inkluderer steg 1, 2 og 3 i fasenormen (Behov, konseptutvikling og konseptbearbeiding).
<b><i>Totalentreprise</i></b>	I en totalentreprise utvikler byggherren en funksjonsbeskrivelse for prosjektet. Konkurransesgrunnlaget består av funksjonskrav, romprogram, referansebygg, konkurranseregler og lignende, eventuelt supplert med tegninger/skisser.

## 2. Metode

Prosjektet er gjennomført av revisjonens egne ansatte på bakgrunn av kravene som stilles til gjennomføring av forvaltningsrevisjon som prosjekt. Det vil si at gjennomgangen er basert på *RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon*<sup>2</sup> som er vedtatt av Norges Kommunerevisorforbund (NKRF). Samtlige revisorer med en rolle i prosjektet er løpende vurdert å være uavhengige, habile og objektive, jf. RSK 001 punkt 3. Informasjonen som er presentert i dette prosjektet er i all hovedsak hentet inn gjennom dokumentanalyse og intervjuer.

### Dokumentanalyse

I etterkant av oppstartsmøtet med foretaket ble det sendt ut en relativt utfyllende dokumentbestilling basert på temaer revisjonen anså som særlig relevant for å gjennomføre revisjonen, gitt prosjektets problemstillinger. Revisjonen har blant annet gjennomgått og analysert foretakets prosjekthåndbok for å kunne besvare problemstillingene.

Dataene brukt i dokumentanalysen stammer blant annet fra mottatte filer fra de tre byggeprosjektene som tas for seg i revisjonen, samt grunnlagsdokumenter som omfatter foretakets drift. For å kunne gjennomgå den omfattende mengden dokumentasjon knyttet til byggeprosjektene, ble revisjonen gitt tilgang til eksterne prosjekthotell for to av de tre byggeprosjektene.

For å gjøre dokumentet mest mulig leservennlig samlet revisjonen mye av informasjonen i tidslinjer ment for å belyse de ulike stegene i de tre byggeprosessene. Dette ble gjort for å redusere kompleksiteten av å skulle følge samtlige prosjekter på tvers av kommunestyrevedtak, årstall, nye behandlinger og andre endringer.

### Intervju

Det har blitt gjennomført en rekke intervjuer med involvert personell. Revisjonen har valgt ut relevante aktører basert på ervervet kunnskap fra dokumentanalysen samt snøball-tilnærmingen. Gjennom denne tilnærmingen rekrutterer man kandidater ved å etterspørre andre relevante aktører i intervjuene.

En intervjuguide ble laget i forkant av hvert intervju, denne ble brukt for å sette retning og rekkefølge på samtalen. Semistrukturerte intervjuer fremstod som et metodisk trygt alternativ, det tillot at intervjuene kunne fremstå som en naturlig samtale, samtidig som strukturen styrket progresjonen og gjennomføringsevnen i hvert enkelt intervju. Spørsmålene tok i all hovedsak utgangspunkt i problemstillingene og revisjonskriteriene.

Følgende tabell viser at revisjonen har tatt et bredt utgangspunkt og rekruttert en rekke informanter også utenfor foretakets organisering. Intensjonen bak dette har vært å undersøke andre aktørers oppfatning av samarbeidet med foretaket.

---

<sup>2</sup> Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon

Tabell 1 Respondentoversikt intervjuer

Organisatorisk tilhørighet	Roller	Antall
Øvre Eiker kommune	Brukerrepresentanter, kommunalsjef, rådgiver	5
Ikke-kommunale eksterne	Prosjektledere, entreprenører	3
ØEKE KF	Daglig leder, avdelingsledere	3

I tråd med retningslinjene fra RSK 001 har hver deltaker fått anledning til å bekrefte revisjonens intervjureferat. Dette ble gjennomført ved at samtlige deltakere fikk gjennomlese og komme med tilbakemeldinger på intervjureferatene. Referat ble sendt ut og det ble satt en tilbakemeldingsfrist.

### Kvalitetssikring

Kvalitetssikringen av prosjektet er ivaretatt gjennom diskusjoner internt i Viken kommunerevisjon vedrørende revisjonskriterier, metode, vurderinger og betydningen av funn underveis. Kvalitetssikring av revisjonsrapporten er utført ved at oppdragsansvarlig revisor har gjennomgått og gitt innspill på den endelige rapportens utforming og innhold.

### Validitet og reliabilitet

Vi mener det er samlet inn et tilstrekkelig faktagrunnlag til å belyse problemstillingene og revisjonskriteriene. Revisjonen har tatt et bredt utgangspunkt og forsøkt å innhente informasjon fra en rekke forskjellige aktører. Prosjektet anvender forskjellige metodiske tilnærminger og ulike datakilder for å bedre danne et godt grunnlag for å besvare prosjektets problemstillinger. I samfunnsvitenskapelig metode omtales denne tilnærmingsformen som metodetriangulering. Ved å anvende triangulering for å trekke på informasjon fra en rekke ulike kilder styrker man undersøkelsens funn og troverdighet betraktelig. Samtidig hever denne fremgangsmåten undersøkelsens reliabilitet og validitet.

En kjent svakhet ved intervjuer kan være at involverte husker mindre av hendelser etter hvert som tiden går. Forklaringer gitt etter at undersøkelsen er igangsatt kan også mer eller mindre bevisst være påvirket av eget engasjement, egne interesser eller annen påvirkning, samtidig kan respondenter også gi strategiske svar. Revisjonen benytter data fra både intervjuer og dokumenter for å besvare problemstillingene, men i den grad det er motstrid vektlegges informasjon fra mer tidsnære skriftlige dokumenter mer enn intervjudata. For å sikre at rapportens faktagrunnlag er riktig, er utkast til rapport sendt til daglig leder til for uttalelse. Endelig rapport sendes til kontrollutvalget.

Et utkast til rapport har blitt oversendt foretakets daglige leder til uttalelse. Daglig leders uttalelse i brev av 23.05.2024 er vedlagt rapporten.

For ytterligere beskrivelse av metode, se vedlegg<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Vedlegg 3 – Metode

## 3. Revisjonskriterier

Kriterieutledningene nedenfor er i stor grad bygd på statens prosjektmodell som representerer beste praksis i store investeringsprosjekter (KS-ordningen), og på Digitaliseringsdirektoratets prosjektveiviser som er en tilpasning av PRINCE2 (Projects in Controlled Environments). Prosjektveiviseren er en anbefalt prosjektmodell for digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter, mens PRINCE2 er en generisk prosjektmodell. PRINCE2 er en internasjonalt anerkjent metode for effektiv prosjektledelse i prosjekter i både offentlig og privat sektor. Andre anerkjente prosjektstandarder og rammeverk som PMI: PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), Bygg 21s fasenorm «neste steg» og DFØs veileder til byggeprosessen benyttes der disse er relevant. Revisjonen har på bakgrunn av ovennevnte kilder, utledet kriterier som anses å være beste praksis for byggeprosjekter i kommunal regi.

Slik det fremkommer av forvaltningsrevisjonens problemstillinger deles gjennomføringen av byggeprosjekter inn i tre ulike faser: tidlig- gjennomførings- og avslutningsfasen. Det er utledet revisjonskriterier tilhørende hver av disse fasene

### 3.1. Problemstilling 1: Tidligfasen

- Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i tidligfasen i prosjektet?

Tidligfasen defineres som perioden fra første initiativ tas til endelig investeringsbeslutning<sup>4</sup>. En grundig tidligfase bidrar til å sikre suksess i prosjekter<sup>5</sup>. I tidligfasen har beslutningene som tas størst virkning for den langsiktige verdiskapningen. Det er i denne fasen viktig å ha bredest mulig tilfang av spisskompetanse innen ulike fag og god prosjektledelse med kompletterende prosessledelse<sup>6</sup>.

#### Prosjektmodell/rammeverk

I henhold til anerkjent prosjektmetodikk og beste praksis bør kommunen ha en prosjektmodell eller et rammeverk for styring og kontroll med investeringsprosjekter. En prosjektmodell er en samling minstekrav til hvordan prosjekter skal gjennomføres fra idéfase, via planlegging, prosjektgjennomføring og til driftsfasen. Den bør definere roller, krav til beslutningsgrunnlag og beslutningspunkter mellom ulike faser, og bidra til at prosjekter gjennomføres på en kostnadseffektiv måte<sup>7</sup>. De viktigste aspektene i en prosjektmodell er klar faseinndeling, klare beslutningspunkter, kvalitetssikring og enkelhet. I kommuner kan prosjektmodeller ofte være nedfelt i investeringsreglement<sup>8</sup>. I henhold til krav og forventinger til god internkontroll bør kommunen kontinuerlig evaluere og forbedre skriftlige prosedyrer<sup>9</sup>.

#### Idefasen

Den første delen av tidligfasen omtales ofte som idefasen. Ifølge prosjektveiviseren bør virksomheten registrere og prioritere diverse behov, problemer eller ideer til tiltak som kan være aktuelt å utrede i en konseptfase. Alle virksomheter bør jobbe med å definere behov og tiltak som støtter opp under virksomhetens strategiske mål. Idefasen omhandler linjeorganisasjonens (kommunens) prosess for å identifisere, registrere og prioritere behov, problemer eller ideer til større eller mindre forbedringstiltak. I idefasen besluttes det om et behov, problem eller ide til et mulig tiltak skal utredes nærmere i en konseptfase og det bør blant annet utnevnes en leder for utredningsarbeidet<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> NTNU (2015) Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag, Concept rapport Nr 45, s. 14

<sup>5</sup> Project Management Institute (2019) A Systematic Literature Review: The Front End of Projects, s. 15.

<sup>6</sup> Multiconsult (2017) OSCAR - Rapport fra delprosjekt 1 – tidligfase, s. 9.

<sup>7</sup> NTNU (2015). Concept-rapport nr. 45. Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsgrunnlag.

<sup>8</sup> NTNU (2015) Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag, Concept rapport Nr 45

<sup>9</sup> Coso. Kommuneloven § 9-13 og § 25 -1; KS (2020) Orden i eget hus

<sup>10</sup> Prosjektveiviseren (2022) Ide

## Konseptfasen – utrede behov/problem

Konseptfasen starter når ledelsen har bestemt at et behov, et problem eller en ide skal utredes nærmere i en konseptfase<sup>11</sup>.

Utgangspunktet for ethvert prosjekt er at virksomheten står overfor et problem som skal løses. I statens prosjektmodell, er det blant annet et krav til at det i konseptvalgutredninger (KVU) skal redegjøres for hvilke uløste problemer man ser på, hva som er problemets omfang, alvorlighetsgrad, og hvem som blir berørt i en egen problembeskrivelse. Problembeskrivelsen bør både ta med dagens problemer og forventet framtidig utvikling. Det skal også gjennomføres en behovsanalyse og en alternativanalyse der nullalternativet og minst to andre konseptuelle alternativer vurderes gjennom en samfunnsøkonomisk analyse<sup>12</sup>. I behovsanalysen vil det prosjektutløsende behovet konkretiseres, det vil si samfunnsbehovet som utløser planleggingen av tiltaket<sup>13</sup>.

I henhold til prosjektveiviseren skal konseptfasen sikre at et eventuelt prosjekt vil være riktig bruk av virksomhetens ressurser. Dette gjøres ved å utrede alternative konsepter og velge det beste konseptet. Konseptfasen skal sikre at politikerne får god, relevant og tilstrekkelig informasjon til å beslutte om de skal sette i gang et nytt prosjekt. Formålet er både å forhindre bruk av ressurser på dårlige prosjekter og å godkjenne bruk av ressurser på prosjekter som er levedyktig og lønnsomme. Det bør utredes minst tre alternative konsepter, i tillegg til nullalternativet. Nullalternativet er dagens situasjon og forventet utvikling i fravær av nye tiltak<sup>14</sup>.

Avslutningsvis i konseptfasen anbefaler prosjektveiviseren blant annet at det utarbeides et prosjektforslag og en prosjektbegrunnelse. Prosjektforslaget er en helhetlig beskrivelse av det anbefalte prosjektet. Prosjektbegrunnelsen er et styringsredskap for å vurdere grunnlaget for å sette i gang prosjektet, basert på en sammenligning av kostnader og forventede gevinster<sup>15</sup>.

Ifølge Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) skal en behovsvurdering ivareta brukernes behov, overordnede mål og økonomiske situasjon. Når det er meldt inn behov om ny funksjonalitet, større areal eller rehabilitering av gammelt bygg eller anlegg, er det lett å konkludere med at den enkleste løsningen er å bygge nytt. Det kan imidlertid hende at behovet kan løses uten å sette i gang et nytt byggeprosjekt. Disse vurderingene kan være del av en mulighetsstudie som presenterer mulige løsninger på identifiserte behov<sup>16</sup>.

Eksempler på slike problemer eller behov for byggeprosjekter kan være bygninger som ikke er oppgraderte på lengre tid og lite funksjonell utforming for virksomhetens brukere (interessenters behov), at virksomheten vokser og at det er behov for større arealer (etterspørselsbasert behov) eller at bygningen ikke etterlever lovkrav (normative behov).<sup>17</sup>

## Etablering av prosjektorganisasjon med klart definerte roller og ansvar

I planleggingsfasen er det avgjørende at prosjektets organisering etableres, og at roller og ansvar avklares. En prosjektorganisasjon bør etableres, roller bør beskrives, og kompetanse, ansvar, forventinger, myndighet og handlingsrom defineres. Det bør blant annet vurderes om det skal etableres et prosjektstyre/styringsgruppe og utarbeides en rollebeskrivelse for prosjekteier og prosjektleder og andre sentrale roller<sup>18</sup>.

---

<sup>11</sup> Prosjektveiviseren (2022) Ide

<sup>12</sup> R-108/19 Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten

<sup>13</sup> Finansdepartementet (2010) Veileder nr 9 Utarbeidelse av KVU dokumenter

<sup>14</sup> Prosjektveiviseren (2022) Konsept

<sup>15</sup> Prosjektveiviseren (2022) Konsept

<sup>16</sup> <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/avklare-behov>

<sup>17</sup> BA (2015) Veileder – Tidligfase i byggeprosjekter

<sup>18</sup> Prosjektveiviseren (2022) Konsept

## Prosjektstyre/styringsgruppe

Ifølge prosjektveiviseren bør et prosjekt som følger god praksis ha et prosjektstyre (styringsgruppe) som er ansvarlig for å sikre et vellykket prosjekt, og som har delegert myndighet fra ledelsen innenfor fastsatte rammer. Prosjektstyret bør gjenspeile interessene til alle involverte parter, så vel virksomhet som bruker og leverandører. I prosjektstyret representerer prosjekteier virksomhetens interesser. På den måten sikres både legitimitet og kobling til ledelsen, samt at prosjektet underbygger virksomhetens overordnede mål<sup>19</sup>. Prosjektstyret/styringsgruppen beslutter blant annet endringer i budsjett, organisasjon og innhold i prosjektet<sup>20</sup>.

Ifølge PRINCE2 har et prosjekt tre primære interessenter: Virksomheten som betaler for prosjektet/business sponsors/forretning (prosjekteier), leverandørene som bidrar med ressurser og kompetanse for å realisere prosjektet (seniorleverandør) og brukerne (seniorbruker). I henhold til PRINCE2 bør disse tre interessentgruppene være representert i prosjektstyret. Dette ivaretas ved at prosjektstyret innehar rollene prosjekteier som er ansvarlig for prosjektet, seniorleverandør som representerer leverandørene i prosjektet og seniorbruker som representerer brukerne<sup>21</sup>.

For å ivareta brukerperspektivet bør brukerne involveres i styringsgruppen på et tidligst mulig tidspunkt for å sikre at bygget blir tilpasset brukernes behov<sup>22</sup>. Brukerorientering i prosjektet er helt nødvendig for å kunne utforme produktene som skal leveres i tråd med behovet som skal dekkes<sup>23</sup>.

## Prosjekteier

Prosjekteier er prosjektets endelige beslutningstaker. Prosjekteier leder prosjektstyret og er ansvarlig for at prosjektets mål blir nådd<sup>24</sup>. Rollen som prosjekteier står sentralt i modeller for overordnet prosjektstyring. Det er prosjekteier som er ansvarlig for viktige beslutninger i prosjektet. Det kan også være en hel gruppe/styringsgruppe som ivaretar rollen og som sikrer forankringen mellom prosjektet og virksomheten. Prosjekteier skal blant annet ha en kontrollfunksjon, og være en støttespiller og tilrettelegger for prosjektet<sup>25</sup>.

Bygg 21 definerer prosjekteier som den som har det overordnede ansvaret for at virksomheten gjennomfører et vellykket prosjekt, og som er bindeleddet mellom virksomheten og prosjektet. Prosjekteier skal ivareta et virksomhetsperspektiv og blant annet sikre samsvar mellom mål/strategier og prosjektet, at prosjektet har nødvendig forankring hos ledelsen og tilstrekkelig rapportering på riktig tidspunkt. Prosjekteier må både ha kompetanse innen prosjektstyring og kapasitet til å gjennomføre oppgaven.

Prosjekteier står hovedansvarlig for finansiering, risiko og bruksverdien av sluttprosjektet. Prosjekteier styrer den løpende prosessen for resultatmåling, og tar beslutninger i tråd med politiske føringer og rammene satt for prosjektet. Prosjekteier er blant annet ansvarlig for å sette av nok tid til planlegging, få godkjent framdrift og beslutninger fra politisk hold, godkjenne styringsdokumenter, kontraktstrategi og milepæler, sluttrapporter og måle prosjektregnskap mot budsjett.

## Prosjektleder

Prosjektlederen innehar ansvaret for den daglige styringen av prosjektet på vegne av prosjekteier/prosjektstyret. Prosjektleder er ansvarlig for at prosjektet når fastsatte mål knyttet til tid,

---

<sup>19</sup> Prosjektveiviseren. Definerte roller og ansvar; PRINCE2

<sup>20</sup> <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/konseptutvikling-og-bearbeiding/konseptutvikling/organisering-av-prosjektet>

<sup>21</sup> PRINCE2 Wiki. Defined Roles and Responsibilities

<sup>22</sup> <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/konseptutvikling-og-bearbeiding/konseptutvikling/organisering-av-prosjektet>

<sup>23</sup> <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/planlegge/beskrive-prosjektets-produkter>

<sup>24</sup> Prosjektveiviseren. Definerte roller og ansvar; PRINCE2

<sup>25</sup> NTNU (2016) Prosjektmodeller og prosjekteierstyring i statlige virksomheter. Concept-rapport nr 50, s. 24.



kostnad, kvalitet og omfang<sup>26</sup>. Prosjektleder er prosjektets «daglige leder» og rapporterer gjennom hele prosjektet til prosjekteier på milepæler, ressursbruk og måloppnåelse. Prosjektleder skal ha kontroll på arbeidsomfang, kvalitet, kostnader, framdrift, organisering, usikkerhet og kommunikasjon<sup>27</sup>.

Ifølge Direktoratet for økonomistyring (DFØ) er prosjektleder blant annet ansvarlig for å lede behovsvurderingen, samt utformingen av prosjektmandat og styringsdokument i tråd med prosjektets rammebetingelser. Prosjektleder er også ansvarlig for å få foreløpig kostnadsoverslag og sette sammen prosjektgruppe og organisasjonsstruktur sammen med prosjekteier. I utførelsesfasen skal prosjektleder blant annet jevnlig følge opp kontrakten med leverandøren i bygge- og statusmøter. I dette ligger blant annet å akseptere leveranser i henhold til kontrakt (kvalitet, kvantitet, tid og sted), følge opp avvik og måloppnåelse, utforme tilleggs- og endringsordrer og oppdatere risikoanalyse og tiltaksplan ved behov<sup>28</sup>.

## Faseinndeling med beslutningspunkter

Anerkjente prosjektmodeller (som prosjektveiviseren, statens prosjektmodell, Prince 2 mv.) som beskriver beste praksis i gjennomføring av investeringsprosjekter, har til felles at de anbefaler en faseinndeling med klare beslutningspunkter. Eksempelfiguren nedenfor illustrerer faseinndelingen som gjelder i statlige investeringsprosjekter. I denne modellen er tidligfasen svært omfattende og består av en idefase, konseptfase og et forprosjekt, som er underlagt ekstern kvalitetssikring i to omganger (KS1 og KS2). Gjennomføringsfasen starter først når Stortinget har fattet en investeringsbeslutning.<sup>29</sup>



Figur 1 Statens prosjektmodell (KS ordningen)

Styring i faser (Manage by stages) er som nevnt over også et av prinsippene i PRINCE2. Et PRINCE2 prosjekt skal planlegges, overvåkes og kontrolleres i faser. Disse fasene skilles av kontrollpunkter som godkjennes av prosjektstyret (project board/styringsgruppe). Dette medfører at ledelsen har faste kontrollpunkt gjennomgående for hele prosjektet. På slutten av hver fase vurderer prosjektstyret blant annet framdriften og prosjektbegrunnelsen og bestemmer om prosjektet skal fortsette til neste fase<sup>30</sup>.

Prosjektveiviseren beskriver fem faser og seks beslutningspunkter. I forkant av fasene og beslutningspunktene ligger identifiseringen av behov/prosjektide/problem. I henhold til modellen som er vist i figur 7, ligger ansvaret for «fase 1 Konsept» og «fase 5 Realisere» i linjeorganisasjonen, mens «fase 2 Planlegge», «fase 3 Gjennomføre» og «fase 4 Avslutte» ligger hos prosjekteier.

<sup>26</sup> Prosjektveiviseren. Definerte roller og ansvar; PRINCE2

<sup>27</sup> <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/konseptutvikling-og-bearbeiding/konseptutvikling/organisering-av-prosjektet>

<sup>28</sup> <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/konseptutvikling-og-bearbeiding/konseptutvikling/organisering-av-prosjektet>

<sup>29</sup> <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statlig-okonomistyring/ekstern-kvalitetssikring2/hva-er-ks-ordningen/id2523897/>

<sup>30</sup> PRINCE2 Wiki. Manage by Stages; Prosjektveiviseren (2019). Styrer i faser



## Styringsdokument

Et av de sentrale produktene som bør utarbeides i planleggingsfasen, er prosjektets styringsdokument. I styringsdokumentet inngår prosjektets mål, prosjektplan og gjennomføringsstrategi. Formålet med styringsdokumentet er blant annet å definere prosjektet og danne grunnlag for prosjektledelse. Styringsdokumentet peker ut retning og omfang, og danner kontrakten mellom prosjektleder og prosjekteier/prosjektstyret. Styringsdokumentet bør være et levende ledelsesprodukt, som gjenspeiler status, planer og kontrollmekanismer i prosjektet. Styringsdokumentet bør blant annet inneholde bakgrunn og begrunnelse for prosjektet, prosjektets mål og organisering av roller og ansvar. Styringsdokumentet bør også inneholde aktiviteter for å styre leveranser, inklusive aktiviteter for kvalitetsstyring, usikkerhetsstyring, konfigurasjonsstyring og kommunikasjon.

I statens prosjektmodell er det et krav at det i forprosjektfasen utarbeides et styringsdokument som skal gi en oversikt over sentrale forhold i prosjektet, på en måte som virker retningsgivende og avklarende for alle interne aktører, oppdragsgiver og relevante eksterne interessenter. Styringsdokumentet skal blant annet inneholde en beskrivelse av overordnede rammer (hensikt og rammebetingelser), prosjektstrategi (styring av usikkerhet, kontraktsstrategi, prosjektstyringsbasis (endringsstyring, kostnadsoverslag og intern kvalitetssikring). Detaljeringen av styringsdokumentet må tilpasses prosjektets egenart, risiko og vesentlighet<sup>31</sup>.

Prosjektveiviseren anbefaler videre at det fastsettes styringsparametere for prosjektet. Det bør i prosjektet fastsettes parametere for de seks parameterne tid, kostnad, usikkerhet, kvalitet, omfang og gevinster. Disse bør også framkomme av styringsdokumentet.

