



Oslo kommune
Byrådsavdeling for finans

Beskrivelse kvalitetssikring av investeringsprosjekter i Oslo kommune

Byrådsavdeling for finans

Postadresse:
Rådhuset,
0037 Oslo

E-post: postmottak@byr.oslo.kommune.no

Innholdsfortegnelse

1	Generelt	3
2	Investeringsprosjekter i Oslo kommune	3
3	Oslo kommunes investeringsprosess.....	3
4	KS prosessen	4
5	Kvalitetssikring 1 (KS1).....	5
5.1	Hensikten med kvalitetssikringen.....	5
5.2	Tjenestene som skal leveres	5
5.3	Grunnleggende forutsetninger for KS1	6
5.4	Konseptvalgutredningen.....	6
5.4.1	Behovsanalysen.....	6
5.4.2	Målanalysen	6
5.4.3	Krav til løsning.....	7
5.4.4	Alternativanalysen.....	7
5.4.5	Vurdering av gjennomføringsmodell	8
5.4.6	KVUens føringer for forprosjektfasen	8
5.5	KS1-rapporten	8
6	Kvalitetssikring 2 (KS2).....	9
6.1	Hensikten med kvalitetssikringen.....	9
6.2	Tjenestene som skal leveres	9
6.3	Grunnleggende forutsetninger for KS2	10
6.4	Styringsdokumentet	10
6.4.1	Bakgrunn og rammebetingelser	10
6.4.2	Mål og krav	10
6.4.3	Gjennomføringsplan og leveranse.....	11
6.4.4	Økonomi.....	12
6.4.4.1	Tilråding om kostnadsramme	12
6.4.5	Prosjektstyring og oppfølging	13
6.5	KS2-rapporten	14
7	Andre kvalitetssikringsoppdrag.....	14
7.1	Andre oppdrag knyttet til prosjekter i Oslo kommune	14
7.2	Utvikling og implementering av kommunens investeringsprosess	15
8	Erfaringsutveksling og utviklingsarbeid.....	15

VEDLEGG

(MERK: V6, SAMT V2 OG V3, ANSES SOM DE VIKTIGSTE Å SETTE SEG INN I FOR Å BESVARE KONKURRANSEN.)

Nr.	Dokumentnavn
V1	Byrådssak med Instruks for beslutningsprosessen i investeringsprosjekter
V2	Veileder for KVU
V3	Veileder for styringsdokument i forprosjektfasen
V4	Veileder estimering følgekostnader IKT-infrastruktur
V5	Veileder i estimering
V6	Veileder for ekstern kvalitetssikring

1 GENERELT

Oslo kommune ønsker å inngå parallelle rammeavtaler for konsulenttenester innen:

- ekstern kvalitetssikring av investeringsprosjekter (KS1 og KS2)
- kvalitetssikring i gjennomføringsfasen
- bistand til utvikling av prosjektmetodikk

Eventuelle forbehold skal klart fremgå av tilbudsbrev med henvisning til aktuelle kravnummer.

