



Saksframlegg

Arkivsak-dok. 24/15495-1
Saksbehandler Lars Ole Hansen

Utvalg	Møtedato
Kommunestyret 2023 - 2027	30.10.2024
Formannskapet 2023 - 2027	24.10.2024

Orientering om tiltak for Investeringsprosjekter

Kommunedirektørens forslag til vedtak

Saken tas til orientering.

Fakta

I forbindelse med behandling i februar av sak 24/743 «Kulturhuset prosjekt PAN – økt budsjetttramme» fattet kommunestyret et vedtak som bla inneholdt punkt 5:

- *Kommunestyret ber kommunedirektøren så raskt som mulig komme tilbake med en orientering om hvilke tiltak ut over det som er beskrevet i saken, som er iverksatt/ planlagt iverksatt, for å sikre kontroll med dette og fremtidige prosjekter.*

I saken er følgende tiltak listet opp:

«For å sikre prosjektets framdrift og økonomisk kontroll igangsettes følgende:

- *Det leies inn ekstern prosjektleder til støtte for prosjektleder for å bistå og styrke den samlede prosjektoppfølgingen for prosjektet.*
- *Assisterende kommunedirektør inngår i styringsgruppen med umiddelbar virkning.*
- *Relevant senior personell fra leverandør av prosjektering inngår i prosjektets styringsgruppe med umiddelbar virkning.*
- *Hyppighet av styringsgruppemøter økes og rapporteringsrutine fra prosjektleder til styringsgruppe endres. »*

Denne saken er kommunedirektørens tilbakemelding på kommunestyrets vedtak og kompletterer oppdateringer som er gitt muntlig i forbindelse med kommunedirektørens informasjon til kommunestyret.

Saken redegjør først for tiltak ut over det som ble beskrevet i sak 24/743 for å sikre kontroll i PAN-prosjektet. Videre redegjøres det for tiltak som er iverksatt for investeringsprosjektene generelt og hvilke tiltak som planlegges gjennomført.

Hvilke tiltak er iverksatt i PAN-prosjektet utover det som ble opplyst om tidligere:

Oppdatering av de tiltakene som ble belyst i sak 24/743 er kommentert nedenfor i kursiv.

- Det leies inn ekstern prosjektleder til støtte for prosjektleder for å bistå og styrke den samlede prosjektoppfølgingen for prosjektet.

Oppdatering: Ny innleid prosjektleder og byggeleder har erstattet tidligere prosjektleder og byggeleder.

- Assisterende kommunedirektør inngår i styringsgruppen med umiddelbar virkning.

Oppdatering: Assisterende kommunedirektør deltok i de første styringsgruppene, men er erstattet av en innleid senior ressurs for å styrke styringsgruppens kompetanse både innenfor faget prosjektstyring og byggeprosjekter.

- Relevant senior personell fra leverandør av prosjektering inngår i prosjektets styringsgruppe med umiddelbar virkning.

Oppdatering: Av hensyn til konfidensialitet og pågående forhandling om reklamasjoner i prosjektet ble dette erstattet med særmøter med leverandøren.

- Hyppighet av styringsgruppemøter økes og rapporteringsrutine fra prosjektleder til styringsgruppe endres.

Oppdatering: Hyppigheten og lengden av styringsgruppemøter er økt. I første fase ble disse økt opp til en ukentlig frekvens. Etter hvert som behovet har endret seg er også frekvensen justert. Rapporteringsrutinene er mer formalisert og strukturert. Det rapporteres på overordnet status, SHA (sikkerhet, helse og arbeidsmiljø) og ytre miljø, fremdrift, økonomi, risiko og muligheter samt behov for beslutninger.

I tillegg er følgende tiltak gjennomført:

- Styringsdokument er utarbeidet.
- Prosjektets økonomiske styringsramme er formalisert i styringsdokumentet.
- Prosjektlederens handlingsrom er avgrenset til prosjektets vedtatte budsjettamme eksklusiv risikoavsetning.
- Styringsgruppen disponerer beslutninger som benytter risikoavsetningen.
- Bruk av risikoavsetningen rapporteres av prosjekteier til kommunedirektør.
- I styringsgruppemøtene er det etablert et fast agendapunkt for å hente ut erfaring som kan overføres til andre prosjekter.
- Styringsgruppen har fått en gjennomgang av roller og ansvar samt styringsgruppens funksjon.
- Styringsgruppen er redusert i antall medlemmer for å tydeliggjøre ansvar og øke beslutningsdyktighet og effektivitet.
- Det er etablert et brukerforum for å samle brukerinteressene og koordinere innspill til styringsgruppen.

Hvilke tiltak er iverksatt i investeringsprosjektene utover det som ble opplyst om tidligere:

Oppdatering av de tiltakene som ble belyst i sak 24/743 er kommentert nedenfor i kursiv.

