

DANSKE
REGIONER



God anlægsstyring i kommuner og regioner

København den 15. december 2008



FINANSMINISTERIET



VELFÆRDSMINISTERIET

Forord

Kommunalreformen har ændret ejendomsmassen betydeligt i kommuner og regioner. Endvidere er der med lanceringen af kvalitetsfonden sat ekstra fokus på standarden for offentlige bygninger. Med økonomiaftalerne for 2009 er udmøntningen af midlerne fra kvalitetsfonden faldet på plads. Det indebærer, at der i de kommende år vil blive afsat ressourcer til at forbedre de fysiske rammer for børn og unge på dagtilbudsområdet, i folkeskolen og vedrørende idrætsfaciliteter samt på ældre- og sundhedsområdet.

På den baggrund har KL, Danske Regioner, Finansministeriet og Velfærdsministeriet i regi af Samarbejdsprojektet for den decentrale offentlige sektor igangsat en undersøgelse af kommunernes og regionernes praksis for styring og gennemførelse af anlægsprojekter. Undersøgelsen har søgt at identificere, hvilke forhold der spiller afgørende ind, når gennemførelse af anlægsprojekter skal gå planmæssigt – både i forhold til tidsplan, kvalitet og økonomi.

Resultaterne af undersøgelsen er uddybet i en rapport, som Ernst & Young har udarbejdet for parterne. Rapporten ”Kommuners og regioners gennemførelse af anlægsprojekter” kan hentes på organisationernes hjemmeside.

Denne pjece henvender sig generelt til kommunale og regionale politikere og topledere, dog således at afsnit vedrørende risici, styring af økonomien undervejs i projektforsløbet samt krav til rådgivere hovedsageligt henvender sig til den administrative topledelse i kommunen eller regionen. Pjecen indeholder 7 gode råd til styring og organisering af anlægsprojekter. Rådene er bl.a. baseret på erfaringer fra de kommuner og regioner, der har deltaget i undersøgelsen, samt viden om bedste praksis for anlægsstyring i øvrigt.

København, december 2008

Indhold

| | |
|--|----|
| Godkend styringsmodellen politisk og anvend den aktivt | 5 |
| Forlang et gennemarbejdet og realistisk budget | 7 |
| Vurdér, kvantificér og følg op på risici | 9 |
| Styr inddragelsen af brugere, medarbejdere m.v. | 11 |
| Op stil klare krav og forventninger til rådgivere og entreprenører ... | 13 |
| Etablér og anvend en standardkøreplan for anlægsprojekter | 15 |

Godkend styringsmodellen politisk og anvend den aktivt

En overordnet styringsmodel for anlægsprojekter er en ramme, der fastlægger organiseringen og styringen af kommunens eller regionens anlægsaktiviteter. Styringsmodellen fastlægger de regler og værktøjer, der styrer kommunens/regionens anlægsprojekter og vil typisk indeholde retningslinjer for anlægsprocessens væsentligste delelementer:

- Hvilke faser projektet forventes at gennemløbe (der skelnes mellem idéoplægsfasen, projekteringsfasen, udførelsesfasen samt afslutningsfasen)
- Om den politiske forankring af det enkelte anlægsprojekt
- Hvorledes budget og tidsplan for anlægsprojektet udarbejdes
- Hvorledes anlægsprojektet skal organiseres og styres (fx krav om at samtlige byggesager organiseres som projekter, krav om at et specifikt projektstyringsværktøj anvendes osv.)
- Hvorledes brugere, medarbejdere m.v. skal inddrages
- Hvorledes samarbejdet med eksterne (rådgivere, entreprenører m.v.) skal tilrettelægges
- En standardkøreplan for anlægsprocessen fra A-Z.