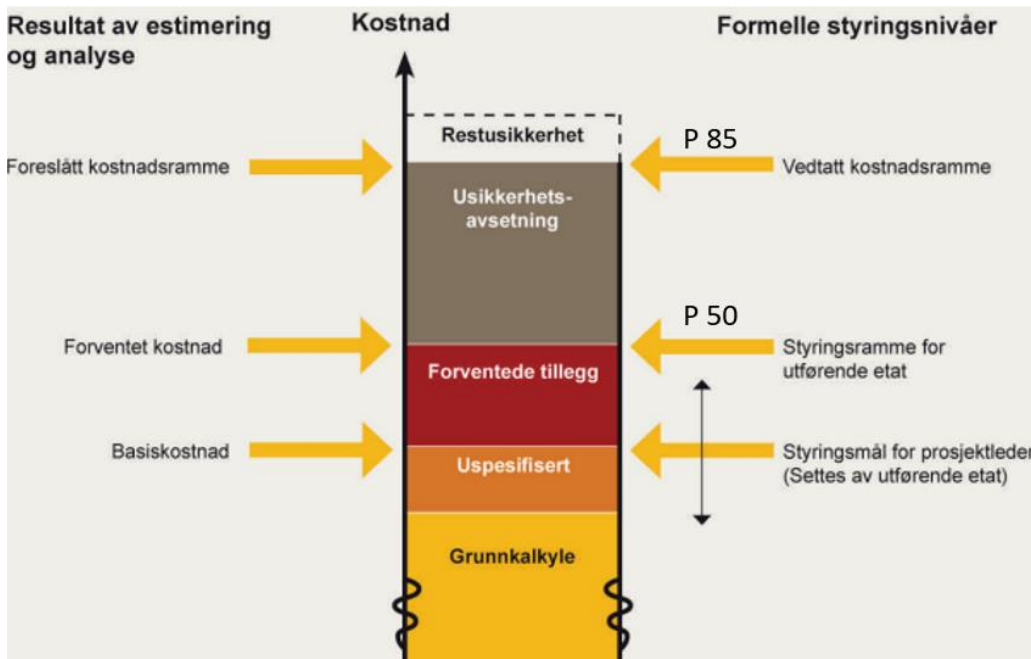
## Fastsette kostnads- og styringsramme

Kostnadsrammen, som angir hvor mye beslutningstakerne har satt av for å finansiere prosjektet, bør anslås på bakgrunn av et estimat for basiskostnader og en usikkerhetsanalyse. Kostnadsrammen utgjør prosjektets øvre finansielle tak. Styringsrammen er det kostnadsnivået utøvende etat forventes å levere prosjektet til. Styringsrammen angir grensen for hvor mye de ansvarlige maksimalt kan disponere i styringen av prosjektet.

Usikkerhetsavsetningen (differansen mellom kostnads- og styringsrammen) benyttes normalt kun til å dekke kostnader som følger av uforutsette hendelser og markedssvingninger, ikke til å dekke utvidelser

<sup>31</sup> R-108/19 Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten

av prosjektets omfang.<sup>32</sup> Se figur 6 for eksempel med usikkerhetsstyring i statlige investeringsprosjekt og 3 for illustrasjoner.



Figur 2 Kostnads- og styringsramme i statlige investeringsprosjekter<sup>33</sup>

I KS-ordningen er det krav om ekstern kvalitetssikring av både kostnadsestimater, konseptvalg og prosjektets styringsdokumenter (KS1 og KS2)<sup>34</sup>. I henhold til god estimeringspraksis og internkontroll bør kostnadsestimater gjennomgås av noen som er uavhengig av prosjektet. Dette for å sikre at estimatet er basert på gode erfaringsdata og at det er anvendt godt tværfaglig skjønn<sup>35</sup>.

Det er ledelsen som er ansvarlig for at det finnes en velfungerende estimeringsprosess i virksomheten. Det enkelt kostnadsestimat bør godkjennes av en overordnet.<sup>36</sup>

Et godt estimat skal blant annet sikre et godt kostnadsoverslag, være et godt beslutningsunderlag og gi et godt underlag for styring av prosjektet fra analyse/utredning til levert prosjekt.<sup>37</sup>

På bakgrunn av gjennomgangen ovenfor har vi utledet følgende revisjonskriterier knyttet til tidligfasen:

#### Tekstboks 1 Utledede revisjonskriterier for tidligfasen

- **Foretaket bør ha en prosjektmodell/rammeverk for styring og kontroll med investeringsprosjekter. Reglementet bør definere minstekrav til hvordan prosjekter skal gjennomføres fra idefasen, via planlegging, selve prosjektgjennomføringen og driftsfasen og være enkelt. Prosjektmodellen/rammeverket bør kontinuerlig evalueres og forbedres.**
- **Problemet som skal løses gjennom prosjektet bør beskrives. Det bør utredes alternative konsepter som kan løse problemet. Konseptene bør vurderes og det bør foreligge et prosjektforslag med anbefalt konsept med begrunnelse.**

<sup>32</sup> Stortinget (2019) Reglement for Stortingets bygge- og leiesaker

<sup>33</sup> Figuren er basert på Finansdepartementets veileder nr 2 Felles begrepsapparat KS2

<sup>34</sup> R-108/19 Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten

<sup>35</sup> Finansdepartementet (2008) Veileder nr. 6 Kostnadsestimering

<sup>36</sup> Finansdepartementet (2008) Veileder nr. 6 Kostnadsestimering

<sup>37</sup> Dovre (2020) Uavhengig gjennomgang av varslet kostnadsøkning på østfoldbanen

- **Prosjektet bør etablere en prosjektorganisasjon med klart definerte roller og ansvar. Det bør vurderes om det skal etableres et prosjektstyre og utarbeides en rollebeskrivelse for sentrale roller i prosjektet, blant annet prosjekteier og prosjektleder. Brukerperspektivet bør ivaretas.**
- **Prosjektet bør ha milepælsplaner/faseinndeling med klare beslutningspunkter/kontrollpunkter, som godkjennes av et prosjektstyre/prosjekteier.**
- **Det bør utarbeides et styringsdokument som definerer prosjektet, og som danner grunnlag for prosjektledelse. Styringsdokumentet bør være et levende produkt som gjenspeiler status, planer og kontrollmekanismer i prosjektet.**
- **Det bør utarbeides et komplett estimat over kostnadene i prosjektet før endelig investeringsbeslutning. Det bør fastsettes både en kostnads- og / eller styringsramme for prosjektet, som er basert på en usikkerhetsanalyse. Kostnadsoverslaget bør kvalitetssikres.**

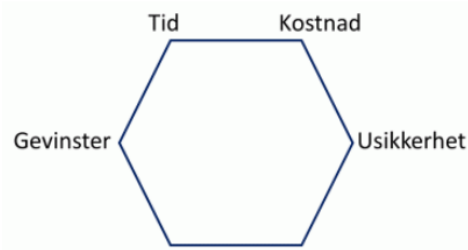
### 3.2. Problemstilling 2: Gjennomføringsfasen

- Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i gjennomføringsfasen i prosjektet?

#### Styringsparametere og rapportering

Ifølge prosjektveiviseren innledes gjennomføringsfasen ved at prosjekteier godkjenner styringsdokumentet, som ble utarbeidet i planleggingsfasen. I gjennomføringsfasen skal prosjektets produkter leveres ved å gjennomføre delfaser i henhold til planer og strategier som kommer frem av styringsdokumentet<sup>38</sup>.

Prosjektleder er ansvarlig for å styre gjennomføringsfasen på vegne av prosjektstyret/prosjekteier. Dette innebærer at prosjektleder skal delegere oppgaver og rapportere på framdrift i henhold til prosjektets styringsparametere (tid, kostnad, usikkerhet, kvalitet, omfang og gevinster)<sup>39</sup>. Prosjekteier må sikre kontinuerlig forankring i virksomhetsledelsen underveis<sup>40</sup>. Godt samspill mellom prosjekteier og prosjektleder er derfor en viktig suksessfaktor.



Figur 3 Styringsparametere

#### Håndtere endringer

Det er ikke uvanlig at det i gjennomføringen kommer ønsker eller behov for endringer eller tillegg i prosjektets omfang. Omfanget av endringer i et prosjekt henger sammen med hvor godt prosjektet er definert i tidligfasen. Dersom prosjektets rammer ikke er godt nok kartlagt i tidligfasen kan det medføre betydelige ekstrakostnader som følge av endringer og tilleggsarbeid eller store mangler i prosjektet fordi prosjektet må gjennomføre kutt for å holde eiers budsjett<sup>41</sup>.

Revisjonen legger til grunn at i henhold til god praksis bør endringer behandles i henhold til gitte fullmakter og avtales skriftlig ved bruk av endringsmelding og dokumentert godkjennelsesprosess eller ledelsesbehandling. I endringsbehandlingen skal konsekvensen av endringen løftes til nødvendig beslutningsnivå<sup>42</sup>.

#### Håndtering av usikkerhet eller risiko

Håndtering av usikkerhet/risiko er et sentralt tema i PRINCE2 og prosjektveiviseren. Usikkerhet forstås som en hendelse som har konsekvens for prosjektets måloppnåelse dersom den inntreffer. Usikkerheten består av en kombinasjon av sannsynligheten for at hendelsen inntreffer og konsekvensen for

<sup>38</sup> Prosjektveiviseren (2022) Gjennomføre

<sup>39</sup> Prosjektveiviseren (2022) Prosjektets styringsparametere

<sup>40</sup> Prosjektveiviseren (2022) Gjennomføre

<sup>41</sup> NTNU (2012) Verdiskapning i byggeprosjekt, s. 78.

<sup>42</sup> Dovre (2020) Uavhengig gjennomgang av varslet kostnadsøkning på Østfoldbanen – tilleggsoppdrag, s. 31.

måloppnåelsen dersom hendelsen inntreffer. Hensikten med usikkerhetstemaet er å vurdere og styre usikkerhet, og dermed øke prosjektets sjans for suksess. Dette gjøres gjennom å identifisere usikkerhet som kan påvirke prosjektets mål, vurdere og evaluere usikkerhet som kan påvirke prosjektets mål og iverksette usikkerhetsstyringsaktiviteter for å øke sannsynligheten for å nå prosjektets mål<sup>43</sup>.

Et prosjekt vil alltid ha elementer av usikkerhet, men usikkerheten må begrenses til et akseptabelt nivå. Videre må usikkerheten håndteres som en del av prosjektstyringen (usikkerhetsstyring).

Usikkerhetsstyring omhandler systematisk bruk av prinsipper, metoder, prosesser og teknikker for å identifisere og estimere usikkerhet, for deretter å planlegge, iverksette og følge opp tiltak.

Usikkerhetsstyring skal foregå i alle prosjektets faser. I planleggingsfasen bør det utarbeides en usikkerhetsstrategi som beskriver hensikten med usikkerhetsstyring, prosedyrene som vil bli brukt, roller og ansvar, usikkerhetstoleranse, tidspunkt for usikkerhetsanalyser, verktøy, teknikker og krav til rapportering. I gjennomføringsfasen skal prosjektleder samle inn og undersøke usikkerheter og eventuelt eskalere usikkerheter til prosjektstyret. Om nødvendig skal korrektive tiltak planlegges<sup>44</sup>.

I henhold til beste praksis bør styringsdokumentet blant annet inneholde en strategi for styring av usikkerhet<sup>45</sup>. Det bør foreligge en presentasjon av usikkerhetsbildet i form av de mest kritiske usikkerhetsfaktorene knyttet til realiseringen av prosjektets hensikt, mål og kritiske suksessfaktorer. Det bør også fremkomme hvilke strategier eller tiltak prosjektet har eller planlegger å ha for å styre usikkerhetene. Det bør foreligge en strategi for hvordan prosjektet skal systematisk styre usikkerhet gjennom prosjekts levetid i form av å identifisere og analysere nye faktorer, iverksette og følge opp tiltak og avslutte tiltak.<sup>46</sup>

Prosjektets usikkerhetsbilde bør være fast punkt på agendaen i alle statusmøter for å sikre kontinuerlig fokus og eierskap<sup>47</sup>. Eksempler på usikkerhetsdrivere i byggefasen er markedssituasjonen, grunnforhold, fremdrift, værforhold, kvalitet i prosjektering, prosjektorganisasjonen (kompetanse, kapasitet, kontinuitet), myndigheter/offentlige pålegg, og miljøkrav<sup>48</sup>.

Revisjonen legger til grunn at et verktøy for å håndtere risiko eller usikkerhet minimum bør inneholde en beskrivelse av risikoen, samt vurdering og tallfesting av sannsynlighet og konsekvens og en beskrivelse av ev. risikoreduserende tiltak.

Utlede revisjonskriterier knyttet til gjennomføringsfase:

*Tekstboks 2 Utlede revisjonskriterier for gjennomføringsfasen*

- **Prosjektleder bør rapportere på framdrift i henhold til prosjektets styringsparametere (som tid, kostnad, usikkerhet, kvalitet og omfang). Prosjekteier bør rapportere status for prosjektet videre til foretaket.**
- **Prosjektleder bør ha mekanismer for å håndtere og eskalere endringer**
- **Prosjektleder skal samle inn og undersøke usikkerheter og eventuelt eskalere til prosjektstyret/prosjekteier. Om nødvendig skal korrektive tiltak planlegges og iverksettes**

### 3.3. Problemstilling 3: Avslutningsfasen

- Har foretaket hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i avslutningsfasen av prosjektet?

Avslutningsfasen i prosjektet skal sikre en strukturert og formell avslutning av prosjektet, og en god overlevering. Det skal utarbeides en sluttrapport. Denne skal beskrive prosjektet, måloppnåelse og

<sup>43</sup> PRINCE2

<sup>44</sup> Prosjektveiviseren (2021) Usikkerhet

<sup>45</sup> R-108/19 Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten

<sup>46</sup> Finansdepartementet (11.3.2008) Det sentrale styringsdokumentet

<sup>47</sup> NTNU(2018) Usikkerhetsstyring og samhandling i byggeprosjekter

<sup>48</sup> NTNU(2018) Usikkerhetsstyring og samhandling i byggeprosjekter, s. 30

kravoppgjørelse, økonomi og andre relevante forhold<sup>49</sup>. Normalt i byggeprosjekter utarbeides det sluttrapporter, som viser prosjektrekningskap, tidslinjer og innhold i leveransene. I tillegg bør sluttrapporten vurdere om arbeidet kunne vært gjort billigere, raskere eller med bedre kvalitet<sup>50</sup>. Sluttrapporten bør forklare eventuelle årsaker til overskridelser i prosjektet.

Revisjonen legger til grunn at sluttrapporten bør legges fram som en egen sak for foretakets styre og kommunestyret

Utlede revisjonskriterier knyttet til avslutningsfasen:

*Tekstboks 3 Utlede revisjonskriterier for avslutningsfasen*

- **Det skal utarbeides en sluttrapport. Denne skal beskrive prosjektet, måloppnåelse og kravoppgjørelse, økonomi og andre relevante forhold. Sluttrapporten bør redegjøre for eventuelle årsaker til overskridelser og legges fram som en egen sak styret i foretaket og for kommunestyret**

---

<sup>49</sup> Oslo kommunerevisjon (2022) Kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter

<sup>50</sup> NTNU (2013) Ettorevaluering av statlige investeringsprosjekter, Concept rapport Nr 30

## 4. Beskrivelse av ØEKE

Kommunestyret i Øvre Eiker fattet i vedtak PS 2/18 den 21.02.2018 å etablere Øvre Eiker kommunale eiendom KF (ØEKE). Fra foretakets vedtekter som ble vedtatt av kommunestyret 19. september 2018 i PS 117/18 beskrives dets formål å skulle: «legge til rette for eie, forvalte og utvikle eiendomsmassen etter forretningsmessige prinsipper. Foretaket skal ivareta kommunens byggherrefunksjon, og være kommunens kompetansesenter innen leie av lokaler<sup>51</sup>». Foretakets øverste ledelse er et styre oppnevnt av kommunestyret i Øvre Eiker. Styret rapporterer til kommunestyret i Øvre Eiker kommune. Styret har myndighet til å treffe avgjørelser i alle saker som gjelder foretaket og dets virksomhet.

Kommunestyret vedtok i 2019 PS 97/19 en eierstrategi for ØEKE. Eierstrategien fremmer totalt 12 strategimoment som mellom annet regulerer budsjett og rapporteringsrutiner og bruken av ØEKE som kommunens foretrukne leverandør av drifts- vedlikeholds og renholdstjenester. Av særlig interesse for denne revisjonen er strategipunktene 1, 5 og 6: Fra strategiens første punkt fremkommer det:

**1 ØEKE er en integrert del av Øvre Eiker kommune. Kommunen ([..] den delen av kommunen som er underlagt kommunedirektørens direkte ansvar og ledelse) står uavkortet ansvarlig for foretakets disposisjoner og kommunen er i grunnboken eier av de tomter og eiendommer som ØEKE håndterer.**

**Kommunen skal skille rollene som eier, långiver og leietager.**

**Som byggherre, utvikler og formidler av eiendom, arbeider ØEKE som en *utfører* og Øvre Eiker kommune som en *bestiller*. ØEKE skal skaffe til veie nybygg eller innleide lokaler.**

**ØEKE skal bidra til en konstruktiv samhandling med kommunen som leietaker. Samhandlingen skal preges av åpenhet, forutsigbarhet og gjensidig respekt for de ulike rollene partene ivaretar.**

### 5 Nybygg og større endringer i bygg

**Nybygg og større endringer i eksisterende bygg skal gjennomføres etter forutgående samarbeidsprosjekt og endelig bestilling fra kommunen.**

### 6 ØEKEs tjenestetilbud

**ØEKE skal utvikle sitt tjenestetilbud overfor kommunen i tråd med endringer i kommunens prioriteringer og behov. Tjenesteproduksjonen skal være nyskapende, fleksibel og tilpasningsdyktig**

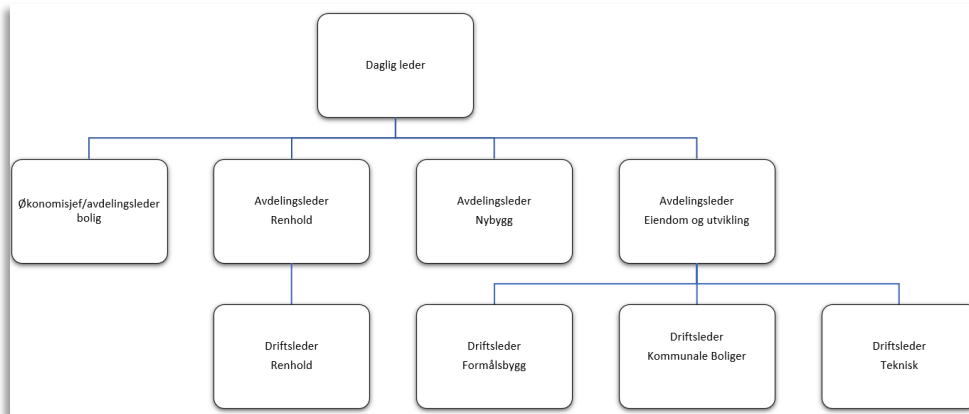
Selskapet er underlagt Øvre Eiker kommunes overordnede prinsipper for eierstyring som ble vedtatt i kommunestyrets PS 4/13.<sup>52</sup> Daglig leder er direkte underordnet styret og utøver sin funksjon i samsvar med bestemmelsene i kommunelovens kapittel 9 «Kommunale og fylkeskommunale foretak»<sup>53</sup>.

<sup>51</sup> Vedtekter Øvre Eiker kommunale eiendom KF

<sup>52</sup> Eierstyringsdokumenter for Øvre Eiker kommunale eiendom KF (ØEKE) 19.2.2020

<sup>53</sup> Lov om kommuner og fylkeskommuner <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2018-06-22-83>

Følgende bilde viser foretakets avdelings- og organisasjonsstruktur.



Figur 4 Organisasjonskart ØEKE

## Daglig leder

Nåværende daglig leder har innehatt stillingen siden september 2022. Daglig leder er i samråd med styret de ansvarlige for foretakets prosjekter gjennom rollen som prosjekteiere. I intervju beskriver daglig leder sin rolle til å ha det overordnede ansvaret for foretakets daglige drift. Rollen skal skaffe prosjektene det nødvendige handlingsrommet som trengs for å gjennomføres, samtidig som prosjektene har tilstrekkelige rammer og at disse rammene overholdes. Som det fremkommer av organisasjonskartet, er foretaket organisert i fire underliggende avdelinger. Fokus for denne revisjonen vil i all hovedsak ligge på avdelingen for nybygg og avdeling for økonomi/bolig.

## Økonomi og ØEKEs investeringsprogram

Høsten 2020 utarbeidet ØEKE et 10-årig investeringsprogram for alle eiendommer som foretaket eier. Programmet skal gjennomgå årlige rullinger slik at man kan inkludere behovsdringer og eventuelle hendelser som måtte oppstå. Programmet, og eventuelle justeringer gjort i dette, følger av endelig behandling av kommuneplanens handlingsdel. Pr inneværende års vedtatte versjonen av kommuneplanens handlingsdel (2024-2027)<sup>54</sup> ser kommunedirektørens forslag til investeringsprogram for ØEKE slik ut:

<sup>54</sup> Helt innafor – Kommuneplanens handlingsdel 2024-2027



Tabell 2 Investeringsprogram (2024-2033) ØEKE KF

Tiltak	Grunnlag låneopptak	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2028-2033	Sum 2024-2033
1	Etterslep oppgradering			2 000	2 000	4 000	12 000	16 000
1	Universell utforming bygg			1 000	1 000	2 000	6 000	8 000
1	Oppgradering ventilasjon			1 500	1 500	3 000	9 000	12 000
1	Tak og fasader			2 500	2 500	5 000	15 000	20 000
1	Uteområder skole og barnehage			500	500	1 000	3 000	4 000
	Frie investeringsmidler	2 500	2 500			10 000	10 000	20 000
2	Adgangskontroll - nytt 2024			0	0	0	0	0
3	Oppgradering Rådhuset					0	94 500	94 500
4	Ny Hokksund barneskole*	210 000	130 000			340 000		340 000
5	Svømmehall	90 000	40 000			130 000		130 000
6	ENØK tiltak			2 500	2 500	5 000	4 000	9 000
7	Ormåsen og Vestfossen skole					0		0
8	Ormåsen - Permanent økning i areal oppvekst (skole og barnehage)			5 000	45 000	50 000		50 000
9	Røren skole - nytt 2024					0		0
10	Vestfossen Barne- og Ungdomsskole - Trafikkavvikling og uteområder					0		0
11	Hokksund barneskole - Arbeidsmiljøfremmende tiltak og uteområder					0		0
12	Utvikling Eikertunområdet	5 000	5 000	100 000	120 000	230 000	21 500	251 500
13	Skotselv skole/Solbakken barnehage					0		0
14	omsorgsbolig med bemanning skjermet		5 000			5 000		5 000
15	Ny hall oppbevaring utstyr strøgrus og masser					0		0
	<b>SUM</b>	<b>307 500</b>	<b>182 500</b>	<b>117 500</b>	<b>177 500</b>	<b>785 000</b>	<b>175 000</b>	<b>960 000</b>
	<b>Selvfinsansierende låneopptak</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2024-2027</b>	<b>2028-2033</b>	<b>Sum 2024-2033</b>
16	Digitalisering	4 000	4 000	3 000	3 000	14 000	5 000	19 000
17	Enøk tiltak			7 500	7 500	15 000		15 000
18	Myrveien					0		0
19	Eiendomsutvikling midler - nytt 2024	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000		10 000
14	omsorgsbolig med bemanning skjermet	1 000	34 000			35 000		35 000
20	Oppgradering eksisterende boliger (brannsikring)	3 500	3 500	3 500	3 500	14 000	15 000	29 000
21	Anskaffelse Boliger	20 000	15 000	10 000	5 000	50 000	30 000	80 000
	<b>SUM</b>	<b>31 000</b>	<b>59 000</b>	<b>26 500</b>	<b>21 500</b>	<b>138 000</b>	<b>50 000</b>	<b>188 000</b>

#### 4.1. Prosjekthåndbok

Revisjonen har fått tilgang til foretakets «Håndbok for gjennomføring av byggeprosjekter – Prosjekthåndboka», sist revidert 2021. Dokumentets hensikt er å: «Ha et overordnet felles gjennomføringssystem for byggeprosjekter som utføres i regi av ØEKE KF [...] benyttes i hovedsak for nye byggeprosjekter, men skal også benyttes for gjennomføring av større vedlikehold eller rehabiliteringsprosjekter, ombygging og innleieprosjekter».

