

Kontrollutvalget

Deres ref.: Vår ref. (saksnr.): Saksbeh.: Dato:
24/385 - 43 Stig Eliassen, +47 91679954 12.02.2025

Oppfølging etter rapport 7/2022 Kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter

Oppsummering

Kommunerevisjonen har gjennomført en oppfølgingsundersøkelse etter rapport 7/2022 *Kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter*, jf. kontrollutvalgets vedtak 27. august 2024 (sak 73). Undersøkelsen tilhører området *Effektiv kommune i Plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll 2024-2028* som bystyret behandlet 19. Juni 2024 (sak 173).

I 2021 og 2022 gjennomførte Kommunerevisjonen en forvaltningsrevisjon av kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter i de fire prosjektene Ny vannforsyning, Nye Jordal amfi, Nye Deichmanske hovedbibliotek og Nytt Tøyenbad. Videre ble det undersøkt om overordnet styring på området med kostnadsoverskridelser i prosjektet Ny vannforsyning hadde vært tilfredsstillende.

Forvaltningsrevisjonen viste at det var oppgitt dekkende årsaker til overskridelsene i alle de fire prosjektene. Tidligere erfaringer ble i noen grad bruk til læring, men dette ble ikke gjort tilstrekkelig systematisk. Videre pekte Kommunerevisjonen blant annet på utfordringer med rollefordeling, kompetanse og kapasitet i styringen av prosjektet Ny vannforsyning. Kommunerevisjonen ga anbefalinger og det ble varslet relevante tiltak.

Kommunerevisjonens konklusjon i denne oppfølgingsundersøkelsen er at byrådsavdelingene og virksomhetene har fulgt opp Kommunerevisjonens anbefalinger i rapport 7/2022 i tråd med bystyrets vedtak, og gjennomført tiltakene de varslet. Videre har byrådet ved byråden for finans fulgt opp bystyrets vedtak i revisjonen av investeringsreglementet og gjennom rapportering til bystyret om status for oppfølging av rapport 7/2022 i revidert budsjett for 2023.

I det følgende presenterer vi konklusjonene i rapport 7/2022 *Kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter* og den politiske behandlingen av rapporten. Deretter presenteres resultatet av Kommunerevisjonens oppfølgingsundersøkelse.

1. Forvaltningsrevisjonen (rapport 7/2022 *Kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter*)

I 2021 og 2022 gjennomførte Kommunerevisjonen en forvaltningsrevisjon av kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter i de fire prosjektene Ny vannforsyning, Nytt Tøyenbad, Nye Jordal amfi og Nye Deichmanske hovedbibliotek. De to førstnevnte var pågående mens de andre var avsluttede. Videre ble det undersøkt om overordnet styring på området med kostnadsoverskridelser i prosjektet Ny vannforsyning hadde vært tilfredsstillende.

Det var oppgitt dekkende årsaker til overskridelsene i alle de fire prosjektene. For de to pågående prosjektene var markedssituasjonen trukket fram, mens i de to avsluttede var grunnforhold trukket fram. Tidligere erfaringer ble i noen grad bruk til læring, men dette ble ikke gjort tilstrekkelig systematisk.

Kommunerevisjonen pekte på utfordringer med rollefordeling, kompetanse og kapasitet i styringen av prosjektet Ny vannforsyning. Kommunerevisjonen reiste spørsmål ved at etaten ikke i større grad gjorde undersøkelser av økonomisk status da tilbudene på den første entreprisen kom inn. Videre tok det for lang tid før prognose for sluttkostnad ble rapportert.

Kommunerevisjonen anbefalte Byrådsavdeling for miljø og samferdsel å

- i størst mulig grad unngå interessekonflikter for personer som innehar rollene som overordnet bestiller og overordnet utfører.
- vurdere tiltak som sikrer kapasitet og kompetanse i oppfølgingen av investeringsprosjekter som er tilpasset prosjektenes egenart og risiko.
- iverksette tiltak som kan sikre rapportering om investeringsprosjektene som er tilpasset prosjektenes egenart og risiko.