Fasernes start og afslutning giver beslutningstagere en naturlig anledning til at sige ”stop & go” i processen. Stop, hvis de aftalte leverancer og resultater ikke foreligger og ”go”, hvis de er til stede. For politikere kan faserne synliggøre, hvornår politikerne inddrages i processen og med hvilken rolle. Hvis en fase genåbnes af fx ledelse og politikere, bør det gøres klart, hvilke konsekvenser det har for budget og tidsplan at ”åbne” en fase, der allerede er afsluttet. Det kan blive relevant, hvis der er ændrede politiske ønsker eller ændrede forudsætninger. Herudover skal faserne indeholde milepæle, som skal være nået, inden projektet fortsættes.

Samtidig kan der være et politisk ønske om, at der etableres et overvågningssystem eller en oversigt, der gør det muligt for politikerne løbende at følge med i status for implementering, det aktuelle ressourceforbrug samt det anvendte tidsforbrug.

En politisk godkendelse af styringsmodellen kan sikre, at alle involverede aktører for det første kender deres rolle og ansvar i forbindelse med gennemførelse af et anlægsprojekt. For det andet kan det sikre, at både politikere og embedsmænd bakker op om og anvender modellen aktivt.

Styringsmodellen skal være tilstrækkelig konkret til, at den kan anvendes i praksis. Det kan løses ved, at kommunen/regionen samler styringsmodellens retningslinjer i én projektguide, i én byggehåndbog eller ét sted på intranettet med link til de relevante vejledninger mv.

Politikerne bør:

- kende faserne i et anlægsprojekt, og hvornår politikerne inddrages i processen
- sætte klare spilleregler for arbejdsdelingen mellem politisk og administrativt niveau
- respektere fastlagte spilleregler – især i forhold til økonomistyring,
- have overholdelse af økonomiske forudsætninger som væsentligt succeskriterium – også i fagudvalgene
- stille krav om at blive informeret om risici, om fremdrift i projektet samt om evt. ændrede forudsætninger.

Topledelsen bør:

- sikre at styringsmodellen er forankret i hele organisationen
- sikre at styringsmodellen er anvendelsesorienteret
- sikre at styringsmodellen løbende vedligeholdes og opdateres
- sikre at alle anlægssager køres som egentlige projekter
- sikre, at der redegøres klart for konsekvenser af evt. ændrede politiske ønsker eller ændrede forudsætninger.

Forlang et gennemarbejdet og realistisk budget

Når der skal udarbejdes et budget for anlægsprojektet, er der en tendens til, at administrationens første bud ”hænger ved” senere hen. Det stiller krav om, at det første budgetskøn udarbejdes på et så sagligt grundlag som muligt. Og det stiller krav til politikerne om at give embedsværket den nødvendige tid til at udarbejde et kvalificeret budget.

I de anlægsprojekter, hvor det er gået godt, har der været afsat tilstrækkelig tid til at planlægge og lave forundersøgelser inden den egentlige budgetproces.

Til brug for anlægsbevillingen udarbejder kommunen/regionen typisk et budgetestimat i samarbejde med en ekstern rådgiver. I den forbindelse er det væsentligt at understrege overfor politikerne, at de tidlige skøn kan være forbundet med stor usikkerhed.

I budgetestimatet til anlægsbevillingen bør kommunen/regionen indtænke de økonomiske konsekvenser af anlæggets efterfølgende drift, herunder, at den umiddelbart billigste løsning her-og-nu ikke nødvendigvis er den mest rentable i det lange løb, når driften indtænkes.

Ved at beregne såkaldte levetidsomkostninger for forskellige driftsløsninger kan totaløkonomiske betragtninger inddrages. Fx bør der skeles til anlæggets fremtidige energiforbrug.

Undersøgelsen har vist, at budgettet bør indeholde en post til intern projektstyring, og en post til uforudsete udgifter. Størrelsen på budgetposten til uforudsete udgifter bør dog ikke pr. automatik antage en bestemt størrelse, fx 10 pct. af anlægssummen.

I stedet bør den kvalificeres fra projekt til projekt. Posten til uforudsete udgifter bør reserveres til forhold, som kommunen/regionen ikke kunne have viden om på budgetlægnings tidspunktet. Den må således ikke betragtes som en sovepude/buffer i forhold til den økonomiske styring.