- Stilling som senior prosjektleder er for tiden utlyst for andre gang.

Oppdatering: Senior prosjektleder er ansatt og har startet. Senior prosjektleder vil ha prosjektlederansvaret i noen av de største eller mest komplekse investeringsprosjektene. Senior prosjektleder har blant annet prosjektlederansvaret for byggeprosjektet universitetssykehjem. Senior prosjektleder har en mentor-/seniorrolle overfor de øvrige prosjektlederne.

- Det er for tiden utlyst en stilling som prosjektsjef og leder for eiendomstjenesten. Det søkes etter en prosjektsjef som har omfattende erfaring fra store byggeprosjekter.

Oppdatering: Prosjekt- og eiendomssjef med ønsket kompetanse og erfaring er ansatt og har startet.

- Kommunedirektøren har besluttet en ny organisering og ledelse av styringsgruppene. Kommunedirektøren har også vurdert at dagens organisering av byggeprosjektene ikke har vært ideell. I dag er det kommunalsjefen for sektoren som skal yte tjenester i det nye bygget som er prosjekteier og leder av styringsgruppen for byggeprosjektet. I den nye organiseringen av byggeprosjekter skal denne prosjektsjefen være prosjekteier og leder for styringsgruppene i byggeprosjektene.

Oppdatering: Ny organisering og ledelse av styringsgruppene er iverksatt. Nytilsatt prosjekt- og eiendomssjef er gått inn som prosjekteier for de største og mest kompliserte prosjektene og leder styringsgruppene for disse prosjektene. Prosjekteierrollen for resterende prosjekter er fordelt mellom leder for investeringsprosjekter og kommunalsjef for investeringer og teknisk drift. Alle investeringsprosjekter har dermed fått en prosjekteier med relevant bakgrunn fra bygg, anlegg og eiendomsfagene. Kommunalsjefene har gått over til å ha rollen som senior bruker i styringsgruppene.

- I juni 2023 besluttet kommunedirektøren at kommunen skal kjøpe inn ekstern innkjøpskompetanse for investeringsprosjektene. Dette har allerede gitt positive resultater i forhold til framdrift i investeringsprosjektene.

Oppdatering: Bruk av ekstern innkjøpskompetanse fungerer godt og sikrer at det er tilstrekkelig kapasitet på innkjøpskompetanse i investeringsprosjektene. Det offentlige innkjøpssamarbeidet på Agder har en rammeavtale på innkjøpskompetanse, og kommunen benytter seg av denne.

I tillegg er følgende tiltak gjennomført:

- Ny organisasjonsstruktur med opprettelse av ny sektor for investeringer og teknisk drift er på plass. Det har skjedd endringer både i linja og prosjektorganiseringen. Det er ny kommunalsjef med et mer avgrenset ansvar enn tidligere. Det er ny prosjekt- og eiendomssjef som har fått et samlet ansvar for både eiendom og investeringsprosjekter. Leder for investeringsprosjekter rapporterer nå til prosjekt- og eiendomssjef.

- Kompetanse på investeringsprosjekter er styrket ved ansettelse av prosjekt- og eiendomssjef og senior prosjektleder som begge har omfattende kompetanse og erfaring fra bygg, anlegg og eiendomsbransjen.
- Når investeringsbudsjettet er behandlet og vedtatt i kommunestyret, anses behovsfasen (ref. prosjektveiviseren) som konkludert, og enkeltprosjektene passerer gjennom dette beslutningspunkt 1 (BP1). Den fagmessige overgangen med kontroll av sjekklister og organisering er delegert til kommunedirektøren.
- Kommunedirektøren har besluttet at beslutningspunktene (BP) 2 og 3 alltid skal legges frem for kommunestyret, og dette er iverksatt. I løpet av året har flere prosjekter nådd stadier hvor de har passert enten BP2 eller BP3, og sakene har blitt lagt fram fortløpende for kommunestyret for beslutning om overgang til neste fase og beslutning om økonomisk ramme. Disse beslutningssakene belyser nå seks styringsparametere (tid, kostnader, kvalitet, omfang, risiko og gevinst) som prosjekter skal styres etter ihht prosjektveiviseren.
- Kommunedirektøren har besluttet at vurdering og anbefaling av entreprisform fremlegges kommunedirektøren for kontroll og endelig beslutning.
- Som et ledd i arbeidet med å implementere prosjektmetodikken, har ny prosjekt- og eiendomssjef og leder for investeringsprosjekter etablert fast møte hver uke for å arbeide med å utvikle, kvalitetssikre og gjennomføre endringer som er bestemt.
- Økonomistaben stiller med en økonomiressurs (controller) til å bistå prosjektlederne ved behov.
- Det utarbeides en felles standard for dokumentasjon og arbeidsmetodikk.
- Det har vært gjennomgang av prosjektporteføljen for å identifisere gode eksempler som gir læringspunkter på tvers av prosjektene samt avdekke forbedringspotensial i prosjektmetodikken.