Kommunerevisjonen anbefalte Vann- og avløpsetaten å

- iverksette tiltak som kan bidra til bedre utnyttelse av erfaringer som gjøres i prosjektene.
- vurdere tiltak som sikrer kapasitet og kompetanse for å utføre den overordnede styringen av etatens investeringsprosjekter som er tilpasset prosjektenes egenart og risiko.
- iverksette tiltak som kan sikre tilstrekkelig rapportering om investeringsprosjekter som er tilpasset prosjektenes egenart og risiko.

Kommunerevisjonen anbefalte Oslobygg å iverksette tiltak som kan bidra til bedre utnyttelse av erfaringer som gjøres i prosjektene.

Det ble varslet relevante tiltak til alle anbefalingene. Disse gjengis i punkt 3 i saken.

2. Politisk behandling av forvaltningsrevisjonen

Rapporten ble behandlet i kontrollutvalget 21. juni 2022 (sak 53) og ferdigbehandlet av finansutvalget 11. oktober 2022 (sak 152). Bystyret behandlet rapporten 19. oktober 2022 (sak 300) og fattet følgende vedtak:

Bystyret merker seg at Kommunerevisjonens rapport 7/2022 Kostnadsoverskridelser i store og unike investeringsprosjekter viser at det var oppgitt dekkende årsaker til overskridelsene i de fire prosjektene Ny vannforsyning, Nye Jordal amfi, Nye Deichmanske hovedbibliotek og Nytt Tøyenbad.

For de to pågående prosjektene var markedssituasjonen trukket fram som en viktig årsak, mens i de to avsluttede var grunnforhold trukket fram. Bystyret konstaterer at tidligere erfaringer i noen grad ble brukt til læring, men at dette ikke ble gjort tilstrekkelig systematisk. Det ble i liten grad drøftet om virksomheten kunne gjort noe for å unngå eller redusere konsekvensen av uønskede hendelser, og eventuelt hva.

Bystyret merker seg videre at det var utfordringer med rollefordeling, kompetanse og kapasitet i styringen av prosjektet Ny vannforsyning i Vann- og avløpsetaten og Byrådsavdeling for miljø og samferdsel. Bystyret stiller spørsmål ved at etaten ikke i større grad gjorde undersøkelser av økonomisk status da tilbudene på den første entreprisen kom inn, og mener det er alvorlig at det tok lang tid før prognose for sluttkostnad ble rapportert fra etaten til byrådsavdelingen. Manglende eller mangelfull prognose kan i betydelig grad svekke grunnlaget for den overordnede styringen av investeringsprosjekter.

Det gjennomføres investeringer i Oslo kommune for mange milliarder kroner årlig. Bystyret forutsetter at anbefalingene i rapport 7/2022 blir fulgt opp og understreker viktigheten av at kommunen tar lærdom av de erfaringene som gjøres i investeringsprosjekter, også i den pågående gjennomgangen av investeringsregimet.

Byrådet bes rapportere i forbindelse med revidert budsjett 2023 på status for oppfølging av rapport 7/2022.

3. Kommunerevisjonens oppfølgingsundersøkelse

Ifølge kommuneloven § 23-2 skal kontrollutvalget påse at vedtak bystyret treffer ved behandlingen av forvaltningsrevisjonsrapporter, blir fulgt opp. Byrådet har etter kommuneloven ansvaret for oppfølgingen av bystyrets vedtak.

I oppfølgingsundersøkelsen har Kommunerevisjonen undersøkt om byrådet, byråden for miljø og samferdsel, byråden for kultur og næring, Oslobygg KF og Vann- og avløpsetaten har fulgt opp bystyrets vedtak ved behandlingen av rapport 7/2022.

Kommunerevisjonen legger til grunn følgende føringer fra bystyrets vedtak:

- Bystyret forutsetter at anbefalingene i rapport 7/2022 blir fulgt opp og understreker viktigheten av at kommunen tar lærdom av de erfaringene som gjøres i investeringsprosjekter, også i den pågående gjennomgangen av investeringsregimet.
- Byrådet bes rapportere i forbindelse med revidert budsjett 2023 på status for oppfølging av rapport 7/2022.

