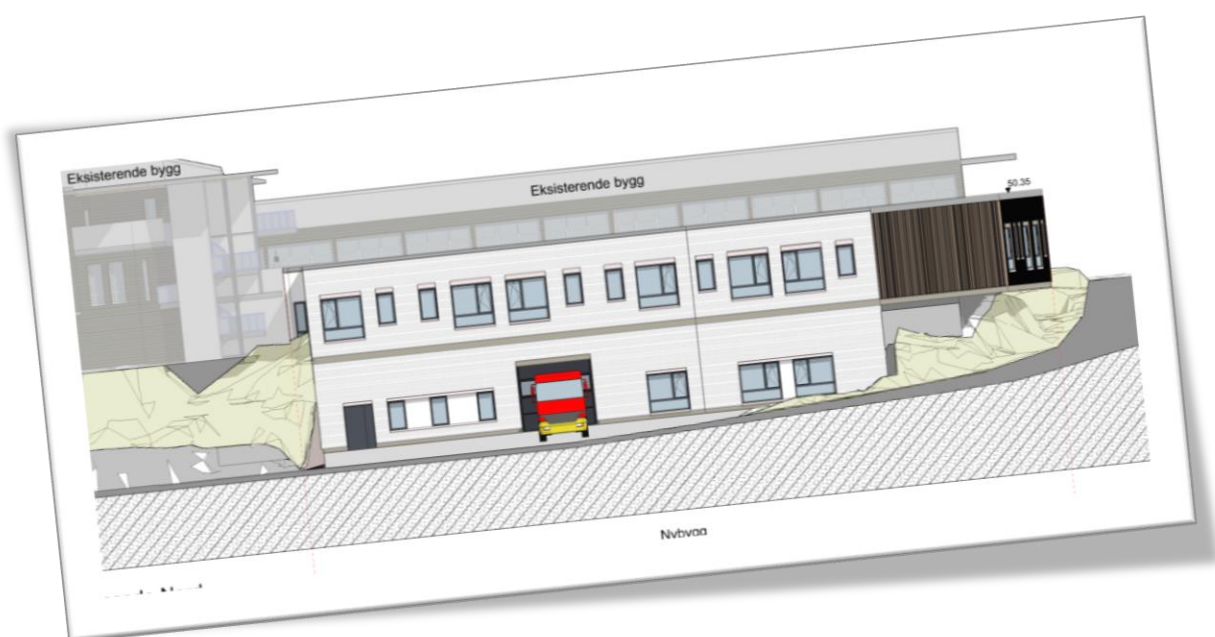




RISØR KOMMUNE
DEN HVITE BY VED SKAGERRAK

Prosjektmanual

felles for alle enheter



Politisk behandlet versjon (26.nov 2020), sak 20/161.

Oppdatert januar 2021.

Innhold

VEDTAK.....	3
1 FORORD	4
2 RAMMEVERK FOR PROSJEKTMANUALEN.....	5
3 DEFINISJONER.....	7
4 OBLIGATORISK PROSJEKTPLAN.....	9
5 MULIGHETSSTUDIE OG FORSTUDIE	12
6 FORPROSJEKT	12
7 HOVEDPROSJEKT	13
8 RAPPORTERING - Hovedprosjekt.....	14
9 ANSKAFFELSE OG TILDELING AV BYGNINGSTEKNISKE PROSJEKT	15
10 INTERKOMMUNALE PROSJEKT	18
11 FORHOLDET TIL ANDRE DOKUMENTER.....	19
12 EVALUERING	19
13 REVISJON AV PROSJEKTMANUALEN.....	20

VEDTAK

Prosjektmanualen ble behandlet i bystyret 26.11.2020, sak 20/161.

Bystyret gjorde følgende vedtak:

Bystyret tar «Prosjektmanual felles for alle enheter» til orientering. Fastsettes som Kommunedirektørens interne manual.

For prosjekter hvor Bystyret/politisk utvalg er oppdragsgiver (se punkt 3.1 i manualen) kan vedkommende organ sette bestemte vilkår for prosjektgjennomføringen i det enkelte prosjekt."

Bystyret fraråder å bruke betegnelsen «styringsgruppe» dersom gruppen ikke har beslutningsmyndighet i overordnede spørsmål.

Det skal lages et klimabudsjett og klimaregnskap for alle prosjekter med en kostnad på 10 millioner eller mer, uten unntak. For prosjekter med en kostnad på under 10 millioner skal det vurderes i hvert enkelttilfelle. Avgjørende myndighet for hvorvidt det skal utarbeides et slikt budsjett/regnskap for prosjekter med en kostnad på mindre enn 10 millioner skal ligge hos Miljø- og Teknisk Utvalg. Klimaregnskapet skal vedlegges sluttrapporten.

Ved prosjekter der det oppføres et nybygg som erstatning for eksisterende bygg, skal klimabudsjettet og -regnskapet veies opp mot miljøgevinsten i å oppgradere det eksisterende bygget versus rivning og nybygg.

1 FORORD

På oppdrag fra kommunedirektøren er det utarbeidet en prosjektmanual for Risør kommune, som skal være for alle enheter. Manualen beskriver felles prosjektadministrative rutiner for kommunens prosjekthåndtering. Manualen skal sikre at prosjektgjennomføringen er ensartet og at alle prosjekter rapporterer på samme lest. Se for øvrig lempninger i bruk av manualen under pkt. 2.2 Virkeområde.

Prosjektmanualen skal bidra til en helhetlig og ensartet prosjektgjennomføring i Risør kommune.

2 RAMMEVERK FOR PROSJEKTMANUALEN

2.1 Bakgrunn

Utgangspunktet for prosjektmanualen er at prosjekt deles inn i tre faser.



Forstudie kalles ofte for mulighetsstudie. Under prosjektets gang kan det være aktuelt å utvikle parallelle delprosjekt innenfor hver fase.

Det finnes flere gode veiledere og nettsider som kan bidra til en god prosjektstyring og – gjennomføring. Eksempelvis **Prosjektveiviseren** <https://www.prosjektveiviseren.no/>, som er utviklet av Digitaliseringsdirektoratet og anbefales av Kommunal- og moderniseringsdepartementet for alle prosjekter over 10 mill kr.

2.2 Virkeområde

Prosjektmanualen forutsettes benyttet for prosjekter med en antatt kostnadsramme høyere enn 6,95 mill. kr (2020-kr, EØS' terskelverdi). Unntak fra denne rammen kan gjøres dersom det er spesielle forhold av interessemessig art knyttet til prosjektet. Normalt vil det være aktuelt å benytte hele eller deler av prosjektmanualen også ved prosjekter med en ramme på 5 til 10 mill. kr. Ved lavere ramme enn 5 mill. kr: kun i spesielle tilfeller. Dersom prosjektmanualen ikke følges, ligger det likevel et ansvar for å sikre en god gjennomføring av prosjektene der det er tilstrekkelig oppmerksomhet på økonomi og kontroll.

