

Vedlegg 4: Strategi for styring av kostnad og omfang

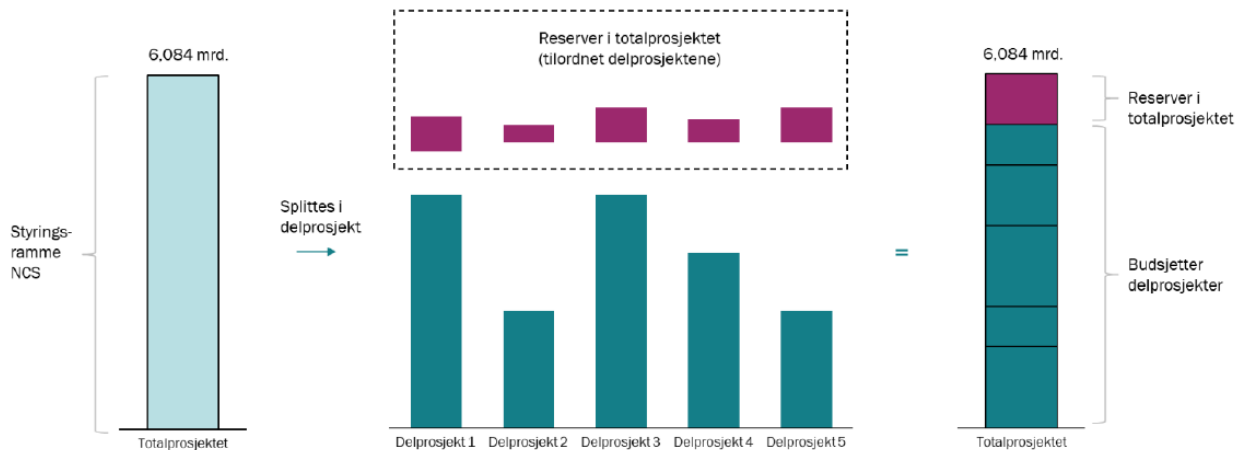
Innhold

1	Styring av delprosjekter.....	2
1.1	Disponering av budsjett og reserver	2
1.2	Prosjektomfang og endringsstyring.....	2
1.2.1	Referansegrunnlag for identifikasjon av endring	2
1.2.2	NTNUs rolle i endringsstyring	3
2	Kostnadsestimering og usikkerhetsvurderinger.....	4
3	Anbefalinger	4

1 Styring av delprosjekter

1.1 Disponering av budsjett og reserver

SSD pkt. 3.3.2 *Styring av delprosjekter* beskriver at hvert delprosjektene skal bli tilordnet et budsjett før oppstart av samhandling, fase 1. Budsjettene skal inneholde en reserve, basert på delprosjektspesifikke usikkerhetsvurderinger. Reserven som er tilordnet de respektive delprosjektene skal disponeres av prosjektdirektør, som kan omfordele reserven mellom delprosjektene.



Figur 1: SSDs illustrasjon av styringsramme, reserver og budsjetter for delprosjekter

KDs styringsdokument pkt. 4 *Overordnet økonomistyring* beskriver en annen forvaltning av reservene innenfor styringsrammen. KD forutsetter at styringsrammen innledningsvis fordeles på de ulike delprosjektene, samt overordnede byggherrekostnader og reserver. Reserven fordeles seg på en overordnet reservepost og reserver på hvert enkelt delprosjekt.

Ifølge KD skal endelig entreprisbudsjett for de respektive delprosjekter fastsettes av KD før oppstart av gjennomføringsfasen. Hvert entreprisbudsjett skal inkludere en reserve for delprosjektet.

SSD avviker fra KDs føringer med hensyn til mulig omfordeling av reserver mellom delprosjekter. KDs styringsdokument innebærer ikke at det gis fullmakt til å overføre reserver innenfor et entreprisbudsjett til et annet delprosjekt.