Dokumentets struktur er som følger:

- Administrasjon av byggeprosjekter (herunder: bestilling, rutiner for dokumentkontroll, rutiner for økonomi, og rutiner ved rapportering)
- Prosjektets faser (herunder: Utrednings- og programfasen, forprosjektfasen, prosjekteringsfasen, anbudsfasen, byggefase og reklamasjonsfasen)
- Søknad om avvik fra prosjekthåndboken
- Rapportering ved uhell/ulykker/skade
- Oversikt over håndbokens vedlegg:

Tabell 3 Vedleggsoversikt prosjekthåndbok ØEKE (Revisjonen har ikke mottatt understrekede vedlegg)

<b>Vedlegg 1: Oversikt over utarbeidede/ mottatte dokumenter for prosjektene</b>
<b>Vedlegg 2: Bestillingsbrev m/ inventarlistene som undervedlegg</b>
<b>Vedlegg 3: Styringsdokument</b>
<b>Vedlegg 4: Organisasjonskart</b>
<b>Vedlegg 5: Økonomirutiner</b>
<b>Vedlegg 6: Mal for rapportering</b>
<b><u>Vedlegg 7: Oversikt over ØEKEs rammeavtaler</u></b>
<b>Vedlegg 8: Konkurransesgrunnlag for åpen anbudskonkurranse, del I og II</b>
<b>Vedlegg 9: Konkurransesgrunnlag for åpen anbudskonkurranse, del I- III</b>
<b>Vedlegg 10: Konkurransesgrunnlag, m forhandlinger, ett trinn, del I- II</b>
<b><u>Vedlegg 11: Mal for tilbudsskjema</u></b>
<b>Vedlegg 12: Kravspesifikasjon til ØEKE's byggeprosjekter</b>
<b><u>Vedlegg 13: ØEKEs Anbefaling intern infrastruktur v21.09.17</u></b>
<b><u>Vedlegg 14: ØEKEs Anbefaling intern infrastruktur velferdsteknologi v19.09.17</u></b>
<b>Vedlegg 15: ØEKEs kontraktsformular for totalentreprise</b>
<b>Vedlegg 15b: ØEKEs kontraktsformular for totalentreprise med samspill</b>
<b><u>Vedlegg 16: ØEKEs maler for ØEKE sirketstillegg og garanti</u></b>
<b>Vedlegg 17: ØEKEs spesielle kontraktsbestemmelser for totalentreprise</b>
<b><u>Vedlegg 17b: ØEKEs spesielle kontraktsbestemmelser for totalentreprise med samspill</u></b>
<b><u>Vedlegg 18: Vedlegg A til spesielle kontraktsbestemmelser - rapport</u></b>
<b>Vedlegg 19: Vedlegg B til spesielle kontraktsbestemmelser - Varsel om endring. NS 8407</b>
<b>Vedlegg 20: Vedlegg C til spesielle kontraktsbestemmelser - Endringsordre. NS 8407</b>
<b>Vedlegg 21: SHA -plan/ vl1:organisasjon/ vl2: varslingsplan</b>
<b>Vedlegg 22: Mal for ROS analyse</b>
<b><u>Vedlegg 23: Mal for tilbudsevaluering for åpen anbudskonkurranse</u></b>
<b><u>Vedlegg 24: Mal for tilbudsevaluering for konkurranse med forhandling</u></b>
<b><u>Vedlegg 25: Sjekkliste for befaring før overtakelse</u></b>
<b><u>Vedlegg 26: Overtakelsesprotokoll</u></b>
<b><u>Vedlegg 27: Vedlegg til overtakelsesprotokoll - mangelliste</u></b>
<b><u>Vedlegg 28: Overlevering av prosjekt internt</u></b>
<b><u>Vedlegg 29: Sjekkliste for avslutningsfasen</u></b>
<b><u>Vedlegg 30: Skjema for søknad om avvik</u></b>
<b><u>Vedlegg 31: Skjema avviksmelding</u></b>
<b>Vedlegg 32: Kvalitetssikrings av samspillskontrakter</b>

## 4.2. Administrasjon av byggeprosjekter

Det beskrives at håndboken skal revideres fortløpende og minimum årlig. Målgruppen for håndboken er alle ansvarlige prosjektledere:

**Alle prosjektledere og byggherreombud er således forpliktet til å gjennomføre nye prosjekter i tråd med denne håndboken. I tillegg skal de gjøre seg kjent med håndboka, samt holde seg ajour med løpende revisjoner. Dette gjelder ØEKE's egne ansatte så vel som innleide ressurser.**

Eventuelle avvik fra retningslinjene nedfelt i prosjekthåndboken skal avviksmeldes skriftlig.

Håndbokens tredje kapittel omhandler hvordan byggeprosjekter skal administreres. Den fastsetter at basis for alle prosjekter skal være en formell skriftlig bestilling gitt av Øvre Eiker kommune til ØEKE (mal for bestillingsbrev følger av håndbokens vedlegg). Det er samtidig bestemt at prosjektleder skal etablere et styringsdokument gjeldende for alle kontrollpunkt (KP) i prosjektet. Dette dokumentet skal være signert av prosjektleder og ØEKE for alle kontrollpunkter.

Håndboken krever at det alltid skal avholdes et oppstartsmøte med nødvendige parter for å sikre brukermedvirkning i prosjektene. Hvert prosjekt skal også rapporteres på til oppdragsgiver pr 15. i hver måned. Prosjekthåndboken inneholder en egen rapportmal (vedlegg 6) til bruk for dette.

I denne rapporten skal inneholde status på følgende moment:

- Status på økonomi, avstemt med leverandørene og kommunens eget regnskap
- Endringsmeldinger
- Sluttprognose, med tiltak
- Status fremdrift, avstemt i hht godkjent fremdriftsplan
- SHA rapportering. Eventuelle avvik, skal beskrives. Avvikshåndteringen fremlegges
- Offentlige myndigheter. Kontroll av tiltaket i hht byggesaksforskriftenes kap 14.
- Kvalitet

### 4.3. Prosjektmodell

Prosjekthåndboken deler byggeprosjekter inn i fasene innovasjon, utrednings- og programfasen, forprosjektfasen, prosjekteringsfasen (utarbeidelse av konkurransegrunnlag), anbudsfasen, byggefasen, og reklamasjonsfasen/garantitid. Faseinndelingen i prosjektene avhenger av om prosjektet gjennomføres som en totalentreprise eller ikke. Her må det bemerkes at det ikke henvises til beslutningspunkter hvor kommunestyret skal involveres. I henhold til beste praksis skal fastsette bestillingen, og vedta prosjektforslaget/kostnadsramme P85 (B0, og B2). Valg av konsept kan i noen tilfeller delegeres til formannskapet, men kan også gjøres av kommunestyret. .

#### Utrednings- og programfasen

Dette er den første fasen og danner grunnlaget for prosjektet. Fasen skal ende i et bestillingsbrev som underlag for gjennomføring av et evt. Byggeprosjekt. Fasens hensikt er å avklare punktene som bestillingsbrevet skal inneholde. Under følger en kort oversikt over punktene:

- Bakgrunn for prosjektet (behov- og ambisjonsnivå)
- Forventet tidshorisont
- Omfang (størrelse, antall brukere, kvm pr bruker)
- Finansiering (det må bekreftes at prosjektet har tilfredsstillende finansiering)
- Formål
- Resultatmål (tid, kostnad og kvalitet)
- Brukermedvirkning (bestillers ansvar å sikre nødvendig brukermedvirkning)
- Hvordan byggeprosessen skal gjennomføres
- Utarbeidelse av bestillingsbrev

#### Forprosjektfasen

Basert på bestillingsbrevet gjennomføres forprosjektfasen som består av:

- Kontrahering av prosjektledelse og nødvendige prosjekterende/ rådgivere.
- Utarbeidelse av funksjonsbeskrivelse, evt med tilhørende tegninger.
- Utarbeidelse av prosjektbudsjett, kvalitetssikring av prosjektet i forhold til bestillingsbrevet.
- Utarbeide underlag for prosjekteringsfasen.
- Utarbeidelse av KP3. Det er materiale i forprosjektet som danner grunnlaget for KP3 og som er det mest sentrale godkjenningspunktet for prosjektet.

#### Prosjekteringsfasen – utarbeidelse av konkurransegrunnlag

Her utarbeides det anbudsdokumenter og tilhørende funksjonsbeskrivelser. I forkant av anbudsutsendelse skal det foreligge en godkjent grunnlagskalkyle som må være kvalitetssikret opp mot bestillingsbrevet og: «Kalkylen må kunne forsvares ved en avlysning grunnet finansieringsforbehold, dersom innkomne tilbud avviker vesentlig fra kalkylen. Prosjektet skal være finansiert før kunngjøring av anbudskonkurranse». I tillegg presenterer håndboken forskjellig dokumentasjon som skal være utarbeidet i forhold til konkurransegrunnlaget.

## Anbudsfasen

I anbudsfasen gjennomføres anbudskonkurransen for prosjektet. Grunnlaget for konkurransen er konkurransegrunnlaget som ble godkjent i foregående KP 3. Alle innkjøp kunngjøres på Doffin/TED og være kvalitetssikret av juridisk rådgiver ØEKE..

## Byggefasen

Det sentrale i denne fasen beskrives til å være påse at kravene i kontrakten oppfylles. Byggherren har her et overordnet ansvar kontrollansvar og ansvar for å følge opp endringsmeldinger og andre forhold som må avklares i prosjektet underveis.

«I denne fasen er statusmøter mellom ØEKE og prosjektleder særdeles viktige. Det utarbeides månedssrapporter.» Byggefasen består av oppstart, utførelse og overlevering og begynner etter gjennomført anbudskonkurranse.

Om oppstart: «Ved oppstart skal totalentreprenøren innlemmes i prosjektgruppen og i prosjektmøter. Det skal også etableres byggherremøter, med deltakelse fra byggherre, prosjektleder og totalentreprenøren.»

Vedrørende utførelse. I denne fasen skal det fokuseres på fremdrift, kostnader, kvalitet, SHA, miljø og berørte brukere. Det er prosjektleders ansvar å påse:

- At kontraktene overholdes
- Fremdrift i forhold til avtalt tidsplan
- Kvalitet av utførte arbeider
- Gjennomføring av kvalitetssikring og kvalitetskontroll
- Gjennomføring av SHA-bestemmelsene
- Fakturering i tråd med faktureringsplan og kostnadsstyring

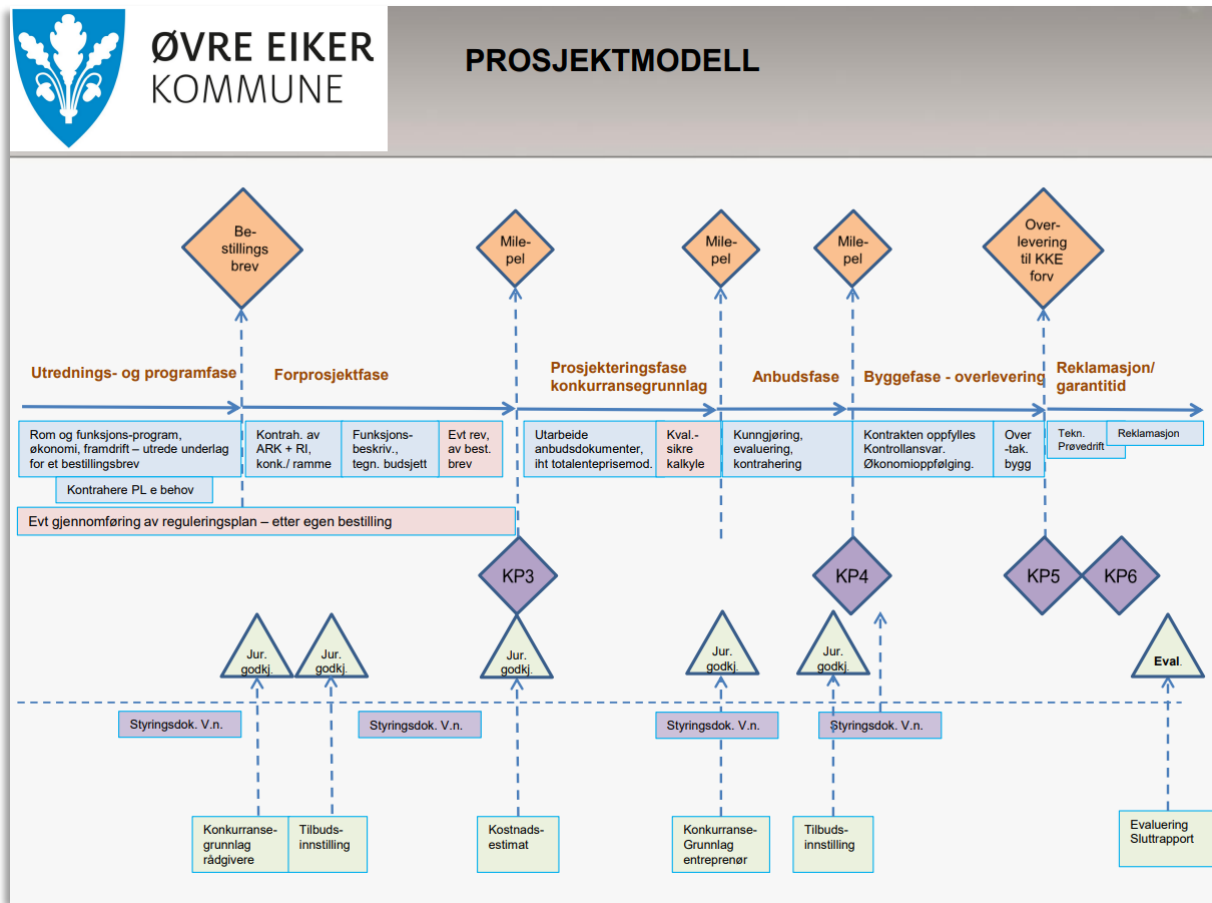
Under overleveringen skal entreprenøren overlevere kontraktsarbeidet ved at det gjennomføres en overtakelsesforretning. Herunder skal det gjennomføres befaringer, gjennomgang av sjekklister, overlevering av FDV-dokumentasjon. Det skal lages en avslutningsrapport og prosjektet skal overleveres fra ØEKE til bruker gjennom signering.

Som et resultat av de erfaringer foretaket gjorde seg i forbindelse med de budsjettklarheter som oppstod ved Ormåsen skole har foretaket bestemt at det ved hver prosjektavslutning skal gjennomføres en avsluttende rapportering.

Avdelingsleder nybygg beskriver en slik rapport for prosjektavslutning:

**«Det er ikke utarbeidet en mal for prosjektavslutning. Prosjektgruppa skal etter avslutningen utarbeide en endelig evaluering/sluttrapport. Prosjektgruppa skal evaluere prosjektet på hva som har gått bra og hva som har gått dårlig, med læringspunkter. Rapporten skal inneholde også sluttregnskap som revisor skal godkjenne. Evaluering/sluttrapportene behandles i styret og går videre til kommunestyret for endelig behandling.»**

Daglig leder ØEKE beskriver at de: «Ser for seg en sluttrapport som svarer ut bestillingsbrevet, og på det som går på tid/kost/kvalitet og andre prioriterte mål».



Figur 5 Prosjektmodell ØEKE

#### 4.4. Styringsdokument

Styringsdokumentet ligger som vedlegg 03 til prosjekthåndboken. Formålet med styringsdokumentet er som prosjektets overordnede dokument, og tydeliggjøring av prosjektets mål, rammer og strategier. Det skal gi oversikt over sentrale forhold i prosjektet, med den hensikt å sikre at prosjektet leveres i tråd med bestillingsbrevet og de fastsatte økonomiske rammene. Dokumentet skal oppdateres ved hvert klareringspunkt (KP) i henhold til prosjektmodellen (se ØEKEs prosjektmodell ovenfor). Oppdatering skal også skje ved endring av rammebetingelser.

Momenter som dekkes over av styringsdokumentet:

- Hensikt, mål, bakgrunn og overordnet beskrivelse av prosjektet
- Kritiske suksessfaktorer og tiltak
- Rammebetingelser
- Prosjektstrategier
- Strategier for styring av usikkerhet
- Plan for usikkerhetsstyring
- Organisering, roller og fullmakter
- Prosjektkommunikasjon (og mediehenverdeler)
- Interessentoversikt

Prosjektstyring beskrives i ytterligere detalj. Rutiner for rapportering til prosjekteier, PLs og ØEKEs usikkerhetsavsetninger, endringsstyring, kostnadsstyring, styringsramme og prosjektkostnad. Følgende tabell viser basiskostnadenes oppbygging for det aktuelle prosjektet.

Tabell 4 Oppbygging av basiskostnader

Post	Beskrivelse	Mill NOK	1000NOK/BTA
1	Felleskostnader		
2	Bygning		
3	VVS		
4	Elektro		
5	Tele og Aut.		
6	Andre installasjon		
1-6	Huskostnad		
7	Utendørs		
1-7	Entreprisekostnad		
8	Generelle kostnader (program, administrasjon, prosjektering, byggherreombud, bi- kostnader, gebyrer)		
9	Spesielle kostnader (inventar, tomtekost, mva)		
1-9	Basiskostnader*		
PLs usikkerhetsavsetning (forventet tillegg)			
Styringsramme– <i>avrundet</i>			<b>sum</b>
ØEKEs usikkerhetsavsetning			
Forventet tillegg			
Kostnadsramme ekskl. kunst			<b>Sum</b>
Kunstnerisk utsmykking, 1-2% av basiskostnad			
Prosjektkostnad			<b>Sum</b>

## 5. Nye omsorgsboliger Myraveien

Pr tidslinjen som følger mot slutten av kapittelet kan man følge prosessen for forprosjektet fra 2019, og frem til midten av 2022 ved kontrahering av entreprenøren. I tillegg hadde byggeplassen i aktivitetsperioden oppmontert et oversiktskamera som tok bilder gjennomgående for byggeprosessen fra begynnelse til nær avslutning<sup>55</sup>.

Myraveien bofelleskap er samlokaliserte boliger til sammen huser 12 beboere i egne leiligheter. Beboerne har ulike typer funksjonsnedsettelse og varierende grad av behov for tilrettelegging. Bygget åpnet 08. januar 2024 og de første flyttet inn allerede da.

Myraveien er to separate bygg, bestående av ett rehabilitert gammelt bygg (Myraveien 35 C) og ett nytt bygg, begge forbundet av et overbygg. Det nye bygget huser 8 leiligheter, mens det gamle bygget har blitt bygget om til å huse 4 leiligheter. Der er også et stort fellesområde med kjøkken åpent for alle. Øvre Eiker kommune leier en del av det nye bygget som inneholder møterom, kontorer, garderober og personalrom fra ØEKE.

Behovet for denne typen boliger var ifølge kommunalsjef helse tydelig allerede så langt tilbake som i 2015, og prosessen frem mot dagen i dag hvor byggene er ferdige har vært langvarig<sup>56</sup>. Fra 2017 og utover startet arbeidet med å få dette som en prioritert sak for kommunen. Kommunalsjef arbeidet på den tiden parallelt med EEU AS som var daværende eiere av Myraveien. En forutsetning for å kunne finansiere byggingen av boligene var at Husbanken måtte bidra med midler. Kommunalsjef helse forklare i intervju at på grunn av tidligere erfaringer praktiserer ikke Husbanken finansieringstilskudd til AS. Det var derfor en sentral betingelse for Husbankfinansieringen at finansieringen ikke gikk gjennom et aksjeselskap.

### 5.1. Forprosjekt og tidligfase

Planene ble mer konkretiserte i 2019 når kommunen samarbeidet med arkitekter i WSP og Eiker Eiendomsutvikling AS til å utrede et konsept og fikk tegnet et forslag.

Dette forslaget ble ikke godtatt av Husbanken, som hadde en rekke innvendinger, med særlig fokus på at det opprinnelig var tenkt for mange leiligheter på ett sted. Det ble også reagert på at ikke hele bygningen var universelt utformet slik de kom frem i mulighetsstudien: «Boligene som ligger på bakkeplan har full universal adkomst i tillegg til UU innvendig. Boligene i 2 etg. har trapp opp utenfra og er dermed egnet for personer med gode motoriske evner.» Det er ikke gjennomført noen form for tekniske undersøkelser eller vurderinger rundt bevaring av eksisterende bygg utover areal- og planmessige myndighetshensyn.

Dette førte til at man måtte gjennomføre en ny runde med arkitekter før det skisserte forslaget til slutt ble godkjent av Husbanken rundt siste halvdel av 2021.

Ifølge kommunalsjef helse var det et ønske om å spare penger som gjorde at man lot de siste opprinnelige leilighetene stå igjen og ikke bli bygd på nytt. Vurderingen om at det ville lønne seg å spare det ene bygget ble ifølge kommunalsjef helse gjort av de som tegnet leilighetene og det var også med bakgrunn i en tanke om at man kunne få besparelser ved å bevare eksisterende byggmasse.

Det er kommunens basisorganisasjon som i all hovedsak stod for utformingen av forprosjektet og bestillingsbrevet ble overført til ØEKE KF den 03.01.2022. Pr dette bestillingsbrevet ble foretaket bedt prioritere kriteriene: kostnad, tid og kvalitet (i den rekkefølgen).

---

<sup>55</sup> <https://vimeo.com/893631450>

<sup>56</sup> Se PS 83/16 – «Behov for flere bemannede tilbud for funksjonshemmede», behandlet i kommunestyret 22.06.2016 og PS 177/17 «Boligsosialt program 2017-2025», behandlet i kommunestyret 13.12.2017 for bredere behovsbeskrivelser.

## 5.2. Gjennomføringsfase

Byggeprosjektets innleide prosjektleder fra Rambøll ble påkoblet prosjektet mens prosjektet var i pågående konkurranse i juni 2022. Innen den tid var allerede kravspesifikasjonen og forprosjektet detaljert utarbeidet i kommunens organisasjon:

*«Vi observerte at ting kunne vært håndtert annerledes – deler av bygningsmassen var planlagt revet, mens andre deler skulle bevares eller ikke røres. Det mest fornuftige ville nok vært å rive alt. [...] i dette tilfellet virket bevaring som en forhastet beslutning; i noen tilfeller kan det være like kostbart eller krevende å bevare som å rive og bygge nytt.»* og at beslutningen *«førte til flere problemer enn fordeler. Det er kanskje den største og første innsigelsen mot det etablerte grunnlaget: hvorfor bevare noe som skaper så store utfordringer ved å bli bevart?»*

Dette understøttes av prosjektansvarlig i ØEKE:

I løpet av prosjektets begynnende fase ble det identifisert at anbefalingene fra forprosjektet ikke hadde blitt detaljert nok beskrevet. Dette resulterte i en konflikt med entreprenøren, hovedsakelig fordi entreprenøren gjorde flere valg basert på egen tolkning av de ufullstendige anbefalingene.

## 5.3. Økonomi

Prosjektets bestillingsbrev satt styringsrammen til 65,8 million NOK inkl. mva. I bestillingsbrevet fra basis skrives det videre at *«Prosjektet er gjennomgått, og det foreligger tilfredsstillende kvalitetssikring av budsjettet»*. På spørsmål fra revisjonen om kvalitetssikring av denne styringsrammen svarer foretaket: *«Foretaket kvalitetssikret styringsrammen på 65,8 mill. inkl. mva, før prosjektet ble kunngjort på Doffin. Dette arbeidet var i samarbeid med Multiconsult, hvor deres anbefaling var at dette var i tråd med prisene i markedet, på det tidspunktet.»*

Innleid prosjektleder beskriver at tilbudene som kom gjennom entreprenørkonkurransen var økonomisk gunstig. Når foretaket henvendte seg til markedet var det en rekke interessenter, noe prosjektleder mener indikerer at prosjektet lå innenfor de økonomiske fastsatte budsjetttrammene.

Fra kommuneplanens handlingsdel 2022-2025 s. 91 omtales prosjektet Myraveien som *«selvfinansierende»*, under betydningen: *«Investeringen finansieres av eksterne midler fra Husbanken og/eller husleieinntekter fra beboer»*. Videre skrives det: *«Før «selvfinansierende» prosjekter igangsettes skal kommunestyret ha en sak med detaljerte kalkyler som sannsynliggjør at driftskostnadene til kommunen ikke øker totalt sett som følge av investeringen»*.

