



Nordre Follo
kommune

Investeringsreglement

Vedtatt av kommunestyret 12.06.2024

KST 56/2024

Innholdsfortegnelse

1. Formål og avgrensning.....	3
2. Hensikt	3
3. Organisering og nøkkelroller.....	4
3.1 Prosjekteier.....	4
3.2 Prosjektstyret	5
3.3 Prosjektleder	5
3.4 Prosjektgruppe	6
3.5 Ressursgruppe	6
3.6 Brukergruppe.....	6
3.7 Administrative funksjoner	6
3.8 Fullmakter.....	6
4. Prosjektets faser	7
4.1 Generelt.....	7
4.2 Fase 0 - Idéfase.....	7
4.3 Fase 1 - Konseptvalgutredning, Kvalitetssikring 1 og Politisk beslutning 1	7
4.4 Fase 2 - Forprosjekt, Kvalitetssikring 2 og Politisk beslutning 2	9
4.5 Fase 3 - Gjennomføring, overføring til linjen og slutføring	10
5. Grunnkalkyle, styrings- og kostnadsramme	10
6. Rapportering	11
6.1 Rapportering til prosjektstyret.....	11
6.2 Rapportering til kommunedirektøren.....	11
6.3 Budsjett og prognose	11

1. Formål og avgrensning

Investeringsreglementet er politisk vedtatt og gir retningslinjer for å sikre gode beslutningsprosesser for større investeringsprosjekter i Nordre Follo kommune.

Reglementet gjelder for kommunens investeringer knyttet til formålsbygg, infrastruktur og digitalisering, med budsjett på mer enn brutto 80 mill. kroner til sammen over ett eller flere år. Unntak:

- Reglementet gjelder ikke enkeltaktiviteter underlagt tiltaksplanene for kommunale bygg samt vann- og avløpsstrekninger, med mindre aktiviteten overstiger 80 mill. kroner. Ved antatt overskridelse av denne beløpsgrensen skal det gjennomføres en begrenset *Konseptvalgutredning (KVU)*, i tillegg til *Politisk beslutning 1 (B1)* og *Politisk beslutning 2 (B2)*. Prosjektet skal skilles ut ifra gjeldene tiltaksplan.
- I tilfeller hvor det ikke foreligger reelle valgmuligheter i en *Konseptvalgutredning (KVU)* kan kommunedirektøren velge at prosjektet går direkte til *Politisk beslutning 2 (B2)*.

Utover den økonomiske rammen, og unntakene nevnt over, kan kommunedirektøren velge å følge Investeringsreglementet dersom investeringen innebærer eller medfører:

- høy risiko for omdømmetap
- høy grad av kompleksitet
- høy usikkerhet om resultatet kan oppnås innenfor vedtatt budsjettramme

Investeringsreglementet gjelder ikke for løpende forvaltning, drift og vedlikehold.

2. Hensikt

Investeringsreglementet skal sikre at beslutning om gjennomføring av et gitt prosjekt blir tatt etter en grundig vurdering av behov, krav og målsetninger. Dette oppnås ved at det foreligger klare beslutningspunkter slik at de involverte er klar over:

- når det tas en beslutning
- hva beslutningen går ut på
- hva konsekvensene er

Reglementet stiller også krav til visse prosesser et prosjekt skal gjennom, inndelt slik:

- *Konseptvalgutredning (KVU)* og *Politisk beslutning 1 (B1)*
- Forprosjekt og *Politisk beslutning 2 (B2)*
- Gjennomføring, overføring til linjen og ferdigstillelse