Vi har gjennomført en ordinær oppfølgingsundersøkelse i tråd med oppdraget fra kontrollutvalget. Oppfølgingsundersøkelsens innretning gjør at vi i hovedsak ikke har kunnet kartlegge effekten av tiltak og om de er tilstrekkelige, men vi har etterspurt om virksomhetene og byrådene har noen formening om effekten av de iverksatte tiltakene.

Datagrunnlaget er i hovedsak innhentet i november og desember 2024, og består av skriftlige redegjørelser og oversendt dokumentasjon fra byrådet ved byråden for finans, byråden for miljø og samferdsel, byråden for kultur og næring, Vann- og avløpsetaten og Oslobygg KF. Byrådene

og virksomhetene har hatt mulighet til å komme med tilbakemelding på utkast til faktafremstilling og Kommunerevisjonens vurderinger og konklusjon.

I det følgende redegjør vi for varslede tiltak, status på oppfølgingstidspunktet og Kommunerevisjonens vurderinger.

3.1 Byråden for finans

Byråden for finans er som overordnet ansvarlig for kommunens investeringsregime bedt om å avgi redegjørelse i forbindelse med oppfølgingen av føringene fra bystyrets behandling av forvaltningsrevisjonen som er gjengitt i punkt 3.

Status på oppfølgingstidspunktet

Byrådets reviderte budsjett 2023, side 75–77, inneholder en gjennomgang av problemstillingene som ble reist innenfor ansvarsområdet til byråden for miljø og samferdsel.

Byråden for finans skriver at økt fokus på læring og erfaring fra gjennomførte prosjekter er imøtekommet i byrådssak 1060/23 *Revidert Instruks for beslutningsprosessen i investeringsprosjekter*. Byrådssaken og instruksene inneholder blant annet krav om:

- å benytte sluttrapporter til erfaringsoverføring fra gjennomførte prosjekter
- mal for sluttrapport og presisering av formål og hva rapporten skal omfatte
- hvem som skal motta sluttrapporter og at Byrådsavdeling for finans skal benytte disse for å systematisere erfaringer og for læring fra gjennomførte prosjekter
- utarbeidelse av sluttrapporter for prosjekter som har gjennomgått ekstern kvalitetssikring
- opprettelsen av samarbeidsforum på byrådsavdelingsnivå, blant annet for å bedre oppfølging av investeringsregimet, drøfte konkrete problemstillinger og erfaringsutveksling samt fungere som grunnlag for forbedring av instruksene

I tillegg er det tydeliggjort hvilke krav som gjelder når en virksomhet innehar flere roller i investeringsregimet.

Kommunerevisjonens vurdering

Byråden for finans har fulgt opp bystyrets vedtak.

Andre tiltak og effekt

Byråden trekker også frem et nytt krav om *overordnet prosjektstrategi*, som skal dokumenteres og vurderes i konseptvalgutredningene, ved vurdering av føringene for forprosjektfasen. Momentet skal tilrettelegge for større oppmerksomhet på organisering og ansvarsfordeling i prosjektet. Prosjektstrategien skal vurderes i alle prosjekter, og er særlig viktig ved store og unike prosjekter og prosjekter med flere formål.

Videre peker byråden på at det i instruksene er stilt krav om

- konseptverifisering, som er en ny fase for de største og mest komplekse prosjektene. Fasen skal gi økt kostnadskontroll og styring, og omfatter blant annet ytterligere utredninger av konseptet, og eventuelt av prosjektspesifikke problemstillinger
- endringslogg i forprosjektfasen for alle prosjekter som skal gjennom ekstern kvalitetssikring. Endringsloggen har blant annet som formål å styrke kostnadskontroll

Byråden mener det er for tidlig å evaluere om de iverksatte tiltakene har gitt ønsket effekt. Det vil ta flere år før prosjektene gjennomført etter ny instruks, vil være ferdigbygget. Samtidig mener byråden at det bør være mulig å se effekt av bedre etterlevelse i løpet av et par år.