Denne prosjektmanual skal også benyttes for plan- og prosjektarbeid innen samfunnsplanlegging samt sektor-, tema- og fagplaner m.v. i den grad de omfattes av virkeområde nevnt ovenfor. Det skal utarbeides en prosjektplan for plan- og prosjektarbeidet. Arbeidet skal organiseres i henhold til prosjektmanualens bestemmelser.

2.3 Kjennetegn for prosjekter (hentet fra [prosjektveiviseren.no](https://www.prosjektveiviseren.no/))

Oppgaver som organiseres som prosjekter kjennetegnes ved at de

- er en engangsoppgave
- har et bestemt mål
- har en avtalt ramme for omfang, tid og kostnad
- er avhengig av tilgang til fagkompetanse på tvers av linjeorganisasjonen
- har en viktighet som krever innsyn og oppfølging hos linjeledelsen

Det er ikke alle oppgaver som bør organiseres som et prosjekt. Mindre og avgrensede oppgaver kan like gjerne organiseres og styres som linjeoppgaver. Vurder om den oppgaven som skal utføres har en slik størrelse og kompleksitet at det er behov for den forutsigbarhet, styring og kontroll som en prosjektorganisering medfører.

Et prosjekt eksisterer i tett tilknytting til linjeorganisasjonen. Det er linjeorganisasjonens eksisterende kunnskap og kompetanser som må medvirke til at det skapes verdi i prosjektet. I motsetning til virksomhetens linjeoppgaver, er prosjektoppgavene karakterisert ved at de er tidsavgrensede

engangsoppgaver. Prosjektet er aktivt i den perioden innholdet blir utviklet og gjort klart til å inngå i de normale driftsoppgavene.

2.4 Oppstart og avslutning

Oppstart av planleggingsfasen av prosjektet defineres fra det tidspunkt det foreligger nødvendig vedtak. Det skal utarbeides en prosjektplan med målsettinger, organisering, økonomi, anskaffelsesstrategi og milepæler. Oppstart utførelse defineres fra det tidspunkt byggestart oppstår.

Prosjektet avsluttes når den etablerte styringsgruppen vedtar at det er avsluttet. Det må leveres en rapport over prosjektet som vurderer måloppnåelse, gevinstrealisering, økonomi, egevaluering, utfordringer underveis. Prosjektrapporten bør inneholde hele bildet av hvordan prosjektet utartet seg fra start til slutt. Prosjektansvarlig må godkjenne dokumentasjonen før ferdigstilling. Økonomisk avslutning ses i sammenheng med behov for etterarbeider og/eller forsinkelser i prosjektet.

2.5 Kompetanse

Ethvert prosjekt forutsetter at det er tilstrekkelig kompetanse for å styre prosjektgjennomføringen. Som hovedregel skal prosjektansvarlig i samarbeid med kommunedirektøren utpeke de ressursene en vurderer er best egnet for prosjektet. I tillegg må det vurderes å kjøpe nødvendige ressurser eksternt. Det bør lages en kompetanseplan med oversikt over kompetansebehov i de ulike prosjektfasene (gjerne i et gantt-skjema).

2.6 Økonomi

Økonomisk forutsigbarhet i prosjektet er avgjørende for prosjektstyringen. Hvilke ressurser er tilgjengelige i prosjektet, og hvor kommer de fra? Før oppstart av prosjektet må endelig ramme være avklart gjennom prosjektplanen. Prosjektplanen må inneholde antakelser om kostnadstyper og – størrelser. Det må settes opp et budsjett og en finansieringsplan.

Finansiering av prosjektet vedtas av Bystyret. Budsjettering skal alltid beregnes inkl. mva. Mva-kompensasjon og eksterne tilskudd kan være en del av finansieringen. Prosjekter innenfor det ordinære mva-området (for eksempel selvfinansierende tjenester innenfor vann og avløp) budsjetteres ekskl. mva.

2.7 Plan- og byggenemd

Politisk utnevnt plan og byggenemd skal oppnevnes for prosjekter med en kostnadsramme høyere enn 10 mill. kr. Utløsende kostnadsramme kan være lavere for prosjekter med stor offentlig interesse. Ved tvil legges saken fram for Miljø og teknisk utvalg for avgjørelse.

Plan og byggenemd består av én representant fra miljø og teknisk utvalg (med vara) og en representant fra bystyret (med vara) som velges for fireårsperioden.

Hensikten med plan- og byggenemd er å sikre politisk forankring av prosjektgjennomføringen, og mandatet er å sikre at prosjektene utføres i samsvar med politiske vedtak. Se for øvrig PS 68/14.

I mulighetsstudie/forprosjekt kan plan- og byggenemd ha inntil to representanter i prosjektgruppa.

I gjennomføringsfasen kan plan- og byggenemd ha inntil to representanter i styringsgruppa, hvorav én har ansvar for informasjon til utvalg/bystyre.

2.8 Kunstnerisk utsmykking

Kunstnerisk utsmykking skal implementere i alle byggeprosjekt i Risør kommune – både for nybygg og rehabilitering. Risør kommune har vedtatt å sette av 2 % av kontraktsprisen ved nybygg og 1 % ved ombygging av kommunale bygninger til kunst. Dokumentet «*Retningslinjer for kunst i kommunale bygg i Risør kommune* (opprinnelig vedtatt i 1992, men revidert flere ganger) skal benyttes. Kommunen har nedsatt en egen kunstkomité som består av :

- Politisk valgt representant
- Representant Enhet for Eiendom
- Kultursjefen

I tillegg innkalles etter møtets innhold:

- Representant for brukerne
- Representant for Rådet for mennesker med nedsatt funksjonsevne
- Ansvarlig arkitekt/Prosjektleder for byggeprosjektet
- Kunstkonsulent (valgt av RSU/KORO)

I forprosjektfase og hovedfase må kunstnerisk utsmykking hensyntas. Prosjektleder har ansvar for å koble inn kunstkomite og ressurspersoner (nevnt ovenfor) tidlig i forprosjektfasen.

2.9 Dokumentasjon

Det skal opprettes sak i kommunens saks- og arkivsystem for all arkiverdig dokumentasjon knyttet til det enkelte prosjekt.

Det kan etableres arbeidsmapper på Teams og/eller fellesserver. Prosjektleder er ansvarlig for å arkivere arkiverdige dokumenter.

3 DEFINISJONER

3.1 Oppdragsgiver (O)

Bystyret/politisk utvalg er oppdragsgiver for prosjekt som initieres av bystyret/politiske utvalg.