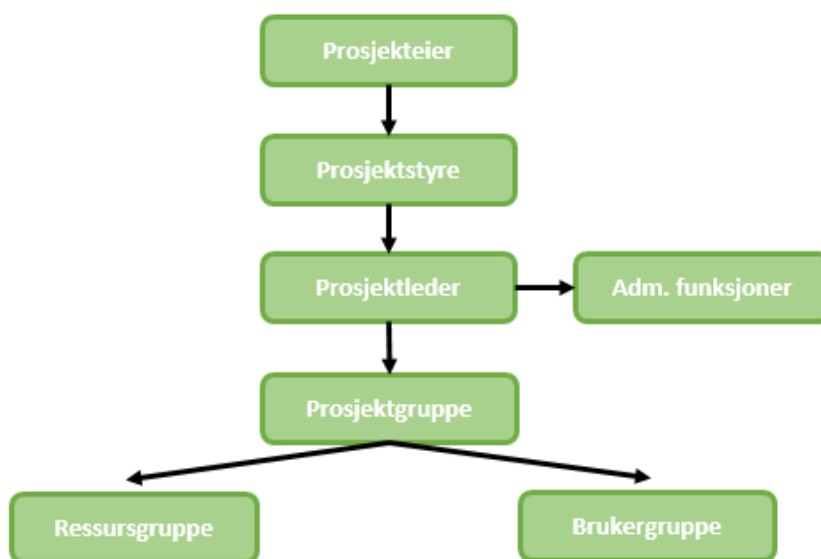
Krav til beslutningsgrunnlag og beslutningspunkter mellom ulike prosesser, samt nøkkelroller i prosjektet, defineres av reglementet og skal i tillegg sikre at:

- prosessene følges
- det foreligger struktur for prosjektarbeidet
- det er en felles forståelse av beslutningsprosessen
- beslutninger blir tatt på riktig grunnlag og til riktig tid

En normalprosedyre vil ikke alltid passe. Reglementet åpner derfor for at normalprosedyren kan fravikes. Det er prosjekteiers ansvar at et eventuelt unntak er grundig vurdert, godt begrunnet og dokumentert.

3. Organisering og nøkkelroller

Investeringsprosjekter som omfattes av Investeringsreglementet skal organiseres som vist under. Størrelse, innhold og omfang i de ulike boksene vil variere. Prosjektgruppens sammensetning kan endres etter hvilken prosjektfase man befinner seg i.



Figur 1 Organisering av investeringsprosjekter

3.1 Prosjekteier

Kommunedirektøren er administrativ prosjekteier for alle kommunens investeringsprosjekter, men kan delegere prosjekteieransvaret til kommunalsjef som eier tjenestebehovet. Prosjekteier er ansvarlig for den formelle oppstarten av prosjektet og for at finansiering er på plass. Prosjekteier er også ansvarlig for å sikre at de langsiktige målene prosjektet skal bidra til å oppfylle, blir nådd og at disse er i tråd med kommunens overordnede mål og planer. Alle endringer i prosjektet som knytter seg til vedtak/bestilling skal være forankret skriftlig fra prosjekteier.

3.2 Prosjektstyret

Prosjektstyret skal som et minimum bestå av kommunedirektøren, eller den kommunalsjef som er delegert prosjekteierrollen, samt virksomhetsleder for utførende virksomhet. Hvis prosjektet berører mer enn én kommunalsjef som utførende enhet inviteres berørt(e) kommunalsjef(er)/områdeleder(e)/virksomhetsleder(e) inn i prosjektstyret. Kommunedirektøren kan også bestemme at andre skal inngå i prosjektstyret.

Virksomhetsleder for utførende virksomhet er møteleder for prosjektstyret. Prosjekteier og virksomhetsleder kaller inn andre ressurser til prosjektstyremøter etter behov. Prosjektleder deltar i prosjektstyremøtene og sikrer nødvendig informasjonsflyt mellom prosjektgruppen og prosjektstyret.

Prosjektmandatet er prosjektets og prosjekteiers omforente forståelse av vedtak/bestilling og gjengir utover dette også fremdrift og økonomiske rammer. Mandatet skal godkjennes av kommunedirektørens ledergruppe. I første møte, ved etablering av prosjektstyret, skal prosjektmandatet behandles.

Prosjekteier er ansvarlig for å fremme sak til kommunedirektørens ledergruppe dersom det oppstår avvik som går utover prosjektstyrets mandat. Dette kan resultere i justeringer i prosjektmandatet.