3.2 Byråden for miljø og samferdsel

Varslet tiltak

- Anbefalingen om interessekonflikt ville bli spilt inn til revisjonen av investeringsregimet.
- Det skulle sikres kapasitet og kompetanse tilpasset prosjektenes egenart og risiko, gjennom fortløpende vurderinger i byrådsavdelingen.
- Rapportering vil være tilpasset prosjektenes egenart og risiko. Det var innført nye rapporteringsrutiner for Ny vannforsyning Oslo fra høsten 2021 og for stamnettprosjektet fra januar 2022. Byrådsavdelingen ville kontinuerlig vurdere ytterligere forbedringer når egne eller andres erfaringer tilsier dette.

Status på oppfølgingstidspunktet

Oppfølging av anbefaling om interessekonflikt

Ifølge byråden for finans ba Byrådsavdeling for miljø og samferdsel om at Kommunerevisjonens anbefaling ble fulgt opp i revisjonen av instruks. Byråden for miljø og samferdsel viser til at den reviderte instruks har en nærmere omtale av behovet for høy bevissthet i rolleutøvelsen i de tilfeller hvor én virksomhet innehar flere roller. Byråden slutter seg til dette.

Byråden for miljø og samferdsel viser også til gjennomgangen i revidert budsjett 2023, omtalt over. Gjennomgangen omfatter blant annet vurderinger av at ordningen der én virksomhet har rollen som både bestiller og utfører, i svært liten grad bidro til interne målkonflikter. Det framgikk videre av gjennomgangen at byrådet i forbindelse med revisjon av investeringsinstruks ville vurdere hvordan styringen kunne forbedres i en slik modell.

På spørsmål om byrådets vurdering av effekten av iverksatte tiltak, uttrykker hun blant annet at presiseringen som er gjort i revidert investeringsinstruks om rolleutøvelse er viktig selv om dette primært er en formalisering av etablert praksis.

Kapasitet, kompetanse og rapportering

Byråden opplyser om at status knyttet til kapasitet og kompetanse for 2024 er den samme som det ble rapportert om i revidert budsjett 2023. Her pekes det på tidligere byråds uttalelse til rapport 7/2022. I uttalelsen skrev byråden at prosjektenes egenart og risiko gjør at behovet varierer, og at dette er vurderinger som fortløpende gjøres i byrådsavdelingen. Videre framgikk det av revidert budsjett for 2023 at byrådsavdelingen siden 2021 har hatt en dedikert ressurs til oppfølgingen av Ny vannforsyning Oslo.

Byråden opplyser at rapporteringsrutinene for Ny vannforsyning Oslo er de samme som ble omtalt i revidert budsjett 2023. Byråden vurderer dette som fortsatt hensiktsmessig og viser til at dette nylig ble vurdert, jf. byråds sak 1108/24 *Frigivelse av deler av usikkerhetsavsetningen for prosjektet Ny vannforsyning Oslo*. Byrådet besluttet i denne saken blant annet at byråd for miljø og samferdsel skulle fortsette å følge kostnadsutviklingen tett i resten av prosjektperioden.

Byråden mener at oppfølgingsregimet (kapasitet/kompetanse i byrådsavdelingen og det etablerte rapporteringsregimet) knyttet til Ny vannforsyning Oslo fungerer etter hensikten og har derfor ikke sett behov for å gjøre endringer i dette.

Byråden peker på at det også er viktig at øvrige prosjekter i Vann- og avløpsetatens portefølje gjennomføres på en god måte. Byråden viser i den sammenheng til at Seksjon for internrevisjon i Byrådslederens kontor i 2022 og 2023 gjennomgikk etatens styring av investeringsporteføljen. Ifølge rapporten har etaten i all hovedsak gode rutiner og prosesser. I rapportens konklusjon, framgår blant annet at «... etaten har etablert rapporteringsmekanismer og tilhørende internkontroll som legger til rette for at vesentlige avvik i kost og fremdrift, samt vesentlige risikoer, fanges opp og følges opp i forbindelse med den periodiske rapporteringen.» Det ble identifisert enkelte forbedringspunkter som ifølge byråden ble utkvittert i 2023/2024.