*«Prosjektet dekker ikke inventar og utstyr, prosjektet dekker heller ikke midlertidig boforhold til de som flytter ut av Myraveien 35 B og C.»* *«Leveranse for inventar og utstyr vedlegges bestillingen»*



Innleid prosjektleder beskriver prosjektets økonomi slik: «Fra et økonomisk perspektiv overholdt prosjektet sine rammer, hvor de totale kostnader lå under de forhåndsestimerte tilbudssummene. Når det kom til entreprenørens økonomiske merutlegg, valgte prosjektledelsen å delvis imøtekomme disse kravene. Tilnærmingen var ikke å fullt ut dekke merutleggene, men heller å yte nok støtte for å opprettholde et positivt og samarbeidsvillig forhold med entreprenøren gjennom resten av byggeprosjektet». Fra statusrapporten for desember 2023 kan man lese at:

Prosjektleder beskriver at: «Prosjektet fikk utfordringer med uforutsette utgifter knyttet til nødvendige

## 5. Økonomi

Prosjektets styringsramme er 65,8 MNOK ink. mva.

Prognosen ligger nå på ca. 65,64 MNOK. Det er dermed ikke rom for nye kostnader i prosjektet. Kostnader for varmepumpe er avsatt med 1,5 mill. kr., men er overfakturert med 600 000,- + slutfaktura på 367 051,- Dette må dekkes i annet regnskap.

Kontrakt RVS. Kr. 38 843 493,- eks. mva. I prognosen er det lagt inn endringer tilsvarende kr. 2 317 945,- eks. mva. Dette inkluderer også endringer som ikke er ferdig priset.

RVS fakturerer i samsvar med oversendt betalingsplan, bortsett fra innestående som vil bli fakturert etter overtakelse av utomhus våren 24.

Det er påløpt kr. 43 836 520,57 pr. 31.12.23. I tillegg ligger det fakturaer til godkjenning på til sammen kr. 666 691,-. Innestående utgjør kr. 2 922 737,- I tillegg kommer ufakturerte endringsmeldinger.

rehabiliteringer innenfor den bevarte bygningen. Det ble identifisert at visse aspekter av bygningsmassen krevde rehabilitering som ikke hadde blitt vurdert i forprosjektets planleggingsfase. Dette inkluderte rehabilitering av flere deler av bygningsmassen enn opprinnelig antatt, for å heve den generelle standarden til et akseptabelt nivå. Disse tiltakene var nødvendige selv om de ikke var spesifikt omhandlet i forprosjektets arbeidsbeskrivelse.»

Fra månedsrapport sendt fra avdelingsleder nybygg til foretakets styre 15.11.2023 oppsummeres arbeidets avslutningsfase slik:

**Overordnet status i prosjektet: Prosjektet er nå ferdig gjennomført i tråd med de fastsatte rammene, som lå til grunn. Rammene var å bygge 12 stk. nye omsorgsboliger, med fellesareal og personalbase. Prosjektets totale budsjettamme er på kr. 55,5 mill. NOK. eks mva. Dette finansieres ved kr. 40 mill. i låneopptak og kr. 15,5 mill i Husbankstøtte eks mva.**

Bestillingsbrevet lyder på kr. 52.64 mill. NOK eks mva. 65,8 mill. NOK inkl. mva. Prognosene viser at vi ligger ca. kr. 100-200.000 under styringsrammen på kr. 65.8 mill. NOK og kr. 3,75 mill NOK under finansieringen. Det vil bli lagt frem en sluttrapport første tertial med endelig sluttoppgjør og med garantiavsetninger.

**Økonomi:** Prosjektet er nå gjennomført innenfor de gitte rammer, og krever nå ikke lengre korrigerende tiltak. Bygningen mm er nå forsikret og driften er nå overført til driftsavdelingen. I tillegg har vi etablert energibrønner og ny varmesentral for Myraveien 35 A-D, dette lå ikke inne i det opprinnelige budsjettet heller ikke inventar.

Prosjektet har dermed finansiert kr. 1,5 mill. NOK til nye energibrønner og varmesentral, og kr.0,3 mill. NOK til inventar som ikke lå inne i bestillingen.

Post	Beskrivelse	NOK	Kommentarer
1	Felleskostnader	3 817 957	
2	Bygning	923 664	
3	VVS	18 577 625	
4	Elektro	5 042 882	
5	Tele og Aut.	1 834 920	
6	Andre installasjon	557 370	
7	Utendørs	2 979 760	
8	Generelle kostnader	1 360 800	
9	Huskostnad	37 254 958	
10	Massivtre	921 625	
11	Opsjoner	669 910	
12	Felles ventilasjonsaggregat	183 600	
13	Entreprisekostnad	39 030 093	
14	Lås og beslag	1 000 000	Tilbud fra R Bergersen, ca. 1 mill
15	Velferdsteknologi	1 000 000	Antatt sum
16	Spesielle kostnader	200 000	Inventar og løst utstyr
17	Prisstigning	0	Fastpris kontrakt
18	Generelle kostnader (program, adm., gebyrer, prosjektering, bi-kostn., byggherreombud)	7 500 000	Påløpt ca. 3 mill. pr. 15.8.22
19	Usikkerhet	2 500 000	Forventet tillegg ca. 5%
20	Sum	51 230 093	Eks. mva.
21	25% mva.	12 807 523	
22	Totalt	64 037 616	
<b>Styringsramme- avrundet 65,8</b>		MNOK	
<b>ØEKEs usikkerhetsavsetning</b>			
<b>Kostnadsramme ekskl. kunst</b>		Sum	
<b>Kunstnerisk utsmykking, 1-2% av basiskostnad</b>			
<b>Prosjektkostnad</b>		Sum	

Tabell 5 Kostnadsramme, hentet fra Styringsdokument

Prosjektleder fra Rambøll beskriver fremgangsmåten med å jobbe med økonomisk risiko på følgende måte:

**Alle prosjekter har en styringsramme som er fastlagt i bestillingsbrevet. Budsjettet legges opp i samsvar med styringsrammen. Her legges det inn en margin, eller usikkerhet, som blir vurdert i hvert enkelt tilfelle. Usikkerheten påvirkes av hvor godt prosjektet er gjennomarbeidet, markedssituasjonen, type prosjekt (nybygg, rehabilitering, helsebygg, skole etc.). Før byggestart blir budsjettet revidert i samsvar med faktiske kostnader fra tilbudskonkurransen. Marginen, før byggestart, bør ligge på 5-10% av styringsrammen, for å ha noe å spille på i byggefasen. Dette følges nøye opp i byggefasen, slik at prosjektet ved avslutning, leverer en prosjektkostnad i samsvar med styringsrammen.**

## 5.4. Rapportering og usikkerhetsstyring

Innleid prosjektleder fra Rambøll beskriver at gjennomføringen av prosjektet inkluderte jevnlig rapportering på flere kritiske nøkkelfaktorer, inkludert kvalitet, fremdrift, helse, miljø og sikkerhet (HMS), samt endringer og avklaringer. For å sikre en kontinuerlig overvåking og oppdatering av prosjektstatus til foretaket, ble det avholdt byggemøter hver 14. dag. Disse møtene hadde som formål å gjennomgå de nevnte nøkkelfaktorene grundig. Relevante detaljer som kom frem i disse møtene, samt informasjon fra entreprenøren ble sammendratt og inkludert i månedsrapporter: «Vi mottar en rapport fra entreprenøren, som danner grunnlaget for vår egen rapport. Denne går vi gjennom sammen med prosjekteier, som tar det videre i sin organisasjon».

Revisjonen har hatt tilgang til samtlige av 14-dagers og måneds-/statusrapportene som har dannet rapporteringsgrunnlaget for prosjektet. Rapportene er skrevet etter malen som er i vedlegg 06 i prosjekthåndboken og inneholder statuser innenfor de overstående områdene samt bruken av en trafikklysmoell til å indikere nåværende prosjektsituasjon. Prosessen med Myraveien er gjennomgående dekket i månedsrapportene avdelingsleder har sendt til foretakets ledelse. Eksempelvis blir situasjonen med de uforutsette utgiftene knyttet til nødvendige rehabiliteringer beskrevet, samt hvilke tiltak som ble igangsatt for å håndtere utfordringene.

## 5.5. Avslutning og overtakelse

Pr april 2024 er ikke byggeprosjektet ferdigstilt. Dette fordi det ikke var mulig å gjennomføre overtakelse av uteområdene fordi det var frost og snø ved ferdigbefaringen. Dermed blir sluttrapport lagt frem når hele prosjektet er ferdigstilt og overtakelsen med entreprenøren fra RVS er gjennomført. Inntil dette gjennomføres er det RVS som har ansvaret for utomhusanlegget frem til overtagelse våren 2024<sup>57</sup>.

### Brukererfaringer

Revisjonen har intervjuet brukerrepresentant og kommunalsjef for å bedre belyse disse aktørenes opplevelse av samhandling med foretaket i byggeprosessen.

Kommunalsjef helse sier at hun opplever samhandlingen med foretaket som positiv, men at det er særlig viktig at foretaket involveres tidlig i prosessen:

**Det er viktig at vi fokuserer på de faktiske behovene. Jeg mener at foretaket må involveres tidlig i prosessen for å klargjøre hva som er gjennomførbart innenfor det gitte handlingsrommet. Jeg foretrekker at vi opprettholder en nær tilknytning gjennom slike faser, med rask respons på forespørsler, som for eksempel tilbakemeldinger på bestillingsbrev. Dette vil sikre en jevn fremdrift gjennom hele prosjektet.**

Kommunalsjef helse sier at det er ønskelig at basisorganisasjonen skal ha en dedikert bestiller-rolle, men om denne rollen skal være effektiv må den samtidig være utstyrt med nødvendig autoritet for å sikre at

<sup>57</sup> Månedsrapport til ØEKE desember 2024

den ikke overses eller forsvinner i systemet – slik rollen beskrives av kommunalsjef helse per i dag oppleves det at den gradvis har blitt mindre synlig og som mer omvei enn ressurs.

**Avdelingsleder nybygg sier: Basis sin fremste rolle er å være bestiller hvor ØEKE gjennomfører bestillingene, og opptrer dermed som byggherre for alle byggeprosjektene i Øvre Eiker kommune sin regi. Dette gjøres for å sikre faglig beslutninger i prosessene. I dag har basis en fagleder bygg, som skal bistå de med bestillingene opp mot ØEKE. Avdelingsleder nybygg opplever denne rollen som uavklart fordi kommunalsjefene benytter denne ulikt og fagleder bygg blir dermed etter avdelingsleder sin oppfatning ikke benyttet slik den skal, dette er uheldig for fagleder bygg og vi får dermed ikke utviklet bestiller/utførerrollene slik vi burde.**

Flere av respondentene opplyser i intervjuene at grensesnittet mellom foretaket og bestillerfunksjonen/basisorganisasjonen tidvis oppleves som uklart. Revisjonen gjennomførte i tillegg intervju med stedlig leder Myraveien. Leder hadde rollen som brukerrepresentant fra ansettelsestidspunktet rundt desember 2022 (og var ikke involvert i prosjektets tidlige fase). Leder beskriver sin rolle til å delta i de felles byggemøtene, bistå med boligtildelingen for brukerne, ansettelser og oppstartsmøtet, men at hun ikke hadde en rolle i prosjektets begynnelse.

Når hun gikk inn i stillingen var alt av tegninger og lignende beslutninger allerede tatt. Hun presenterte sine synspunkter om hva som kunne være lurt og ikke lurt å gjøre:

**Et eksempel er søylen som var plassert midt i stuen - dette var et resultat av at det skulle være enklere for utbyggeren å gjennomføre utbedringen fremfor å bruke en forsterket drager.**

I tilfellet beskrevet over var søylen plassert midt i stuen til beboere med rullestol og var en klar hindring. Hun beskriver at det opplevdes som uklart for henne hvilke forventninger som var satt til hennes rolle i prosjektet, særlig siden hun ikke har bygningsteknisk kompetanse, i tillegg til at det i en del møter opplevdes som at kun de med byggeteknisk kompetanse diskuterte seg imellom:

**Det oppleves som urealistisk at jeg forventes å ha så mye kunnskap om byggetekniske detaljer som er nødvendig for å utføre dette på en ordentlig måte. Jeg har ikke byggeteknisk kompetanse - min jobb er å ta vare på beboerne og administrere mine ansatte.**

**Selv om jeg fikk tilgang til tegninger og lignende, hadde jeg ikke mulighet til å sitte og finlese alt dette i detalj. Det opplevdes samtidig som at jeg ikke hadde den nødvendige kompetansen til å vurdere de på en hensiktsmessig måte. Hadde konsekvensene av valgene blitt bedre forklart på forhånd, ville det vært en klar fordel.**

**Det er vanskelig å si om jeg ville fanget opp disse tingene tidligere hvis jeg hadde hatt tilgang til tegningene i god tid. Det er ofte vanskelig å oppdage slike detaljer på tegninger alene, særlig siden jeg ikke har erfaring med å lese slike tegninger.**

Leder presenterer en del eksempler på ting som oppleves som uhensiktsmessige i forhold til dagens bruk. Blant annet er det i det nye bygget svært store vindusflater som ikke kan åpnes mer enn på gløtt. Vinduene oppleves som svært delikate og fine, men som lite hensiktsmessige for beboere som kan ha behov å gjennomventilere rommene. I tillegg har de store vinduene vært en utfordring for beboere på bakkenivå. Med sin størrelse gir de mye innsyn i leiligheter hvor det bor beboere med tidvis store skjermingsbehov. Et annet moment som ikke virker til å hensynta målgruppens behov har vært bruken av gipsvegger – tatt i betraktning at beboerne kan slå i veggene er dette ikke et ideelt materialvalg.

**Hvis man i større grad hadde vært bevisst på at det er brukere med slike behov som skulle bodd i leilighetene hadde man nok anvendt andre materialer. Jeg føler at deler av konstruksjonen ikke hensyntar brukergruppen som skal bo der, spesielt i nybyggene med vinduer som ikke kan åpnes.**

**Kjøkkenløsningene oppleves også som uhensiktsmessig, spesielt når felleskjøkkenet ble levert uten komfyr. Selv om dette kan virke som småting, er det frustrerende når det er et nytt bygg. Vi fikk beskjed om at vi hadde sett tegningene og burde vært klar over dette selv.**

Innleid prosjektleder fremmer også at det opplevdes som at ikke alle interessenter i tilstrekkelig grad var koblet på prosjektet:

**Det kan være lurt å bli bedre til å kartlegge tidlig i prosessen hvem som er interessenter i de forskjellige prosjektene, med tanke på brukermedvirkning. I vår rapport kommer vi til å inkludere et punkt hvor vi tar opp dette; vi har hatt begrenset med brukermedvirkning, men kunne ønsket oss mer. Dette vil bli adressert i sluttrapporten, slik det er beskrevet i prosjekthåndboken, som tilpasses for hvert prosjekt.**

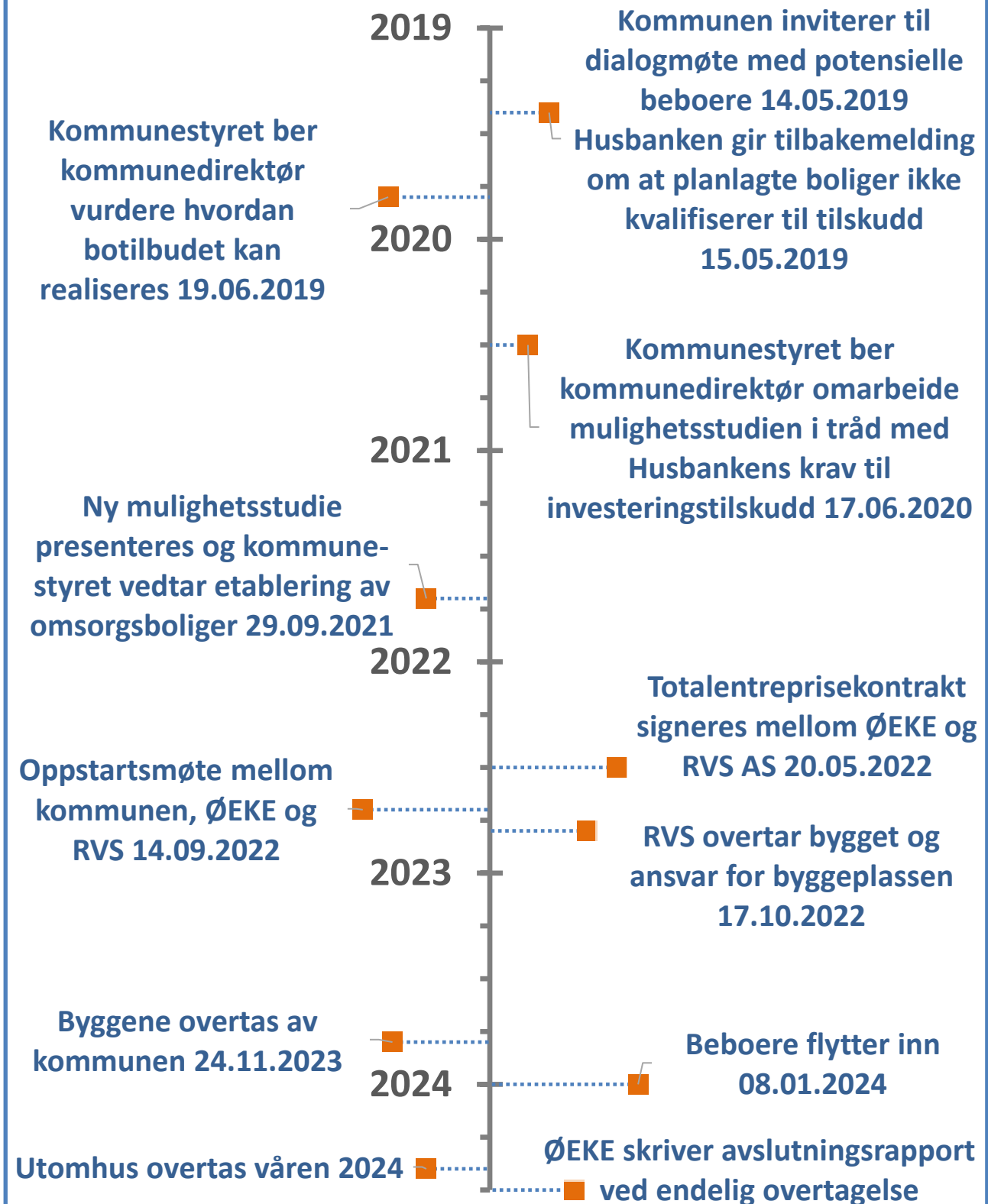
Noe av det samme beskrives for representanter fra egen organisasjon (ØEKE) som opplevde at de skulle vært inkludert på et tidligere tidspunkt:

**De uttrykte selv et ønske om å ha blitt inkludert tidligere slik at også de kunne ha vært i forkant av avgjørelser som allerede var blitt tatt.**

Dette samstemmes av leder Myraveien, som undrer seg over at foretakets eiendomsforvalter kom inn i byggeprosessen på et så sent tidspunkt. Hadde denne rollen vært tidligere på plass mener leder Myraveien at man kunne sluppet unna mange utfordringer med tanke på beslutninger som var tatt tidligere i prosessen.

Innleid prosjektleder beskriver sin opplevelse med brukermedvirkningen som god og at helse- og omsorgssektoren var sterkt involverte.

## Nye omsorgsboliger Myraveien



## 6. Arealutvidelser Ormåsen skole og Ormåsen barnehage inn i NFO-bygget

Ormåsen skole er en 1-7 skole med 250 elever og cirka 40 ansatte. Skolen er opprinnelig fra 1997, men har i flere omganger blitt utvidet grunnet tilflytting til området. I tillegg til skoledrift, er det også et NFO-tilbud (naturfritidsordning) for cirka 75 barn fra 1.-4. trinn i skolens lokaler. I skolebehovsplanen vedtatt i kommunestyret i 2020 var det varslet at Ormåsen skole ville få behov for mer plass fra 2022 eller 2023. Skolen har vokst fra å være en skole med 1 til 2 klasser pr trinn til en skole med to klasser pr trinn.

Det aktuelle prosjektet tar utgangspunkt i at elevtallet ved skolen ville øke fra skolestart 2022, og behovet for en utvidelse av skolen ble tydeliggjort. Kommunestyret bestemte i budsjettet for 2022 å tilføre Vestfossen ungdomsskole og Ormåsen barneskole 50 millioner kroner i perioden 2022 til 2025 (tiltak 7 s. 106) med hensikt om rehabilitering og midlertidig utvidelse av skolens kapasitet med bakgrunn veksten av elever de nærmeste årene.

Kommunedirektør mente i slutten av januar 2022 i sak til kommunestyret at skolens behov måtte løses innen skolestart 2022 ved å adressere følgende behov:

- Nye klasseromsareal til 3 klasser
- Ny base for SFO/NFO
- Arbeidsplass for lærerne skal ivaretas og løses innfor eksisterende skolebygg

I samme sak skrives det at: «Kommunedirektøren ser det som riktig nå å sette opp et modulbygg, inntil det er avklart om Ormåsen skal vokse enda mer. Det er ikke realistisk at vi kan få på plass et nybygg til skolestart 2022, derfor løsningen med et solid modulbygg». Revisjonen kan ikke se at det er gjennomført vurderinger eller utredninger av andre alternativer for å løse disse utfordringene. ØEKE uttaler at modulbygg er beste løsning tatt behovet frem til skolestart 2022. Det skrives at ØEKE vil gå frem med å lyse ut konkurranse for etablering av 400m<sup>2</sup> modulbygg med en evt. leietid minimum 5 år, med senere opsjon for 10 års leie.

### 6.1. Forprosjekt og tidligfase

Revisjonen har fått tilgang til en kontrakt med oppdragsnummer 52200953 inngått mellom ØEKE KF og Norconsult 01.24.22 på oppdrag med hensikt:

**Beskrivelse: Ormåsen barnehage har behov for å utvide med to avdelinger. NFO-bygget ved Ormåsen skole kan frigjøres ved at NFO etableres i skoleanlegget ved påbygging. Norconsult skal gjøre en overordnet vurdering av om det er tilstrekkelig areal i NFO-bygget til å etablere to avdelinger i bygget. Utarbeide arealprogram, vurdere NFO-bygg ift dette og lage en skisse for mulig planløsning**

I et tilbakemeldingsreferat for oppdragsnummer 5200871<sup>58</sup> med tittel «Ormåsen skole – mulighetsstudie for utvidelse og etablering av midlertidig paviljong» datert til 24.02.22 henvises det til en befaring gjennomført på skolen 01.02.22. Arealprogrammet og løsningsforslaget fra Norconsults mulighetsstudie er utarbeidet med utgangspunkt i erfaring fra befaringen, samt skriftlige innspill fra rektor, samt Norconsults erfaring fra planlegging med skoleanlegg.

14.03.2022 gjennomføres det et nytt tilbakemeldingsmøte vedrørende forslagene til ny planløsning og midlertidig brakke. Bakgrunnen for møtet er at forslag til planløsning er presentert for personalgruppen og mars. Innspillene fra personalet oppsummeres av rektor/ledelsen i dette møtet. Notatet er en

<sup>58</sup> Revisjonen har ikke hatt tilgang til denne kontrakten i undersøkelsen

oppdatering av deler av innholdet fra notatet sendt 24.02.2022 og inneholder omforent permanent planløsning i eksisterende bygg, og forslag til planløsning midlertidig paviljong.

25.03.22 foreligger der et nytt notat med beskrivelsen: Notat – Mulighetsstudie Ormåsen skole. Organisering av funksjoner og planløsning midlertidig paviljong. Revidert etter brukermedvirkning.

