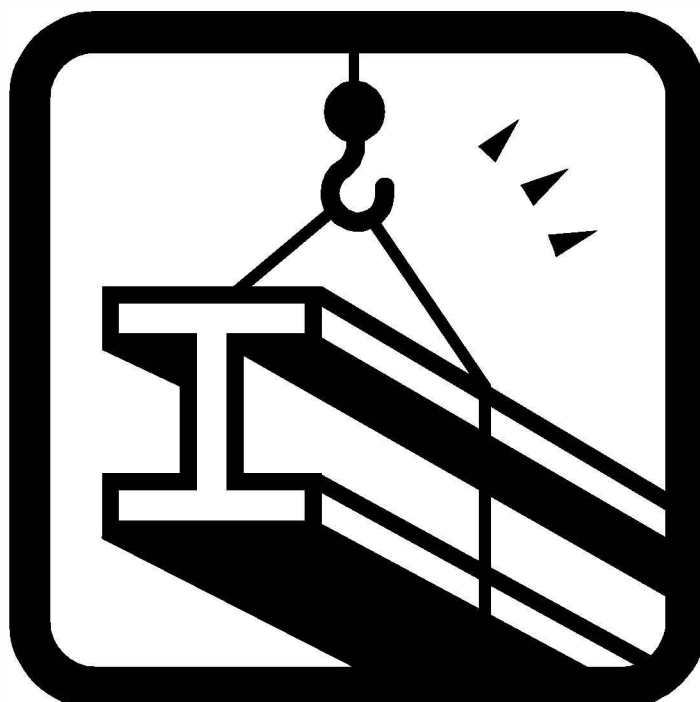




**EIGERSUND
KOMMUNE**

RETNINGSLINJER

for gjennomføring av kommunale
bygge- og anleggsprosjekter



Vedtatt av kommunestyret 2022 

Innhold

1. Formål	3
2. Roller og begreper.....	3
3. Opprettelse av prosjekter	5
4. Rollene i prosjektorganisasjonen	6
5. Politiske beslutningspunkter	8
6. Faseinndelt prosjektstyring	9
7. Prosjektgjennomføring.....	12
7.1 Grunnleggende prosjektforutsetninger	12
7.2 Brukermedvirkning.....	12
7.3 Arbeidsmiljøutvalg (AMU)	12
7.4 Livssyklus kostnader (LCC) og minimumsløsning	12
7.5 Valg av entreprisform	13
7.6 Anskaffelser.....	13
7.7 Sidemannskontroll	13
7.8 Møter og arkivrutiner.....	13
7.9 Overtakelse	13
8. Kommunikasjon.....	14
8.1 Kommunikasjonsstrategi	14
8.2 Interessentanalyse	14
8.3 Rapportering	14
8.4 Sluttrapport	14
9. Økonomistyring	15
9.1 Budsjettoppfølging	15
9.2 Kalkulering	15
9.3 Fullmakter.....	16

1. Formål

Formålet med retningslinjene er å beskrive hvordan store og/eller komplekse bygge- og anleggsprosjekter gjennomføres i Eigersund kommune. Retningslinjene vedtas politisk av kommunestyret.

Retningslinjene skal ivareta:

- ✓ effektiv og forsvarlig styring og organisering av prosjekter
- ✓ klar rollefordeling mellom politikk og administrasjon
- ✓ klar rollefordeling internt i administrasjonen
- ✓ rett kompetanse gjennom hele prosjektet
- ✓ realistisk kalkulering og budsjettering
- ✓ bred brukermedvirkning
- ✓ relevante lover, forskrifter, normer og retningslinjer
- ✓ valg av hensiktsmessig entreprisemodell
- ✓ fokus på livssyklus kostnader og minimumsløsninger
- ✓ prosjektoppfølgning mht. framdrift, økonomi og kvalitet
- ✓ intern samhandling
- ✓ tilstrekkelig informasjon

Retningslinjene omfatter de bygge- og anleggsprosjektene som er definert som A-prosjekter. Retningslinjene gjelder for hele prosjektprosessen, fra mandatet overleveres fra oppdragsgiver til prosjektet, og fram til ferdigstillelse og overlevering fra prosjektet til oppdragsgiver.

I tillegg til retningslinjene vil det utarbeides en prosjekthåndbok for gjennomføring av bygge- og anleggsprosjekter. Prosjekthåndboka skal bygge på retningslinjene, utfylle disse, samt legge til rette for en felles praksis. Den vil også være et verktøy ved planlegging, gjennomføring og styring av investeringsprosjekter i Eigersund kommune. Verktøyet er utarbeidet for å øke kompetansen om prosjektgjennomføring for ansatte og andre interessenter som er involvert i et prosjekt, i alle faser og på alle nivåer.

2. Roller og begreper

Prosjekt	Et prosjekt er en arbeidsoppgave med et gitt mål som er løftet ut av basisorganisasjonen, med en avtalt tidsramme og et vedtatt budsjett.
Prosjekteier	Prosjekteier er den som beslutter hva som skal gjennomføres og bevilger midler til et prosjekt. Kommunestyret er som regel prosjekteier.