Kommunerevisjonens vurdering

Byråden for miljø og samferdsel har fulgt opp varslede tiltak. Kommunerevisjonen merker seg at byråden mener presiseringen om rolleutøvelse primært er en formalisering av etablert praksis. Vi vil i den sammenheng peke på at det gir økt risiko å legge oppgavene knyttet til overordnet eller operativ bestiller og utfører til samme person.

Andre tiltak og effekt

Byråden peker på vedtak i byrådssak 1108/24, der det framgår at det skal vurderes om erfaringene fra prosessen med vannbehandlingsanlegget på Huseby kan brukes til å forbedre investeringsregimet i Oslo kommune for framtidige unike investeringsprosjekter.

Byråden peker på at tiltakene Vann- og avløpsetaten varslet i stor grad var knyttet til erfaringsoverføring mellom prosjektet Ny vannforsyning Oslo og etatens ordinære drifts- og investeringsorganisasjon. Byråden opplyser at dette per i dag ikke inngår i målstrukturen i styringen av etaten, men legger til grunn at dette vil bli mer sentralt i etatsstyringsdialogen de nærmeste årene. Byråden opplyser at etaten er bedt om å gi en nærmere redegjørelse for arbeidet med å beholde kritisk kompetanse i siste del av prosjektet, andre kvartal 2025.

På spørsmål om byrådets vurdering av effekten av iverksatte tiltak, uttrykker hun blant annet at oppfølgingsregimet fungerer etter intensjonen.

3.3 Byråden for kultur og næring

Varslede tiltak fra daværende byråd for næring og eierskap

- Byrådsavdelingen skulle i styringsdialogen med Oslobygg KF følge opp at læring fra tidligere prosjekter gjøres mer systematisk enn i tidligere praksis.
- Byråden ville ta med seg innspillet om behovet for mer detaljert informasjon om kostnadsøkninger i oppfølgingen av investeringsprosjekter, og særlig store og kompliserte prosjekter.
- Byråden skulle sørge for at byrådsavdelingen arbeidet for at læring og erfaringsoverføring ble tatt inn i instruks for beslutninger i investeringsprosjekter.

Status på oppfølgingstidspunktet

Oppfølging av Oslobygg KF

Byråden opplyser om at Kommunerevisjonens rapporter følges opp i styringsdialogen. I tildelingsbrev for 2023 ble Oslobygg bedt om å etablere rutiner som sikrer

kompetanseoverføring og læring mellom prosjektene, inkl. kompetanseoverføring fra innleide konsulenter. Videre opplyser byråden at byrådsavdelingen har blitt enig med Oslobygg om at foretaket i forkant av foretaksmøtet på våren og kontaktmøtet på høsten oversender en statusrapport for arbeidet med å følge opp anbefalinger gitt i forvaltningsrevisjoner. Gjennomgått dokumentasjon viser at foretaket rapporterte om tiltak i 2023 og 2024.

Dokumentasjon

Byråden opplyser om at både byrådsavdelingen og foretaket vektlegger gode forklaringer på kostnadsøkninger i kommunens investeringsprosjekter. Dette følges opp i det enkelte prosjekt der det er relevant. Byråden viser videre til relevante tiltak som framkommer av foretakets statusrapport av 1. oktober 2024, der det blant annet omtales styrking av fagmiljøer på kostnadsestimering og implementering av prosedyre for kostnadsestimering i KVU og forprosjektfase.

Instruks for beslutningsprosesser i investeringsprosjekter

Byrådsavdelingen spilte inn behov for å endre instruks for beslutningsprosesser i investeringsprosjekter med hensyn til å ta inn læring mellom prosjekter.

Kommunerevisjonens vurdering

Byråden for kultur og næring har fulgt opp varslede tiltak.

Andre tiltak og effekt

Ifølge byråden er foretakets styrkede prosjektstyring og arbeidet med ny investeringsinstruks de mest gjennomgripende tiltakene, med vekt på kostnadskontroll og læring. Byråden peker også på at foretaket i tildelingsbrevet for 2024 bes om å ha fokus på kostnadskontroll i alle faser av investeringsprosjekter.