#### Innhold i notatet

**Norconsult har fått i oppgave å vurdere hvordan skolens funksjoner i eksisterende bygg kan organiseres i en permanent løsning, samt hvordan midlertidig paviljong/brakkebygg kan plasseres og utformes. Dette notatet er oppdatering av deler av innholdet i notat oversendt 24.feb. 2022, og omhandler**

- **Omforent permanent planløsning i eksisterende bygg etter medvirkning fra skolen.**
- **Forslag til planløsning i midlertidig paviljong.**

**Forlag til planløsning har vært gjennomgått med skolens ledelse og verneombud, samt at personalet har hatt mulighet til å gi sine innspill både skriftlig til rektor og i et innspillsmøte hvor Norconsult presenterte løsningsforslag.**

01.04.22 overføres bestillingsbrev fra kommunens basisorganisasjon til ØEKE. I intervjuer fremkommer det at dette bestillingsbrevet ikke var ferdigstilt eller signert fra noen parter:

Daglig leder beskriver arbeidet med bestillingsbrevet slik<sup>59</sup>:

**I arbeidet med Ormåsen-prosjektet håndterte vi bestillingsbrev som aldri ble offisielt signert, og vi fikk svært korte frister. Uventet dukket det opp nye behov, og en klar faseinndeling av prosjektet kunne ha forhindret at nye ønsker og behov snek seg inn og tok unødvendig fortregende plass.**

**Forslag til bestillingsbrev ble utarbeidet, men ble aldri underskrevet av basis. Arbeidet ble startet opp i samarbeid med basis, umiddelbart i 2022 til tross for manglende bestillingsbrev. Behovet var ferdigstillelse fra skolestart samme år. Dette fordi det var kritisk plassmangel ved skolen og barnehagen. Det ble aldri gjort kvalitetssikrede eksterne kalkyler, men kostnadene ble estimert i ØEKE, basert på hva som skulle gjøres. Det ble vurdert at summen på 25 millioner kroner var tilstrekkelig for å gjennomføre dette, uten risiko for kostnadsprekk.<sup>60</sup>**

Foretakets økonomisjef beskriver at prosjektet mest sannsynligvis ikke hadde blitt igangsatt tatt dagens rutiner i betraktning. Bestillingen kom fryktelig sent og tidsfristene som var satt var av en slik karakter at foretaket i dag hadde vært langt tydeligere på at dette ikke var gjennomførbart innenfor rammene som var satt. Det presiseres samtidig at foretaket havnet i en skvis opp mot basisorganisasjonens forventninger til dem: «Vi måtte, og må vise, at vi er tilpasningsdyktige og flinke til å snu oss rundt når det dukker opp plutselige behov». Og videre at:

**Kanskje er det feil å si vi ikke hadde gjort det igjen, hadde vi havnet i en slik situasjon på nytt, og med så plutselige behov hadde vi sikkert gjort det igjen. Men det er ikke tvil om at med en bedre prosjekterings- og tidligfaseperiode så hadde det vært annerledes.**

<sup>59</sup> Daglig leder ble ansatt september 2022 og jobbet ikke i foretaket på det aktuelle tidspunktet

<sup>60</sup> Hentet fra svardokument på skriftlige spørsmål sendt fra revisjonen til foretaket



Avdelingsleder nybygg samstemmer i at prosjektet ble alt for sent bestilt i forhold til de fastsatte tidsfristene (01.08.2022 for barnehage og 15.08.2022 for skolen). Situasjonen beskrives videre som ikke ideell, det var gitt kort tid til prosjektering og offentlig behandling noe som førte til at foretaket var nødt til å benytte rammeleverandørene med direkte anskaffelser for å kunne overholde fristene. Avdelingsleder nybygg gir følgende overordnede beskrivelse av prosjektgjennomføringen:

**Dette var ikke et mønsterprosjekt – i foretaket var det en periode preget av høyt tempo. Samtidig må man huske at prosjektet ga foretaket en mulighet til å demonstrere sin styrke; vi viste at vi kunne tilpasse oss raskt når det var nødvendig, og ta tak i utfordringer. Det kan oppstå situasjoner hvor man må være fleksibel og løsningsorientert, og det viste vi her, ved vår handlingskraft.**

## 6.2. Gjennomføringsfase

Daglig leder opplyser om at Ormåsen ble flyttet inn i og offisielt åpnet til skolestart august 2022. På det tidspunktet var bygget nesten ferdig med et par unntak grunnet komponentmangler. Det som var gjort til skolestart var: en ombygging av Ormåsen NFOs tidligere lokaler til barnehage; en delvis ombygging av skolen for å gi rom til NFO, og til sist, en utvidelse av skolens elevkapasitet ved tilkomsten av det planlagte modulbygget levert av Expandia.

I dokumentet «Månedsrapport nr.7 for Øvre Eiker kommunale eiendom KF september 2022» rapporteres det på den overordnede statusen til prosjektene 'Arealutvidelse ved Ormåsen skole' og 'Ormåsen barnehage inn i NFO bygget':

### **Arealutvidelse ved Ormåsen skole:**

**Gjennom sommeren har det vært jobbet på sprek for å ferdigstille ombyggingen av skolen og montering av nytt modulbygg på 425 m<sup>2</sup>. Vil berømme alle som har deltatt og bidratt til at denne prosessen har latt seg gjennomføre. Skolen er nå tilpasset for å ta imot flere elever og at NFO er plassert inn i skolen.**

**Entreprenøren som har gjennomført oppdraget er Svein Roar Andersen AS for ombyggingen av skolen og Expandia for montering og ferdigstillelse av modulbygget. Den 16. august ble skolene godkjent og skolen ble tatt i bruk til skolestart 17. august. Det gjenstår noen mindre arbeider, og endelig ferdigstillelse vil være ca 15. oktober 2022. Det foreligger ingen skriftlig bestilling på dette oppdraget.**

### **Ormåsen barnehage inn i NFO bygget:**

**Det tidligere NFO bygget har gjennom sommeren blitt bygget om til to nye avdelinger for Ormåsen barnehage. I likhet med skolen har det vært en ekstrem høy aktivitet for å få dette til. Jeg vil berømme den innsatsen entreprenørene og leverandørene har gjort i sommer for å få dette til.**

**Lærdommen vi må ta av dette er at slike bestillinger ikke kan komme så sent at de nesten er umulige og gjennomføre. Det er den samme entreprenøren som har gjennomført dette oppdraget som er benyttet på skolen. Det foreligger ingen bestillingsbrev for oppdraget. Barnehagen ble tatt i bruk 7 august 2022, noen dager etter antatt sluttdato som var 1. august 2022.**

Avdelingsleder nybygg opplyser at det bestilt et nytt prosjekt som var nytt toalettanlegg ved den minste tømmerhytta, nytt kjøkken og el. tilkobling. Tross at det har blitt etterspurt, har ikke revisjonen mottatt noen form for uavhengig bestilling av disse senere tiltakene.

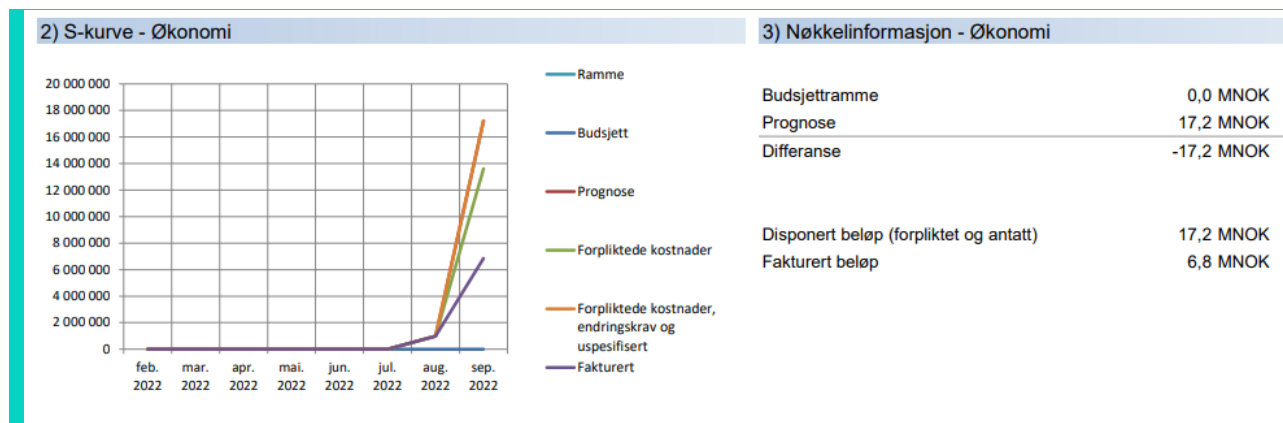
Arbeidet med denne delen ble stoppet med bakgrunn i manglende bevilgning. Denne bevilgningen ble gitt i handlingsplanen (2023) og prosjektet fullføres i 2024. Fra månedsrapport november 2022 beskrives det at: «Prosjektet går over i ordinær driftsfase fom. Januar. 2023»

I arbeidet med utredningsfasen av denne forvaltningsrevisjonen ble dette prosjektet (Nytt modulbygg, ombygging av skole og barnehage, samt tilleggsbestillingen) beskrevet til å være 75% ferdigstilt med et anslag på ferdigstillelse til 20.06.2024. Dette anslaget står fortsatt ved lag.

### 6.3. Økonomi

Prosjektets økonomiske rammer på 50 millioner var fordelt mellom Ormåsen og Vestfossen skole for perioden 2022-2025. Som tidligere beskrevet i kapittelet ble det aldri foretatt kvalitetssikrede kalkyler av de forventede kostnadene ved prosjektet. Til gjengjeld ble kostnadene estimert i ØEKE med utgangspunkt i hva som måtte gjøres, og det ble vurdert at summen på 25 millioner kroner var tilstrekkelig for å gjennomføre tiltakene uten risiko for kostnadssprekk.

Fra en statusrapport fra Norconsult til prosjekteier (avdelingsleder nybygg) september 2022 finner man følgende bilde som viser at foretaket per daværende tidspunkt hadde ført opp 17,2 MNOK som disponert beløp (forpliktet og antatt):



Revisjonen har i tillegg til fått tilgang til en rekke dokumenter med løpende kostnadsoversikt for prosjektet ved ulike intervall for 2022. Månedsrapport for november 2022 beskriver at den økonomiske rammen så langt virker i orden.

Mot avslutningen av regnskapet i forbindelse med årsoppgjøret for 2022 hvor man skulle ta stilling til ubrukte lånemidler opplyser daglig leder at prosjektet ble rapportert til kommunestyret som gjennomført og ferdigstilt i 2022. På samme tid ga ØEKE innspill til budsjettet om at bevilgningen var redusert fra 50 mill. til 38 mill. totalt. Om dette uttaler daglig leder at:

**Dette burde vi ikke gjort, da det jo viste seg at det fortsatt kom fakturaer, i tillegg til at nytt toalettanlegg og kjøkken i Naturbarnehagen Ormåsen ikke var finansiert.**

**Samtidig vedtok kommunestyret i budsjettet for 2023 en ny bevilgning til en permanent løsning for Ormåsen. Dette åpnet for at vi kunne belaste 2,1 millioner på tiltak for å bli ferdig i 2023 og foretaket gjorde dette i god tro. Arbeidet ble stanset i november 2023.**

**I forbindelse med formannskapets budsjettbehandling av handlingsprogrammet for 2024-2027 ble det gitt informasjon om dette og at det i tillegg til de påløpte 2,1 manglet ytterligere 3,5 mill.kr for å slutføre arbeidet med naturbarnehagen og kommunestyret vedtok i desember 2023 å bevilge disse midlene.**

I spørsmålsrunde fra kommunestyret 31.11.2023 beskriver ØEKE hvilket arbeid som er utført med bevilgede midler for årene 2022 og 2023:

**2022**

**Totale investeringer beløper seg til ca. 13,2 millioner i 2022.**

For barnehagen har midlene gått til nytt kjøkken og toalettanlegg til naturbarnehagen (tømmerhytta), ombygging av tidligere NFO (Natur fritidsordning) bygget til to avdelings barnehage (ca. 34 barnehageplasser) og et helt nytt uteanlegg for barnehagen. For skolen så er den bygd om for å ta imot NFO inn i skolen, gi nok plass til personale, samt ta imot elevtallsøkningen som kom i 2022.

I tillegg er også leie av modulbygg 400 m2 i fem år. Dvs. ca. 13 mill. i varige installasjoner, og ca. 5 mill. i leie av modulbygg for 5 år. Totalt 18 mill.

**2023**

I 2023 er/blir alle arbeider på Ormåsen i 2023 belastet tiltak 8, permanent løsning Ormåsen. Pr. 31.10.2023 utgjør påløpt om lag 2,1 mill.

Gjenstående arbeider gjelder i hovedsak permanent løsning ombygging hytte til barnehagen. Dette er stipulert til 3,5 millioner. Totalt om lag 5,6 millioner.

Naturbarnehagen og toalettanlegg lå ikke inne i det opprinnelige prosjektet, dette var et tiltak som ble bestilt av kommunedirektøren i etterkant av at skolen og barnehagen var ferdig høsten 2022. Dette skulle finansieres innenfor midlene som var avsatt til Ormåsen, men som på et senere tidspunkt ble trukket inn og dermed var det ikke finansiering til Naturbarnehagen i 2022/23.

Pris for å få nytt toalettanlegg for Naturbarnehagen med nytt kjøkken, og innlagt strøm til den nedre hytta har en beregnet kostnad på kr. 3 mill NOK inkl. Mva. i tillegg kommer 0,4 mill NOK til adm, og prosjektering og 0,1 mill i reserve Totalt 3,5 mill NOK inkl. mva. Prosjektet er innsendt bygningsmyndighetene, men ikke godkjent, derfor inneholder ikke dette kostnadsoverslaget noen form for pålegg som full ventilasjon for begge hyttene og eventuelt heis etc. Hvis dette pålegget skulle komme, noe ØEKE ikke tror, så må en vurdere om dette prosjektet i det hele tatt skal gjennomføres.

#### 6.4. Rapportering og usikkerhetsstyring

Revisjonen har mottatt kun to prosjektspesifikke månedsrapporter for statusen til prosjektet. Disse har ingen spesifikk datering så langt som revisjonen kan se, men begge viser at de har blitt oppdatert 10.11.2022.

Begge rapporterer at overordnet status for prosjektet er at den økonomiske rammen virker i orden på daværende tidspunkt, og at arbeidet går som planlagt. Det beskrives at det skal foretas et prosjekteringsmøte for tilbygget som skal bygges til barnehagen 15.12.2022 og at prising av tilbygg er satt til 08.12.2022. Begge dokumentene følger mal fra Vedlegg 06 i prosjekthåndboken.

Prosjektene er til gjengjeld nevnt gjennomgående i avdeling for nybyggs månedlige rapporter til foretaksledelsen. Dette gjelder for perioden fra februar 2022 og frem til månedsrapporten for mai 2023, signert avdelingsleder nybygg 13.06.2023. Verdt å nevne i denne sammenheng er at prosjektene slik de fremkommer i månedsrapportene: 'Arealutvidelse ved Ormåsen skole' og 'Ormåsen barnehage inn i NFO bygget' begge omtales som ferdigstilte og at de har gått inn i ordinær driftsfase f.o.m henholdsvis januar 2023 for arealutvidelsen og mars 2023 for barnehagen inn i NFO-bygget. Dette til tross for at det fortsatt pågår arbeid.

Det gjenstående arbeidet som stod igjen etter 2023 og frem til nå blir så langt revisjonen analyserer dokumentene ikke beskrevet eller nevnt i disse månedsrapportene. Revisjonen har etterspurt det skriftlige underlaget for tilleggsbestillingen vedr naturbarnehagen, toalettanlegg, kjøkken og strøm som beskrives forrige side, men har ikke mottatt dette.

Revisjonen har i tillegg fått tilgang til 11 referat fra ulike møter avholdt mellom enten entreprenører og byggherrer, eller brukermøter mellom representanter fra brukersiden, entreprenører og prosjektereier. Møtene er avholdt i perioden fra 18.05.2022 til 25.10.2022.

## 6.5. Avslutning og overtakelse

Daglig leder ØEKE beskriver avslutningen av deler av prosjektet slik: «Ormåsen ble flyttet inn og offisielt åpnet til skolestart i august 2022. På det tidspunktet var bygget nesten ferdig, med unntak av enkelte gjenstående arbeider forårsaket av lang ventetid på dører og andre komponenter».

I intervjuer med revisjonen beskriver rektor ved skolen at de opplever arbeidet gjort i det opprinnelige skolebygget som positivt og at det svarer til deres forventninger og behov. Modulbyggene beskrives annerledes. Når de ansatte kom tilbake etter skoleferien var modulene som var montert ved skolen ulike fra tegningene og behovene skolen tidligere hadde kommunisert utad.

**«Disse modulene opplevdes som uhensiktsmessige for vår bruk, særlig i forhold til de tegningene vi på brukersiden hadde tatt utgangspunkt i [...] oppleves det som at vi ikke i tilstrekkelig grad har blitt involvert i hvordan modulene skulle se ut, og [...] fungere i forhold til vår drift og behov. Når lærergruppen kommer tilbake fra sommerferien møter de et bygg som viser seg å ikke være hensiktsmessig utformet i forhold til våre behov».**

**«(Modulbyggene) brøt i stor grad med forventingene vi på skolen hadde til byggene. Dette gjelder særlig grupperommene. To av disse grupperommene er plassert inne i selve klasserommene – de har ikke tilgang til vindu/dagslys, noe som i stor grad begrenser bruksmulighetene av dem. Når man har barn som trenger skjerming får man ikke brukt de hensiktsmessige»**

Rektor beskriver videre konsekvensen av at modulene ikke samsvarer med skolens bruksbehov på denne måten: «For mange elever er grupperommet en særlig vesentlig del av skolearenaen – at disse ikke virker i henhold til våre behov legger begrensninger på driften, både økonomisk og pedagogisk, og krever til syvende og sist flere voksne til stede». For å avhjelpe behovet de fire grupperommene ikke dekker ble det lagt til en tilleggsbestilling for ombygging av handicaptoalettet som ekstra grupperom.

I etterkant av monteringen av modulbyggene ble det ifølge rektor avholdt møte mellom representanter fra skolen og foretaket om at modulbyggene ikke svarte ut forventingene skolen hadde. Rektor beskriver tilbakemelding til at tatt de korte tidsfristene i betraktning, var dette det beste resultatet man kunne forvente seg.

**I etterkant har vi sagt, da vi ikke visste at det ble annerledes enn forventet før bygget stod klart i august: Jeg sa til (avdelingsleder nybygg) at vi hadde klart å tilpasse oss tre måneder med uteskole om vi hadde visst at vi fikk et godt produkt som virket i enden av det.**

**Det burde definitivt skjedd roligere. Målet burde ikke nødvendigvis ha vært skolestart slik som foretaket hadde et enormt fokus på, kanskje kunne det vært bedre tjent med å ha et bygg tilpasset behovet.**

Som det har fremkommet så langt i dette kapittelet pågår det fortsatt arbeid i prosjektet. Skolens rektor beskriver nåværende situasjon slik:

**«Status pr dags dato er det står noe igjen ute, men hvem som er ansvarlige for å gjennomføre det vet jeg ikke. Samtidig er det småplukk som står igjen her og der, småtterier igjen. Vi klarer fint å leve med det – det som skal ferdigstilles ute må gjøres på vårparten. Det skulle vært gravd vekk sandkasser og satt opp nye. Slik det er nå, fremstår det uklart for meg hvem som har ansvaret for det resterende arbeidet. De har sagt de skal gjøre det, så vi får vente tålmodig.»**

På spørsmål om hvordan skolen opplever kontakten med foretaket gjennomgående for byggeprosessen beskriver rektor at de har opplevd linjene som uklare og at det blir mye masing rundt småting som står igjen i byggingen. Prosjektet hadde i tillegg en innleid prosjektleder som var lite til stede underveis i prosjektet, og som senere ble erstattet av avdelingsleder nybygg som prosjektleder. Dette har ført til at skolens ledelse har brukt mye tid og ressurser på å følge opp byggeplassen og prosjektet.

Det beskrives videre at skolen har savnet mer tilstedeværelse fra prosjektleder/foretaket underveis i prosjektgjennomføringen og at dette førte til merarbeid, rollesikkerhet og at rektor periodevis følte seg som byggherre: «Jeg opplevde flere ganger at folk henvendte seg til meg med spørsmål og hvor og hvilke oppgaver de skulle gjøre på byggeplassen, samt spørsmål om hva man hadde blitt enige om i møter.»

Rektor beskriver at skolen har sendt en rekke lister med etterspørslers, mangler og ønsker og så videre, og at denne kommunikasjonen har vekselvis gått ut til både entreprenøren og avdelingsleder nybygg. Rektor beskriver dette arbeidet på denne måten: «Slik det står nå oppleves det som at jeg ender opp med å ha være byggherre for min egen skole i tillegg til å skulle holde rollen som rektor.»

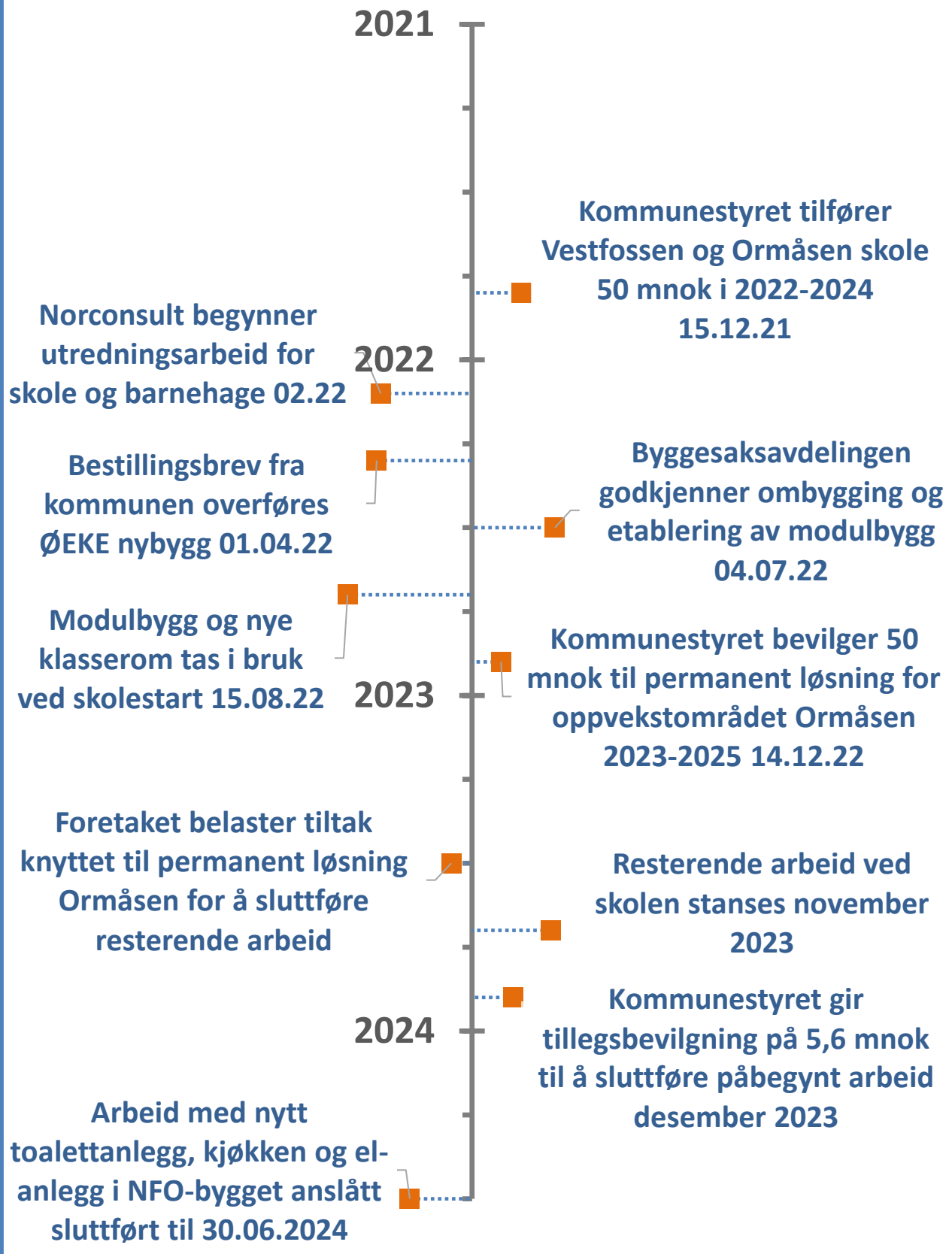
Fra foretakets side oppsummerer økonomisjef ØEKE dette prosjektet som et læringsprosjekt. Det sies at prosessen hadde vært forbedret om det hadde forelagt en tydeligere bestillingsramme. Om bestillerkompetansen i basis beskriver økonomisjef den som utfordrende og at de «har en dialog ut mot bestiller nå – hvor vi søker å presisere bedre. Vi hjelper de mer med bestillingene nå, slik de er mer fornuftige og er realitetsorienterte». Økonomisjef beskriver at det er foretakets ansvar å være tilgjengelig for dette, og eventuelle utredningsbehov som meldes inn fra basis.