Kommunedirektøren er oppdragsgiver for prosjekt som initieres tjenestevei. Kommunedirektøren må sørge for nødvendig politisk forankring for prosjektet dersom det ikke allerede finnes, jfr kommuneloven § 13-1: *Et folkevalgt organ kan gi kommunedirektøren myndighet til å treffe vedtak i saker som ikke har prinsipiell betydning, hvis ikke kommunestyret eller fylkestinget selv har bestemt noe annet.*

I bystyresaken i november 2020 (sak 161/20) vedtok bystyret følgende: For prosjekter hvor Bystyret/politisk utvalg er oppdragsgiver (se punkt 3.1 i manualen) kan vedkommende organ sette bestemte vilkår for prosjektgjennomføringen i det enkelte prosjekt."

3.2 Bruker (B)

Bruker er mottaker av hovedprosjektet, og kan være ansatte, beboere, tjenestemottakere, vaktmestere, renholdere osv. Med brukerrepresentant menes én representant fra en av de til enhver aktuelle brukerinteressene. Brukerne (både antall og hvem de representerer) vil naturligvis variere fra prosjekt til prosjekt.

3.3 Prosjektansvarlig (PA)

PA oppnevnes av O og har det totale prosjektansvaret. I tilfeller der hvor det er bystyre/politisk utvalg som er O, oppnevner O kommunedirektøren som PA. Kommunedirektøren delegerer PA til den som representerer kommunedirektøren i det aktuelle prosjektet.

PA er ansvarlig for å utarbeide en forsvarlig fullmakts-, beslutnings- og rapporteringsstruktur i prosjektet. PA utnevner og oppretter prosjektleder (PL) og mandat til PL.

PA skal støtte PL i ledelsen av prosjektet, og ta beslutninger i saker som ligger utenfor prosjektlederens myndighet. PA er den som initierer, endrer retning eller avbryter prosjektet dersom målene ikke nås. PA har det overordnede ansvar for økonomi, fremdrift og resultat. PA skal godkjenne prosjektplanen og eventuelle senere revisjoner av denne. PA skal beslutte prosjektets faseoverganger.

PA kan etablere en særskilt styringsgruppe (SG) dersom det er hensiktsmessig for prosjektet. PA er normalt leder av styringsgruppen.

3.4 Styringsgruppe (SG)

SG er en formell gruppe som kan etableres etter ønske fra PA, og ledes normalt av PA. SG fungerer i formelle styringsgruppemøter som avholdes med sakliste, dokumentasjon og referat.

SG er PA's støttespiller og rådgiver. SG skal bidra til å belyse og balansere ulike interesser i prosjektet.

Bystyret presiserte følgende da de behandlet prosjektmanualen 26.no 2020 (sak 20/161): Bystyret fraråder å bruke betegnelsen «styringsgruppe» dersom gruppen ikke har beslutningsmyndighet i overordnede spørsmål.

I mange prosjekter vil styringsgruppen ha beslutningsmyndighet. Dette må avklares i forbindelse med utarbeidelse av prosjektmanualen/prosjektplanen.

Styringsgruppens medlemmer skal være prosjektets ambassadører i sine respektive deler av linjeorganisasjonen. SG må finne gode tiltak for å håndtere avvik i prosjektet, og følge opp gjennomføring av de tiltakene som er knyttet til sin egen del av linjeorganisasjonen.

3.5 Prosjektleder (PL) og Prosjektgruppe (PG)

PL oppnevnes av PA og er ansvarlig for den operative gjennomføringen av prosjektet. PL må ha kvalifisert kompetanse for oppdraget.

PL er ansvarlig for å bygge opp og lede en prosjektgruppe med riktig kompetanse. PL organiserer selv nødvendige ressurser for sin del. Prosjektgruppa (PG) er en sammensatt gruppe av PL og rådgivere/konsulenter som har egne møter for å håndtere løpende problemstillinger og praktiske løsninger. Prosjektgruppen må ha nødvendig kompetanse for å håndtere oppgaven, og bør være tverrfaglig sammensatt. PG ledes av PL. PL er ansvarlig for å utarbeide nødvendige aktiviteter for å sikre at målene i mandatet fra PA oppfylles. PL må be prosjektansvarlig om godkjenning i saker som går ut over sin egen myndighet gitt av prosjektansvarlig.

Prosjektleder skal utarbeide og vedlikeholde prosjektets planer, og sørge for prosjektansvarligs tilslutning og godkjenning av disse. PL skal styre prosjekts gjennomføring i henhold til plan, evt rapportere avvik og komme med forslag til tiltak.

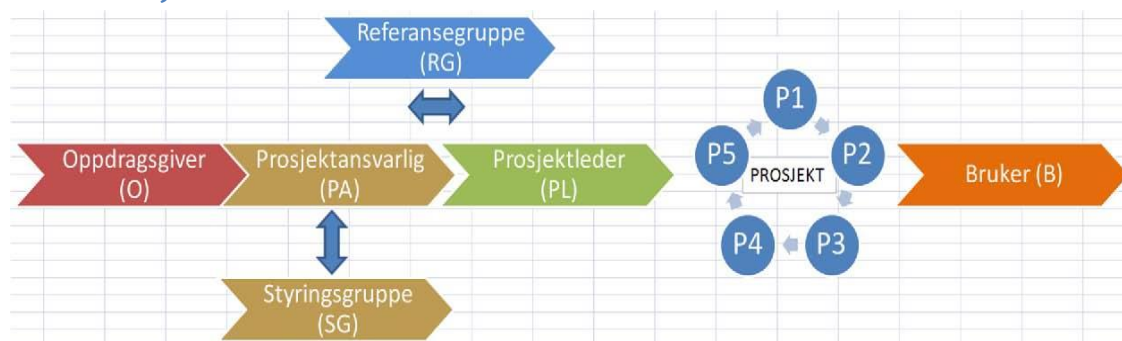
PL skal sørge for god kommunikasjon eksternt og internt i prosjektet.

PL skal ta initiativ til å utrede og foreslå eventuelle endringer i prosjektet, som vil bidra til å styrke prosjektets verdi sett i virksomhetens perspektiv. PL kan leies inn eksternt etter behov. I byggeprosjekt benevnes ofte prosjektleder som byggeleder.

3.6 Referansegruppe (RG)

RG kan etableres etter ønske fra O, PA eller PL. RG har ingen myndighet i prosjektet, men er en gruppe av ressurspersoner som har sagt seg villig til å bistå prosjektorganisasjonen med råd, vurderinger og innspill. Representanter fra politiske utvalg, Ungdomsrådet, Eldrerådet og Råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne vil kunne medvirke i prosjektet gjennom deltakelse i RG. RG skal motta kopier av innkallinger og referater fra møter i SG og PG.