Med henblik på at få udarbejdet et realistisk budget, kan det overvejes at lade budgettestimatet blive ”udfordret” og kvalitetssikret af eksperter med forskellig baggrund, fx med byggeteknisk viden, økonomisk viden og faglig ekspertise.

Desuden vil en todelt bevilling (én til projektering og én til anlægget) muligvis også øge sandsynligheden for, at projektet overholder anlægsbevillingen.

Politikerne bør:

- give embedsværket tilstrækkelig tid til at udarbejde et realistisk budget
- være bevidste om, at det første skøn kan være behæftet med usikkerhed
- kræve, at de langsigtede driftsøkonomiske omkostninger bliver belyst
- kræve, at budgettet og tidsplanen er kvalitetssikret.

Topledelsen bør:

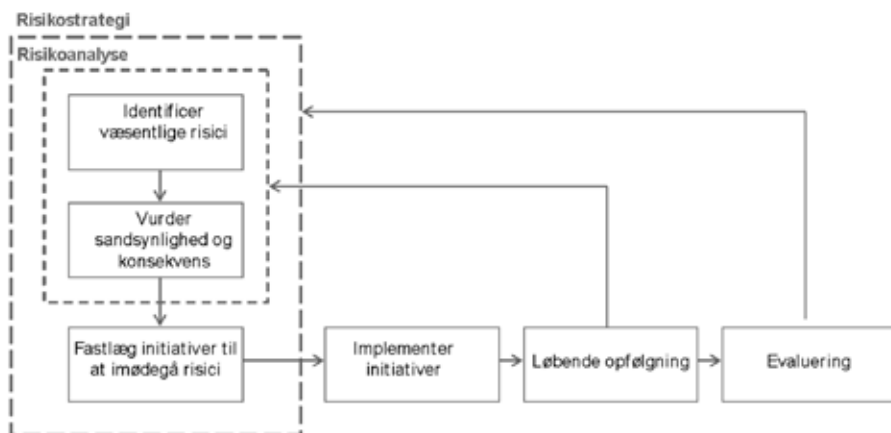
- sikre at der gennemføres indledende undersøgelser
- kommunikere klart om det første budgetskøns forudsætninger og forhold
- sikre at der anvendes en velafprøvet budgetmodel
- evt. anvende en to-delt bevilling - en til projektering og en til selve anlægget
- afsætte midler til intern projektstyring samt uforudsete udgifter
- indtænke de økonomiske konsekvenser af den efterfølgende drift af anlægget.

Vurdér, kvantificér og følg op på risici

Risikostyring bør udgøre en central del af kommunens og regionens projektstyring. En del af usikkerheden om økonomien i begyndelsen af et anlægsprojekt kan styres og indregnes i tid og budget for projektet, hvis kommunen/regionen gennemfører en risikoanalyse.

Stort set alle de kommuner og regioner, som har indgået i undersøgelsen, anvender elementer af risikostyring, men det er ikke alle steder at der sker en systematisk gennemførelse af risikoanalyser og risikostyring.

Udfordringen er derfor ikke at påbegynde arbejdet med risikostyring, men at inddrage risikoanalyser og risikostyring systematisk og struktureret i anlægsstyringen. Med andre ord handler det om at få risikostyringen flyttet op på dagsordenen. Risikoanalysen kan med fordel tage udgangspunkt i modellen nedenfor:



Først gennemføres en risikoanalyse, hvor projektets væsentligste risici identificeres. De identificerede risici vurderes i forhold til sandsynlighed

for, at de indtræffer samt konsekvensen heraf. Med henblik på at imødegå de identificerede risici udarbejdes en risikostrategi. Den indeholder foruden risikoanalysen også en beskrivelse af de tiltag, der skal gennemføres for at imødegå de identificerede risici.

Gennem anlægsprocessen er det vigtigt, at der løbende sker opfølgning på risikoanalysen. Risici, der er på vej til at indtræffe, skal således identificeres og imødegås. Såfremt risici er prissat i projekteringsfasen, bør der følges op på dette som en del af risikostyringen.