Prosjektstyret skal ta beslutninger på vegne av prosjekteier. Prosjektstyret skal ved jevnlig møter sikre forankring og støtte for prosjektleder og prosjektet. Styret skal sørge for at prosjektet har nødvendige ressurser og virkemidler, samt sikre effektiv beslutningstaking. Prosjektstyret skal ikke involvere seg i det operative arbeidet eller i detaljspørsmål innenfor prosjektleders mandat.

3.3 Prosjektleder

Prosjektleder er ansvarlig for å planlegge, lede og styre prosjektets oppgaver, koordinere prosjektgruppen, ressursgrupper og andre relevante funksjoner. Prosjektleder rapporterer til prosjektstyret.

Prosjektleder har direkte ansvar for prosjektets mål i prosjektperioden og kan foreta endringer samt disponere midler innenfor mandatets rammer. Prosjektleder lager grunnlag for beslutninger og skal sikre kontakt og samarbeid med relevante virksomheter og ressursgrupper ved behov.

Virksomhetsleder for utførende virksomhet avgjør hvem som skal være prosjektleder, fortrinnsvis en fast ansatt i kommunen.

3.4 Prosjektgruppe

Prosjektgruppen er byggherre/oppdragsgiver, og ledes av prosjektleder som har det overordnede ansvar for at prosjektet blir gjennomført i tråd med målene.

Sammensetning av prosjektgruppen vil variere etter type prosjekt og i hvilken fase prosjektet er i. Det er prosjektleders ansvar kontinuerlig å sørge for en sammensetning som gjør at prosjektleder kan stå ansvarlig for gjennomføring og rapportering, inkludert økonomi, digitalisering, kvalitet og fremdrift. For å oppnå dette må prosjektleder involvere prosjektmedlemmer på riktig tidspunkt. Dette gjelder ansatte som har betydning for selve gjennomføringen, men også de som skal drifte prosjektet etter prosjektets slutt.

3.5 Ressursgruppe

Ressursgruppen er en rådgivende gruppe for prosjektet i faglige spørsmål og består av fagpersoner fra kommunens virksomheter.

3.6 Brukergruppe

Brukergruppen består av representanter for sluttbrukerne.

3.7 Administrative funksjoner

Administrative funksjoner, som Kommunikasjon og Politisk sekretariat, Anskaffelser, Økonomistyring og Digitalisering skal ved behov tidligst mulig involveres i prosjektene. Andre funksjoner kan inngå ved behov. Det vil være prosjektleders ansvar å sikre at de ulike ressursene blir involvert på rett tidspunkt.

Anskaffelser har ansvar for å gjennomføre konkurranser om kjøp av tjenester og entrepriser som prosjektene forutsetter. Anskaffelser skal involveres så tidlig i det enkelte prosjekt at anskaffelsesfaglige vurderinger også kan gjøres allerede fra det tidspunkt det foreligger en *Konseptvalgutredning (KVU)* for ønsket prosjekt.

3.8 Fullmakter

Fullmakter i investeringsprosjekter følger av kommunens reglementer, som Politisk reglement, Administrativt delegeringsreglement og Økonomireglement.

4. Prosjektets faser

4.1 Generelt

Et investeringsprosjekt gjennomgår flere faser. Viktigheten av tidligfaseutredninger gjør at følgende faser er etablert, og utgjør til sammen prosjektstyringsprosessen som vist under:

- *Idéfase* til Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan
- *Politisk beslutning* i Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan/Økonomi- og handlingsplan (B0)
- *Konseptvalgutredning (KVU)* og *Kvalitetssikring 1 (KS1)*
- *Politisk beslutning 1 (B1)*
- Forprosjekt og *Kvalitetssikring 2 (KS2)*
- *Politisk beslutning 2 (B2)*
- Gjennomføring, overføring til linjen og slutføring



Figur 2 Prosjektstyringsprosessen

4.2 Fase 0 - Idéfase

Idéfasen omfatter det tidligste arbeidet med å avklare at det er, eller vil oppstå, et behov eller ønske som kan tilsa at kommunen skal iverksette tiltak og vurdere hvordan dette bør utredes videre. Fagområder fremlegger behovsanalyser (for skoler, barnehager samt helse og mestring), og behovene skal være forankret og beskrevet i gjeldende behovsanalyse.