3.7 Prosjektmodell



3.8 Gevinstrealisering

I de fleste offentlige prosjekter vil det være forventninger om gevinster som skal realiseres etter at prosjektet er avsluttet. Gevinstrealisering er en metode for å planlegge og organisere i linjeorganisasjonen og i prosjektgruppen, med tanke på å følge opp og hente ut slike gevinster.

Det er alltid linjeorganisasjonen som er ansvarlig for alle delene av gevinstrealiseringsprosessen. Hovedgrunnen til at det er slik, er at det er linjeorganisasjonen som iverksetter tiltaket, og som skal ta det i bruk. Se veileder om gevinstrealisering (som baserer seg på prosjektveilederen nevnt tidligere): <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Gevinstrealisering/Veileder-i-gevinstrealisering.pdf>

Gevinstrealisering kan handle om økonomiske gevinster (kost-nytte), forenkling av saksgang, effektivisering, reduserte klimautslipp, forbedret brukeropplevelse, økt kvalitet, enklere arbeidsmetodikk, trivselsfaktorer og miljømessige effekter mfl.

PA utarbeider en gevinstplan for hver vurdering, hvor det vises når i tid gevinsten for den enkelte indikator vil realiseres. Evaluering gjøres mot gevinstplanen.

4 OBLIGATORISK PROSJEKTPLAN

En prosjektplan utarbeides i hvert prosjekt der prosjektmanualen skal benyttes. Prosjektplanen skal som minimum inneholde følgende punkt:

4.1 Mål og rammer

Mandatet for prosjektet, prosjektmål, rammer for fremdrift og økonomi skal beskrives. Plan for gevinstrealisering.

4.2 Omfang og avgrensning

Prosjektets omfang beskrives entydig. Om nødvendig må det også konkretiseres hva som er en avgrensning på prosjektet. Beskrivelsen skal ta for seg prosjektets ulike faser, forstudie/mulighetsstudie, forprosjekt og hovedprosjekt.

4.3 Organisering

Rollefordelingen i prosjektet må beskrives, inkludert Plan- og byggenemnd. Forholdet til eksterne aktører må fremgå.

4.4 Beslutninger i prosjektene

PA er beslutningstaker for prosjektets ytre ramme. PL er beslutningstager for prosjektets operative gjennomføring. Behov for administrative eller politiske beslutninger skal fremgå av prosjektplanen.

Se punkt 3.3: PA er ansvarlig for å utarbeide en forsvarlig fullmakts-, beslutnings- og rapporteringsstruktur i prosjektet.

4.5 Risikovurdering

Usikkerhet og risiko for realisering av prosjektet skal alltid gjennomføres. Risikoen for et prosjekt er størst ved oppstart. Etter hvert som prosjektkunnskapen øker og en kommer videre i prosjektfasene, (forstudie/mulighetsstudie, forprosjekt og hovedprosjekt), er det naturlig å operere med lavere risiko. Risikoen for usikkerhet ved økonomiske analyser og faglige vurderinger er definert for hver fase. Ved komplekse og tunge prosjekter bør egnede analyser for vurdering av risiko benyttes. Norsk standard, «NS 5814 Krav til risikovurderinger» anbefales.

For spesielle ombyggingsprosjekter vil en etter faglig vurdering foreta en konkret økonomisk og faglig risikovurdering som normalt settes høyere enn anvist i de tre standardiserte fasene; forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt.

4.6 Kvalitetssikring og rapportering

Sidemannskontroll er tilstrekkelig i prosjektets mulighetsstudie. Forprosjekt og hovedprosjekt skal ha en forsvarlig kvalitetskontroll, der rutiner for avvik og avvikshåndtering er tilstede gjennom hele prosjektforløpet.

4.7 Fremdriftsplan med milepæler

Alle prosjekter skal ha en fremdriftsplan med entydig start og sluttdato. Fremdrift skal beskrives med tydelige og faste målbare milepæler for vesentlige deler av prosjektet. Fremdrift bør i størst mulig grad være illustrert grafisk for hver fase. Fremdriftsplaner kan lett fremstilles med et regneark eller spesiell programvare til formålet, eksempelvis et gantt-diagram.

4.8 Økonomi og rapportering

Kommunal regnskapsstandard nr. 4 tar utgangspunkt i kommunelovens § 50. Standarden regulerer kommuner og fylkeskommuners adgang til låneopptak. Kommunen kan oppta lån til å finansiere investeringer i bygninger, anlegg og varige driftsmidler til eget bruk. Lånemidler kan ikke benyttes til å finansiere løpende driftsoppgaver. Enkelte prosjekt har både drift- og investeringskostnader ved seg. Før oppstart av prosjekter skal det foretas en avklaring mot økonomiavdelingen.

Prosjektbudsjett, finansiering og rapporteringsmodell underveis skal beskrives i prosjektet. Grensesnitt mellom drift- og investeringsregnskapet skal fremkomme. Plan for gevinstrealisering skal fremgå. Særskilte rapporteringsrutiner nedfelles. Som hovedregel skal felles rapporteringsmal benyttes.

4.9 Klima og miljø

I forbindelse med bystyrets behandling av prosjektmanualen i november 2020 (sak 161/20) vedtok bystyret følgende:

Det skal lages et klimabudsjett og klimaregnskap for alle prosjekter med en kostnad på 10 millioner eller mer, uten unntak. For prosjekter med en kostnad på under 10 millioner skal det vurderes i hvert enkelttilfelle. Avgjørende myndighet for hvorvidt det skal utarbeides et slikt budsjett/regnskap for prosjekter med en kostnad på mindre enn 10 millioner skal ligge hos Miljø- og Teknisk Utvalg. Klimaregnskapet skal vedlegges sluttrapporten.

Ved prosjekter der det oppføres et nybygg som erstatning for eksisterende bygg, skal klimabudsjettet og -regnskapet veies opp mot miljøgevinsten i å oppgradere det eksisterende bygget versus rivning og nybygg.

4.10 Kontrakter

Innledningsvis i hver prosjektfase skal kontrakt- og innkjøpsstrategi vurderes. Hva slags kontrakter og i hvilket hierarki kontraktene skal bindes opp vurderes særskilt. Ved utgangen av hver prosjektfase skal kontraktytelsen for samtlige kontrakter kvitteres ut. Alle avtaler skal være skriftlige og skal følge regelverket om offentlige anskaffelser herunder god forretningsskikk. Så langt det er mulig skal alle avtaler og kontrakter bygges på standardiserte avtaleformular (Norsk Standard).

4.11 Betalingsplan

Ved bruk av eksterne ressurser skal det settes opp en forsvarlig betalingsplan som tar hensyn til fremdrift og faktisk leverte ytelser. Betalingsplanen skal være slik utformet slik at oppdragsgiver har tilstrekkelig sikkerhet for at bestilte ytelser faktisk blir levert.