Hvilke fremtidige tiltak planlegges gjennomført:

I tillegg til å videreføre de rutinene som allerede er etablert med politisk behandling ved beslutningspunktene, har kommunedirektør besluttet at fremtidige saksfremlegg skal inneholde et større informasjonsomfang enn i dag. Dette i form av beslutningsgrunnlag som styringsdokumenter, utredninger og/eller forprosjektrapporter.

Kommunedirektøren har besluttet at samtlige investeringsprosjekter skal ha utarbeidet styringsdokument innen utgangen av 2024. Det er kun et fåtall prosjekter som ikke har dette på plass, men utarbeidelsen av styringsdokument gis første prioritet i disse prosjektene.

Det hender at prosjekter av ulike årsaker må stanses. I slike tilfeller er det viktig at informasjon ikke går tapt. Det etableres derfor en standardisert rapport som skal samle aktuell informasjon når prosjekter stanses. Dette gjøres for at det skal være enklere starte prosjektet igjen på et senere tidspunkt.

Kommunedirektøren har besluttet at samtlige styringsgrupper skal ha gjennomført en grundig opplæring i roller, ansvar og prosjektmetodikk innen utgangen av 2024. Kompetanseoppbygging med kurs skal gjennomføres for alle deltakere i styringsgruppene. Hensikten er felles forståelse for arbeidet og ansvaret i prosjekter. Rutine etableres for å sikre riktig kompetanse hos nye deltakere som kommer inn i prosjekter underveis.

Det skal også utarbeides en kompetanseplan for kommunens prosjektledere som skal tilrettelegge for riktig og nødvendig kompetanseutvikling.

Det innføres fast mal for månedsrapporter som prosjektleder sender til styringsgruppene. Agenda i styringsgruppene blir også fast, samt fast oppsett for gjennomføring av møtene i styringsgruppene.

Rammeavtalen for rådgivningstjenester er lyst ut med intensjon om å endre fra å ha en enkelt leverandør til å ha flere leverandører. På denne måten unngås en monopolsituasjon, det blir minikonkurranse om det enkelte avrop, og dette tilrettelegger for økt mulighet for kvalitetssikring og bedre tilgang på riktig kompetanse.

Det skal etableres en bedre oppfølging av innleide rådgivere ved å utarbeide tilleggsrutiner for avrop av rådgivertjenester. Hensikten er å sikre at bestillinger og ansvarsfordeling er tydeligere avklart. Innholdet i månedsrapportene fra innleide rådgivere vil standardiseres og krav til rapportering vil bli tydeliggjort.

I IKT Agder-samarbeidet vurderes det nå å implementere en endring i økonomisystemet som innebærer mulighet til å få bedre kontroll over forbruket i den enkelte rammeavtale, noe det ikke er lagt til rette for i dag.

Vurderinger:

Kommunedirektøren vurderer at de tiltak som er gjennomført for PAN-prosjektet, inklusiv de endringer som er gjort fra saken som ble lagt fram i februar i år og fram til nå, så langt har gitt ønsket effekt. Det er likefullt gjenstående utfordringer knyttet til ferdigstilling av de ulike fagområder i prosjektet. Det jobbes aktivt i prosjektledelsen med å få avklart disse forholdene løpende. Det er dermed fortsatt en viss restrisiko i prosjektet, men som nå blir mindre og mindre etter hvert som prosjektet nærmer seg en avslutning.

Kommunedirektøren mener de systemmessige og organisatoriske endringene som er gjennomført samt tilføring av senior bygg- og anleggskompetanse til prosjekteierfunksjonen og i linjeorganisasjonen er gode grep, og viser i saken også tiltak som er planlagt og som gjennomføres den nærmeste tiden.

Kommunedirektøren ser for øvrig fram til at det i den kommende revisjonsrapporten om PAN-prosjektet kan komme fram ytterligere tiltak og læringspunkter som kommunedirektøren kan følge opp videre.

Konklusjon

Saken gir en oppdatering i forhold til iverksatte tiltak i PAN-prosjektet men også en oppdatering av tiltak for investeringsprosjekter generelt, samt en gjennomgang av systemmessige og organisatoriske endringer som er iverksatt. Kommunedirektøren legger særlig vekt på at det nå er tilført senior kompetanse med erfaring fra bygge-, anleggs- og eiendomsbransjen.

Det vil alltid være en risiko knyttet til gjennomføring av investeringsprosjekter. Kommunedirektøren har med de gjennomførte og planlagte tiltak lagt til rette for at risikoen reduseres.