Oppdragsgiver	Oppdragsgiver er den som på vegne av prosjekteier gir prosjektmandatet, via kommunalsjef for tekniske tjenester (TT), til prosjektansvarlig. Kommunedirektøren er som regel oppdragsgiver.
KLK	Kommunedirektørens ledergruppe.
Prosjektansvarlig	Prosjektansvarlig har overordnet ansvar for at prosjektet gjennomføres innenfor avtalt tids- og kostnadsramme.
Prosjektleder	Prosjektleder har det operative og daglige ansvaret for prosjektet.
Rådgivningsgruppe	Rådgivningsgruppen er et rådgivende organ til prosjektledelsen, som bidrar til at prosjektet tilføres nødvendige ressurser, samt gir råd og støtte ved veivalg innenfor avsatte rammer.
Brukergruppe	Brukergruppen består personer som skal bli framtidige brukere av et bygg/anlegg, verneombud og tillitsvalgt. Brukergruppen gir råd til prosjektleder basert på egen erfaring og kunnskap.
Referansegruppe	Referansegruppen består av ressurspersoner med spesiell kompetanse på fagfeltet. Gruppen har ingen formell rolle i prosjektet.
Prosjektmandat	Prosjektmandatet beskriver oppdragsgivers oppdrag til prosjektansvarlig. Prosjektmandatet omhandler prosjektfase, resultat- og effektmål, rammer, organisasjon, fremdrift, rapportering og ressursbruk.
Prosjektplan	Prosjektplanen beskriver oppdraget som prosjektleder skal arbeide etter. Prosjektplanen omhandler resultat- og effektmål, rammer, organisasjon, oppfølging, rapportering, milepæler, målgrupper, risikovurdering, gjennomføring og økonomi.
Milepæl	En milepæl beskriver viktige punkter i prosjektplanen som skal være oppnådd innen en viss dato.
Resultatmål	Resultatmålet beskriver hva som skal oppnås i aktuell prosjektfase.
Effektmål	Effektmålet beskriver gevinsten ved gjennomført hovedprosjekt.
Statusrapport	Statusrapporten viser hvor langt hovedprosjektet er kommet i forhold til planen, der avvik beskrives med konsekvenser og tiltak.
Sluttrapport	Sluttrapporten oppsummerer hele prosjektprosessen, om prosjektplanen er fulgt og om målene er nådd.
Beslutningspunkt	Et beslutningspunkt er et formelt møte hvor det blir tatt en prinsipiell beslutning om prosjektet skal videreføres, endres eller avsluttes.
Forstudie	En forstudie skal belyse ulike løsninger for å dekke et behov, og avklare muligheten for realisering av den enkelte løsning.

Forprosjekt	Et forprosjekt er en videreutvikling av valgt løsning fra forstudiet, og klargjøring for et hovedprosjekt.
Hovedprosjekt	Et hovedprosjekt er selve realiseringen av valgt alternativ.
A, B, C og D-prosjekt	Investeringsprosjekter kategoriseres etter art, omfang og kompleksitet.

3. Opprettelse av prosjekter

Et prosjekt er en måte å gjennomføre og organisere en arbeidsoppgave på. Basisorganisasjonen beslutter om en oppgave skal løses i linjen, eller om det skal opprettes et prosjekt. Store bygge- og anleggsprosjekter må vedtas politisk, og det må opprettes egne investeringsprosjekter for disse.

Når et bygge- eller anleggsprosjekt er politisk vedtatt, skal kommunedirektøren iverksette vedtaket. Kommunedirektøren utformer et skriftlig mandat som beskriver oppdraget som skal gjennomføres. Kommunestyret er prosjekteier, mens kommunedirektøren er oppdragsgiver som gir mandatet til en prosjektansvarlig (PA) for prosjektet. Mandatet er en tydelig bestilling av oppdraget, med mål, prosjektorganisering, framdrift og budsjettamme. PA har det overordnede ansvaret for at prosjektet gjennomføres innenfor de tildelte rammene til prosjektet.

PA utnevner en prosjektleder (PL) for prosjektet. PL har det daglige og operative ansvaret for at prosjektet gjennomføres i henhold til mandatet og prosjektplanen. Prosjektplanen er et styringsdokument for prosjektleder, med oversikt over blant annet mål, prosjektoppfølgning, prosjektorganisering, ressursbruk, milepæler, risikofaktorer og beslutningspunkter. Prosjektplanen utarbeides av PL, og godkjennes av PA, som påser at planen er samsvar med mandatet. I prosjektplanen inngår en organisasjonsplan, som sier noe om den enkelte prosjektmedarbeiders ressursbruk og hvem som kan føre timer på investeringsprosjektet.

Prosjektarbeid krever som regel tverrfaglig innsats. Personer med forskjellig kunnskap, erfaring og administrativ tilhørighet involveres i ulike grupper og til ulike tidspunkter i prosjektet. I mandatet framkommer behovet for rådgivningsgruppe, brukergruppe og referansegruppe. Prosjektplanen skal ha et organisasjonskart med navngitte personer i de ulike rollene i prosjektet.