Der bør medtages en løbende prissætning af tilbageværende risici og en vurdering af, hvad dette indebærer for den tilbageværende tid, økonomi m.m. Når projektet er afsluttet, bør risikostyringen evalueres til brug for kommende projekter.

Politikerne bør:

- forlange at der udarbejdes en risikoanalyse for de store og komplicerede projekter
- forlange løbende at blive orienteret om status på de identificerede risici samt i den forbindelse om der evt. skal træffes foranstaltninger til at imødegå risici,
- respektere at en risikoanalyse ikke udelukker, at indtrufne begivenheder kan indebære fornyet drøftelse af projektets omfang og sammensætning i kommunalbestyrelsen/regionsrådet.

Topledelsen bør:

- sikre at der arbejdes aktivt med risikostyring
- sikre at de væsentlige risici i risikoanalysen prissættes
- sikre at der følges op på risikostyringen som en fast del af opfølgningen på projektets tidsplan, budget og kvalitet
- sikre at der i opfølgningen sker en revurdering af prissætningen af resterende og eventuelt nye risici samt at det indkalkuleres i budgettet.

Styr inddragelsen af brugere, medarbejdere m.v.

I de anlægsprojekter, hvor det er gået godt, har man gjort interessentinddragelse til en væsentlig del af projektets styring. Det handler om at involvere de relevante brugere, medarbejdergrupper og følgegrupper i projektførelsen. Det kan fx ske ved etablering af referencegrupper eller følgegrupper til projektet, eller afholdelse af borgermøder eller høringer.

Interesserne skal dog inddrages på de rigtige tidspunkter i forløbet og helst allerede i opstartsfasen. Interessenterne har sjældent stor erfaring med anlægsprojekter, men til gengæld kan de fx som kommende brugere af nybyggede bygninger bidrage til at afdække, hvilke funktioner bygningen skal understøtte.

Imidlertid skal det også fremgå klart, hvilken rolle og råderum brugerne har. Stærke brugerinteresser kan således få en udgiftsdrivende effekt dels på den indledende vurdering af økonomien i et anlægsprojekt og dels på økonomistyringen undervejs i projektet.

Samtidig kan kommunikation og åbenhed til brugere og medarbejdere om forløbet i projektet være med til at afbøde mytedannelser. Kommunikation kan ske gennem elektroniske portaler, nyhedsbreve og lignende.

Flere kommuner og regioner har lavet spilleregler for, hvordan interessenter bør inddrages ved gennemførelse af anlægsprojekter, jf. eksempel nedenfor.

Interesserterne er bl.a. repræsenteret i anlæggets byggeudvalg, og deres rolle er at orientere de bagvedliggende interessentgrupper om byggeprocessen.

Inden projektstart modtager medlemmerne af byggeudvalget en køreplan fra den tekniske afdeling. Køreplanen gennemgås med byggeudvalget før projektstarten. Af køreplanen fremgår det,

- hvad målet med interessentinddragelsen er,
- hvilken rolle byggeudvalget har generelt og i de enkelte faser,
- hvilke forpligtelser udvalgsmedlemmerne har,
- hvad der forventes af dem,
- hvilke faser projektet skal gennemløbe, herunder tidsplan, økonomi og rollefordelingen i faserne.

Politikerne bør:

- sikre, at kommunens/regionens styringsmodel indeholder klare retningslinjer for interessentinddragelse
- kræve at blive orienteret om forløbet af dialogen med interessenter,
- være opmærksomme på de økonomiske konsekvenser, såfremt projektet efter påbegyndelsen justeres i forhold til opståede brugerinteresser
- være bevidste om det politiske ansvar for, at brugerinteresser ikke kommer til at virke uforholdsmæssigt udgiftsdrivende.

Topledelsen bør:

- sikre at projektets væsentligste interessenter identificeres i startfasen, fx gennem en interessentanalyse, hvor interessenternes betydning for projektet og deres rolle i processen afklares
- fastlægge og kommunikere spillereglerne for interessentinddragelsen ud, således at der sker en forventningsafstemning om inddragelsen med interessenterne
- gå i dialog med interessenterne om deres behov og lad disse indgå i projektets forløb.