På spørsmålet om byråden hadde noen oppfatning av eller informasjon om effekten av iverksatte tiltak, svarte byråden at foretaket har opplyst om at de iverksatte tiltakene gir et bedre grunnlag for læring, men påpeker at særlig store og kompliserte prosjekter er unike slik at de er vanskelig å sammenligne.

3.4 Vann- og avløpsetaten

Etaten omtalte i sin uttalelse til rapport 7/2022 en rekke igangsatte og planlagte tiltak.

Varslede tiltak

Kompetanse og erfaringsutveksling

- Etaten tilstreber å besette stillinger med fast ansettelse der kompetansen er relevant for oppgaver i etaten etter prosjektets slutt.
- Prosjektet Ny vannforsyning gjennomfører halvårlige møter med etatens ledelse hvor det gjennomgås bemanningsbehov i prosjektet for neste 6, 12, 24 og 35 måneder.
- Etaten hadde flere pågående aktiviteter for å gi erfaringsutveksling, blant annet mellom prosjekt Ny vannforsyning og etaten.
- En stor andel av prosjektets medarbeidere vil gå tilbake til oppgaver i etaten når de er ferdige med sine oppgaver i prosjektet. Dette ville medføre til at nær sagt alle aspekter prosjekter befatter seg med vil bli med videre inn i etaten når prosjektet er ferdig. Etaten ville tilstrebe at alle erfaringer tilgjengeliggjøres der det er behov i etaten.

- Etaten var i prosess med å styrke den prosjektfaglige kompetansen i styringsgruppen for Ny vannforsyning.

I rapport 7/2022 hadde etaten ikke meldt konkrete tiltak for å sikre at årsakene til budsjettoverskridelser kommer fram gjennom sluttrapportering mv. på en måte som legger til rette for læring. Som omtalt i kapittel 3.1 er kommet nytt regelverk som blant annet stiller krav til sluttrapport. Vi har derfor ikke fulgt opp dette punktet ovenfor Vann- og avløpsetaten.

Prosjektmetodikk

- Etaten ville vektlegge og styrke arbeidet med kontinuerlig forbedring av etatens prosjektmetodikk.
- Prosjektet hadde initiert en prosjekthotell-standard som kan benyttes i øvrige prosjekter.
- Styringssystemet i etaten har blitt tilrettelagt for Ny vannforsyning hvor beste praksis for store investeringsprosjekter er etablert med rutinebeskrivelser. Dette er informasjon som alle etatens ressurser har tilgang til, og kan benytte i sine prosjekter.

Rapportering

- Vann- og avløpsetaten viste til at rapporteringen til Byrådsavdeling for miljø og samferdsel er videreutviklet. Rapporteringen til styringsgruppen er også i kontinuerlig utvikling og tilpasses styringsgruppens behov for informasjon.

Status på oppfølgingstidspunktet

Kompetanse og erfaringsutveksling

Etaten informerer om følgende status

- Arbeidet med å besette stillinger med fast ansettelse er videreført. Ifølge etaten er det avklart hvilke roller som skal være fast ansatte.
- De halvårlege møtene om bemanningsbehovet ble gjennomført inntil det ble avklart hvilke roller som skulle besettes av fast ansatte.
- Etaten har holdt faglunser og arrangert foredrag og faginnlegg hvor formålet har vært informasjon- og kunnskapsdeling. Etaten opplyser om en mentorordning der økonomi og porteføljestyling står sentralt, som omfatter både basisorganisasjonen og Ny vannforsyning, samt at etatens ressurser deltok i årets usikkerhetsanalyse av Ny vannforsyning for å få læringsutveksling. Etaten har også videreført erfaringsamarbeid med Fornebubanen, spesielt innenfor fagområder som kommunikasjon og SHA/ytre miljø.
- Etaten opplyser om at det så langt kun er et fåtall personer som har avsluttet sine oppgaver i Ny vannforsyning og kommet tilbake til basisorganisasjonen. Etaten påpeker at den fortsatt er opptatt av å beholde kompetansen som er bygget opp på gjennomføringen av større, komplekse prosjekter.
- Styringsgruppen ble styrket med en ekstern rådgiver høsten 2022.