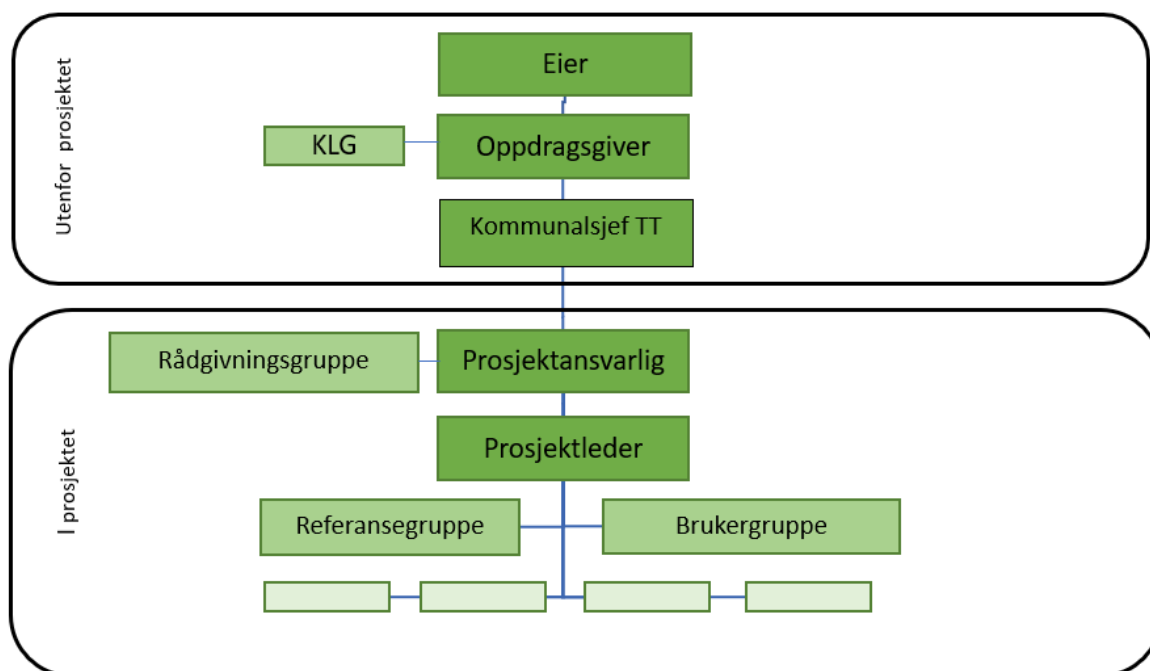
Alle investeringsprosjekter deles inn i kategoriene A, B, C eller D. A-prosjekter er prosjekter med høy investeringskostnad eller høy kompleksitet, typisk nybygg som skoler, barnehager og Egersund torg. A-prosjekter krever solid prosjektledererfaring og forutsigbare arbeidsressurser for å sikre planlagt fremdrift. Denne type prosjekter må gjennomføres av kommunens prosjektlederenheten Prosjekt og utbygging. Det er gjort unntak for større vann- og avløpsprosjekter, som gjennomføres av prosjektledere i enheten Vann og avløp. B-prosjekter er investeringsprosjekter som ikke er like store og komplekse, og som faglig er knyttet opp mot den enkelte enhet. B-prosjekter gjennomføres normalt i driftsenheten. Eksempler er ombyggings-/rehabiliteringsprosjekter, friluftslivsprosjekter og lekeplasser. C-

prosjekter er mindre drifts- eller investeringsprosjekter som gjennomføres fortløpende innenfor den enkelte enhet og innenfor sekkeposter i budsjettet. D-prosjekter er feltutbygginger, der kommunen er byggherre for infrastrukturen. D-prosjekter krever bred prosjektlederkompetanse og tverrfaglig samarbeid, og gjennomføres av enhet Prosjekt og utbygging. Næringsområder ivaretas av det kommunale foretaket Næring og havn.

4. Rollene i prosjektorganisasjonen

Organisasjonskartet viser rollene i og utenfor en prosjektorganisasjon. Bestilling av et oppdrag følger linjen utenfor prosjektet, fra prosjekteier til oppdragsgiver. Prosjektansvarlig (PA) i prosjektet får mandatet fra oppdragsgiver og utnevner prosjektleder (PL). PL kan koble på referansegruppe og brukergrupper, samt fagpersoner som jobber med ulike deler av prosjektet. Organiseringen av prosjekter må tilpasses størrelsen og kompleksiteten på oppdraget.

Eksempel på en prosjektorganisasjon:



Prosjekteier

Prosjekteier er det organet som beslutter hvilke prosjekter som skal iverksettes og vedtar budsjettmidler til et prosjekt. Prosjekteier får politiske saker til behandling ved beslutningspunkter. Kommunestyret er som regel prosjekteier.

Oppdragsgiver

Oppdragsgiver er den som på vegne av prosjekteier gir oppdraget med å gjennomføre et prosjekt til kommunalsjef for tekniske tjenester, som gir oppdraget videre til

prosjektorganisasjonen. Oppdragsgiver, via kommunalsjef, skal holdes løpende orientert om prosjektet, og er den som overleveres produktet ved ferdigstillelse.

Prosjektansvarlig (PA)

Prosjektansvarlig for et prosjekt utnevnes av oppdragsgiver og overleveres mandatet. PA utnevner prosjektleder, deltar aktivt i sammensetningen av en eventuell rådgivningsgruppe og leder denne. PA har det overordnede prosjektansvaret, og er den som setter i gang, endrer retning på eller avbryter prosjektet dersom målene ikke nås, eller forutsetningene endrer seg. Prosjektansvarlig rapporterer til oppdragsgiver og melder eventuelle behov knyttet til beslutningspunkter. PA er ansvarlig for at prosjektet blir gjennomført innenfor tildelte rammer, og har ansvar for at det blir gjennomført sidemannskontroll i de mest krevende prosjektene.