1.2 Prosjektomfang og endringsstyring

1.2.1 Referansegrunnlag for identifikasjon av endring

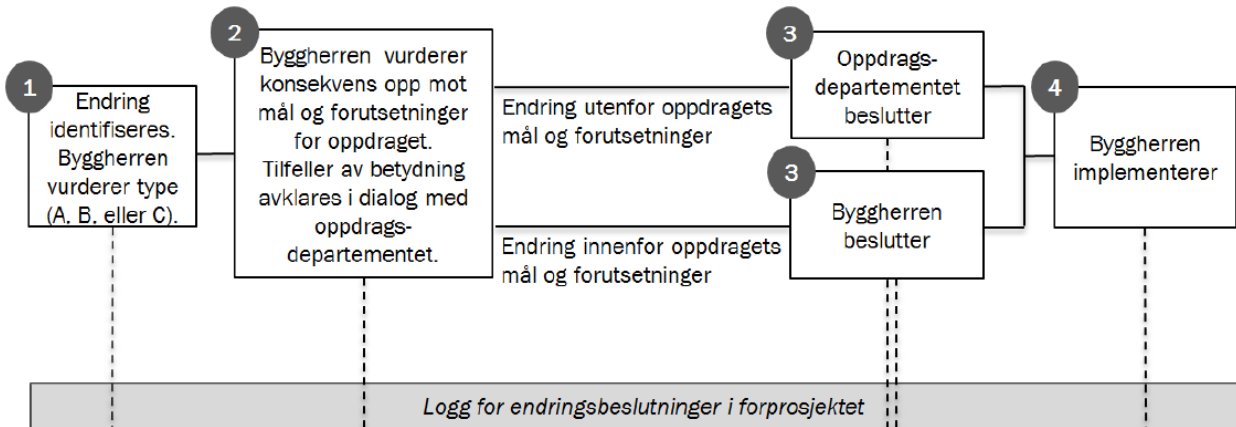
SSD pkt. 4.1 beskriver et regime for endringsstyring med tre kategorier endringer:

A. Pålegg	Endringer som følge av politiske beslutninger eller myndighetspålagte krav og føringer.
B. Forslag	Endringer i prosjektet som kan være hensiktsmessige eller nødvendige for å innfri målene med prosjektet.
C. Beregningsgrunnlag	Endringer som ikke inngår i 1 eller 2, men følger av utvikling og detaljering av beregningsgrunnlaget, feilkalkulasjoner ol

Figur 2: SSDs kategorisering av endringer i 3 hovedtyper

Ettersom grunnlaget for investeringsbeslutning og fordeling av styringsramme på delprosjekter i stor grad er basert på analogestimering av bygningskostnader (konto 2), kan det vanskelig fastslås hva som opprinnelig inngår i det bakenforliggende beregningsgrunnlaget med hensyn til bygningsmessig

utforming, materialvalg og kvaliteter. Grunnlaget for stram kostnadsstyring blir dermed svakt, ettersom partene i samhandlingsfasen ikke har en veldefinert referanse for å fastslå hva som krever iverksettelse av den formelle beslutningsprosessen for implementering av endring ref. *Veileder for styring av store statlige byggeprosjekter*.



Figur 3: SSDs illustrasjon som viser trinnene i implementering av endring.

1.2.2 NTNUs rolle i endringsstyring

Vi oppfatter at det ikke er fullt samsvar mellom Statsbyggs og NTNUs forventninger med hensyn til NTNUs rolle i endringsstyringen.

I Statsbyggs styringsdokument, vedlegg Brukerinvolvering, heter det at:

Alle prosjektbeslutninger tas av Statsbygg som byggherre eller KD som prosjekteier. Formålet med brukerinvolveringen er derfor å gi råd og innstille til Statsbygg, slik at prosjektet understøtter virksomheten.

I NTNUs styringsdokument, vedlegg Prosedyre for kvalitetsstyring, heter det følgende mht. behandling av fravik fra NTNUs omfattende matrise med kvalitetsmål:

Fravik skal ikke gjøres tilfeldig, men følge en avtalt og styrt prosess. Fravik skal løftes til NTNU for prioritering og beslutning, og byggherre er ansvarlig for å dokumentere avtalt fravik gjennom oppdatert prosjektstyringsbasis for bygge- og brukerutstyrsprosjektet. Dette gjelder også tilfeller der det oppstår fravik fra omforent byggeprogram eller forprosjektrapport.

Det heter videre i NTNUs styringsdokument, kapittel 3.4, *Strategi for endringsstyring* at:

Ved endringer som foreslås av byggherre, skal konsekvenser for kostnad, areal, kvalitet og fremdrift i prosjektet beskrives av Byggherre. NTNU skal gjøre en nyttevurdering ift. NTNUs strategiske grunnlagsdokumenter og masterplan for bygg- og eiendomsutvikling, og beslutte hvorvidt foreslått endring er ønsket av NTNU. Endringsforslagene vurderes deretter ut ifra kost-nytte. Hvis Statsbygg og NTNU er enige, kan endring effektueres. Hvis Statsbygg og NTNU er uenige om håndtering av endringsforslag, løftes saken til prosjektråd.