Økonomisjef sier at om foretaket hadde mottatt prosjektet i dag hadde de vært langt tydeligere på at det ikke var gjennomførbart innen rammene som var satt, og at det «ikke er tvil om at med en bedre prosjekterings- og tidligfase så hadde det vært annerledes».

Hadde man hatt forbedret informasjonskontroll hadde det vært lettere å overvåke prosjektets fremdrift slik at man kontinuerlig kunne sikret at det var på riktig spor. Økonomisjef sier at prosjektet ble rapportert som ferdig til styret, men at det senere kom en oppdatering om at prosjektet fortsatt var pågående (ref. overstående utgreiing, kap. 6.3).

Som et resultat av denne situasjonen bestemte foretaket seg for å innføre sluttrapporter. I et skriv revisjonen har mottatt fra foretaket beskrives det: «Foretaket har i etterkant skjerpet rutinene knyttet til store investeringsprosjekter, og praksis er at disse skal avsluttes gjennom en sluttrapport, som også gjør opp prosjektregnskapet». Per denne revisjonens gjennomføring foreligger det ingen ferdigstilte nybyggprosjekter i foretaket.

## Arealutvidelser Ormåsen skole og Ormåsen barnehage inn i NFO-bygget



## 7. Nye Hokksund barneskole, idrett- og svømmehall

Per dags dato er nye Hokksund barneskole, idrett- og svømmehall under bygging i Øvre Eiker kommune. Byggene skal ha et totalt bruttoareal på 11.400 m<sup>2</sup>, og opererer med en styringsramme på 556 mill. NOK eks mva (dette inneholder 11 mill. nok til rekkefølgekravene). Prosjektet skal ferdigstilles til 01.06.2025. Skolen er vedtatt til å være en fire-parallell og inneholder også idrettshall og svømmehall.

I 01.04.2020 leverte oppgaveutvalget sin utredning om det fremtidige skolebehovet og struktur for Øvre Eiker kommune til kommunestyret. Ett av oppgaveutvalgets anbefalinger var å bygge ny Hokksund skole for inntil 700 elever. Dette med bakgrunn i rapportens fremskrevne forventninger om at det i 2040 vil være 668 elever og 27 klasser ved Hokksund barneskole.

### 7.1. Forprosjekt og tidligfase

Samme år som oppgaveutvalget leverte sin utredning, vedtok kommunestyret igangsettelse av et forprosjekt basert på utvalgets anbefalinger. I forbindelse med dette arbeidet ble det nedsatt en styringsgruppe bestående av kommunalsjef oppvekst, daglig leder ØEKE og kommunalsjef samfunnsutvikling. I tillegg ble det etablert en prosjektgruppe bestående av fagleder bygg ØEK, innleid prosjektleder, rektor Hokksund barneskole og verneombud Hokksund barneskole. Foretaket leide våren 2021 inn ekstern prosjektleder samtidig som prosjektgruppen ble etablert. Innleid prosjektleder fra T-2 beskriver seg selv til å inneha spesialkompetanse på arbeid i tidligfasen:

**Mens mange har kompetanse i gjennomføringsfasen, er det færre som har spesialisert seg på den tidlige fasen – det å strukturere bestillingen. Dette inkluderer å definere prosjektets størrelse, vurdere paralleller, og forstå reguleringsplaner – altså å samle hele settet med nødvendig input. For eksempel, det var antatt at skolen skulle bygges for 700 elever, men det var ikke gjort klarlegginger rundt hvor mange klasser dette faktisk ville involvere.**

Forprosjektgruppen presenterte en B-sak for kommunestyret mai 2021. Her ble det opplyst at ØEKE i første fase hadde fokus på oversikt, struktur og rammeverk: Fra B-saken kan man lese:

**På nåværende tidspunkt er det ikke utarbeidet gode nok rutiner og styringsdokumenter for investeringsprosjekter. For å sikre en god gjennomføring og tilføre tilstrekkelig kompetanse og erfaring i skoleprosjektet ble det inngått et kompetansesamarbeid med Kongsberg Kommunale Eiendom KF (KKE). Gjennom dette samarbeidet får foretaket tilgang til nødvendig kompetanse, prosjekthåndbok og andre sentrale styringsdokumenter**

I samme b-sak oppfordres kommunestyret til å drøfte en rekke ulike sider ved prosjektet, blant annet bærekraft, økonomiske rammer, ambisjonsnivå, hvordan skal Øvre Eikers prinsipper være forankret i prosjektet og hvordan mål og strategier skulle synliggjøres for å nevne noen.

Senere i forprosjektets arbeid ble kommunestyret også bedt om å vurdere om man skulle gå videre med 4 parallell skole med klasserom for inntil 30 elever pr klasserom<sup>61</sup>, samt en gymsal. Det ble presisert at en skole av den størrelsesordenen ville kunne utfordre den økonomiske rammen som på det tidspunktet var satt til 350 millioner. Det ble samtidig vedtatt å gjøre en behovskartlegging for svømmehall hvor man tok i betraktning prisen av oppgradering av eksisterende svømmehall. I tillegg ble det vedtatt at bygget: «skal være arealeffektivt, fleksibelt og med høy grad av elastisitet<sup>62</sup>».

<sup>61</sup> En fire-parallell skole vil i teorien ha plass til 840 elever, en økning med utgangspunkt i økt byggevirksomhet i området.

<sup>62</sup> Med elastisitet menes mulighet for å øke, minske eller endre arealbruken av skolen

## Forprosjekt leveres til kommunestyret

Forprosjektet ble ferdigstilt 19.02.2022 og inneholdt et romprogram og funksjonsanalyse. I tillegg inneholdt den innspill til forslaget fra en stor mengde aktører og interessenter av skolen. Prosjektgruppen hadde opprettet en rekke ulike referansegrupper som hadde sørget for å ivareta innspill og sørge for medvirkning fra ulike interessegrupper.

Innleid prosjektleder beskriver at hun: «tok på seg ansvaret for å utarbeide rom- og funksjonsprogrammet selv, i stedet for å innhente det eksternt. Hennes rolle i tidligfasen var noe utvidet sammenlignet med hva som hadde vært vanlig i tidligfasen av lignende prosjekter, mer i retning av en innleid ansatt.»

Forprosjektet ble behandlet i kommunestyret 23.03.2022. Her vedtok kommunestyret å gi ØEKE oppdraget med å gjennomføre en pris- og designkonkurranse i tråd med forprosjektet som ble lagt frem. Anbefalingen om å legge inn en opsjon på bygging av ny svømmehall i samme prosjekt ble også vedtatt. Sammendraget på prosjektstatus per daværende behandling var med et totalbudsjett på 405 mill. NOK eks mva. Dette inkluderte en stor flerbrukshall (med plass til håndballbane) og SFO lokalisert inne i skolens bygg.

Det ble etter hvert gjennomført en rekke møter med de ansatte som kom med merknader til romprogrammet som ble hensyntatt. I samme periode ble det arrangert todagers samling med overnatting for de ansatte ved skolen;

**Den 15-16 august 2022 var alle ansatte ved skolen invitert til en to dagers samling [...] med prosjektledelsen, for befaring av skoleanlegg i Nittedal kommune. Under befaringen ble de ansatte invitert til å komme med innspill til hvordan den fremtidige Nye Hokksund skulle utformes. Dette ble gjennomført med et meget godt resultat, og det kom mange gode innspill som vi skal ta med oss når vi skal starte med samspillsfasen (Månedssrapport, september 2022)**

Innleid prosjektleder beskriver involveringen av brukerne slik: «Når det gjelder involvering av ansatte, var ikke alle like godt inkludert i prosessen som ønsket. Vi samlet ansattgruppen og tok dem med til Nittedal for å besøke en referanseskole. Dette ga dem en praktisk forståelse av hvordan en ny skole kunne se ut. Fokuset for barnegruppen var primært rettet mot utearealene og hvordan disse skulle utnyttes, i stedet for å involvere dem i beregninger av kvadratmeter og behov for klasserom.»

Rektor beskriver arbeidet med å involvere elevgruppen som spesielt verdifullt:

**Jeg vil gjerne rose landskapsarkitektene for å involvere elevgruppen i prosessen med å utforme utendørsområdet. De intervjuet utvalgte elever, og etter at tegningene var laget, organiserte de workshops med elevrådet der de kunne gi innspill til hvordan de ønsket utformingen. Et av innspillene var for eksempel: «Jeg ser at de små ofte står i kø for huskene, jeg tror vi bør ha flere husker så de ikke trenger å vente så lenge». Denne type deltakelse fra elevene har virkelig bidratt til å skape et utemiljø vi tenker vil imøtekomme deres behov og ønsker.**

I tillegg til uteområdene har også elevrådet ved skolen vært delaktige i å fremme ønsket om å ha en romsligere flerbrukshall fremfor gymsal hvor kun en klasse kan ha gym om gangen. Rektor beskriver at elevrådet var tydelige på sitt ønske om å ha muligheten til å ha dobbelttimer i gym, som er mulig når det er større areal.

Prosjektleder fra Skanska beskriver at: «En av nøkkelfaktorene til suksess har vært å gjøre rektoren ansvarlig; å holde møter med de ansatte og innhente tilbakemeldinger før tegningsfasen begynner, noe som jeg tror har ført til at de fleste brukerne er godt fornøyd.»

Rektor beskriver i intervju at det ble etablert ulike brukergrupper der deltakerne kunne komme med innspill og avgjørelser rundt ulike temaer. Gruppene reiste og rundt og så på ulike forslag til endringer.



Rektor opplyser at det har vært mange meninger fra ulike grupper, men at det samtidig har vært viktig å i størst mulig grad lytte til de som skal bruke skolen.

Prosjektet ble kunngjort på DOFFIN og aktuelle entreprenører kunne be om å bli prekvalifisert til frem til 10. Mai 2022. Det var seks tilbydere som kvalifiserte seg til å gi tilbud til kommunen: Backe Stor-Oslo AS, Hent AS, Skanska Norge AS, Strøm Gundersen, NCC Norge og Veidekke Entreprenør AS. Fristen for å levere inn forslag var satt til 04.11.2022.

Om anbudsprosessen beskrives den av innleid prosjektleder slik: «Bestillingen [...] var klar; ved oppstart av prosjektet begynte man med å avklare de grunnleggende premissene. Deretter gikk man ut i markedet med en målsum som var produsert av T-2 og foretaket. Seks entreprenører, arkitekter og rådgivere ble vurdert og gitt vektinger i forhold til pris, design og forståelse av oppgaven. Det ble avholdt en debrief etter valget av entreprenør, noe som ikke er vanlig praksis, men som bidro til å redusere usikkerheten i etterkant».

Styret i ØEKE innstiller Skanska AS som vinner av anbudskonkurransen. Foretakets beslutning tok utgangspunkt i tre tildelingskriterier og deres respektive vektinger: Kvalitet løsningsforslag (40%), Kvalitet tilbudt personell (30%), Pris (30%). I sitt tilbud fikk Skanska best score på både tilbudt personell og pris, samtidig som selskapet også hadde nest høyest rangering på kvalitet.

Kommunestyret vedtar 18.01.23 å slutte seg til styret i ØEKEs beslutning om å velge Skanska Norge AS som vinner av anbudskonkurransen for inngåelse av kontrakt for samspillsfasen for ny Hokksund barneskole og flerbrukshall. Det besluttes at ØEKE skal gjennomføre samspillsfase for fire parallell skole for inntil 700 elever samt stor flerbrukshall, med hensikt om å komme til omforent underlag for gjennomføringsfasen.

26.01.2023 signerer ØEKE KF og Skanska samspillskontrakt for fase 1 med en varighet på 6-10 måneder. Gruppen hadde sitt første møte i felles lokaler i Kobbervikdalen den 7. februar 2023. Fra månedsrapporten februar 2023 rapporteres det at: «Samspillet i prosjektet fungerer meget godt, og det jobbes bra på alle plan». Månedsrapport juni 2023 opplyser om at: «dette har vært et godt og nyttig samspill som har gitt gode løsninger og arealreduksjoner, og som til syvende og sist har gitt mulighet for at prosjektet kan realiseres». Blant annet fremheves det at arealreduksjonen som har blitt gjennomført av gruppen har gitt prosjektet et handlingsrom på ca. 27 mill. NOK som «skal benyttes til å styrke prisstigningen og reservene».

Det har blitt gjennomført intervju med prosjektleder fra Skanska for å undersøke denne parts erfaring med samarbeidet med foretaket og representanter fra brukergruppen. Entreprenøren rapporterer at de er fornøyd med samarbeidet:

**Vi opplever at beslutningen om samlokalisering tidlig i samspillet var riktig. Gjennom oppstartssamlinger og teambuilding-aktiviteter, med byggherren og rektoren aktivt involvert, kom vi riktig i gang med å definere brukerbehov tidlig. Det er nettopp disse behovene som legger grunnlaget for hva som skal leveres. Det at rektoren ble frikjøpt for å delta fullt ut i prosjektet, har utvilsomt vært en stor fordel. Vi har vært heldige med dynamikken i gruppen – samspillet har skapt et felles insitament og redusert 'oss og dem'-tankegangen. Vi opplever at rammene er tydelig definert, og det gis rom for å tjene de pengene man skal fra vår side.**

Entreprenørens prosjektleder fra Skanska beskriver en rekke faktorer som har vært bidragsgivende til at prosessen frem til nåværende situasjon har vært god: «Bestillingen hadde et godt definert romprogram, og kommunen ønsket å holde mulighetene åpne for arkitektene. Romprogrammet ga klare retningslinjer, men tillot samtidig en rekke forskjellige løsninger som kunne vurderes.»

Det beskrives at den aktive involveringen av rektor, blant annet gjennom å holde møter med ansatte og innhente tilbakemeldinger før tegningsfasen begynte har ført til at de fleste brukerne er godt fornøyd med prosessen og vil bli godt fornøyd med sluttresultatet. Avdelingsleder nybyggs beskrives positivt av

entreprenør ved at han: «fremstår meget aktiv i prosessen; som kjøper av bygget er hans involvering dyptgående og skiller seg ut fra andre».

Om kommunens bruk av samspillsmodell og innleide prosjektleder sies det: «Prosjektlederens bakgrunn som arkitekt viser seg å være en klar fordel, med en spesiell oppmerksomhet rettet mot brutto/netto-faktorer rundt areal. Det er klokt av kommunen å benytte samspillsmodellen for å utvikle prosjektene i samråd med profesjonelle».

Avdelingsleder nybygg beskriver at det allerede tidlig i prosjektet var besluttet å frikjøpe rektor 100% i tidligfasen og i samspillsfase en. Dette ble ikke en realitet i tidligfasen, og rektor hadde doble roller. Dette opplevdes av partene som en uholdbar situasjon og ved prosjektstart samspill ble det stilt krav om at rektor skulle bidra 100% i hele fase for å sikre tett brukerdiallog og nødvendig påvirkning.

### Samspill 1 ferdigstilles

14.06.2023 presenteres resultatene fra prosjektets samspillsfase til kommunestyret. Kommunestyret vedtar igangsetting innenfor de allerede avsatte midlene (vedtak gjort 23.03.2022) på 405 mill. NOK. Prosjektets periodisering endres for å låse prisstigningen, senke mengden vinterdrift og få lavere kostnader til grunnarbeidet og sikrer innflytting til skolestart 2025. Til sist vedtar kommunestyret bygging av ny svømmehall med maksimalt netto låneopptak 140 millioner. Dette danner en total kostnadsramme på 545 mill. NOK eks mva. og rekkefølgekrav.

I forbindelse med bygging av svømmehallen ble det lagt fram en konseptvalgutredning for ulike alternativer man kunne gå videre med. Under daværende behandling, juni 2023 ble det henvist til Skanskas kostnadsoverslag som var forutsatt å bygge svømmehallen samtidig med skolen. Dette skulle gi en besparelse på cirka 25-30% sammenlignet med et enkeltstående prosjekt. Samtidig blir det mulig å bygge svømmehallen inntil skolebygget fremfor som frittliggende bygg. Dette hadde vært umulig å gjøre i ettertid, på grunn av at svømmehallen skal fire meter under nivået til idrettshallen og det medfører stor risiko for skader på det eksisterende anlegget.

Styret i ØEKE vedtok før sommerferien 2023 å anvende samspillskontrakt for selve gjennomføringen. Denne kontrakten ble signert 01.09.2023.

Entreprenørsiden trekker frem at: «Vår erfaring med dette samspillet har vært svært positiv. Byggherre (avdelingsleder nybygg) ØEKE fremstår som meget aktiv i prosessen; som kjøper av bygget, er hans involvering dyptgående og skiller seg ut fra andre».

Innleid prosjektleder beskriver suksessfaktorer i prosjektet slik: «Når det gjelder suksessfaktorer i dette prosjektet sammenlignet med andre, har flere personer arbeidet kontinuerlig med prosjektet hele veien. Vi har valgt å beholde de samme personene gjennom hele prosjektet, i stedet for å bytte dem ut underveis. Det er vanlig å gjennomføre tidligfasen med pris- og designkonkurransen, før man avslutter med totalentreprise. Det spesielle her er at samspillet har fått lov til å fortsette.»

Rektor beskriver samspillet slik: «[...] det har vært fruktbart og god prosess. De (entreprenøren) sier også at de ikke har vært med på lignende samspill, ikke med skole på samme måte som dette. [...] Det er nok uvanlig at brukerrepresentantene er så nært på. De har tatt meg inn og vært inkluderende. Byggebransjen har sitt eget språk og egne terminologier, men jeg opplever at de har vært raus med å opptre på en måte som har gjort oss til likeverdige partnere som spiller med åpne kort.»

Om sin rolle som representanter for brukersiden opp mot foretaket sier rektor:

**Det handler om våre respektive fagområder. Jeg kan ikke byggebransjen, og de i foretaket er ikke undervisere. For eksempel er det mange kvadratmeter som går bort til aspekter som ikke direkte angår undervisning, men som likevel er viktige for å drive en skole. Dette er noe jeg har fått større forståelse for nå som jeg har vært med på prosessen. På samme måte ville de i**

**entreprenørbransjen ikke ha hatt kunnskap om de pedagogiske aspektene dersom jeg ikke hadde formidlet det.**

## 7.2. Gjennomføringsfase

Avdelingsleder nybygg beskriver prosjektorganisasjonen på følgende måte: «ØEKE bemannet opp prosjektet fra byggherrens side med byggherre, rektor, en prosjektleder, en samspillsleder, en HMS ansvarlig. I tillegg har Skanska en prosjektleder, en anleggsleder, en prosjekteringsansvarlig og en HMS ansvarlig. Disse to teamene danner samspillsledelsen i prosjektet.»

Prosjektets samspill på nåværende tidspunkt i prosjektet består av de samme personene som i samspillsfase 1. Slik beskriver innleid prosjektleder arbeidsformen: «I samspillsfase 1 har vi benyttet innleide lokaler i Drammen og møttes én til to ganger i uken for å utvikle prosjektet. Denne praksisen har vi fortsatt med på brakkeriggen, hvor vi sitter sammen med entreprenøren, representanter fra T-2, og møtes hver tirsdag.»

Samme person forteller om prosessen i fasene: «For hver fase av prosjektet utarbeides et styringsdokument som inneholder informasjon om den neste prosessen. Dette omfatter gjennomgang av kostnader, aktiviteter, og fremdrift på byggeplassen. Fremdriftsmøter med styret blir avholdt, og det deltas ved behov i styremøter.»

Fra prosjektleder rapporteres det blant annet gjennom statusrapporter til ØEKE. I disse rapporteres det på: Overordnet status, SHA, sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (samt fokusområder og tiltak for SHA, samt vernerunder), Usikkerhetsregistering, Økonomi (prosjektets tilstand opp mot totalramme/målsum avtalt for gjennomføring), Løpende kostnader/faktureringer så langt for aktuelle fase. Det rapporteres også avslutningsvis på fremdriften. Herunder status pr skrivende dato, aktuelle hendelser på byggeplassen.

I tillegg avholdes det møter mellom innleid prosjektleder, prosjekteier (avdelingsleder nybygg) og entreprenørene hver andre uke, omtalt som byggherremøter. Møtene har egne agendaer med faste innslag som gjennomgås av aktørene. Elementer som: Avklaring av formål med møtet, HMS/SHA-arbeid, Miljøoppfølging, oppfølging av offentlig saksbehandling (byggesak, regulering), kontraktsoppfølging, beslutningsplaner, og oppfølging av økonomi for prosjektet i sin helhet.

## 7.3. Økonomi

Som beskrevet over tematiseres økonomi og den løpende oppfølgingen av økonomiske hensyn i prosjektet løpende på tvers av en rekke ulike møtepunkter via forskjellige organisatoriske grensesnitt som er bygd opp rundt den brede prosjektorganisasjonen.

Om man står i fare for å overskride rammen for prosjektets målsum beskriver innleid prosjektleder følgende tiltak: «Eventuelle uforutsette hendelser blir raskt eskalert. Daglig leder og byggherre blir umiddelbart informert hvis det oppstår noen hendelser – dette er en styring i forhold til usikkerhet.»

Om den løpende oppfølgingen av arbeidet som foregår på vegne av prosjektet beskriver prosjektleder videre at: «Vi har fullt innsyn i alle avtaler og bevegelser som Skanska gjennomfører med underentreprenører i prosjektet. Det forutsettes at alle parter er samstemte for å treffe målsummen. Hvis brukerne krever flere kvaliteter, må vi sørge for at dette kan innpasses innenfor det fastsatte budsjettet.»

Revisjonen har fått tilgang til prosjektets styringsdokumenter. Nyeste versjon er datert til 29.10.23. Av dokumentene fremkommer det signaturer og utkvitteringer pr prosjektets ulike KP frem til dagens KP4, signert av de relevante aktørene. Vedlagt ligger tabell som inneholder kostnadsrammen slik den ble rapportert 24.01.2023 (merk at rammen på dette tidspunktet ikke inkluderte svømmehall som opsjon).

**3.2.2 Prosjektkostnad**

Foreløpig prosjektkostnad foreligger etter pris- og designkonkurranse gjennomført.

Basiskostnadene for prosjektet er bygget opp på følgende måte:

<b>Hokksund Barneskole</b>	
<b>Skole og flerbrukshall</b>	
<b>Skolebygg med flerbrukshall Hokksund</b>	
1. Rigg og Drift	40 000 000
2. Bygning	150 000 000
3. VVS-innstallasjoner	40 000 000
4. Elkraftinnstallasjoner	30 000 000
5. Ekom og automatisering	3 000 000
6. Andre installasjone	2 000 000
7. Utendørs	20 000 000
8. Prosjektering	20 000 000
<b>BUDSJETT</b>	<b>305 000 000</b>
Internt byggherrekostnader ØEKE adm.	10 000 000
Ekstern byggherreadministrasjon	20 000 000
Konkurransehonorer og evaluering	4 000 000
Samspillsoppstart	2 000 000
Lønns og prisvekst	20 000 000
Inventar	15 000 000
Byggelånsrente	6 000 000
Garantiavsetning	3 000 000
Reserve	10 000 000
Uforutsett	10 000 000
<b>SUM</b>	<b>405 000 000</b>

Ser man til neste faseinddelte rapport for 'KP4 Gjennomføring' finner man målsumavtalt for gjennomføring og den totale gjennomføringsrammen:

Kommunestyret vedtok 14.06.2023 full utbygging av NY skole med flerbrukshall og svømmehall for Hokksund til gjennomføring.

Det ble anbefalt videre samspill for bygging presentert for foretaket/styret 28.06.2023. Det ble da konkludert med vedtak om utførelseskontrakt også som samspill (samspillsfase 2).

Det ble signert kontrakt med Skanska AS 01.09.2023 for gjennomføring; totalentreprise med løsningsforslag og samspill for «Ny barneskole med flerbrukshall og svømmehall Hokksund».