Prosjektleder (PL)

Prosjektleder har det operative ansvaret for prosjektet og for gjennomføring av beslutninger som er tatt i overordnede organer. PL har ansvar for å utarbeide en prosjektplan og løpende statusrapporter. Gjennom styring og oppfølging av prosjektet skal PL sørge for at prosjektet utvikler seg i tråd med prosjektplanen. PL skal sørge for at prosjektansvarlig er orientert om fremdrift, økonomi og kvalitet.

Rådgivningsgruppe

En rådgivningsgruppe (tidligere styringsgruppe) er en formell gruppe som kan etableres ved behov basert på prosjektets størrelse eller kompleksitet. Alle A-prosjekter skal ha en rådgivningsgruppe. Rådgivningsgruppens oppgave er å være rådgiver for prosjektledelsen i viktige avgjørelser knyttet til prosjektgjennomføringen. Rådgivningsgruppen skal motta prosjektplan og løpende statusrapporter fra prosjektet. Videre etterspør rådgivningsgruppen framdrift og resultater, og bidrar til å skaffe nødvendige ressurser til prosjektet. PA kaller inn til møter i rådgivningsgruppen etter behov. PL deltar i rådgivningsgruppen og redegjør for sakene til behandling, samt lager referat. Øvrige medlemmer vil typisk være representant for sluttbruker, økonomirådgiver, kommunikasjonsrådgiver og byggeier.

Referansegruppe

En referansegruppe består av ressurspersoner med spesiell erfaring eller kompetanse på fagfeltet. Gruppen har ingen formell rolle i prosjektet, men skal gi råd til prosjektledelsen ved behov.

Brukergruppe

I alle prosjekter spiller sluttbruker en viktig rolle. De har viktig erfaring som prosjektledelsen kan bruke i alle faser i prosjektet. Medlemmer av brukergruppen vil bestå av representanter for sluttbruker, verneombud og tillitsvalgt for de ansatte. Brukergruppen har faste møter i løpet av prosjektet.

5. Politiske beslutningspunkter

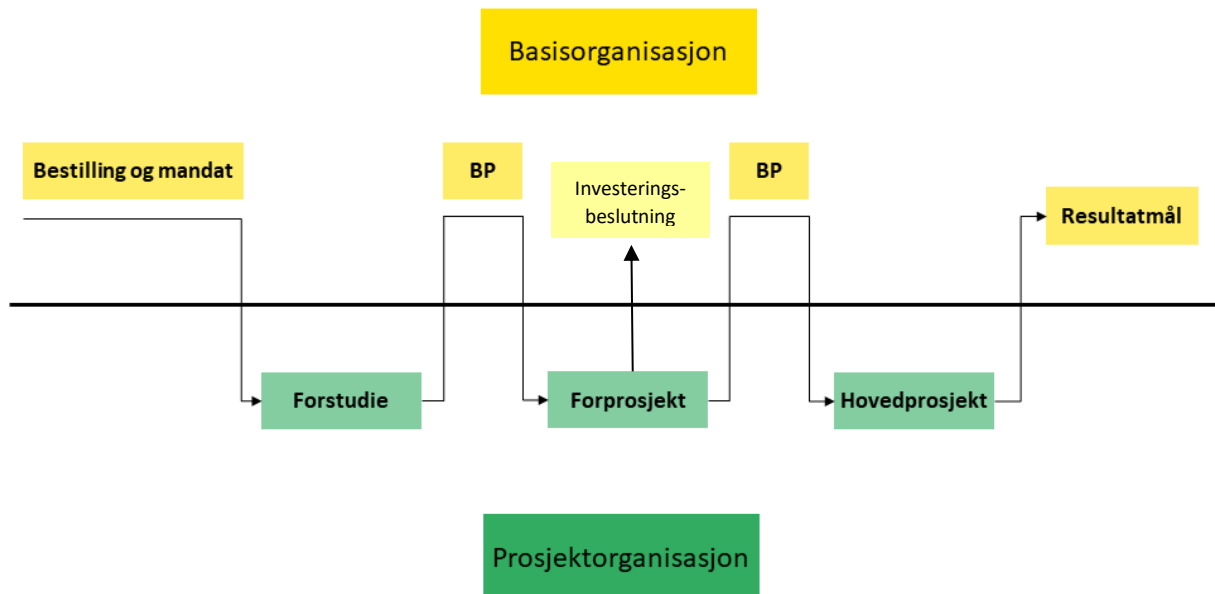
I løpet av prosjektet vil det være naturlige stoppunkter, kalt beslutningspunkter, før en går over i en ny fase. Her skal det tas stilling om prosjektet skal fortsette, om det skal gjøres endringer eller om prosjektet skal avsluttes. Følgende beslutningspunkter må politisk behandles:

- ✓ Opprettelse av en forstudie kan besluttes av prosjekteier eller oppdragsgiver. En mindre forstudie kan finansieres via basisorganisasjonens driftsbudsjett. En større forstudie må besluttes politisk og opprettes som et investeringsprosjekt. Budsjettmidler må vedtas i kommunens budsjett og økonomiplan.
- ✓ Resultatet av forstudiet må opp til politisk behandling (= beslutningspunkt). Dersom det besluttes å gå videre til et forprosjekt, må det opprettes et investeringsprosjekt og avsettes budsjettmidler til forprosjektet. I forprosjektet må det utarbeides en kalkyle for hovedprosjektet. Kostnadsrammen for hovedprosjektet må innarbeides i kommunens budsjett og økonomiplan (= investeringsbeslutning).
- ✓ I slutten av forprosjektet utarbeides det anbudsdokumenter for utlysning av en eller flere anbudskonkurranser for gjennomføring av hovedprosjektet. Anbudskonkurransen gjennomføres i henhold til gjeldende lovverk for offentlige anskaffelser.
- ✓ Dersom tilbudsprisene mottatt i konkurransen er innenfor avsatt budsjetttramme for hovedprosjektet, informeres det om resultatet i en politisk referatsak/orientering (= beslutningspunkt). Deretter opprettes hovedprosjektet. Dersom tilbudene i konkurransen overskrider avsatt budsjetttramme, må det lages en politisk sak der enten kostnadsrammen økes, prosjektomfanget reduseres eller prosjektet avsluttes (= beslutningspunkt).
- ✓ Med mindre det oppstår situasjoner som tilsier at det er behov for en politisk avklaring (= nytt beslutningspunkt), gjennomføres hovedprosjektet som vedtatt.

De folkevalgtes rolle i prosjektet

Kommunestyret sin rolle i prosjekter er som prosjekteier. Gjennom politiske vedtak bestemmer kommunestyret oppstart av investeringsprosjekter, fastsetter økonomisk ramme og finansiering av prosjektene.

Kommunestyret vedtar oppstart før forstudie (ved større prosjekter) og gjør nytt vedtak før forprosjektet. I budsjett og økonomiplan avsettes budsjetttramme for det enkelte investeringsprosjekt. Dersom tilbud mottatt i anbudskonkurransen overstiger vedtatt budsjetttramme, må saken opp til ny politisk behandling.



6. Faseinndelt prosjektstyring

Gjennomføring av A-prosjekter skal i utgangspunktet følge de tre fasene forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt, der hver fase gjennomføres som et selvstendig prosjekt. I tiden før et prosjekt etableres vil det være en initiativfase, der et behov, et lovkrav eller en plan i basisorganisasjonen kan danne grunnlag for å sette i gang et prosjekt. En faseinndelt prosjektstyring skal hjelpe beslutningstaker til å ta riktige beslutninger om hvilken løsning som er mest hensiktsmessig. Videre skal prosjektstyringsmetodikken hjelpe prosjektorganisasjonen til en god planlegging og gjennomføring av investeringsprosjektene, for å unngå unødvendig bruk av tid og penger..

Fasene i bygge- og anleggsprosjekter inneholder i hovedsak dette:

Initiativfase

Initiativfasen befinner seg i perioden før et prosjekt er besluttet opprettet. Typisk for initiativfasen er at det har blitt avdekket et behov eller en mangel i basisorganisasjonen. Behovet kan initieres i basisorganisasjonen, via et lovkrav eller gjennom en politisk prosess. Eksempler fra initiativfasen kan være behovet for renovering eller oppføring av et kommunalt bygg, utbygging av infrastruktur eller næringsområder, forebygging av ulykker og skader, ønsker om oppgradering av et område eller byutvikling.

Gjennom politiske vedtak er det de folkevalgte organer som endelig beslutter og prioriterer hva som skal utføres av oppgaver. Dersom det er politisk vilje til å gjennomføre et bygge- eller anleggsprosjekt, blir det fattet et politisk vedtak om å utrede dette. Basisorganisasjonen må beslutte om oppgaven med å dekke behovet skal dekkes som en driftsoppgave eller organiseres som et prosjekt.

	<p>Dersom oppgaven besluttet å gjennomføres som et prosjekt, utarbeider oppdragsgiver et mandat med en tydelig oppdragsbeskrivelse som overleveres til prosjektansvarlig. Mandatet må også ha et tydelig effektmål.</p>
<p>Forstudie</p>	<p>I denne fasen utredes alternativer for hvordan behovet kan dekkes. Når alternativene er avdekket, vurderes muligheten for realisering av det enkelte alternativet.</p> <p>Det skal ikke detaljprosjekteres i denne fasen. Det kan imidlertid være aktuelt å utarbeide et enkelt skisseprosjekt dersom ett av alternativene er et nybygg, som grunnlag for fremstilling av en grovkalkyle. Videre vil et eventuelt nybygg kreve at lokalisering og plankrav utredes. Reguleringsmessige forhold, inkludert miljømessige og sikkerhetsmessige forhold, må avklares for aktuelle tomter. I prosjektplanen må en foreløpig framdriftsplan inngå.</p> <p>Prosjektorganisasjonen i forstudiet skal holdes på et tilpasset nivå. En tverrfaglig representasjon i prosjektet er nødvendig. De ulike løsningsalternativene kan involvere ulike deler av organisasjonen. Særlig de delene av basisorganisasjonen som kan bli berørt må medvirke i forstudiet. Prosjektansvarlig utpeker en prosjektleder, som lager prosjektplan. Behov for rådgivningsgruppe blir vurdert.</p> <p>Til det enkelte løsningsalternativ må det utarbeides et kostnadsoverslag. For renovering og nybygg skal NS3453 benyttes, i kombinasjon med tall fra Norsk Prisbok og andre erfaringstall. Basisorganisasjonen må bidra med tall til utarbeidelse av grovkalkylene. Allerede i denne fasen kan det være aktuelt å koble på eksterne rådgivere for å bistå med skisser og kalkyler.</p> <p>Resultatet av forstudien skal avklare hvilke realistiske alternativer som kan dekke behovet som har oppstått. Resultatene presenteres i en politisk sak der prosjekteier beslutter videre prosess. Det må avgjøres hvorvidt ett eller flere av alternativene skal utredes videre i et forprosjekt, om ytterligere alternativer skal utredes, eller om prosjektet skal utsettes eller skrinlegges. Ved beslutning om opprettelse av et forprosjekt må det opprettes et investeringsprosjekt og avsettes midler til forprosjektet i budsjettet.</p> <p>Budsjettmidler til forstudiet belastes driftsbudsjettet til tilhørende avdeling.</p>
<p>Forprosjekt</p>	<p>I forprosjektet bearbeides og videreutvikles det alternativet, evt. flere alternativer, som ble valgt i forstudien.</p> <p>Dersom valgt alternativ er et nybygg, skal det utvikles et rom- og funksjonsprogram for bygget i tett samarbeid med brukergruppen. Det opprettes en projekteringsgruppe som skal jobbe med</p>