For større prosjekter vil resultatet av idéfasen bli et mandat for konseptfasen. Beslutning om midler til utredning fattes i *Beslutning 0 (B0)*, og midlene bevilges i Økonomi og handlingsplan.

For mindre prosjekter, uten vesentlig risiko for eget eller andre områder, vil resultatet av idéfasen være innspill til kommunedirektørens arbeid med Økonomi og handlingsplan.

4.3 Fase 1 - Konseptvalgutredning, Kvalitetssikring 1 og Politisk beslutning 1

Konseptvalgutredning (KVU)

Konseptvalgutredning (KVU) utarbeides for å definere konkrete behov, mål og overordnede krav som gir føringer for å vurdere alternative konsepter som tilfredsstiller kravene.

Mulighetsstudie med for eksempel lokaliseringsstudie og disposisjonsplan etableres, noe som muliggjør valg av riktig konsept i en kost-nytte-vurdering. I slutfasen av en konseptvalgutredning skal entreprisform vurderes.

Konseptvalgutredning (KVU) ender opp i et anbefalt konsept som går til *Kvalitetssikring 1 (KS1)*.

Kvalitetssikring 1 (KS1)

Kvalitetssikring av *Konseptvalgutredning (KVU)* gjennomføres av et eksternt uavhengig rådgiverfirma for prosjekter med budsjett over beløpsgrensen angitt innledningsvis.

For prosjekter under denne grensen kan det gjøres en forenklet kvalitetssikring internt. I vurdering av forenklet kvalitetssikring skal prosjektets kompleksitet vektlegges, samt at det må vurderes om det foreligger andre risikomomenter. Beslutning om ekstern eller intern kvalitetssikring skal foretas av prosjektstyret.

En kvalitetssikrer skal bistå med å gi et faglig og uavhengig grunnlag for politisk beslutning om et konseptvalg. Hovedfunksjonen for kvalitetssikring er å støtte oppdragsgivers kontrollbehov med den faglige kvaliteten på beslutningsunderlaget før *Politisk beslutning 1 (B1)*.

Kvalitetssikring 1 (KS1) bør skje på et så tidlig tidspunkt at det fortsatt finnes en reell mulighet til å velge mellom flere alternativer.

For rene oppgraderingsprosjekter, hvor det åpenbart ikke er flere alternativer å velge mellom, kan det gjennomføres en forenklet *Konseptvalgutredning (KVU)*, og kravet om kvalitetssikring kan bortfalle.

Uavhengig av ekstern eller intern kvalitetssikrer skal kvalitetssikringen som et minimum inneholde:

- en vurdering av prosessen for kartlegging av muligheter
- en vurdering av om alternativene vil:
 - bidra til å nå angitte overordnede mål
 - tilfredsstille kravene
 - fange opp de mest interessante og realistiske konsept innenfor mulighetsrommet
- en usikkerhetsanalyse av investeringskostnader
- en anbefaling om valg av alternativ, basert på prissatte og ikke-prissatte virkninger, sett i sammenheng med finansieringsplan
- en vurdering av gjennomføringsstrategi
- synliggjøring av endringer i finans- og driftskostnader, som følge av nye investeringer, i *Kvalitetssikring 1 (KS1)* og i *Politisk beslutning 1 (B1)*

Politisk beslutning 1 (B1)

I denne fasen legges en kvalitetssikret *Konseptvalgutredning (KVU)* frem til politisk behandling. Hovedkonsept blir valgt og kommunedirektøren får mandat til å initiere neste prosjektfase.

4.4 Fase 2 - Forprosjekt, Kvalitetssikring 2 og Politisk beslutning 2

Etter *Politisk beslutning 1 (B1)* gis prosjektet mandat fra kommunedirektøren til initiering av forprosjektfasen. Endelig konsept er gitt av vedtatt *Konseptvalgutredning (KVU)*, og forprosjektfase for valgt konsept skal gjennomføres innenfor fastsatte rammer for tid, kostnad og kvalitet.