2 INVESTERINGSPROSJEKTER I OSLO KOMMUNE

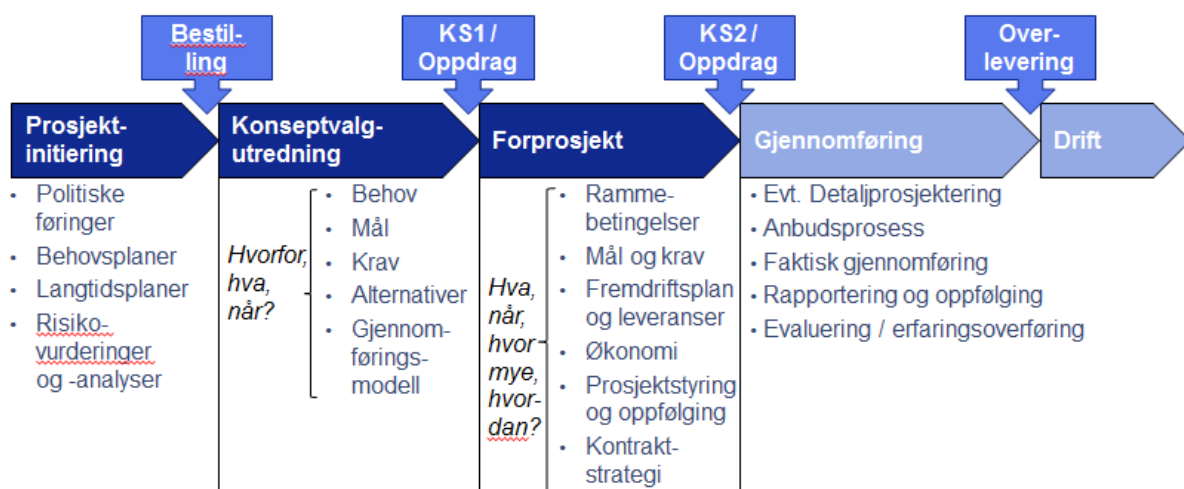
Det er foreslått store investeringer i kommende økonomiplanperiode. Investeringene vil finne sted i alle kommunens sektorer. Det vil i hovedsak være fem grupper med investeringsprosjekter som vil være gjenstand for ekstern kvalitetssikring:

- Formålsbygg (skole, barnehage, sykehjem, Omsorg +, sosiale boliger mv)
- Andre bygg og idrettsanlegg
- Kommunaltekniske investeringer
- Samferdselsinvesteringer
- IKT-prosjekter

3 OSLO KOMMUNES INVESTERINGSPROSESS

Oslo kommune har tatt utgangspunkt i statens regime for kvalitetssikring, men det er avvikende løsninger og ikke full parallelitet mellom regimene. Byrådet har vedtatt *Instruks for beslutningsprosessen i investeringsprosjekter* som regulerer prosess og roller. Det finnes egne *veiledere og maler* for de ulike fasene i prosessen. Det er disse dokumentene leverandøren skal legge til grunn for sin kvalitetssikring. Både instruksene og veiledere og maler kan bli oppdatert i løpet av kontraktperioden. Det vil da være ny instruks og nye versjoner av veiledningsmaterialet som skal legges til grunn. Leverandørene vil bli orientert ved endringer i de nevnte styringsdokumentene.

Leverandør skal legge til grunn følgende struktur for faseinndeling av prosjektene:



Figur 1 Investeringsprosessen med ulike faser

Kommunen har en rollebasert tilnærming til gjennomføring av planfasene i investeringsprosjekter.

Bestiller er den som eier behovet som skal dekkes gjennom investeringen. Bestiller har ansvaret for å utarbeide Konseptvalgutredningen. Deles i operativ bestiller, som er den virksomhet som skal benytte prosjektets leveranse, og overordnet bestiller, som er den aktuelle virksomhetens overordnede byrådsavdeling.

Utfører er den som leverer det som skal til for å dekke bestillers behov, i henhold til bestillingsgrunnlaget konseptvalgutredningen gir. Utfører har ansvar for å utarbeide styringsdokument og gjennomføre forprosjekt. Deles i operativ utfører, som er den virksomhet som skal stå ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet, og overordnet utfører, som er den aktuelle virksomhets overordnede byrådsavdeling.

4 KS PROSESSEN

Oslo kommune har utarbeidet en beskrivelse av prosessene for ekstern kvalitetssikring. Beskrivelsen ligger som selvstendig vedlegg til denne kravspesifikasjonen, ref V6. Denne skal legges til grunn for gjennomføringen av den eksterne kvalitetssikringen sammen med dette dokumentet.

Det stilles krav til at det gjennomføres et oppstartsmøte etter at leverandøren har mottatt dokumentene som skal kvalitetssikres. I dette møte skal det avtales en konkret fremdriftsplan for arbeidet. Av planen skal det fremgå når og hvordan kommunens representanter skal involveres i prosessen.

Leverandøren kan bli bedt om å kvalitetssikre deler av dokumentasjonen før all dokumentasjon foreligger. Det kan være aktuelt å levere delrapporter underveis som peker på foreløpige funn, og kommunen skal gis anledning til å rette opp mangler. Leverandøren skal fokusere på hva som er godt nok. Det er sentralt at kommunen opplever at kvalitetssikringen gir en merverdi for prosjektet.