Total ramme gjennomføring: 546 500 000 mill. kr. eks. mva

Målsumsavtalt for gjennomføring: 477 127 895 mill. kr. eks. mva

Prosjektleder fra entreprenørsiden sier følgende om målsum: «Det ble gjennomført tre vurderinger av målpris i prosjektet under samspillsfase 1 for å sikre at man var på rett spor. Den kalkulerte målprisen og totalentreprisen endte opp med å ligge på samme beløp og foretaket stod fritt til å velge den gjennomføringsmodellen de ønsket i for fase 2.» Økonomiske hensyn fremkommer som en sentral bevissthetsfaktor på tvers av intervjuene og dokumentasjonen revisjonen har fått tilgang til, også

gjennom hvor til stede det er i prosjektorganisasjonens arbeid med den generelle rapporteringen og usikkerhetsstyringen.

Økonomirapportering er også en fast del av prosjekteiers (avdelingsleder nybygg) månedlige rapporteringer til foretaket. Her beskrives nåværende økonomiske tilstand, hvorvidt det trengs justeringer i forhold til prosjektets styringsrammer, og eventuelle avvik som må kommuniseres videre fra prosjektet. Ett eksempel på et slik avvik finner man blant annet i månedsrapporten for oktober i 2023:

**Avvik: Vi har fått økte byggelånsrenter som er i størrelsesorden 6 mill. og som har krevet korrigerende tiltak. Dette finansieres ved bruk av byggherrekostandene innenfor inventar og utstyr 4 mill. NOK og bruk av reservene 2 mill NOK. Se for øvrig vedlagte kostandsoppsett, med prognose.**

#### 7.4. Rapportering og usikkerhetsstyring

Entreprenøren fra Skanska beskriver arbeidet med økonomisk og driftsmessig usikkerhet på følgende vis: «Det var avsatt en pott for lønns- og prisstigning. Ved gjennomføringen [...] analyserer, utforsker vi best/worst/most likely-scenarier for ulike poster, noe som gir oss tidlig tilgang til viktig informasjon dersom det ser ut som vi ikke vil nå målsummen. Disse gjennomgangene utføres sammen med foretaket og T-2 på kvartalsbasis, med månedlige rapporteringer sentralt om kontoavstemming. Dette tillater oss å justere for uforutsette utgifter i forhold til målsummen.»

Innleid prosjektleder beskriver arbeidet med usikkerhetsstyring av prosjektet i samspillet og gjennomføringen på følgende måte: «Når det gjelder håndtering av usikkerhet i samspill, benytter vi oss ikke av P85/50-modellen. Vi jobber ut fra en totalsum, hvor vi har en egen pott for usikkerhet, men denne potten justeres etter hvert i gjennomføringen. [...] Usikkerhetspotten, nå 8 millioner kroner, har gradvis blitt redusert i hver fase prosjektet har gjennomgått. I startfasen var det avsatt 30 millioner kroner til lønns- og prisstigninger under LPS.»

Praktiske eksempler på prosjektets usikkerhetsstyring finner man blant annet i prosjekteiers rapporteringer til foretaket. Under følger et utvalg av de løpende usikkerhetsaspektene fra de månedlige rapportene levert fra avdelingsleder nybygg til ØEKE KF:

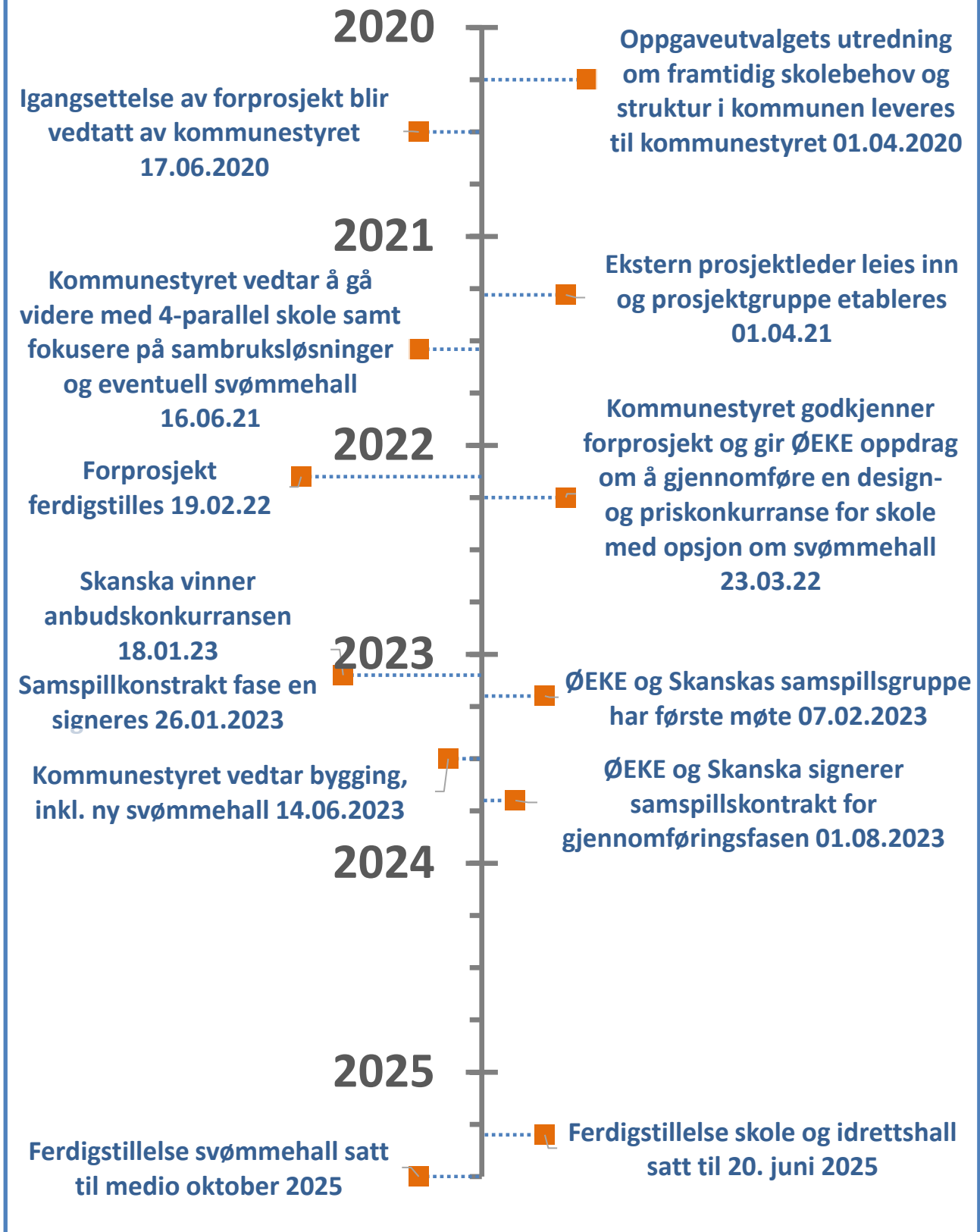
**September 2022: Usikkerheten i prosjektet er den ekstremt økende lønns og prisveksten i markedet, som i hovedsak skyldes pandemien, men også den pågående situasjon i Ukraina. Dette er en prisvekst som kommer i tillegg til den ordinære lønns og prisveksten, og er således ikke tatt inn i prosjektet. Dette vil vi ikke kunne beregnes før endelige kontraktsforhandlinger om gjennomføring er avsluttet. Den ordinære lønns og prisveksten derimot ligger inne i prosjektets styringsramme**

**Oktober 2022: Usikkerhet: Usikkerheten i prosjektet er nå betydelig redusert, da vi nå har mottatt tilbudene hvor flere av tilbudene ligger innenfor den oppsatte mål summen, og prosjektet totalt sett ligger innenfor fastsatt styringsramme på 405 mill. NOK. Det er allikevel usikkerhet knyttet til leveranser og leveransetidspunktene, dette kan fort påvirke prosjektet, men det er ingenting i dag som tyder på at dette vil få store konsekvenser, for prosjektet.**

**August 2023: Usikkerheten i prosjektet er fremdeles usikkerhet knyttet til prisstigning og materialleveransene. Usikkerheten er allikevel betydelig redusert, da vi nå vet hva vi skal bygge og vi har en omforent kontrakt med SKANSKA for gjennomføringen. I tillegg har vi som byggherre også hatt mulighet til nødvendig avsetninger til byggherrens egne kostander. Det er ingenting pt. som tilsier at den totale avsetningen på 545 mill. NOK ikke holder for å få gjennomført prosjektet.**

Avdelingsleder nybygg kommenterer prosessen frem til gjennomføringsfasen og styring av den på følgende måte: «Det vi har lyktes [med] er at vi hadde riktig inngang med riktige rammer, en samspillsprosess med meget godt samarbeid mellom alle partene og som det står respekt av, dette har definitivt ført oss i riktig retning. Det har til nå i prosessen vært få korrigerende tiltak som har måttet settes inn i prosjektet for å nå våre mål. Gjennomføringen av prosjektet oppleves betryggende og stabil.»

## Nye Hokksund barneskole, idrett- og svømmehall



## 8. Vurderinger og konklusjon

Revisjonen har tatt utgangspunkt i tre av de siste års prosjekter utført av ØEKEs. Prosjektene varierer på tvers av tidspunkt, omfang, verdi, og varighet. I tillegg varierer det også i hvor stor grad prosjektenes forprosjektperioder er gjennomført innad i foretaket eller av kommunens basisorganisasjon. I teorien kan et prosjekt organiseres på tvers av foretaket og basisorganisasjonen, og bestå av deltakere fra begge i tillegg til eksterne. Et prosjekt er på en måte en egen "virksomhet" med et fastsatt start og sluttidspunkt. Felles for prosjektene er at samtlige fortsatt er registrerte som aktive prosjekt når denne revisjonen skrives.

### 8.1. Tidligfasen

Foretakets prosjekthåndbok definerer minstekravene til hvordan prosjekter skal gjennomføres og deler byggeprosjekter inn i fasene innovasjon, utrednings- og programfasen, forprosjektfasen, prosjekteringsfasen (utarbeidelse av konkurransegrunnlag), anbudsfasen, byggefasen, og reklamasjonsfasen/garantitid. Revisjonen opplever foretakets rutiner for tidligfasen som utilstrekkelige, og at de bør utbedres.

Kommunestyrets rolle beskrives ikke, hverken i foretakets prosjekthåndbok, eller i foretakets prosjektmodell. Det minnes her om prosjekthåndbokens hensikt som et: «Overordnet felles gjennomføringssystem for byggeprosjekter som utføres i regi av Øvre Eiker kommunale eiendom KF». Revisjonen mener dette er en mangel, og at de to nevnte dokumentene bør inneholde klare henvisninger til når kommunestyret skal behandle ulike aspekt av prosjektene. Verdt å nevne er foretakets arbeid med å innhente kommunestyrets vedtak og synspunkter til ulike sider og endringer ved prosjektet Nye Hokksund barneskole, idrett- og svømmehall. Det er derfor revisjonens anbefaling at foretakets prosjekthåndbok oppdateres for å bedre reflektere prosjekteiers ansvar til kommunestyret. Det er også revisjonens anbefaling at foretakets prosjektmodell bør oppdateres for å inkludere henvisninger til når og på hvilken måte kommunestyret skal involveres.

Basert på det endelige konseptet som produseres i tidligfasen er det kommunestyret som skal vedta prosjektet utfra endelig kostnadsramme. I ett av prosjektene revisjonen undersøkte forelå der ingen kostnadsramme. Foretakets modeller og håndbøker inneholder ingen henvisninger til usikkerhetsanalyser. Slike analyser bør foreligge i forkant av prosjektoppstart og danne grunnlag for kostnadsrammen (P85), og det bør vurderes å bruke P50 og P85. Det er prosjektets mål å arbeide mot å nå styringsrammen på P50. P50 referer til en 50% sannsynlighet for å nå prosjektets styringsramme, og P85 som en 85% sannsynlighet for å overholde prosjektets kostnadsramme.

I to av de tre prosjektene vi har revidert foreligger der ikke utredninger som drøfter ulike alternative konsepter som kunne løst utfordringene prosjektene skulle utbedret. Det er heller ikke utarbeidet grundige problembeskrivelser. Dette er det heller ikke rutiner for. Foretaket har heller ikke gode systemer og rutiner som sikrer at det utarbeides gjennomarbeide, eller eksternt sikrede kostnadsestimat.

I to av de tre prosjektene revisjonen har undersøkt pekes det på uklarheter rundt rollefordeling i tidligfasen. Det er særlig uklart når foretaket skal involveres i prosessen. Intervjudata peker på at basisorganisasjonen og foretakets ansatte i større grad enn tidligere samarbeider om utformingen og innholdet av bestillingsbrevene for prosjektene, og at det er ønskelig at foretaket involveres tidlig i prosessen for å klargjøre hva som er gjennomførbart innenfor det gitte handlingsrommet. Revisjonen ser positivt på dette, og mener at tidligfasen skulle vært tydeligere på hva foretakets rolle er i arbeidet med å utforme et bestillingsbrev som underlag for gjennomføring av et eventuelt byggeprosjekt. Det er revisjonens mening at foretaket burde involveres så tidlig som mulig i prosessen. Når og hvordan dette bør gjøres bør avklares mellom foretaket og basisorganisasjonen, og det bør tydelig fremkomme av foretakets rutiner. Resultater av mangelfullt tidligfasearbeid kan man blant annet se i bygningsbevaringen gjort i Myraveien: et styrket tidligfasearbeid hadde mest sannsynligvis avdekket at bevaring av bygningsmassen var økonomisk ufordelaktig fremfor å bygge et nytt bygg.

Om prosjektet Ormåsen skole har det vært bred enighet fra foretaket om at tidsfristene, bestillingen og forventningene satt til ferdigstilling for dette prosjektet var meget ambisiøse. Kilder fra foretaket er samstemte i at prosjektets inngang ikke var ideell. Det er særlig manglende ferdigstilt bestillingsbrev, korte tidsfrister og gjennomføringsforventninger satt til foretaket som trekkes frem som vanskeliggjørende faktorer. Revisjonen mener at foretaket her burde hadde hatt sterkere rutiner for tidligfasearbeidet som ville ha forhindret at man igangsatte arbeidet for tidlig.

Prosjektet Ormåsen har ikke etablert en selvstendig prosjektorganisasjon med klart definerte roller og ansvar. Revisjonen oppfatter prosjektets tidligfase som mangelfull og uheldig forhastet, noe som blant annet har bidratt til at prosjektet oppleves til å ikke ha svart ut skolens forventninger til arealutvidelsene.

Rollene for prosjekt- eier og leder har ikke vært lagt til individuelle personer, og prosjektet har ikke tatt i bruk faseinndeling med klare beslutningspunkter. Langs samme baner har det så langt revisjonens gjennomgang vist heller ikke blitt opprettet eller tatt i bruk et overordnet styringsdokument til å belyse faser og prosjektstatus. Det har heller ikke blitt fastsatt kvalitetssikret kostnads- eller styringsramme forut for prosjektet.

### Prosjekt- organisering og organisasjoner

Foretaket har kun i varierende grad etablert prosjektorganisasjoner og inkludert brukergruppen med definerte roller og ansvar i de tre prosjektene revisjonen har gjennomgått. Dette var i liten grad på plass i prosjektene Myraveien og Ormåsen, men er tatt i bruk ved Nye Hokksund barneskole. Det anbefales at foretaket benytter prosjektorganisasjoner i senere prosjekter, og at dette tydeliggjøres i prosjekthåndboken. Funn fra undersøkelsen viser at foretaket burde hatt større fokus på å ivareta brukerrepresentanter og behov i tidligfasen.

I to av tre prosjekter er det utarbeidet et styringsdokument fra prosjektleder som har definert prosjektet og dannet grunnlaget for prosjektledelse. Styringsdokumentet er sentralt i foretakets arbeid med fasestyring med kontrollpunkter og som hviler på godkjenninger fra prosjekteier før hver ny fase initieres og hver gammel fase avsluttes.

Revisjonen anbefaler at foretaket reviderer sine rutiner for tidligfasen i tråd med beste praksis slik den defineres i denne revisjonen. I to av tre prosjekter revisjonen undersøker vises det til svakheter i foretakets gjennomføring av tidligfasen. Prosjektet Nye Hokksund barneskole, idrett- og svømmehall skiller seg fra de to andre i positiv forstand og foretaket gjennomfører et mer omfattende tidligfasearbeid enn i de to andre prosjektene. Det er revisjonens anbefaling at foretaket konkretiserer og fastsetter i rutine det arbeidet som har blitt gjort ved skolen. På den måten vil det sikres at det etableres en mer forutsigbar praksis for foretakets tidligfasearbeid i det videre.

## 8.2. Gjennomføringsfasen

I prosjektene vi har gjennomgått har foretaket benyttet eksternt innleide prosjektledere. På Ormåsen barneskole ble det i gjennomføringsfasen bestemt at prosjektlederansvaret ble tatt tilbake fra innleid prosjektleder og ivaretatt av avdelingsleder nybygg.

I samtlige prosjekter er det gjennomført jevnlig byggherremøter med inviterte representanter fra bruker-, foretaks-, og entreprenørsiden. I de tilfeller det har vært behov har også andre aktører blitt påkoblet. I prosjektene med innleide prosjektledere har det blitt gjennomført månedssrapporteringer til prosjekteier i foretaket.

Status for pågående prosjekter har blitt rapportert månedlig til foretakets styre. Det har blitt rapportert på overordnet og faktisk prosjektstatus, sikkerhet, helse og arbeidsmiljø, usikkerhetsmomenter i forhold til gjennomføringen, samt status for økonomi og eventuelle andre relevante forhold.



Revisjonen stiller seg undrende til at prosjektene, slik de fremkommer i månedsrapportene: 'Arealutvidelse ved Ormåsen skole' og 'Ormåsen barnehage inn i NFO bygget' begge omtales som ferdigstilte og at de har gått inn i ordinær driftsfase f.o.m henholdsvis januar 2023 for arealutvidelsen og mars 2023 for barnehagen inn i NFO-bygget. Dette til tross for at det fortsatt pågår arbeid i prosjektet.

Disse vurderingene har foregått både på prosjektspesifikt nivå, med vurderinger sendt fra innleide prosjektleder og opp til prosjekteier i foretaket – som så, ved behov har blitt eskalert til styrets månedlige møter. Der det har vært nødvendig har innleid prosjektleder igangsatt korrigerende tiltak for å redusere usikkerhet og ivareta prosjektets økonomiske rammer.

Revisjonen leser at det gjennomgående for prosjektene har blitt gjennomført usikkerhetsvurderinger og økonomivurderinger for å tilpasse seg mulige fremtidige endringer. Usikkerhetsmomenter som trekkes frem i disse er eksempelvis: usikkerhetsbildet rundt pandemien, kanadiske barkillers markedspåvirkning, krigføring i Europa, generelt dyrere energi- og materialpriser og endringsmeldinger fra entreprenører.

I tillegg beskriver to av tre brukerrepresentanter i undersøkelsen byggeprosessen som uoversiktlig og vanskelig å følge. Revisjonen mener dette er tilbakemelding foretaket bør ta til etterretning. I foretakets prosjekthåndbok under kap 4.6, som nærmere beskriver byggefasen gis det ingen føringer på hvordan representanter fra brukersiden skal inkluderes, eller hvilken rolle de skal ha i byggefasen. Revisjonen mener at det er et tydelig behov for å presisere hvilke forventninger som stilles til brukersiden under denne fasen, både i form av ansvar, rolleforståelse og deltakerforventninger. Det er derfor revisjonens anbefaling at foretaket presiserer forventninger til brukersidens ansvar og rolle i arbeidet som skjer i *alle* prosjektets faser. Det henvises for ordens skyld tilbake til vurderingene gjort under revisjonens første problemstilling vedrørende opprettelsen av prosjektspesifikke prosjektgrupper.

Samlet sett vurderer revisjonen at foretaket utviser god praksis i gjennomføringsfasen for prosjektene. I de prosjektene revisjonen har undersøkt er det gjennomført et kontinuerlig rapporteringsarbeid i kjeden fra prosjektlederleddet og opp til foretakets styre på en slik måte at usikkerhet, avvik og eventuelle økonomiske hensyn kan eskaleres og håndteres på rett nivå i organisasjonen.

### 8.3. Avslutningsfasen

Med bakgrunn i at foretaket ikke har ferdigstilt noen prosjekter per denne revisjonens gjennomføring er det ikke mulig å se til ferdige rapporter. Til gjengjeld skal begge prosjektene, omsorgsboliger ved Myraveien, og utbedringer/ombygging ved Ormåsen skole ferdigstilles inneværende år.

Det er ikke utarbeidet mal eller rutiner for rapportering etter prosjektavslutning. Det er det derfor revisjonens anbefaling at foretaket utarbeider et sett med maler som kan anvendes på foretakets ferdigstilte prosjekter. Revisjonen samstemmer foretakets vurderinger beskrevet tidligere, det bør vurderes hva som har gått bra og hva som har gått dårlig i prosjektet, eventuelle læringspunkter, et ferdigstilt sluttregnskap som er godkjent av revisor. I tråd med denne forvaltningsrevisjonen revisjonskriterier anbefales det videre at rapporten beskriver prosjektet, måloppnåelse, økonomi og andre relevante forhold. Sluttrapporten bør redegjøre for eventuelle årsaker til overskridelser. Til sist bør disse rapportene legges frem som egne styresaker, og så bli presentert for kommunestyret.

### 8.4. Konklusjon

Undersøkelsens formål har vært å undersøke hvorvidt foretaket har tilfredsstillende rutiner i tidlig-, gjennomførings- og avslutningsfasene. Det er særlig gjort en rekke funn som peker på svakheter innen foretakets arbeid med tidligfasen i byggeprosjekter. Aspekter som når kommunestyret eller brukerne skal være delaktige i prosjektene beskrives i svært liten grad, i tillegg viser funn fra undersøkelsene at brukerrepresentanter opplever at de sitter igjen med bygg som ikke svarer ut deres behov i tilstrekkelig

grad. Foretakets prosjekthåndbok er i tillegg særlig rettet mot gjennomføringsfasen av prosjekter, og inneholder ikke tilstrekkelige føringer om krav eller forventninger til å velge de rette prosjekter å gjennomføre (problembeskrivelser og konsepter). I to av de tre prosjektene vi har revidert foreligger der ikke utredninger som drøfter ulike alternative konsepter som kunne løst utfordringene prosjektene skulle utbedret. Det er heller ikke utarbeidet grundige problembeskrivelser. Dette er det heller ikke rutiner for. Foretaket har heller ikke gode systemer og rutiner som sikrer at det utarbeides gjennomarbeidede, eller sikrede kostnadsestimat som skal vedtas av kommunestyret.

Samtidig har foretaket svart ut en rekke av forventningene til god praksis i sitt arbeid, og da særlig i gjennomføringsfasen av prosjektene. Revisjonen oppfatter foretakets arbeid med gjennomføring av prosjekter som god og i tråd med beste praksis på feltet. Byggherremøter, månedsrapporter i grensesnittet mellom den individuelle prosjektleder og prosjekteier, og månedsrapporter fra prosjekteier til foretakets styre er med å redusere og dempe risiko innen og utenfra det enkelte prosjekt. Foretaket er i prosess med å avslutte tre av sine prosjekter kommende år, og revisjonen ser positivt på at foretaket igangsetter en prosess med etter- arbeid og evaluering ved ferdigstilling av slike prosjekt. Arbeid med slike evalueringer vil styrke foretaket og dets fremtidige arbeid.

## 9. Anbefaling

Med bakgrunn i vår gjennomgang vil vi anbefale ØEKE/Øvre eiker kommune å gjennomføre følgende:

1. Øvre Eiker kommune/ØEKE bør utarbeide rutiner for tidligfasen, som inneholder
  - a. Fastsatte beslutningspunkter for når kommunestyret skal involveres
  - b. Krav og forventning til kostnadsestimat som vedtas av kommunestyret
  - c. Krav og forventninger til hvordan foretaket skal involveres i tidligfasen, og til hvordan tilstrekkelig kompetanse sikres i tidligfasen
  - d. Krav og forventninger til hvordan brukerne av bygget skal involveres i tidligfasen
2. Øvre Eiker kommune/ØEKE bør utarbeide rutiner for gjennomføringsfasen, som inneholder krav og forventninger til hvordan brukerne av bygget skal involveres i gjennomføringsfasen
3. ØEKE bør utarbeide rutiner og maler som sikrer rapportering tilbake til kommunestyret på måloppnåelse når det gjelder både kostnad og kvalitet.