Prosjektmetodikk

Etaten forteller at nåværende arbeidsprosesser for prosjektgjennomføring, som gjelder for alle prosjekter i etaten, ble bygget på beste praksis og implementert i 2015. Brukerne gir innspill til forbedringer og deler erfaringer i sine team, funksjoner og seksjoner. Arbeidsprosessene og kvalitetssystemet er under kontinuerlig forbedring, men etaten mener at den ligger på et svært godt nivå for prosjektypene den har relativt ofte. Etaten mener at erfaringsutvekslingen flyter bedre mellom basisorganisasjonen og Ny vannforsyning etter omorganiseringen av etaten i 2023.

Etaten skriver at prosjekthotellet er tatt i bruk for å ivareta komplekse prosjekter. Dette gjelder spesielt der det er behov for utveksling av mange dokumenter mellom flere parter, eller i tverretatlige prosjekter. Vi har sett eksempler på at systemet er i bruk.

Vann- og avløpsetaten har ett kvalitetstyringssystem som er gjeldende for hele etaten. Etaten informerer om at systemet inneholder arbeidsprosesser, rutiner og prosedyrer som bygger på beste praksis, hvor deler er under kontinuerlig forbedring eller blitt forbedret allerede. Maler og prosedyrer som benyttes i Ny vannforsyning ligger også samlet i systemet. Ifølge etaten overføres relevante erfaringer i stor grad effektivt mellom Ny vannforsyning og prosjektmiljøet i basisorganisasjonen som har resultert i prosessforbedringer.

Rapportering

Etaten viser til at byrådsavdelingen kan be om særskilt rapportering i forbindelse med kvartalsrapportering. Etaten informerer om at det ikke er gjort noen vesentlige endringer i rapporteringen til styringsgruppen til Ny vannforsyning, men månedsrapporten er utviklet i tråd med prosjektets faser. Videre er det innført rapportering på bruk av avsetning til lønns- og prisstigning, og forhold som produksjon sett opp mot gjenstående reserve.

Kommunerevisjonens vurdering

Vann- og avløpsetaten har fulgt opp de pågående og varslede tiltakene etaten omtalte i sin uttalelse til rapporten. Kommunerevisjonen merker seg at enkelte tiltak er justert eller avsluttet etter at forholdene tilsa at det var hensiktsmessig.

Andre tiltak og effekt

Etaten skriver at den har gjort et omfattende arbeid de siste årene innenfor risikostyringen i prosjektet Ny vannforsyning Oslo som i større grad er integrert i prognosearbeidet. Ifølge etaten gjennomføres det to større prognoserevisjoner i året, og disse inkluderes i de årlige usikkerhetsvurderingene.

Etaten informerer om at den nylig har delt erfaringer med Byrådsavdeling for finans i forbindelse med revideringen av investeringsregimet. Da var læring fra utarbeidelsen av budsjettet for vannbehandlingsanlegget på Huseby i særlig fokus. Prosjektet skal også utarbeide et «læringscase» basert på dette som vil være tilgjengelig for hele kommunen.

Etatens oppfatning er at iverksatte tiltak har hatt meget god effekt.

3.5 Oslobygg KF

Varslede tiltak

Foretakets styringssystem skulle kontinuerlig utvikles. Det skulle etableres felles prosjektmodell Oslobygg, hvor erfaringslæring ville foregå gjennom hele prosjektets forløp samt i etterkant av avsluttet prosjekt. For å bidra til en systematisk kompetanseoverføring og læring skulle Oslobygg også samle samt styrke fagmiljøer internt.

Status på oppfølgingstidspunktet

Oslobygg opplyser om at styringssystemet omfatter alle prosesser som har betydninger for medarbeiderne i foretaket. Foretaket har utarbeidet en prosjektmodell som er implementert i styringssystemet.