Styr økonomien aktivt undervejs

Det er væsentligt at holde fokus på en aktiv økonomisk og byggefaglig styring undervejs i anlægsprojekterne. Til brug for den byggefaglige og den økonomiske opfølgning kan kommunen/regionen anvende skabeloner for, hvilke punkter der løbende skal følges op på ved projektledelsens møder (fx udeståender, økonomi og projektstatus).

Herudover er det helt afgørende, at kommunen/regionen anvender et dispositionsregnskab, der løbende følger op på forbruget. Et dispositionsregnskab indebærer, at ikke blot modtagne regninger, men også foretagne dispositioner er registreret og indgår i vurderingen af projektets økonomi.

Ligeledes er det afgørende, at posten til uforudsete udgifter styres stramt, således at midlerne rent faktisk anvendes til udgifter, der ikke kunne være forudset og ikke til at lukke huller i den løbende proces. Derfor skal der holdes nøje regnskab med, hvad posten til uforudsete udgifter anvendes til, og hvem der anviser dem.

I en stor del af de analyserede anlægsprojekter har der været søgt om tillægsbevillinger undervejs. Der er imidlertid forskel på, hvorvidt tillægsbevillingen er givet lige før anlægsregnskabet er aflagt, eller om den er søgt, mens processen stadig var i gang og med angivelse af en konkret årsag. Er tillægsbevillingen søgt til slut, giver det indtryk af en ”hovsaløsning” for at sikre, at den samlede bevilling ikke overskrides.

Hvis kommunens/regionens styringsmodel indeholder klare krav om, hvordan der afrapporteres om økonomien, herunder afvigelser i forhold til det oprindelige skøn, vil det også tilskynde politikere og projektansvarlige i øvrigt til løbende at følge op på disse forhold.

Endelig kan det konstateres, at det kun er i et fåtal af kommunerne og regionerne, at der udarbejdes egentlige evalueringsrapporter. Evalueringspraksis i de undersøgte anlægsprojekter er oftest kendetegnet ved at foregå uformelt.

En obligatorisk, skriftlig evaluering af anlægsprojekterne vil forbedre opsamlingen af den læring, der kan udtrages fra anlægsprocessen.

Læringen kan derved mere systematisk indgå i de fremadrettede processer og projekter.

Politikerne bør:

- sikre at overholdelse af økonomi indgår som væsentligt succeskriterium for vurderingen af projektets succes – også i fagudvalgene
- sikre at der følges op på projektets samlede økonomi, herunder afvigelser i forhold til de oprindelige skøn
- kræve at posten uforudsete udgifter i den forbindelse udspecificeres og begrundes
- kræve at der udarbejdes skriftlige evalueringsrapporter, og at disse behandles politisk.

Topledelsen bør:

- sikre at kommunen/regionen har et projektstyringsværktøj, der giver mulighed for fremadrettet styring (fx gennem prissætning af risici og "early warning" ift. risikomomenter)
- sikre at der sker en tæt og regelmæssig økonomisk og byggefaglig opfølgning gennem disponeringsregnskaber og faste skabeloner (økonomisk og faglig færdiggørelsesgrader)
- sikre at post til uforudsete udgifter styres stramt.

Opstil klare krav og forventninger til rådgivere og entreprenører

I alle analyserede anlægsprojekter har der været anvendt ekstern rådgivning i et eller andet omfang. Valget af rådgiver spiller en stor rolle i forhold til at opnå et succesfuldt anlægsforløb. En deltager i undersøgelsen har fx udtalt:

”Man skal have eksterne rådgivere på store projekter – det er umuligt uden. Man har ikke sædvanligvis kompetencen in-house. Men man skal være enormt kritisk i forhold til valg af ekspertise.”

Kommunens/regionens samarbejde med rådgiveren bør præges af dialog, tillid og fagligt modspil. Det er ikke ”sundt” med blind tillid til en rådgiver, og kommunen/regionen må i det enkelte projekt vurdere, om det som bygherre er nødvendigt at føre opsyn med byggepladsen.