4.12 Prosjekthåndbok (0-Bok)

Ved komplekse og tunge prosjekter skal det utarbeides en prosjekthåndbok for utbyggingsfasen (hovedfasen). Her redegjøres nærmere for prosjektets behov, prosjektorganisering, forretningsrutine og beslutningsmyndighet. Krav til ytelser, funksjoner og tekniske spesifikasjoner skal fremgå. Rutiner for korrespondanse med entreprenør/utbygger, økonomi med fakturering, rutiner for endring, rutiner for avvik og hvordan rapportering skal foregå (fra byggeleder, prosjektleder, prosjekterende, entreprenører) og rutine for overtakelse skal alle være med i 0-boka.

4.13 Endrede forutsetninger

Dersom rammebetingelsene i et pågående prosjekt endres underveis, skal PA, sammen med styringsgruppa, vurdere behovet for nødvendige politiske eller administrative beslutninger for den videre prosjektgjennomføring. Økonomiske konsekvenser må avklares og endringene vurderes organisert som et nytt prosjekt eller tilleggsprosjekt.

Se punkt 3.3: PA er den som initierer, endrer retning eller avbryter prosjektet dersom målene ikke nås. PA har det overordnede ansvar for økonomi, fremdrift og resultat.

5 MULIGHETSSTUDIE OG FORSTUDIE

5.1 Bakgrunn

Forstudier bygger ofte på en idé. Dersom idéen tas til følge, skal den beskrives slik:

Prosjektnavn, prosjektbeskrivelse, prosjektmål, organisasjon, nåsituasjon og antatt ressursbruk. Intern ressursbruk til administrasjon for gjennomføring av prosjektet skal beskrives i forhold til kapasitet. Eventuell gevinstrealisering skal fremgå. Prosjektidéen fremmes tjenestevei.

5.2 Vurdering

Mulighetsstudiet/forstudiet skal avklare om idéen synes å ha et interessant verdiskapningspotensiale, eventuelt være en viktig premisse for ny utvikling. For å vurdere eventuelt videre befatning med ideen skal det foreligge en forankring hos O (bystyret eller kommunedirektør) før en starter videre arbeid og utredning.

5.3 Risikovurdering

Mulighetsstudie/forstudiets faglige og økonomiske betraktninger har +/- 25 % usikkerhet ved seg. Det er viktig å skille mellom begrepene usikkerhet og uforutsett. Uforutsett er endringer i forhold til utgangspunktet for prosjektet.

5.4 Faglige vurderinger

Ideen skal forelegges faginstansene som fremmer skriftlige innspill med ressursbehov og fremdriftskonsekvenser i notats form. Dersom det er manglende kunnskap eller manglende kapasitet i linjeorganisasjonen, må det stilles nødvendige økonomiske ressurser til disposisjon for innkjøp av eksterne tjenester.

5.5 Kontraktsformer

Ved start av mulighetsstudie/forstudie, før bestilling av rådgivere/rådgivergruppe, skal PL gjøre en første utarbeidelse av kontrakts- og innkjøpsstrateginotat for prosjektet. Det er viktig å legge opp anskaffelsen av rådgivere mht. antatt beslutnings-/bestillingsrisiko og mulige entreprisereformer i prosjektet.

5.6 Økonomi

Relevante sider rundt økonomi må vurderes. Kostnader, finansiering og behov for politiske beslutninger vurderes og skriftlig gjøres. Eventuelt skille mellom drift- og investeringsregnskap skal opplyses.

5.7 Beslutning

Oppdragsgiver (O) avgjør, på bakgrunn av beslutningsgrunnlaget; idé, fag og økonomi, hvorvidt prosjektet skal videreføres til forprosjekt eller avsluttes. Beslutningen skal alltid foreligge skriftlig som følge av tjenestevei eller politisk vedtak.

6 FORPROSJEKT

6.1 Bakgrunn

Vurderingene i forstudiet er utgangspunktet for å tre inn i forprosjektfasen. Eventuell ny informasjon og tilføyelser innarbeides.

6.2 Mål og rammer

Mandatet for prosjektet, prosjektmål, rammer for fremdrift og økonomi skal beskrives. Plan for gevinstrealisering. Organisering.

6.3 Risikovurdering

Forprosjektets faglige- og økonomiske betraktninger har +/- 15 % usikkerhet ved seg. Viktig å skille mellom begrepene usikkerhet og uforutsett. Uforutsett er endringer i forhold til utgangspunktet for prosjektet.

6.4 Rammebetingelser

Forprosjektet bygger fullt og helt på forstudiets beslutning. Eventuelt behov for opprettelse av delprosjekter vurderes av PA.

6.5 Faglige vurderinger

De faginstanser som tildeles oppdrag i forprosjektet vil nå øke sin ressursbruk og prosjektkunnskap. Det utarbeides mer detaljerte planer, eksempelvis romprogram, tegninger, beskrivelser i samarbeid med B. All relevant informasjon samles i prosjektet. For enkelte prosjektarter er det nå naturlig å trekke med seg eksterne fagrådgivere.

6.6 Økonomi

Relevante sider rundt økonomi vurderes. Kostnader, finansiering og behov for politiske beslutninger vurderes og skriftliggjøres. Det skal sjekkes ut og eventuelt søkes om eksterne støtte ordninger for prosjekt/miljøtiltak og drift. Eventuelt skille mellom kostnader i drifts- eller investeringsregnskapet påpekes og inntas i politisk eller administrativt beslutningsgrunnlag.

6.7 Beslutning

Oppdragsgiver (O) avgjør på bakgrunn av forprosjektets analyse, hvorvidt prosjektet skal videreføres til hovedprosjekt eller avsluttes. Beslutningen skal alltid foreligge skriftlig som følge av tjenestevei eller politisk vedtak.

7 HOVEDPROSJEKT

7.1 Bakgrunn

Hovedprosjektet skal realisere forprosjektfasens planer til gjennomføring.

7.2 Mål og rammer

Mandatet for prosjektet, prosjektmål, rammer for fremdrift og økonomi skal beskrives. Plan for gevinstrealisering. Organisering.

7.3 Risikovurdering

Hovedprosjektets faglige og økonomiske betraktninger har +/- 10 % usikkerhet ved seg. Viktig å skille mellom begrepene usikkerhet og uforutsett. Uforutsett er endringer i forhold til utgangspunktet for prosjektet.

7.4 Rammebetingelser

PL mottar revidert prosjektplan fra PA. PL organiserer prosjektet på den måten en finner det forsvarlig for gjennomføring i henhold til prosjektplan og tidsrammer og økonomi forelagt i forprosjektet.