Forprosjekt

I forprosjektfasen utarbeides prosjektgrunnlaget, og dette gjøres ved å:

- etablere prosjektgruppe
- utvikle løsninger og leveranser, som arealbehov, romprogram og funksjonsbeskrivelse
- utarbeide hovedfremdriftsplan/milepælsplan
- etablere kalkyler
- sette i gang reguleringsprosesser og rammesøknad

Kvalitetssikring 2 (KS2)

Grunnlag, inklusive kostnadsramme, skal vurderes for å fremme forslag om oppstart av prosjektering er tilstrekkelig. Fremtidige utfordringer i prosjektet skal kartlegges og analyseres. *Kvalitetssikring 2 (KS2)* skjer etter fullført forprosjekt.

For prosjekter med budsjett under beløpsgrensen angitt innledningsvis kan det gjøres en forenklet kvalitetssikring internt. I vurdering av forenklet kvalitetssikring skal prosjektets kompleksitet vektlegges, samt at det må vurderes om det foreligger andre risikomomenter. Beslutning om ekstern eller intern kvalitetssikring skal foretas av prosjektstyret. Det skal gjøres en ekstern usikkerhetsanalyse.

Uavhengig av ekstern eller intern kvalitetssikrer skal kvalitetssikringen som et minimum inneholde:

- en vurdering av om konseptet er veldefinert og tydelig avgrenset
- en vurdering av om prosjektet er videreført og i tråd med forutsetningene fra KS1
- en vurdering av om styringsdokumentet gir et tilstrekkelig grunnlag for styring av prosjektet
- kontroll av hvorvidt kostnadsestimatet er komplett, realistisk og transparent
- gjennomgang av utredning av kontraktstrategier
- gjennomgang av prosjektets usikkerhetsbilde, med hovedfokus på kostnadene, herunder:
 - estimatusikkerhet
 - hendelsesusikkerhet
 - potensiale for reduksjon av risiko
 - potensiale for kostnadsreduserende forenklinger og reduksjoner (kuttliste)
 - en anbefaling om organisering og styring av prosjektet, herunder valg av kontraktstrategi
- synliggjøring av endringer i finans- og driftskostnader, som følge av nye investeringer, i *Kvalitetssikring 2 (KS2)* og i *Politisk beslutning 2 (B2)*

Politisk beslutning 2 (B2)

I denne fasen legges et kvalitetssikret forprosjekt frem til politisk behandling. Vedtak om gjennomføring av prosjektet blir gitt, samt at endelig budsjettbevilgning blir vedtatt.

4.5 Fase 3 - Gjennomføring, overføring til linjen og slutføring

Etter at kommunestyret har vedtatt gjennomføring av prosjektet bestiller kommunedirektøren initiering av prosjektering og gjennomføring av prosjektet, med utgangspunkt i forprosjekt og vedtak i *Politisk beslutning 2 (B2)*.

Fasen inneholder nødvendig anbudsinnhenting, kontrahering og bygging/gjennomføring av anskaffelse samt prøvedrift, overtakelse fra entreprenør/leverandør, overlevering til linjen og garantioppfølging. Fasen er administrativt styrt og det rapporteres på tid, kostnad og kvalitet. Dersom det oppstår avvik i forhold til prosjektets rammer, herunder kostnadsramme, rapporteres dette til formannskapet og kommunestyret.

Prosjektleder har ansvar for å utarbeide sluttrapport og evaluering til prosjektstyret, samt følge opp aktuelle spillemiddelsøknader.

5. Grunnkalkyle, styrings- og kostnadsramme

Før et prosjekt legges frem for politisk behandling etter forprosjektfase, for beslutning om gjennomføring og avsetting av kostnadsramme, skal det utarbeides et kostnadsestimat. I bygg- og anleggsprosjekter skal kostnadsestimatet ta utgangspunkt i kalkylene som er bygget opp og organisert i henhold til Norsk Standard (NS) 3451 *Bygningsdelstabellen* og Norsk Standard (NS) 3453 *Spesifikasjon av kostnader i byggeprosjekt*. Det er tre nivåer for kalkyle:

Grunnkalkyle

Grunnkalkylen gir den sannsynlige kostnaden for det arbeidet som er planlagt utført, og skal ikke inneholde usikkerhetsavsetninger (reserver, påslag for uforutsett etc.). Det tillates imidlertid kostnadsposter for såkalt uspesifiserte kostnader.