Etter hver runde med kvalitetssikring (KS1 og KS2) skal det leveres en kvalitetssikringsrapport. Det er følgende krav til levering av rapportene:

- Rapporten skal leveres elektronisk på PDF format og i WORD format
- Rapporten skal følges av et signert overleveringsbrev

Det skal gjennomføres et overleveringsmøte med bestiller av kvalitetssikringsrapporten. I møtet skal den foreløpige rapporten presenteres. Oppdragsgiver skal gis anledning til å kommentere denne. Når kommentarene er mottatt skal leverandørene vurdere disse og oppdatere sin rapport, før endelig rapport oversendes oppdragsgiver. Dersom oppdragsgiver ønsker det skal det gjennomføres et nytt overleveringsmøte.

Det kan forventes at overordnet bestiller, overordnet utfører, operativ bestiller og operativ utfører er representert på møtet. Det forventes at leverandør etter overleveringsmøtet er tilgjengelig for ytterligere møter etter behov.

I prosjekter der det i dokumentene er forhold som er unntatt offentlighet, skal kvalitetssikringen av de samme forholdene også være unntatt offentlighet. I disse tilfellene skal det leveres to versjoner av de elektroniske dokumentene, der det ene settet er sladdet for de aktuelle forholdene. Der det er hensiktsmessig og mulig skal denne typen opplysninger leveres i vedlegg, slik at de enkelt kan unntas offentlighet.

Ved uklarheter rundt forståelse av innholdet i regelverk, veiledere og maler i investeringsprosessen, skal Byrådsavdeling for finans som eier av metoden, konsulteres. Det kan ikke uten videre forutsettes at problemstillinger skal løses på samme måte som de løses i statens investeringsregime.

I noen prosjekter kan det være nødvendig å stille spesielle krav til kvalitetssikrers uavhengighet. I slike tilfeller kan det medføre at leverandører som har vært involvert i et konkret prosjekt i andre roller enn som ekstern kvalitetssikrer, kan være uegnet som leverandør av kvalitetssikringstjenester for det spesifikke prosjektet. Dette vil i så fall være spesifisert i den enkelte minikonkurranse.

5 KVALITETSSIKRING 1 (KS1)

5.1 Hensikten med kvalitetssikringen

Hensikten med kvalitetssikring 1 (KS1) er å vurdere kvaliteten i utarbeidet konseptvalgutredning (KVU). Leverandør skal bistå oppdragsgiver med å sikre at konseptvalget er tilstrekkelig utredet, og å støtte oppdragsgivers kontrollbehov med den faglige kvaliteten på beslutningsunderlaget. Leverandør skal gi sin tilslutning til konklusjonene i konseptvalgutredningen, evt begrunne hvorfor disse ikke støttes.

I siste instans er selve konseptvalget en administrativ og eventuelt politisk avgjørelse som leverandør ikke skal ha noen rolle i.

Kvalitetssikringen skal ta utgangspunkt i Oslo kommunes Veileder for utarbeidelse av konseptvalgutredning med tilhørende mal, samt eventuelle tilbakemeldinger gitt i dialog med kontraktseier Byrådsavdeling for finans (se 8 Erfaringsutveksling og utviklingsarbeid)

Det kan være tilfeller der ikke hele KVUen ønskes kvalitetssikret. Dette gjelder for eksempel formålsbygg, der noe innhold kan være standardisert eller hentet fra underlag som allerede er kvalitetssikret eller vedtatt, slik at det dermed ikke er behov for kvalitetssikring av disse hver gang. I minikonkurransegrunnlaget til den enkelte kvalitetssikringen vil det være presisert dersom kun deler ønskes kvalitetssikret. Standard kravspesifikasjoner for formålsbygg og befolkningsprognoser skal uansett ikke kvalitetssikres.