7.5 Faglige vurderinger

Det utarbeides konkrete og fyllestgjørende detaljerte planer, eksempelvis tegninger og beskrivelser i samarbeid med B (Bruker) og rådgivende konsultentselskap. Endringer som følge av prosjektets gang innarbeides i den grad det er forsvarlig, og skal alltid ha begrunnelse i en forhåndsgodkjent endringsmelding signert av PL eller høyere i organisasjonen. Generelt er endringsmulighetene svært begrensede i hovedprosjektfasen. Endrede forutsetninger med vesentlige endringer må tas som et tilleggsprosjekt. Se for øvrig under pkt. 7.3 Risikovurdering.

7.6 Økonomi

Relevante sider rundt økonomi følges løpende og rapporteres månedlig til PA. Eventuelt skille mellom drift- og investeringsregnskapet skal opplyses. Kjente utilsiktede virkninger i prosjektet rapporteres fortløpende.

7.7 Avslutning

Når prosjektet skal avsluttes, skal PL og PA kontrollere at leveransen er i henhold til bestilling.

7.8 Brukermottak

Ved avslutning overleveres hovedprosjektet til B. Ved behov skal brukerorganisasjonene utarbeide egne rutiner for brukermottak. Gjøres i samarbeid med PL.

8 RAPPORTERING - Hovedprosjekt

8.1 Statusrapport

PL utarbeider ukentlig og månedlig statusrapport til prosjektet v/PA, med mindre det er oppgitt annen rapporteringsfrekvens. Rapporten skal følge gjeldende rapporteringsmal.

Jevnlig rapportering: (Kortfattet rapport som omhandler)

- Helse Miljø og Sikkerhet
- Skriftlig redegjørelse av hovedaktiviteter
- Pågående aktiviteter
- Problemområder / Tiltak

Månedss-rapport (skal legges fram for styringsgruppa):

- HMS
- Status: Skriftlig redegjørelse av status og hovedaktiviteter (*Rapporteringen vurdering av status, sannsynlighet for måloppnåelse.*)
- Prosjektplan: Virkelig fysisk fremdrift mot planlagt, (*tabell og grafisk fremstilling*)
- Milepæl status
- Kost: Status (Fremdrift økonomiplan / Endringer / Forkast. (*Skal samsvare med kommunens regnskapssystem*))
- Problemområder (Alle avvik, kjente feil og mangler)
- Tiltak

8.2 Sluttrapport

Sluttrapport skal dokumentere de erfaringer som er gjort i prosjektarbeidet. Graden av måloppnåelse i forhold til prosjektplanen, skal vektlegges. Prosjektets totale kostnader rapporteres mot vedtatt bevilling. Rapporteringen skal samsvare med kommunens bokførte regnskap.

8.3 Gevinstrealisering

Netto gevinstrealisering skal rapporteres etter at prosjektet har vært i en driftsfase. Normalt trekkes slike konklusjoner etter første driftsår. Rapporten skal kommentere alle sider ved de forutsetningene og vurderingene som var inntatt i planene for gevinstrealisering. Utføres av PA, PL og B. PA igangsetter dette arbeidet.

9 ANSKAFFELSE OG TILDELING AV BYGNINGSTEKNISKE PROSJEKT

Kapittelet omhandler planlegging og gjennomføring av bygningstekniske prosjekt; fra plan, utførelse og overlevering til B. PL er ansvarlig for oppstart, herunder anskaffelser, prosjektering og utførelse frem til og med utløp av garanti- og reklamasjonsfasen, på den måten en finner det forsvarlig å organisere prosjektet. Driftsorganisasjonen innordner seg prosjektleder PL til og med utløpt garanti.

9.1 Prosjekthåndbok (0-Bok)

PL (byggeleder) er ansvarlig for å få utarbeidet en forsvarlig prosjekthåndbok eller prosjektplan som forelegges PA for godkjenning i hvert prosjekt.

9.2 IKT i bygg

For å sikre en forsvarlig planlegging- og utførelse av nødvendig infrastruktur i bygget, skal PL så tidlig som mulig inngå dialog med IKT-rådgiverne i IKT Agder (Risør kommunes interkommunale IKT-samarbeid).

9.3 Anskaffelser

Ved anskaffelser av rådgiver- og entreprenørtjenester skal disse fullt og helt følge kommunens til enhver tid gjeldende innkjøpsreglement. Alle avtaler skal være skriftlige og være basert på entrepriserettens balanserte kontraktstandarder. Øvrige anskaffelser i prosjektene skal vies særskilt aktsomhet i forhold til lov og forskrift om offentlige anskaffelser. Kommunen har på en del områder etablert rammeavtaler som forenkler innkjøpene.

Kontraktrisiko: PA skal vurdere kontraktrisiko optimalt, slik at en oppnår en balansert fordeling av risiko ved utarbeidelse av entreprisemodellene. Risikofordelingen skal stå i forhold til den tjeneste som skal anskaffes.

9.4 Tilbudsforespørselen

Innhold: Tilbudsforespørselens innhold i 0-Bok

Kapittel	INNHold
1	Tilbudsinnbydelse
2	Alminnelige regler for gjennomføring av konkurransen
3	Orientering om prosjektet
4	Kvalifikasjonskrav
5	Tildelingskriterier
6	Kontrakt
7	Tilbudsskjema
8	Vedlegg

Kunngjøring: Konkurransesform skal være i henhold til forskrift om offentlige anskaffelse.

Distribusjon: Konkurransen vil normalt annonseres på EU-supply/ Doffin

Innleveringsfrist: Frist for levering av tilbudet skal fremgå klart i dokumentet

Vedståelsesfrist: Vedståelsesfristen for tilbudene er 3 måneder, tilsvarende 90 dager.

Vedståelsesperioden løper fra tilbudsfristens utløp.

Åpning av tilbud: Det føres protokoll fra tilbudsåpningen.

Oppdragsgivers forbehold: Oppdragsgiver forbeholder seg retten til på et hvilket som helst tidspunkt i anskaffelsesprosessen å avlyse konkurransen dersom det er saklig grunn for dette, herunder finansiering, tillatelse fra lokale myndigheter, etc. Videre forbeholder også oppdragsgiver seg retten til kunne forskyve framdriften på prosjektet dersom dette er nødvendig i forhold til øvrige leveranser tilknyttet prosjektet eller av andre saklige grunner.

Avvisning av tilbydere: Oppdragsgiver har rett til å avvise de leverandører som ikke oppfyller kvalifikasjonskravene gitt i konkurransegrunnlaget.

9.5 Leverandørkriterier

Aktuelle leverandører: Både enkeltstående firmaer og grupperinger av flere firmaer kan levere inn tilbud, men det skal være kun én ansvarlig leverandør for kontraktsforpliktelser.

Leverandørens organisatoriske og juridiske stilling: Det kreves at leverandøren har et lovlig etablert foretak, og at leverandøren er kvalifisert til å erklære ansvarsrett i henhold til plan- og bygningslovens bestemmelser, jamfør byggesaksforskriften (SAK10). Dersom entreprenøren støtter seg på andre foretak, skal tilsvarende kvalifikasjonsdokumentasjon fremlegges.