Prosjektmodellen er Oslobygg's rammeverk og metodikk for utvikling og gjennomføring av byggeprosjekter. Den skal sikre etterlevelse av *Instruks for beslutningsprosessen i investeringsprosjekter for Oslo kommune*. Modellen skal sørge for strukturert prosjekteringsgjennomføring, klare ansvarsfordelinger og roller, faste beslutningspunkter og kvalitetskontroller, klare retningslinjer for kommunikasjon og en teamsammensetning som skal sikre godt samarbeid i prosjektene.

Foretaket opplyser om at prosjektmodellen ble tatt i bruk høsten 2023, og at alle gamle prosedyrer fra tidligere foretak i etterkant ble fjernet. Foretakets utbyggingsdivisjon fikk i 2024 i oppdrag å komplettere og forvalte modellen, og å utvikle og gjennomføre opplæring. Foretaket opplyser om at det jobber kontinuerlig med implementering, testing og forbedring av prosedyrer etter hvert som det får erfaring fra praktisk bruk av modellen, og at det fremover vil jobbe med videre forvaltning av prosjektmodellen som helhet. Ifølge foretaket ble det våren 2024 gjennomført obligatorisk, tilpasset opplæring i modellen.

Prosjektmodellen består av faser og beslutningspunkter som deles ned i flere prosesser hvor hver prosess har en prosedyre som gjerne henviser til andre støttedokumenter. Foretakets utbyggingsdivisjon fikk i 2024 i oppdrag å systematisere og implementere bruk av tiltak/aktiviteter på kompetanseoverføring og læring. Foretaket opplyser om at det i hele prosjektforløpet er lagt inn faste punkt med drøfting av erfaringer. Erfaringslæring gjennom hele prosjektet er også tema ved prosjektavslutning. Gjennomgått dokumentasjon understøtter dette.

Foretaket påpeker at systematisk lagring og tilgjengelighet av erfaringer er kritisk for å få nyttiggjort disse. Arbeid med å vurdere verktøy og sammenhengen mellom verktøy på dette området pågår og vil fortsette i 2025.

Foretaket samlet ved opprettelsen av foretaket prosjektutviklere i en egen divisjon *Porteføljeutvikling*, for å styrke fokus på tidligfase. Foretaket opplyser at det har jobbet aktivt med å videreutvikle prosjektutviklerrollen og metodekompetanse innen utredning og plan, blant annet ved å styrke kompetansen gjennom strategisk rekruttering.

Foretaket oppgir også at fagmiljøet i utbyggingsdivisjonen er styrket med tekniske prosjektledere med ulik teknisk kompetanse. Videre er foretakets interne ressurs på prosjekteringsledelse styrket med fokus på mer ensartete og strukturerte leveranser i prosjektene. Begge disse rollene er del av byggeprosjektets organisasjon, og samarbeider med andre fagmiljøer i Oslobygg.

Kompetanse på økonomistyring og rapportering for divisjonene Utbygging og Porteføljeutvikling er ifølge foretaket samlet i en egen seksjon. Foretaket har anskaffet en felles løsning for prosjektstyring og -rapportering på tvers av formål. Foretaket mener dette underbygger felles opplæring og støtte for både enkeltprosjekter og porteføljer.

Kommunerevisjonens vurdering

Oslobygg har fulgt opp varslede tiltak.

Andre tiltak og effekt

Oslobygg informerer om at foretaket i enkelte prosjekter har iverksatt eksterne gjennomganger for å redusere risiko og peke på forbedringspunkter. Rapportene deles i aktuelle avdelinger og divisjoner. Videre er erfaringsdeling et fast punkt på divisjonsmøter, og det utarbeides læringsark som deles ved særskilte hendelser i prosjekter.

Foretaket mener at implementering av prosjektmodellen og beslutningspunkter har ført til økt bevissthet rundt beslutninger og modning av prosjekter. Som eksempel viser foretaket til at nye beslutningspunkter har ført til at det har blitt anbefalt omarbeiding eller stopp i enkelte prosjekter i tidlig fase grunnet for stor risiko for unødig høye kostnader eller klimagassutslipp.

Unn H. Aarvold
kommunerevisor

Hilde Ludt
avdelingsdirektør