For at vurdere, hvem der er bedst til at udføre en byggeopgave, kan kommunen/regionen bruge de såkaldte ”nøgletal” for byggeriet (entreprenørernes karakterbog). Nøgletallene er let tilgængelige og indeholder oplysninger om entreprenørens evne til at overholde tidsfrister, arbejdsmiljø, kundetilfredshed og antallet af mangler ved afleveringen.

Se boks nedenfor: *Nøgletal for byggeriet*

Byggeriets Evaluerings Center (BEC) råder over nøgletal for byggeriet for knap 500 virksomheder, som med fordel kan anvendes, når kommuner og regioner vælger samarbejdspartner i anlægsprocessen. Med en såkaldt ”notesbog” fra BEC kan kommuner og regioner også anvende nøgletallene til at fokusere på egne stærke og svage sider som bygherre. Bygherrens notesbog består således af en sammenvægtning af alle de projekter, som bygherren har fået evalueret. Med notesbogen kan kommuner og regioner benchmarke deres egen indsats som bygherre mod andre bygherres samt i forhold til gennemsnittet. Læs mere på www.byggeevaluering.dk

Dette har seks kommuner allerede benyttet sig af. Og kommunen/regionen vil kunne se en entreprenørs nøgletal blot ved at forlange, at byggevirksomheden viser tallene.

En kommune, der har anvendt nøgletallene, har fx udtalt:

”Vi ser helt klart fordele ved at anvende nøgletal. Entreprenøren er mere opmærksom og gør sig umage – han får jo karakterer efter sin indsats. På den måde får vi et bedre produkt og en bedre proces”.

Politikerne bør:

- sikre at valg af ekstern rådgiver træffes på baggrund af en kvalificeret vurdering
- evt. stille krav om, at nøgletal (fx fra Byggeriets Evaluerings Center) indgår i udvælgelsen af ekstern samarbejdspartner,
- undgå at valget af rådgiver alene er et spørgsmål om, hvem der er den billigste.

Topledelsen bør:

- sikre sig, at samarbejdspartneren besidder den rette ekspertise (fx ved at formulere tildelingskriterierne således at det er eksplicit, hvilke krav der stilles til fx branchekendskab, kompetencer mv.)
- overveje at benytte nøgletal fra Byggeriets Evaluerings Center i tildelingskriterierne
- overveje at inddrage de relevante vejledninger på området, fx Erhvervs- og Byggestyrelsens Bygherrevejledning og KL's Håndbog for den kommunale bygherre, Foreningen for Rådgivende Ingeniørers ydelsesbeskrivelser.

Etablér og anvend en standardkøreplan

Når kommunen/regionen skal have forankret sin styringsmodel for anlægsprojekter i kommunalbestyrelsen/regionsrådet samt i kommunens/regionens organisation, er det væsentligt at få nedskrevet nogle generelle spilleregler for forløbet i et anlægsprojekt.

Det er derfor vigtigt, at kommunen/regionen får etableret en køreplan, der kan anvendes ved gennemførelse af anlægsprojekter. En sådan køreplan skal naturligvis være tilstrækkelig rummelig til at favne dels forskelligartede projekter, dels forskelligartet fokus fra politikere, borgere m.fl.

Herudover er det væsentligt, at køreplanen afstemmes med den projektstyringsmodel, som kommunen/regionen måtte have i øvrigt, ligesom køreplanen skal tage højde for kommunens/regionens overordnede politiske og administrative organisering.

Som et resultat af anlægsundersøgelsen er der fremkommet et forslag til en standardkøreplan for anlægsprojekter. Forslaget til standardkøreplan er vedlagt som bilag til denne pjece. Standardkøreplanen tager stilling til, hvilke aktiviteter der skal gennemføres i de fire faser i et anlægsprojekt: Idéoplægsfasen, projekteringsfasen, udførelsesfasen samt afslutningsfasen.

Herudover gives der forslag til, hvilke aktiviteter der bør bringes frem på politisk niveau, og hvornår dette mest hensigtsmæssigt kan ske.