Leverandørens økonomiske og finansielle stilling: Det kreves at Leverandøren har god soliditet, som må kunne dokumenteres. Det bør også vedlegges egenerklæring på at leverandøren ikke er konkurs eller i gjeldsforhandlinger på tidspunktet ved innleveringen av tilbudet.

Egenerklæring om lønns- og arbeidsvilkår: Jamfør *Forskrift om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter*, krever oppdragsgiver egenerklæring på at leverandøren ikke har dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det som følger av gjeldende landsomfattende tariffavtale eller det som ellers er normalt for vedkommende sted og yrke. Dette gjelder både for ansatte hos leverandøren og for ansatte hos eventuelle underleverandører som direkte medvirker til å oppfylle kontrakten. For offentlige oppdragsgivere som kommuner og fylkeskommuner gjelder dette kontrakter over 2,05 millioner kroner ekskl. mva. For statlige virksomheter gjelder dette kontrakter over 1,3 millioner kroner ekskl. mva (2020-tall).

Kontroll

Det skal i prosjektets gjennomføringsfase føres kontroll med at arbeidstakere hos leverandører av tjenester og bygge- og anleggsarbeider ikke har dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det som følger av gjeldende allmenngjøringsforskrifter eller landsomfattende tariffavtaler.

Etter leverandørene er kontrahert skal det i prosjektet gjennomføres en risikoanalyse for å vurdere hvilken risiko det er for at det vil oppstå brudd med gjeldende allmenngjøringsforskrifter eller landsomfattende tariffavtaler. Momenter som bør vurderes i risikoanalysen er: bransje, utenlandske arbeidstakere, underleverandører, innleide arbeidstakere, bemanningsbyråer, lave krav til formell utdanning, tidligere erfaringer, ol. Dokumenter som det er aktuelt å be om som en del av kontrollen er arbeidsavtaler, lønns slipper, timeregistreringer og avtaler og kost og losji.

Sanksjoner

Det skal som en del av prosjektgjennomføringen gjøres en vurdering av hvilke sanksjoner som Risør kommune som kontraktspart skal iverksette overfor sine leverandører ved brudd på «forskrift om

lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter». En aktuell sanksjon kan være tilbakeholdelse av kontraktvederlag før retting av brudd er utført.

Krav til bruk av lærlinger: Prosjekter for Risør Kommune er et offentlig innkjøp som er underlagt «Forskrift om plikt til å stille krav om bruk av lærlinger ved offentlige anskaffelser». Tilbyder må være tilknyttet lærlingordning og minimum 10% av alle timeverk i entreprisen skal utføres av lærlinger. Generalentreprenør står fritt til å velge å oppfylle hele eller deler av kravet ved hjelp av underleverandører.

Underleverandører: Kommunen skal som en del av samfunnsoppdraget søke å inngå kontrakter med leverandører som ikke benytter underleverandører i mer enn ett ledd. Bruk av flere leverandørledd skal være saklig begrunnet. Endring av underleverandører som allerede er godkjent ved kontraktsinngåelse, må godkjennes av PL.

Forsikring: PL er ansvarlig for at alle aktører som utfører arbeid på kommunens eiendom har tilfredsstillende forsikring for skader som kan oppstå. Aktørene skal holde sin forsikring gjeldende til og med 1. driftsår etter overtakelse.

9.6 Utforming av tildelingskriterier

Tildelingskriteriene er en del av 0-boken og skal spesifiseres i eget kapittel. Et tildelingskriterium må være målbart og kunne forstås på samme måte av leverandørene. Det er viktig å utforme kriteriet slik at PL kan velge det tilbudet som er best for prosjektets målsetting og behov. Antall tildelingskriterier bør holdes på et minimum. Tre eller fire hovedkriterier er ofte nok. For flere detaljer henvises det til [Anskaffelser.no](https://anskaffelser.no), Difis fagsider om offentlige anskaffelser.

9.7 Vurdering og tildeling

Leverandøren skal prise leveransen i henhold tilbudsforespørselen og med den framdrift som er beskrevet. Med basis i dette vil kontrakten bli tildelt det mest fordelaktige tilbudet for oppdragsgiver, i henhold til tildelingskriteriene listet i 0-bok.

9.8 Kontraktsformer

Utover tildeling bruker vi kontraktsformene

- NS 8405(For omfattende oppgaver)
- NS8406 (for mindre omfattende arbeid; forenklet utgave av NS 8406)

9.8.1 NS 8405 Norsk bygge- og anleggskontrakt

Denne forutsettes brukt i kontraktsforhold der prosjektets omfang eller organisering tilsier behov for strengt formaliserte varslingsprosedyrer og utstrakt plikt til samordning med andre aktører. Standarden forutsetter at det vesentligste av prosjekteringen skal leveres av byggherren. Standarden skal ikke brukes i kontrakter med forbruker.

9.8.2 NS 8406 Forenklet norsk bygge- og anleggskontrakt

Bør brukes dersom organiseringen eller omfanget av prosjektet ikke tilsier at behovet for strenge varslingsprosedyrer og samordningsplikter er like sterkt som etter NS 8405. Standarden forutsetter at det vesentligste av prosjekteringen skal leveres av byggherren. Standarden skal ikke brukes i kontrakter med forbruker.

9.9 Økonomi og fremdrift

Økonomirapportering følger fellesbestemmelsene i herværende dokument. PL er i tillegg ansvarlig for å fortløpende rapportere alle kjente varsler og tillegg på en slik måte at disse kan kostnadsvurderes og inngå i statusrapporteringen. Fremdrift rapporteres samtidig med økonomi. Alle avvik, kjente feil og mangler skal rapporteres fortløpende til PA uten ugrunnet opphold. PA besørger kvalitetssikret rapportering til O eller PBN.

9.10 Prosjektering

Det skal foretas en forsvarlig prosjektering av alle sider ved bygget/anlegget og dets fremtidige bruksformål. Aktiv brukermedvirkning skal følge hele prosjektets gang. Løsninger skal ta hensyn til anerkjente normer for mennesker med nedsatt funksjonsevne. Universell utforming tilstrebes. Bygningens livssyklus skal hensynstas. Alle sider ved prosjektering og utførelse skal følge Plan- og bygningslovens bestemmelser herunder annet tilstøtende lovverk for det aktuelle tiltaket. Arbeidsmiljølovens krav og bestemmelser skal vies særskilt oppmerksomhet.