5.2 Tjenestene som skal leveres

KS1 gjennomføres ved avslutningen av KVU. KS1 omfatter en kvalitetssikring av:

- Behovsanalyse
- Målanalyse
- Krav til løsning
- Alternativanalyse med kostnadsberegning
- Vurdering av gjennomføringsmodell

Det må generelt påses at dokumentene har klare og entydige konklusjoner. Alternativanalysen i KVUen skal normalt munne ut i en rangering av alternativene, med en tilråding om hvilket som bør velges. I et fåtall tilfeller kan det likevel tenkes at det vil være hensiktsmessig å gå videre med flere alternativer, eller at det bør utredes et nytt alternativ. Dette kan være en konklusjon i KVUen som er sendt til kvalitetssikrer, eller det kan være kvalitetssikrers

konklusjon. Kvalitetssikrer skal ikke starte utredning av nye alternativer, det skal i så fall initieres av oppdragsgiver.

Kvalitetssikrer skal levere et sluttprodukt i form av en rapport til oppdragsgiver. Rapporten skal inneholde en gjennomgang og vurdering av om konseptvalgutredningen og eventuelle vedlegg er tilstrekkelige som beslutningsunderlag. Ved behov utarbeides det relevante tilleggsdokumenter underveis i prosessen. Disse gis fortløpende nummerering og vedlegges sluttrapporten sammen med eventuelle adressaters svar eller kommentarer.

I de videre underkapitlene gjennomgås kravene til KS1-rapportens innhold.

5.3 Grunnleggende forutsetninger for KS1

Leverandør må begynne med å se over behovsanalysen før en går videre via målanalysen og kravdokumentet til alternativanalysen. Dersom det er grunnleggende mangler eller inkonsistens i behov, mål og krav, vil det ikke være grunnlag for å gå videre i kvalitetssikringen før dette er rettet opp av kommunen. Leverandøren må aktivt vurdere om det er tilstrekkelig grunnlag for å gjennomføre en KS1. Eventuelle mangler eller inkonsistens må påpekes så snart som mulig, slik at ansvarlig byrådsavdeling kan få mulighet til å sørge for nødvendig oppretting. Eventuell tvil på disse områder må avklares med oppdragsgiver før det har noen hensikt å gå videre med KS1.

5.4 Konseptvalgutredningen

Konseptvalgutredningen skal normalt være utarbeidet av operativ bestiller på oppdrag fra overordnet bestiller. Det kan forventes at operativ utfører har gitt innspill til alternativanalyse og vurdering av gjennomføringsmodell.

5.4.1 Behovsanalysen

Behovsanalysen skal belyse hva som er det faktiske behovet til kommunen gitt relevante faktorer og føringer, herunder type kontrakter, hensyn til demografiske forhold med mer.

Behovsanalysen er underlag for å kunne vurdere hvorvidt tiltak som foreslås i alternativanalysen er relevant i forhold til de behov Oslo kommune har.

Leverandøren skal vurdere om analysen er tilstrekkelig, komplett, og hvorvidt det er dokumentert et klart formulert behov. Behovet må kontrolleres med hensyn på indre konsistens. Den underliggende politiske verdivurderingen bak de oppgitte kommunebehov er ikke gjenstand for vurdering.

5.4.2 Målanalysen

Med grunnlag i behovsanalysen skal konseptvalgutredningen inneholde definerte mål for effektene av prosjektet. Målene skal struktureres hierarkisk med kommunemål, effektmål og resultatmål for prosjektet.

Leverandør skal kontrollere målanalysen med hensyn på indre konsistens og konsistens mot behovsanalysen. Det skal videre gis en vurdering av hvorvidt oppgitte mål er presist nok angitt til å sikre operasjonalitet. Hvis det er oppgitt flere enn ett mål, må det vurderes om det foreligger innebygde motsetninger mellom målene, eller om målstrukturen blir for komplisert til å være operasjonell. Det er et krav at helheten av mål må være realistisk oppnåelig og at

graden av måloppnåelse i ettertid kan verifiseres. Eventuelle mangler eller inkonsistens i målanalysen må påpekes så snart som mulig, før en går videre i kvalitetssikringsarbeidet.