Et utkast til rapport har blitt oversendt daglig leder i foretaket til uttalelse. Daglig leders uttalelse i brev av 23.05.2024 er vedlagt rapporten.

Drammen, den 24.05.2024

**Morten Linevall Kallevig**  
Oppdragsansvarlig  
forvaltningsrevisor

**Åge Joakim Henriksen**  
Prosjektleder

**Even Tvester**  
Prosjektmedarbeider

## Referanser

LOV 2018-06-22 nr 83, Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)

RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon, fastsatt av NKRFs styre 12.08.2020,

[https://www.nkrf.no/filarkiv/File/Publikasjoner/RSK\\_RevisjonsStandard\\_Kommune/RSK\\_001\\_Standard\\_for\\_forvaltningsrevisjon\\_200812.pdf](https://www.nkrf.no/filarkiv/File/Publikasjoner/RSK_RevisjonsStandard_Kommune/RSK_001_Standard_for_forvaltningsrevisjon_200812.pdf)

### Strategier, veiledere, standarder og retningslinjer

BA (2015) Veileder – Tidligfase i byggeprosjekter

Bygg 21 (2019) Veien til en kompetansedrevet næring – kompetanse som konkurransefortrinn

COSO (2013) Internal Control – Integrated Framework

DFØ. Anskaffelser.no, <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen/avklare-behov-bygg-og-anlegg>

Finansdepartementet (2019) R-108/19 Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten

Finansdepartementet (2014) Veileder i samfunnsøkonomiske analyser

Finansdepartementet (2010) Veileder nr 9 Utarbeidelse av KVV dokumenter

Finansdepartementet (2008) Veileder nr 2 Felles begrepsapparat KS2

Finansdepartementet (2008) Veileder nr. 6 Kostnadsestimering

KS (2020) Orden i eget hus

PRINCE2 Wiki, <https://prince2.wiki/>

Project Management Institute (2019) A Systematic Literature Review: The Front End of Projects

Prosjektveiviseren, <https://www.prosjektveiviseren.no/>

Stortinget (2019) Reglement for Stortingets bygge- og leiesaker

Undervisningsbygg (2012) Retningslinjer – Gjennomføring av investerings- og rehabiliteringsprosjekter i

Undervisningsbygg

### Rapporter og utredninger

Dovre (2020) Uavhengig gjennomgang av varslet kostnadsøkning på Østfoldbanen

Harrison, Frederick & Lock, Dennis (2004): Advanced project management

HIA (2005) Prosjektledelsens kostnadsstyring under prosjektering og bygging av Teater og Konserthus for Sørlandet; Harrison

NTNU (2018) Usikkerhetsstyring og samhandling i byggeprosjekter

103

NTNU (2016) Prosjektmodeller og prosjekteierstyring i statlige virksomheter, Concept-rapport nr 50

NTNU (2015) Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag,

Concept rapport Nr 45

NTNU (2014) Bruk av kuttlistor i store statlige investeringer

NTNU (2012) Verdiskapning i byggeprosjekt

Multiconsult (2017) OSCAR - Rapport fra delprosjekt 1 – tidligfase

Oslo kommunerevisjon (2022) Kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter

Project Management Institute, <https://www.pmi.org/learning/library/earned-value-managementsystems-analysis-8026>

# Vedlegg 1 – Uttalelse fra daglig leder Øvre Eiker kommunale eiendom KF, datert 23.05.2024



VIKEN KOMMUNEREVISJON IKS

Postboks 4197  
3005 DRAMMEN

Vår dato: 23.05.2024

Deres referanse:  
Vår referanse: 2023/5207 -  
23107/2024

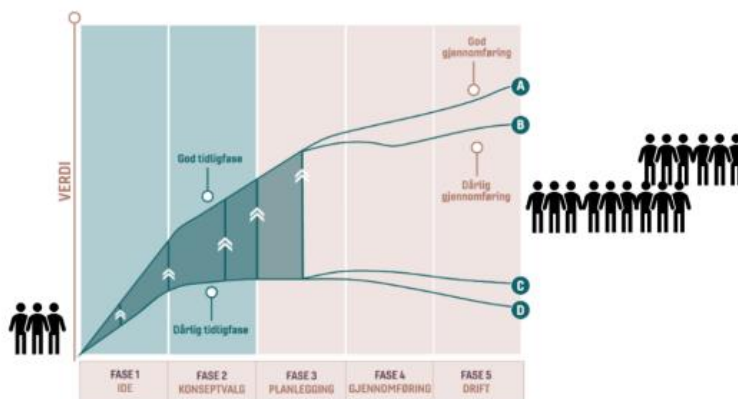
Vår saksbehandler:  
Laila Gustavsen

## Uttalelse til rapport - prosjektstyring i byggeprosjekter i Øvre Eiker kommunale eiendom KF

Det vises til tilsendt rapport fra Viken kommunerevisjon.

Øvre Eiker kommunale eiendom KF vil starte med å takke for en god og grundig revisjon, som vil bli brukt til læring og utvikling. Som daglig leder kjenner jeg meg godt igjen i og ser flere av forslagene til forbedringer knyttet til tidligfase som en naturlig og riktig utvikling av foretaket generelt og prosjektstyring spesielt. Viktig er det også å få en god avklaring også med kommunedirektør om et forbedret system i så måte, spesielt knyttet til tidligfase.

Riktige valg i prosjektets tidligfase har mye større påvirkning på langsiktig verdi enn forskjellen på god og dårlig gjennomføring, noe figuren nedenfor illustrerer:



Figuren illustrerer betydningen av riktige valg i prosjektets tidligfase. Forskjellen mellom god og dårlig tidligfase har mye større innvirkning på langsiktig verdi enn forskjellen mellom god og dårlig gjennomføring. A, B, C og D er eksempler på ulik tidligfase og gjennomføring av et prosjekt.

Figur 1: Kilde Metier, med tillegg fra Astrid Reikvam T2 prosjektledelse AS

Øvre Eiker kommunale eiendom KF  
Øvre Eiker kommune

Postadresse: Pb 76, 3301 Hokksund  
Telefon: 32 25 10 00  
E-post: [post@ovre-eiker.kommune.no](mailto:post@ovre-eiker.kommune.no)

Hjemmeside: [www.ovre-eiker.kommune.no](http://www.ovre-eiker.kommune.no)  
Org.nr.: 954 597 482  
Bankkonto: 2200 07 66058

Jeg vil knytte noen kommentarer til anbefalingene og konklusjonene i rapporten og vil følge strukturen i rapportens kapittel 8, vurderinger og konklusjon.

#### Tidligfase

Revisjonen vurderer foretakets rutiner i tidligfase som utilstrekkelige og anbefaler flere tiltak, blant annet at prosjekthåndboka oppdateres.

I stor grad følger anbefalingene fra revisjonen foretakets eget syn knyttet til hva som har vært utfordringene med byggeprosjektene i Myravegen og på Ormåsen, samt det som har vært en suksess i forbindelse med byggingen av ny skole, idrett og svømmehall på Loesmoen.

Prosjekthåndboka som brukes i foretaket er laget for gjennomføringsfasen og tar lite for seg tidligfase. Dette er vi i ferd med å følge opp og det er naturlig å bruke erfaringene fra prosjektet under oppføring på Loesmoen som et utgangspunkt. Der har det vært gode rutiner og metodikk for arbeid i tidligfase, selv om det ikke står i prosjekthåndboka.

Revisjonen anbefaler at foretaket etablerer rutiner for etablering av kostnadsrammer og usikkerhet og at det vurderes å ta i bruk et system med P50 og P85, slik det er krav om i statens prosjektmodell. Dette vil jeg kommentere.

Begrepet P50 brukes vanligvis om styringsramme i prosjekter, der det er 50 % sannsynlig å treffe kostnaden. Og P50 og P85 med dertil usikkerhetsanalyser er helt klart egnet for større prosjekt, med stor usikkerhet.

For foretaket var det relevant å bruke metodikken i prosjektet ny skole knyttet til gjennomføring. Foretaket valgte imidlertid å legge oss på P50 som maksimal sum for prosjektet, noe som gir et vesentlig sterkere insentiv både for arealeffektivitet, innhold og kostnad. Ifølge vår prosjektleder for barneskoleprosjektet har også Statsbygg gjennomført enkelte prosjekter på samme måte, med etablering av et maksimalt tak. Det er en interessant utvikling som illustrerer mitt poeng, der jeg tror beslutningstakere i kommunestyret og foretaket selv er helt avhengig av en tydelig og forutsigbar kostnadsramme som er mer forutsigbar enn den usikkerheten/handlingsrommet som ligger i statens prosjektmodell med P50/P85. Spesielt når det økonomiske handlingsrommet er begrenset.

Min erfaring er at etablering av en maksimal kostnadsramme har gitt en lavere total kostnad blant annet som insentiv for mer arealeffektive løsninger, sammenlignet med det handlingsrommet som ville vært med P85 som kostnadsramme. Men etablering av et forpliktende tak forutsetter at bruker og bestiller er omforent og at begge parter er en aktiv deltaker som bidrar sterkt i prosjektutviklingen, inklusive kostnadsberegningene. Styrket tidligfasekompetanse og samspill er velegnet for styring mot P50 som maks sum. Våre erfaringer med dette er gode. Foretaket har brukt Bygganalyse til å sammenligne mot sammenlignbare prosjekter og prosjektet er svært kostnadseffektivt.

Etablering av målsum gjennom samspill, riktig kompetanse, tverrfaglighet, god og tydelig prosjektorganisering, tidlig kontakt og involvering av entreprenør og god brukerinvolvering har skapt gevinster og resultater. Derfor er et viktig premiss for kostnadskalkyler uansett metode at også her må grunnlaget og føringene være riktig. Er de ikke det vil også etablering av P50 og P85 komme til kort og prosjekter vil ha kostnadsavvik den ene eller andre vegen. Dette viser også en gjennomgang av 1704 store og små statlige prosjekter både med og uten kvalitetssikring (Berg H & O.H Nyhus; *God kostnadskontroll i statlige byggeprosjekter*). I min anbefaling til styret og vår eier i oppfølgingen av rapporten vil jeg derfor være opptatt av disse perspektivene. Det viktigste er å sette riktige rammer og holde seg innenfor.

Når det gjelder bruk av prosjektorganisering som metode og en tydelig struktur for prosjekter har revisjonen og daglig leder sammenfallende syn om at dette er et viktig utviklingsområde. Et prosjektsystem må være tilpasset vår virksomhets størrelse og prosjektenes omfang, slik at vi har et helhetlig system fra tidligfase, gjennomføring og slutfase som i større grad kan brukes også på små prosjekter, som foretaket har flest av.

#### **Gjennomføringsfasen**

Foretaket merker seg tilbakemeldingen fra brukerne i to av prosjektene med ønske om både opplæring i brukerrollen, forventningsavklaring mm.

#### **Avslutningsfasen**

Ingen ytterligere kommentar

#### **Konklusjon**

Forvaltningsrevisjonsrapporten viser at spesielt tidligfasen i prosjekter er viktig å forbedre og at dette må løses i felleskap med basisorganisasjonen i kommunen. Samtidig må prosjekthåndboka oppdateres og blant annet rutiner for beslutningspunkter inkluderes i modellen. Vi merker oss også revisjonens kommentar om at foretaket har svart opp forventningene til god praksis i sitt arbeid, og særlig i gjennomføringsfasen. Det er også gledelig at ny barneskole idrett- og svømmehall, som er det største nybyggprosjektet foretaket har hatt ansvaret for, fra A-Å, fremheves som et prosjekt med god gjennomføring, og at anbefalingene er at erfaringene fra dette prosjektet konkretiseres gjennom oppdatering av rutinene i prosjekthåndboka.

Vi takker nok en gang for en god rapport og vil følge den opp i vårt videre arbeid.

#### **Med vennlig hilsen**

Laila Gustavsen

Daglig leder Øvre Eiker kommunale eiendom KF

*Dette dokumentet er elektronisk godkjent og sendes uten underskrift.*

## Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon

Nedenfor følger et kort resyme av RSK 001, med de viktigste punktene som skal følges.

*Fastsatt av NKRFs styre 12.08.2020 og gjort gjeldende som god kommunal revisjonsskikk for forvaltningsrevisjoner med oppstartsbrev sendt etter 30.09.2020.*

Standarden er bygget opp med 34 punkter bestående av grunnleggende prinsipper og revisjonshandlinger i forvaltningsrevisjon, hvor noen er anbefalinger og noen er obligatoriske krav. Standarden fastsetter normer for planlegging, gjennomføring og rapportering av forvaltningsrevisjon i kommuner, fylkeskommuner og i (fylkes)kommunalt eide selskap.

Gjennomføring av forvaltningsrevisjon er en lovpålagt oppgave i kommuner og fylkeskommuner<sup>63</sup>, og kontrollutvalget skal påse at det utføres forvaltningsrevisjon. Det skal utarbeides en plan for forvaltningsrevisjon som viser på hvilke områder det skal gjennomføres forvaltningsrevisjoner. Denne skal baseres på en risiko- og vesentlighetsvurdering, og den skal vedtas av kommunestyret eller fylkestinget selv.

Forvaltningsrevisjon innebærer å gjennomføre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, regeletterlevelse, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger. Forvaltningsrevisjon skal ikke overprøve politiske prioriteringer som er foretatt av kommunens eller fylkeskommunens folkevalgte organer.

Punkt	Innhold
	Innledning
1-3	Krav til revisor
4-8	Bestilling og problemstilling
9-13	Revisjonsdialogen
14-15	Revisjonskriterier
16-19	Metode og data
20-22	Vurderinger og konklusjoner
23	Anbefalinger
24-28	Rapport
29-31	Dokumentasjon
32-34	Kvalitetssikring og kvalitetskontroll

### Krav til revisor:

Det skal utpekes en oppdragsansvarlig for hvert oppdrag i forvaltningsrevisjon, og denne er ansvarlig for å påse at standardens krav er oppfylt. Oppdragsansvarlig revisor skal sikre at forvaltningsrevisjonen gjennomføres med tilstrekkelig kunnskap om og ferdigheter i relevante metoder, og med tilstrekkelig kunnskap om temaet som revisjonen omhandler. Revisor skal være uavhengig og objektiv ved utførelsen av sine oppgaver.

### Bestilling og problemstilling:

Forvaltningsrevisjonen skal gjennomføres i samsvar med kontrollutvalgets bestilling, og revisor skal vurdere om kontrollutvalgets bestilling lar seg gjennomføre. Revisor skal forsikre seg om at kontrollutvalget og revisor har lik forståelse av oppdraget, at rammene er tilstrekkelig klarlagt, og om nødvendig avklare bestillingen med kontrollutvalget.

Revisor skal sikre at det utarbeides problemstillinger som er tilstrekkelig konkretisert og avgrenset til å kunne besvares, og at de er egnet til å besvare kontrollutvalgets bestilling. Dersom det er behov for å endre problemstillinger underveis slik at det kan ha betydning for gjennomføringen av oppdraget, skal dette avklares med kontrollutvalget.

Revisor skal utarbeides en skriftlig prosjektplan for hver forvaltningsrevisjon, som redegjør for problemstillinger, revisjonskriterier eller grunnlaget for disse, og metodebruk.

<sup>63</sup> LOV 2018-06-22 nr 83, Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven), syvende del, kapittel 22 til 26, §§ 22-1 til 26-1



## Revisjonsdialogen:

Revisor skal iverksette tiltak som er egnet til å sikre god dialog med revidert enhet, øvrige involverte og andre relevante aktører. Senest før datainnsamling starter skal revisor sende oppstartsbrev til kommunedirektøren (alt. selskapet). Som hovedregel skal det avholdes oppstartsmøte hvor det redegjøres for bakgrunn, problemstillinger, revisjonskriterier, informasjonsbehov og planlagt gjennomføring av forvaltningsrevisjonen.

Utkast til rapport skal sendes kommunedirektøren (alt. selskapet som er gjenstand for forvaltningsrevisjon), og uttalelsen skal fremgå av rapporten i sin helhet. Endelig rapport skal oversendes kontrollutvalget, med kopi til kommunedirektøren (alt. selskapet).

## Revisjonskriterier:

Med utgangspunkt i problemstillinger skal revisor etablere revisjonskriterier utledet fra autoritative eller anerkjente kilder innenfor det reviderte området. Kildene skal presenteres for revidert enhet, som skal gis anledning til å komme med innspill. Revisjonskriteriene skal være relevante, konkrete og i samsvar med de kravene som gjelder for revidert enhet innenfor den aktuelle tidsperioden.

## Metode og data:

Revisor skal sikre dataenes relevans (gyldighet, validitet) for problemstillingen, og datainnsamlingen skal gjennomføres på en måte som sikrer dataenes pålitelighet (reliabilitet). Metodevalg skal begrunnes og eventuelle svakheter i datamaterialet skal synliggjøres. Det skal innhentes data i tilstrekkelig omfang til å kunne gjøre vurderinger og svare på problemstillingene. Data som er fremkommet muntlig skal nedtegnes skriftlig og bekreftes av kilden. Personopplysninger skal behandles i tråd med kravene i personopplysningsloven.

## Vurderinger, konklusjoner og anbefalinger:

Revisor skal vurdere innsamlede data opp mot revisjonskriteriene, og dersom det avdekkes vesentlige avvik skal det komme tydelig frem i rapporten. Vurderinger må være objektive, og med bakgrunn i disse skal revisor konkludere i forhold til problemstillingene.

Anbefalinger er ikke obligatorisk, men skal gis der dette er hensiktsmessig ut fra data, vurderinger og konklusjoner. Anbefalinger skal ikke gis i form av detaljerte løsninger.

## Rapport:

Det skal skrives rapport til hvert forvaltningsrevisjonsprosjekt, og rapporten skal utformes så leservennlig som mulig med hensyn til språk og struktur.

Rapporten skal vise sammenhengen ("den røde tråden") mellom problemstillinger, revisjonskriterier, innsamlede data, vurderinger, konklusjoner og eventuelle anbefalinger, og det skal være et klart skille mellom hva som er presentasjon av data (fakta) og hva som er revisors vurderinger. Praksis eller tilstand innen det reviderte området skal beskrives i et omfang som i tilstrekkelig grad underbygger revisors vurderinger og konklusjoner.

## Dokumentasjon:

Forvaltningsrevisjon skal dokumenteres på en måte som er tilstrekkelig til å gi en totalforståelse av utførelsen av prosjektet, og til å underbygge revisors vurderinger og konklusjoner. Forhold som tilsier at det kan foreligge misligheter eller feil, skal dokumenteres særskilt. Det samme gjelder dersom det avdekkes åpenbare brudd på annet regelverk enn det som inngår i revisjonen. Dokumentasjon skal oppbevares i minst 10 år.

## Kvalitetssikring og system for kvalitetskontroll

Utførelse av forvaltningsrevisjon skal kvalitetssikres, og denne skal dokumenteres. Den skal sikre at undersøkelse og rapport har nødvendig faglig og metodisk kvalitet og følger denne standard.

Revisjonsenheten skal dokumentere et system for kvalitetskontroll.

## Vedlegg 3 – Metode

Prinsipper for metodebruk i forvaltningsrevisjon følger av *RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon*<sup>64</sup> som er vedtatt av Norges Kommunerevisorforbund (NKRF). Denne bygger i stor grad på samfunnsvitenskapelig metode om etterprøvnbarhet av funn, og rettslige prinsipper om at revidert enhet skal kunne få frem sitt syn (kontradiksjon) ut fra vår gjennomgang og vurdering av område vi ser på.

Sett i lys av en forvaltningsrevisjons begrensede ressursramme, samt hensiktsmessigheten i forhold til dens formål, er dokumentasjonen og sikring av denne ikke så omfattende som kravene som settes til vitenskapen og domstolene. Ut fra en vitenskapelig og filosofisk side er det ingen informasjon/dokumentasjon som er helt objektiv eller kilde som er 100% pålitelig.

I forvaltningsrevisjon tilstreber vi at vurderinger og anbefalinger skal gjøres på et objektivt og etterprøvbart grunnlag. Ofte er problemstillingene i en forvaltningsrevisjon mer lukkede og definerte enn forskning og etterforskning. Dette påvirker også våre valg av metode. En av hovedhensiktene med forvaltningsrevisjon er å få til læring og endring om det vurderes behov for dette. Ofte vil dette også skje gjennom prosessen når vi gjennomfører en forvaltningsrevisjon. Ved at det settes fokus på et tema og/eller område, vil ofte den reviderte selv se behov for endring.

Det å pålegge endring er en politisk prosess som er gjenstand for saksbehandling. Av den grunn vil ikke våre vurderinger få direkte virkning for å sette i gang endringsprosesser. Gjennom å fremme vurderinger, og eventuelt anbefalinger, som er relevante for problemstillingene søker vi å bidra til utvikling i den reviderte enhet.

I prosjekter kan vi benytte oss av kvalitative og kvantitative metoder<sup>65</sup>. Kvalitativ metode vektlegger forståelse og analyse av sammenhenger i en prosess hos den enkelte. De er viktige for å utvikle bedre forståelse av individer, i forhold til for eksempel motivasjon, følelser, holdninger, kognitive prosesser. Kvantitativ metode består av opptelling av fenomener eller kjennetegn ved en gruppe individer. Det brukes for å analysere et stort antall enheter, som for eksempel land, personer eller bedrifter. Kvalitative og kvantitative metoder er supplerende metoder som ikke kan erstatte hverandre.

### Eksempler på aktuelle metoder for innsamling og analyse av informasjon / fakta ved forvaltningsrevisjon:

- Dokumentanalyse
- Samtaler / intervju / gruppeintervju
- Spørreundersøkelser
- Statistiske analyser
- Trendanalyser
- Økonomiske analyser (som regnskapsanalyse)
- Case
- Scenarioanalyse
- Observasjon

I denne revisjonen har vi i hovedsak benyttet følgende metode:

### Dokumentanalyse

Dokumentanalyse består av å hente informasjon fra planer, rapporter, rutiner, vedtak, referater og lignende.

---

<sup>64</sup> Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon

<sup>65</sup> Store norske leksikon – [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode) og [https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode)

Styrkene ved dokumentanalyse er at informasjonen er skriftlig, og i mange tilfeller har flere personer vært involvert i utarbeidelsen av den. Er dokumentasjonen utarbeidet av den reviderte kan den antas å ha stor grad av pålitelighet. Er dokumentasjonen utarbeidet av, eller på vegne av, noen med en saksinteresse, er det grunn til å være mer forsiktig i bruken av dem.

Dokumentanalyse er ofte hensiktsmessig i forvaltningsrevisjon, siden det ofte finnes mange dokumenter med relevante data for våre undersøkelser. Svakheten er at dokumentanalyse i seg selv bare fanger opp det som er skriftlig dokumentert. For å motvirke dette vil dokumentanalyse ofte benyttes i kombinasjon med andre metoder.

## Samtaler / intervju / gruppeintervju

Samtaler, intervju og/eller gruppeintervju egner seg godt til å undersøke åpne, beskrivende problemstillinger, og særlig der det er begrenset med skriftlig informasjon / dokumentasjon.

Utfordringer er å vurdere om det i tilstrekkelig grad gir et helhetlig og «korrekt» bilde av virkeligheten. Utvalgets størrelse og hvordan man velger ut hvem som skal intervjues vil ha betydning for påliteligheten.

Ved gjennomføring av intervjuer skal det føres referat fra samtalen, og de som er intervjuet skal i ettertid verifisere at referatet gir en riktig fremstilling av deres syn på et tema og/eller område.





# Vi kan kommuner

Viken kommunerevisjon IKS

Org.nr.: 985 731 098 MVA

[post@vkrevisjon.no](mailto:post@vkrevisjon.no) | [vkrevisjon.no](http://vkrevisjon.no)

**Hovedkontor - Drammen**

Postadresse: Postboks 4197, 3005 Drammen

Besøksadresse: Øvre Eiker vei 14, 3048 Drammen

**Avdelingskontor - Hønefoss**

Postadresse: Postboks 123, Sentrum, 3502 Hønefoss

Besøksadresse: Osloveien 1, 3511 Hønefoss

**Avdelingskontor - Follo**

Postadresse: Postboks 173, 1401 Ski

Besøksadresse: Parkaksen 7, 1400 Ski

**Avdelingskontor - Hallingdal**

Besøksadresse: Alfarvegen 117, 3540 Nesbyen