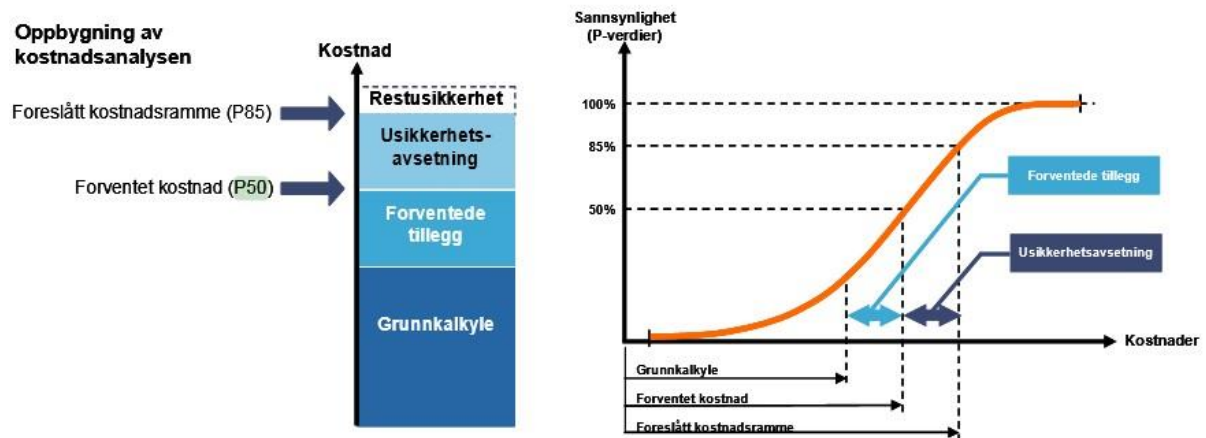
Styringsramme (P50)

Styringsrammen beregnes ved å ta hensyn til forventede tillegg i kostnadene. Forventet kostnad viser investeringskostnad ved avslutning av prosjektet, og viser like stor sannsynlighet for at kostnaden overskrides som for at den underskrides.

Kostnadsramme (P85)

Kostnadsrammen indikerer at sluttkostnad for et prosjekt med 85 prosent sannsynlighet vil være innenfor den beregnede verdien. I denne kostnadsrammen er det lagt til en usikkerhetsavsetning ut fra beregnede risikovurderinger for hvert prosjekt. *Politisk beslutning 1 og 2 (B1 og B2)* er basert på en P85-kostnadsramme.

Fremleggelse til politisk behandling skal ha kostnadsberegninger som ikke er eldre enn ett år. Figuren under viser hvordan kostnadsrammene er bygget opp:



Figur 3 Oppbygging av kostnadsanalyse

6. Rapportering

6.1 Rapportering til prosjektstyret

Prosjektleder rapporterer månedlig til Prosjektstyret hvis ikke annen rapporteringsfrekvens er avtalt. Som hovedregel skal følgende punkter være inkludert:

- Oppdaterte prognoser for prosjektets faser og hele løpetid.
- Status på fremdrift, kvalitet, økonomi samt sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA).
- Kommentarer for eventuelle avvik mot gjeldende prognose og plan.
- Oppdatert risikobilde for prosjektet.
- Oppdatert milepælsplan.

6.2 Rapportering til kommunedirektøren

Virksomhetsleder for utførende virksomhet rapporterer på prosjektets status (fremdrift, kvalitet, økonomi samt sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA)) månedlig til kommunedirektøren og lederteamet, med mindre annen rapporteringsfrekvens er avtalt særskilt. Prosjektet skal rapportere på økonomiske avvik i henhold til kommunens økonomireglement.

6.3 Budsjett og prognose

Ved rullering av Økonomi og handlingsplan (ØHP) og Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) skal utførende virksomhet gjøre en ny vurdering av kostnadsoverslag på alle investeringsprosjekter.