	<p>detaljprosjektering. Kommunen har rammeavtaler med rådgivere innfor ulike fagområder. Detaljeringsgraden avhenger av valg av entreprisform.</p> <p>Valg av entreprisform avgjøres tidlig i forprosjektet. Ved utførelsesentreprise utarbeides en fullstendig beskrivelse basert på NS3420: Beskrivelsestekster for bygg, anlegg og installasjoner. Ved valg av totalentreprise vurderes det hvor detaljert leveransen skal beskrives før anbudskonkurransen utlyses.</p> <p>Prosjekthåndboka gir en detaljert beskrivelse av de leveransene som tilhører forprosjektet.</p> <p>Prosjektet må vurdere om det er hensiktsmessig å utarbeide en kalkyle på et høyere nivå enn i forstudiefasen. I så fall kan rådgivere bistå med kalkyletall, eller særskilte kalkyleprogrammer kan benyttes. Budsjett for hovedprosjektet må spilles inn til budsjett og økonomiplanen for den perioden byggeperioden er planlagt å vare. Budsjettrammen tilsvarer kostnadsrammen i henhold til NS3453. Framdriftsplanen fra forstudien må oppdateres i forprosjektet.</p> <p>Når prosjekteringen er ferdigstilt utarbeides konkurransedokumentene for anbudskonkurranse. Konkurransen lyses ut på anskaffelsesportalen. Tilbudene evalueres med hensyn på valgte tildelingskriterier. Dersom tilbudsprisene er innenfor vedtatt kalkyle, orienteres politiske utvalg i form av en referatsak. Kontrakt signeres deretter med vinner av anbudskonkurransen. Dersom entreprisekostnaden overstiger vedtatt kalkyle må det utarbeides en politisk sak, der alternativene er økt kostnadsramme, redusert prosjektomfang eller skrinlegging av prosjektet.</p> <p>Ved videreføring av prosjektet opprettes et investeringsprosjekt for hovedprosjektet.</p>
Hovedprosjekt	<p>I denne fasen starter utførelsen, selve byggefasen. Entreprenør(e) som skal stå for selve byggingen eller anleggsarbeidet er valgt, og kontrakter er inngått.</p> <p>Koordinator for prosjektering og SHA-plan må på plass. Prosjektleder forholder seg til byggeleder og entreprenør. Prosjektleder må sikre at krav og behov ivaretas i byggeprosessen. Brukergruppen involveres i den grad det er behov for avklaringer under utførelsen.</p> <p>Brukere, oppdragsgiver, prosjekteier og øvrige interessenter holdes løpende orientert om framdrift og økonomien i prosjektet.</p> <p>Ved prosjektets ferdigstilling foretas et sluttoppgjør og overtakelse fra entreprenør. Bygget eller anlegget overtas for forvaltning, drift og vedlikehold av tilhørende avdeling. FDV-dokumentasjon og opplæring skal gjøre bruker i stand til å forvalte og drifte bygget på en god måte.</p>

Prosjektleder utarbeider byggeregnskap og sluttrapport, som blir lagt fram som politisk referatsak.

7. Prosjektgjennomføring

7.1 Grunnleggende prosjektforutsetninger

Til grunn for planlegging av alle investeringsprosjekter ligger gjeldende lover og forskrifter for det enkelte området. Eksempler på dette er Plan- og bygningsloven med teknisk forskrift, lov om offentlige anskaffelser, arbeidsmiljøloven, lov om miljørettet helsevern osv. I tillegg har Eigersund kommune vedtatt egne normer og retningslinjer som skal følges, med mindre annet er politisk vedtatt for det enkelte prosjekt. Eksempler på dette er kommuneplanen, reguleringsplaner, energi- og klimaplan, VA-normen, veinormen, utomhusnormen, renholdsnormen, skolebruksplanen osv.

7.2 Brukermedvirkning

I prosjektarbeidet er brukermedvirkning en viktig faktor for gjennomføring og et godt resultat. Prosjektleder må gjennom prosjektplanen få fastsatt hvem som skal være representanter for brukerne, og hvordan og hvor ofte medvirkningen skal skje. Videre må prosjektleder vurdere hvilke personer og aktører som kan ha interesse av, og vil bli berørt av arbeidet.