Bilag: Standardkøreplan for anlægsprojekter

| | 1. Idsøpløgsfasen | 2. Program-, Forslags- og Projekteringsfasen | 3. Udførelsesfasen | 4. Afslutningsfasen |
|---------------------------------------|---|--|---|---|
| Politisk niveau | <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejd plan for politisk proces. • Fastlæg politisk udvalgstilknytning entydigt. • Principvedtag projektet. | <ul style="list-style-type: none"> • Godkend projektet politisk. • Godkend/frigiv anlægsbevillingen. • Kommuniker klart om indhold, tidsplan og økonomi og risici (forventningsafstemning). • Orienter evt. om fremdrift og evt. ændringer i projektet. | <ul style="list-style-type: none"> • Orienter evt. om fremdrift og evt. ændringer i projektet. | <ul style="list-style-type: none"> • Godkend anlægsregnskab. • Drøft den skriftlige evaluering. |
| Økonomi | <ul style="list-style-type: none"> • Afklar eksisterende, interne retningslinjer for økonomi og tidsplan. • Udarbejd første budgetskøn, herunder overslag på afledte driftsomskostninger (tænk totaløkonomi). • Tildel formelt ressourcer til den interne projektledelse. • Tildel ressourcer til uforudsete udgifter pba. en kvalificeret vurdering af disses størrelse. • Kvantificer projektets risici og indregn disse som budgetusikkerheder. | <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejd detaljeret budget. • Udarbejd skøn til anlægsbevilling baseret herpå. • Udarbejd budget for drift, inventar og udstyr. • Vurder sammenhæng til overordnet investeringsplan. • Foretag kvalitetsikring af budgettet, evt. gennem ekstern review (typisk ved større projekter). • Opret og ajourfør disponeringsregnskab. • Tag aktiv stilling til brugen af incitamentter over for rådgiver og entreprenør i kontrakten. | <ul style="list-style-type: none"> • Ajourfør periodiseret anlægsbudget. • Følg op på budgettet løbende og ajourfør disponeringsregnskab. | <ul style="list-style-type: none"> • Afslut og aflæg anlægsregnskab. • Ajourfør driftsbudget. • Frigiv garanti efter 1-års eftersyn. |
| Tidsplan | <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejd overordnet tidsplan, herunder angivelse af kritiske tidspunkter. | <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejd detaljeret tidsplan. | <ul style="list-style-type: none"> • Ajourfør detaljeret tidsplan. | |
| Kvalitet og indhold | <ul style="list-style-type: none"> • Definer behov og ønsker. • Udarbejd ideoplæg for projektet. • Afklar om projektets indhold er i overensstemmelse med kommunens/regionens eksisterende politikker og planer, fx lokalplaner. | <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejd byggeprogram (evt. rådgiver) og disponeringsforslag, jf. også nedenfor. • Godkend byggeprogram og disponeringsforslag. | <ul style="list-style-type: none"> • Afhold løbende opfølgningsmøder i byggestyregruppen med rådgiver | <ul style="list-style-type: none"> • Gennemgå anlæg for mangler. |
| Intern organisation og styring | <ul style="list-style-type: none"> • Afklar eksisterende, interne retningslinjer for organisering af anlægsprojekter. • Fastlæg organisationsplan for anlæget, herunder entydig placering af projektets ansvar, ledelse og referencerhold. • Nedsæt byggestyregruppe med ad- | <ul style="list-style-type: none"> • Afklar kommunikations- og samarbejdslinjer mellem projektets parter. • Godkend tilsynsplan. • Sikr byggefilialer og andre myndighedsgodkendelser. • Afhold løbende opfølgningsmøder i byggestyregruppen. • Udarbejd referater fra møder i bygge- | <ul style="list-style-type: none"> • Afhold løbende opfølgningsmøder i byggestyregruppen. • Udarbejd referater fra møder i byggestyregruppen og byggemøder. • Udø bygherreansvaret aktivt (tilsyn og kontrol med | <ul style="list-style-type: none"> • Gennemgå anlæg for mangler. • Udarbejd plan for udbedring af mangler. • Udarbejd vejledning for anlæggets fremtidige drift. • Evaluer projekt og sørg for at læringspunkter anvendes |