SSDs beskrivelse av endringsstyring i prosjektet omtaler ikke en slik involvering av bruker, og frykter at det ikke er fullt samsvar i forventningene omkring NTNUs rolle i endringsstyringen generelt. Vi oppfatter at det er brukers forventning at endrings konsekvenser opp mot effektmål og kvalitetsmål skal utføres av NTNU. Dette står i så fall i motsetning til Statsbyggs SSD, som viser til at det er Byggherren som vurderer konsekvens opp mot mål og forutsetninger for oppdraget.

2 Kostnadsestimering og usikkerhetsvurderinger

SSDs vedlegg 5 *Strategi for styring av usikkerhet* beskriver aktiviteter som skal iverksettes i tilknytning til usikkerhetsstyring. Roller og ansvar for gjennomføringen er definert i pkt. 1.3.1 *Organisering*

Rolle	Ansvar
Usikkerhetskoordinator	Usikkerhetskoordinator på porteføljenivå har ansvar for god kvalitet i usikkerhetsregistrert og skal sørge for å innhente nødvendig informasjon.
Delprosjektleder	Delprosjektleder har ansvar for å identifisere nye hendelser og rapportere på usikkerheter tilknyttet sitt delprosjekt. Delprosjektleder rapporter til usikkerhetskoordinator.

Figur 4: SSDs oppsummering av roller og ansvar for usikkerhetsstyring

Stillingen **Usikkerhetskoordinator** er omtalt som meget sentral i NCSs strategi for styring av usikkerhet. Denne stillingen gjenfinner vi ikke i bemanningsplanen, der vi heller ikke finner andre stillingsbenevnelse som er plausible som ansvarshavende *for de kvalitative usikkerhetsanalyser i prosjektet, samt for å sikre god kvalitet i usikkerhetsregistrert og sørge for å innhente nødvendig informasjon.*

Videre viser bemanningsplan at **Delprosjektledere** i hovedsak ikke er mobilisert for oppstart av gjennomføringsfasen. Dette innebærer i så fall at ledelse på porteføljenivå må tillegges ansvaret for å identifisere nye hendelser og rapportere på usikkerheter i delprosjektene under samhandlingsfasen.

Det fremstår som det mangler bemanning for ansvar og oppgaver som er beskrevet i SSD vedlegg 5; *Strategi for styring av usikkerhet.*

3 Anbefalinger

Disponering av delprosjekters reserve

Vi anbefaler at KDs modell fastholdes. Dette innebærer en anbefaling om et formelt beslutningspunkt før oppstart av gjennomføringsfasen av de respektive delprosjekter. Ferdig fremforhandlet forslag til målpris, eventuelt fastpris, fremlegges sammen med en usikkerhetsanalyse som grunnlag for KDs beslutning om iverksettelse. KD vurderer behovet for eventuell kvalitetssikring av beslutningsgrunnlaget. KD fastsetter et entreprisbudsjett med en delprosjektspesifikk reserve, i tråd med KDs styringsdokument.

Reserver tilordnet de respektive delprosjekter kan gjennom utførelsen ikke omfordeles uten KDs eventuelle revidering av fastsatte entreprisbudsjetter. Eventuelle kostnadsoverskridelser i delprosjekter bør forutsetningsvis salderes mot omfangskutt – eventuelt prosjektdirektørens overordnede reservepost.

Ubenyttet reserve og eventuelt opparbeidede kostnadsbesparelser kan først omfordeles til overordnet reservepost når det respektive delprosjekt er sluttavregnet.

Referansegrunnlag for identifikasjon av endring

Vi anbefaler at det før iverksettelse av samhandlingsfase utarbeides en ressursbasert kalkyle for konto 2 for det respektive delprosjekt, basert på preliminare valg av systemer og løsninger, samt overordnede materialvalg. Valgte forutsetninger tilpasses det kostnadsnivå som ligger til grunn for styringsrammen. Kalkylen kan gjennom videre utvikling av delprosjektet tjene som referanse for iverksettelse av beslutningsprosess for implementering av endring.

NTNUs rolle i endringsstyring

Vi anbefaler at NTNUs roller i beslutningsprosessen for implementering av endringer klarlegges, og SSDs og NTNUs styringspunkter samordnes.

Kostnadsestimering og usikkerhetsvurderinger

Rollen som usikkerhetskoordinator ref. SSD vedlegg 5; *Strategi for styring av usikkerhet* beskrives i SSDs pkt. 3.2.1 *Organisering* og SSDs vedlegg 2 *Organisering, roller og fullmakter* pkt. 3.1 *Portefølje*. Det bør fremkomme tydelig hvem som til enhver til utøver ansvaret som er tillagt denne stillingen.

Vi anbefaler videre at de respektive delprosjektledere mobiliseres før valg av totalentreprenør, og således gis mulighet til å ta del i planlegging og ledelse av all samhandling med både brukerne og totalentreprenøren.