7.3 Arbeidsmiljøutvalg (AMU)

Alle byggesaker knyttet til kommunens formålsbygg skal behandles i arbeidsmiljøutvalget, jf. arbeidsmiljøloven § 7-2 (2) c.

7.4 Livssyklus kostnader (LCC) og minimumsløsning

LCC er summen av investeringskostnad og alle kostnader til forvaltning, drift, vedlikehold (FDV) og utvikling i bruksfasen av et bygg eller anlegg (hele byggets levetid), fratrukket restverdi ved avhending. LCC-beregninger må inkluderes i alle faser av prosjektet, for å vurdere tekniske og bygningsmessige valg og hvilke konsekvenser dette får for kostnadene i driftsfasen. Jo bedre kvalitet i valg av materialer, teknologi og energi, desto mindre blir de framtidige FDV-kostnadene og behovene for rehabilitering. Dette må en ta med i planleggingen og prosjekteringen av kommunale formålsbygg, i nært samarbeid med byggeier.

Energi og klima er en viktig del av livssyklus kostnadene. Eigersund kommune har vedtatt en egen energi- og klimaplan, en handlingsplan som viser hvordan kommunen skal arbeide med klima- og energispørsmål i et helhetlig perspektiv. Energiløsning og klimapåvirkninger er forhold som må ivaretas i alle prosjekter, både under planlegging, gjennomføring og i driftsfasen i etterkant. Egne utredninger knyttet til energiløsning for nybygg skal gjennomføres.

Begrepet minimumsløsning blir ofte benyttet i vedtak om nye investeringer. Minimumsløsning innebærer at alle lovkrav må være ivaretatt, i tillegg til gjeldende normkrav. Videre må vedtatte normer og retningslinjer sette standarden for utforming og materialvalg. Funksjonalitet og driftseffektivitet må være i fokus. Det skal ikke bygges større eller med høyere kvalitet enn det som er nødvendig for å ivareta hensynet til livssyklus-kostnader og driftskostnader, med mindre annet er politisk vedtatt for et prosjekt. God kvalitet kan gi en høyere investering, men i løpet av byggets levetid en samlet lavere kostnad.

7.5 Valg av entreprisform

Prosjektledelsen gjør en grundig, faglig vurdering av entreprisform i løpet av forprosjektet. Valg av entreprisform er bestemmende for risikofordelingen mellom byggherre og entreprenør. Vi skiller mellom utførelsesentreprise og totalentreprise. Ved en utførelsesentreprise engasjerer byggherre rådgivere som prosjekterer, og har ansvaret for prosjekteringen (tegninger, beskrivelse og beregninger). Entreprenøren står kun for utførelsen, og har ansvaret for denne. Utførelsesentrepriser kan inngås med en hovedentreprenør, eller med flere sideentreprenører (delt entreprise). I en totalentreprise har totalentreprenøren ansvar både for prosjektering og utførelse, og sitter med risikoen for begge deler. Det finnes også modeller der entreprenøren trer inn i prosjektet på et enda tidligere tidspunkt, eksempelvis samspillskontrakter og OPS (offentlig-privat samarbeid).

7.6 Anskaffelser

Alle prosjekter skal følge Lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrifter. Det er utarbeidet eget Reglement for offentlige anskaffelser i Eigersund kommune.

7.7 Sidemannskontroll

I hvert prosjekt skal det være en person som utøver sidemannskontroll av prosjektleders arbeid (som kontraktsarbeid, kalkulasjon, regnskapskontroll, anskaffelser o.l.). Prosjektansvarlig beslutter hvilke oppgaver som krever sidemannskontroll, og har ansvaret for at dette blir utført. Sidemannskontroll skal utføres av personer med relevant erfaring og kompetanse. Prosjektplanen skal opplyse hvem som har rollen som sidemannskontrollør.

7.8 Møter og arkivrutiner

Prosjektleder er ansvarlig for at det føres møtereferater fra byggemøter og møter med entreprenører. All arkivverdig kommunikasjon skal journalføres i samsvar med kommunens arkivrutiner. Alle kontrakter og dokumenter i forbindelse med anbudskonkurranser er arkivverdige. Ved bruk av webhoteller o.l. skal det gjøres en vurdering av hvilke dokumenter som skal arkiveres ved prosjektets avslutning.

7.9 Overtakelse

Entreprenør overleverer objektet til byggherre eller byggherres representant iht. kontraktens bestemmelser. Overtakelsen følger rutiner og protokoller for overtakelse fra

entreprenør. Representanter fra kommunal enhet som skal overta anlegget til drift og forvaltning, skal delta under overtakelsen, slik at en senere unngår uoverenstemmelser når bygg eller anlegg overleveres fra prosjektet til aktuelle driftsenheter. Når overtakelsesprotokoll med entreprenør er signert, er objektet overtatt for drift og vedlikehold av bygg-/anleggseier. Prosjektet er ansvarlig for oppfølging av feil og mangler fra ferdigbefaringsprotokollen.

Eier kaller inn entreprenøren til garantibefaringer i henhold til kontrakten.

For hvert byggeprosjekt av en viss størrelse skal det holdes en passende markering. Det er utarbeidet egen rutine for offisiell åpning av bygg og anlegg.