| | 1. Ideoplægsfasen | 2. Program-, Forslags- og Projekteringsfasen | 3. Udførelsesfasen | 4. Afslutningsfasen |
|--|--|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • gang til nødvendige kompetencer. • Udpæg projektleder med de nødvendige faglige og projektlederkompetencer. • Opret projektdokument for projektet. • Registrer stamdata (ejerforhold, BBR, evt. bygnings beskaffenhed, servitutter, planforhold mv.) i projektplanen. • Gennemfør nødvendige foranalyser (behov, funktion, risiko). • Godkend afslutning af fase I. • Gennemfør risikoanalyse og vurder sandsynlighed og konsekvens. | <ul style="list-style-type: none"> • styringsgruppen. • Ajourfør projektdokument for projekt. • Godkend afslutning af fase II. | <ul style="list-style-type: none"> • rådgiver og entreprenør). • Træt de nødvendige beslutninger på baggrund af opfølgning. • Koordiner sikkerhedsarbejdet på byggepladsen. • Ajourfør projektdokument for projekt. • Godkend afslutning af fase III. | <p>fremadrettet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arkiver, journaliser mv. Afsiut projektdokument for projekt. • Gennemfør 1-års eftersyn. • Gennemfør 5-års eftersyn. • Godkend afslutning af fase III. |
| Risikostyring | <ul style="list-style-type: none"> • Gennemfør risikoanalyse og vurder sandsynlighed og konsekvens. | <ul style="list-style-type: none"> • Fastlæg med udgangspunkt i risikoanalysen en risikostrategi og tiltag til at imødegå risici. | <ul style="list-style-type: none"> • Følg løbende op på risikoen og iværksæt evt. nye tiltag. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer risikoanalysen og risikobegrænsende tiltag. |
| Udbudsproces og samarbejde med eksterne | <ul style="list-style-type: none"> • Afklar behov for udbud. • Udarbejd udbudsstrategi. • Vælg entrepriserform og udbudsform. | <ul style="list-style-type: none"> • Udbyd evt. rådgiveropgaven. • Indgå kvalitets sikret kontrakt med rådgiver. • Kontroller rådgivers forsikringer og sikkerhedsstillelse. • Udarbejd byggeprogram (rådgiver). • Udbyd evt. projekteringsopgaven. • Udarbejd dispositionsforslag og projektforslag pba. godkendt byggeprogram (rådgiver). • Udbyd leverandør opgaven. • Kontroller entreprenørs forsikringer og sikkerhedsstillelse. • Indgå kvalitets sikret leverandøraftale. | <ul style="list-style-type: none"> • Afhold projektgennemgangsmøde med entreprenøren. • Tjek entreprenørs plan for styringen af logistikken. • Klargør anlæg til aflevering. | <ul style="list-style-type: none"> • Aflever anlægget. • Gennemgå mangler. • Udbedr mangler. |
| Inddragelse af interessenter | <ul style="list-style-type: none"> • Identificer interessenter og gennemfør en interessentanalyse. • Udarbejd strategi for "styret" interessentinddragelse (kommisorium). • Gennemfør indledende inddragelse af interessenter (til fx idegenerering og information). | <ul style="list-style-type: none"> • Gennemfør (formel) høring af interne og eksterne interessenter, herunder evt. parter). • Forelæg evt. projektforslag for borgere. | <ul style="list-style-type: none"> • Orienter løbende berørte interessenter om evt. væsentlige ændringer. | <ul style="list-style-type: none"> • Gennemgå og evaluer anlægget med interessenter/brugere. |

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
www.kl.dk

Danske Regioner
Dampfærgevej 22
2100 København Ø
www.regioner.dk

Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
www.fm.dk

Velfærdsministeriet
Holmens Kanal 22
1060 København K
www.vfm.dk