9.11 Utførelse

Det skal gjennomføres en forsvarlig utbygging. Alle valg og beslutninger skal være basert på de mest økonomisk fordelaktige og kvalitetsoptimale løsninger som er tilgjengelig i markedet. Utførelsen skal følge gjeldende regelverk innen helse, -miljø, og sikkerhet (HMS). PA skal oppnevne en ansvarlig SHA-koordinator (sikkerhet, helse, arbeidsmiljø) både for prosjekterings- og utførelsesfasen i samsvar med Byggherreforskriften. Alle bygg skal utføres etter normen «Rent bygg», utgitt av rådgivende ingeniørers forening.

9.12 Overtakelse

Overtakelsesforretninger kan foregå enkeltvis eller samlet. Bygg skal ikke overtas helt eller delvis med mindre det foreligger overtakelsesprotokoll. PL innmelder uoppfordret og fortløpende overtakelse til forsikringsansvarlig i kommunen.

9.13 Hasteprosedyrer

Dersom det på kommer utilsiktede forhold, som antas å ha en større fremdrift eller økonomisk virkning, skal PA snarest mulig avklare forholdene med Kommunedirektøren og ordfører. PA lager referat fra avklaringen som vedlegges statusrapportering.

9.14 FDV-dokumentasjon, opplæring og prøvedrift

Kontraktør skal senest 7 dager før søknad om ferdigattest levere ett eksemplar av FDV-dokumentasjon for sine arbeider og installasjoner i henhold til kravspesifikasjonen for de enkelte fag. Dokumentasjonen skal leveres i god tid slik at denne kan gjennomgås og godkjennes. Manglende eller mangelfull dokumentasjon anses som en vesentlig mangel og gir grunnlag for å nekte overtagelse. FDV-dokumentasjonen leveres i samsvar med NS 3456 (Dokumentasjon for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU) for byggverk), hvis ikke annet er spesifisert i den tekniske beskrivelsen for de ulike fag. FDV-materialet skal også leveres elektronisk.

10 INTERKOMMUNALE PROSJEKT

Prosjektmanualen gjelder også prosedyrer for medvirkning og beslutning ved interkommunale prosjekt. Oppdragsgiver (O) vil i slike prosjekter normalt være styret i Østre Agder eller tilsvarende.

11 FORHOLDET TIL ANDRE DOKUMENTER

11.1 Økonomireglement

Gjennomføring av prosjekter skal til enhver tid følge gjeldende økonomireglement. Det forutsettes her at nødvendig delegasjon er gitt i medhold av kommunens delegasjonsreglement.

11.2 Innkjøpsreglement

Gjennomføring av prosjekter skal til enhver tid følge gjeldende innkjøpsreglement.

11.3 Informasjonssikkerhet

Gjennomføring av prosjekter skal til enhver tid følge gjeldende reglement for informasjonssikkerhet.

11.4 Etiske retningslinjer

Alle prosjektgjennomføringer skal følge etiske retningslinjer i "Samlet reglement for ansatte i Risør kommune".

11.5 Retningslinjer for kunst i kommunale bygg

Gjennomføring av prosjekter skal til enhver tid følge gjeldende retningslinjer for kunst i kommunale bygg, jfr punkt 2.8.

11.6 Klima og miljø

Bystyret gjorde følgende vedtak i januar 2018, sak 9/18:

Bystyret ser viktigheten av å ha fokus på energibruk og klimagassutslipp og legger følgende ambisjonsnivå til grunn ved nybygg og rehabilitering av kommunale bygg:

- *Ved nybygg innføres som en hovedregel oppgradering til passivhusstandard. Ytterligere oppgradering til nullhus vurderes for hvert enkelt prosjekt.*
- *Rehabilitering utføres normalt etter den til enhver tids gjeldende tekniske standard. Hvert prosjekt vurderes individuelt med tanke på gjennomførbarhet og økonomi. Oppgradering til passivhusstandard kan være aktuelt der det kan påregnes offentlig støtte til oppgraderingen.*
- *Ved alle nybygg og rehabiliteringer vurderes muligheter for tilskudd fra offentlige midler.*

Det er utarbeidet en konsekvensutredning for passivhus og nullutslippsbygg i Risør kommune (Rejlers 2017).

Føringer for klima/miljø-hensyn vil implementeres i ny kommunedelplan for klima- og miljø.

I kommuneplanen (vedtatt 2019) er det en målsetting at nybygg skal være plusshus. Det må vurderes i hvert enkelt tilfelle om plusshus er mulig eller økonomisk forsvarlig.

12 EVALUERING

For hver avsluttet prosjektfase skal det utarbeides en enkel sluttrapport, jfr kapittel 8.

Det skal i tillegg gjøres en evaluering etter at prosjektet er avsluttet. Arbeidet utføres av PL. Her er forslag til hva som bør evalueres og tas med i en erfaringsrapport:

12.1 Egen organisasjon og erfaring

- Erfaringer fra prosjektet

- Behov for brukermedvirkning
- Kompetanse og kapasitet til planlegging, kontroll, oppfølging og koordinering
- Vilje og mulighet til ekstern innleie
- Kostnads – og fremdriftsstyring i gjennomføringsfasen
- Økonomiske rammer og støtteordninger opp mot kontraktens sluttkostnad og funksjonalitet

12.2 Prosjektets tekniske egenskaper

- Modenhet
- Defineringsgrad
- Teknisk usikkerhet
- Konkurransemarkedet

12.3 Vurdering av innkjøpsstrategi entrepriser (entrepriseform)

- Erfaring fra prosjektbestilling
- Erfaring med entrepriseform.

12.4 Eksterne interessenter og rammer

- Planer
- Forskrifter/lover
- Forhold til eksterne interessenter
- Leverandørforhold
- Politiske rammer og forutsigbarhet

Evalueringen arkiveres og skal legges fram for PA. Den bør gjøres tilgjengelig på fellesserver, og videresendes til aktuelle prosjektledere.

Evalueringen bør legges fram for plan- og byggenemd, og til politiske organer.

13 REVISJON AV PROSJEKTMANUALEN

13.1 Revisjon nr 1

Revisjon nr 1 er gjennomført februar 2020. Tatt bort kapittel om IKT-prosjekter. Endring i kapittel om tildeling. Oppdatert om klima/miljø. Nytt kapittel om evaluering. Språklige justeringer samt oppdateringer av politiske vedtak og andre henvisninger. Enhet for eiendom/teknisk v/ Tom Thorvaldsen og Rådmannens stab v/Sigrid Hellerdal Garthe.

Revisjon nr 2 er gjennomført i oktober 2020. Innspill fra både H og Rødt er innarbeidet etter en grundig gjennomgang. Språklige oppdateringer og presiseringer. Oppdatering av nettsider og vedtak. Prosjektingeniør Tom Thorvaldsen, Samfunnsplanlegger Sigrid Hellerdal Garthe og Kommunalsjef for samfunnsutvikling, Kamilla Solheim.