8. Kommunikasjon

8.1 Kommunikasjonsstrategi

Det er viktig at de berørte interessentene og innbyggere holdes orientert om arbeid som skal skje i regi av kommunen. Det må utarbeides en overordnet kommunikasjonsstrategi for prosjektet. Prosjektleder, i samarbeid med kommunikasjon, utarbeider strategien for det enkelte prosjektet. Interessentanalysen (punkt 8.2) er et vesentlig grunnlag for kommunikasjonsstrategien. Media, hjemmeside og sosiale medier som Facebook og Instagram er aktuelle kanaler.

8.2 Interessentanalyse

I alle prosjekter skal det utarbeides en interessentanalyse som vil være en del av prosjektplanen. Formålet med interessentanalysen er å identifisere alle personer og grupper som enten berøres, som har en påvirkning eller som medvirker til prosjektet. Deretter lages en plan for å involvere og informere aktuelle brukergrupper og interessenter.

8.3 Rapportering

Prosjektleder holder prosjektansvarlig løpende orientert om alle forhold tilknyttet prosjektet. Prosjektansvarlig holder oppdragsgiver og prosjekteier oppdatert på prosjektets framdrift, milepæler og økonomi. Det utarbeides månedlige statusrapporter som offentliggjøres på kommunens hjemmeside og som referatsak til politiske utvalg. I økonomiske tertialrapporter rapporteres det om prosjektets økonomiske status.

8.4 Sluttrapport

Alle prosjekter avsluttes med en sluttrapport. Sluttrapporten inneholder måloppnåelse, gjennomføring, regnskap, framdrift, HMS og erfaringsoverføring. Sluttrapporten legges fram som referatsaker for politiske utvalg.

9. Økonomistyring

9.1 Budsjettoppfølgning

Økonomistyring innenfor vedtatt budsjettramme i et prosjekt er prosjektledelsens ansvar. PL har det daglige oppfølgingsansvaret for prosjektkostnaden i NS3453 (kostnadsrammen utenom usikkerhetsavsetningen). PA har det overordnede ansvaret, og ansvaret for den totale kostnadsrammen. Bruk av usikkerhetsavsetningen styres av PA. Med mindre det oppstår ekstraordinære situasjoner skal usikkerhetsavsetningen ikke benyttes. Bruk av usikkerhetsavsetningen skal rapporteres.

I alle bygge- og anleggsprosjekter i kategorien A-prosjekter skal det oppnevnes en økonomikonsulent med kompetanse innen prosjektøkonomi. Økonomikonsulenten skal bistå prosjektledelsen i den overordnede og den detaljerte økonomioppfølgingen av prosjektet. Økonomikonsulenten er ikke ansvarlig for økonomisk resultat i et prosjekt.

9.2 Kalkulering

Alle prosjekter skal kostnadsberegnes på ulike nivåer i prosessen. Det skal benyttes Norsk Standard 3453: Spesifikasjon av kostnader i et byggeprosjekt ved kalkulering av investeringsprosjekter. NS3453 har en kontoplan i tre nivåer som angir hvilke kostnader som skal inngå i en kalkyle. Hvilken fase prosjektet er i er bestemmende for hvilket detaljnivå kalkylen utarbeides på. Entreprenørkostnaden vil i de fleste tilfeller basere seg på Norsk Prisbok, som presenterer tall fra gjennomførte byggeprosjekter i hele Norge. I de tilfellene kommunen har egne erfaringstall fra gjennomførte prosjekter, kan disse supplere tallene fra Norsk Prisbok.

I NS3453 inngår postene forventet tillegg, usikkerhetsavsetning og prisregulering. Forventet tillegg er i Norsk Prisbok satt til 8 % av basiskostnaden og beskrives som nødvendig avsetning for prosjektets P50-verdi (mest sannsynlig kostnad). Usikkerhetsavsetning er nødvendig avsetning for å redusere sannsynligheten for overskridelser ved uforutsette hendelser eller forhold. Særlig grunnforholdene skaper stor usikkerhet i et prosjekt. Usikkerhetsavsetningen må vurderes for det enkelte prosjekt, men bør ikke settes lavere enn 10 % av prosjektkostnaden. Renovering av eksisterende bygg har en større usikkerhet enn nybygg, og da bør usikkerhetsavsetningen settes høyere. Prisstigning er vanlig i en byggeprosess, slik at kalkylen må inneholde avsetning for prisstigning fra prosjektstart til ferdigstillelse.

I initiativfasen til et prosjekt belastes kostnader til avklaringer og planlegging i driftsbudsjettet til aktuell avdeling. Ved opprettelse av en forstudie må det avsettes tilstrekkelig budsjettmidler til denne fasen i aktuell avdelings driftsbudsjett. I løpet av forstudiet utarbeides det grovkalkyler for de ulike løsningsalternativene. Når valg av løsning er tatt, må det opprettes et investeringsprosjekt og avsettes budsjettmidler til forprosjektet. I løpet av forprosjektet utarbeides en kalkyle for hovedprosjektet, som må innarbeides i kommunens budsjett og økonomiplan.

Finansiering av investeringsprosjekter ligger til Finans og analyse. De bidrar også til beregning og søknad om ekstern støtte, som f.eks. tilskudd fra Husbanken eller spillemidler.

9.3 Fullmakter

Det vises til kommunens delegeringsreglement, anskaffelsesreglement og signeringsmatrise når det gjelder fullmakt til signering av kontrakter.