5.4.3 Krav til løsning

Kravene til løsningen skal sammenfatte betingelsene som skal oppfylles ved gjennomføringen. Konseptvalgutredningen skal inneholde en beskrivelse av de krav som stilles til løsningen, og være underlag for å vurdere ulike alternativer mot hverandre i alternativanalysen. Kravene skal være mest mulig komplette med tanke på å kunne gå videre med prosjektet i et forprosjekt. Kravdokumentet kan inneholde både ”må” og ”bør” krav. Det skal fremgå hvordan ”bør” krav skal vektlegges i evalueringen av alternativene, dersom det er definert ”bør” krav. Formålsbyggprosjekter skal legge Standard kravspesifikasjoner (<https://www.oslo.kommune.no/standard-kravspesifikasjoner/>) til grunn for kravene som stilles til byggeriet, og det skal utarbeides en tilpasset kravspesifikasjon for det enkelte prosjekt i henhold til handlingsrommet som er angitt i Standard kravspesifikasjoner.

Leverandør skal kontrollere kravene med hensyn på indre konsistens og konsistens mot definert behov og målanalysen. Leverandør må videre vurdere relevansen og prioriteringen av ulike typer krav sett i forhold til målene (eksempelvis prioritering mellom funksjonelle, estetiske, fysiske, operasjonelle og økonomiske krav). Det å ha en konsistent prioritering og robusthet i formuleringene knyttet til behov, mål og krav, på et overordnet nivå, er mest vesentlig. For formålsbygg skal det legges til grunn standard kravspesifikasjoner. Det skal da gjøres en vurdering av om de oppgitte tilpasninger og eventuelle fravik fra denne synes hensiktsmessige med bakgrunn i behovs- og målanalysen.

5.4.4 Alternativanalysen

Med bakgrunn i behov, mål og krav skal konseptvalgutredningen inneholde en alternativanalyse med nullalternativ og alternativer til løsning som kan dekke behovet. I en del tilfeller kan det være irrelevant å vurdere et nullalternativ. Det skal i så tilfelle være argumentert kortfattet for dette. Det vil normalt være flere alternative konsepter vurdert og grovsortert i henhold til behovsdekning, måloppnåelse og kravoppfyllelse. Aktuelle konsepter skal analyseres ytterligere med vekt på usikkerhet, økonomi og prioritering av resultatmål. Som del av alternativanalysen skal det være gjort et grovestimat av levetidskostnader (investeringskostnad, forvaltning, drift, vedlikehold og kapitalkostnader) for de mest aktuelle alternativene, slik at det er mulig å sammenligne nåverdi for aktuelle alternativer.

Leverandør skal vurdere følgende:

- Om det er gjort en tilstrekkelig bred analyse av aktuelle alternativer før grovsortering.
- Om de aktuelle alternativer fanger opp de konseptuelle aspekter som anses mest interessante og realistiske innenfor det samlede mulighetsrommet.
- Om alternativene dekker definert behov, mål og krav. Hvis leverandør konkluderer negativt på disse punktene, kan leverandør be om at det gjøres endringer i alternativene, eventuelt anbefale at det utarbeides et nytt alternativ.
- Om det er usikkerhet knyttet til reguleringsmessige og byggeteknisk forhold ved prosjektet ved byggeprosjekter. Dersom det foreligger en vurdering fra PBE er dette godt nok i forhold til reguleringsrisikoen.

Beregningene av investeringskostnader og levetidskostnader som er lagt til grunn i alternativanalysen skal kvalitetssikres med hensyn på hvilke kostnadselementer som er tatt med og hvordan disse er beregnet.

Leverandør skal utføre en usikkerhetsanalyse for investeringskostnadene knyttet til de mest aktuelle alternativene, men tilpasset det presisjonsnivå for spesifiserte og uspesifiserte poster som etter god prosjektstyringspraksis kan forventes i konseptvalgutredningen. Det kan variere hvilket nivå som er best egnet avhengig av prosjektets modenhet og historikk. Leverandør skal videre gjøre beregninger over usikkerheten knyttet til drifts-, vedlikeholds- og oppgraderingskostnader, og i enkelte tilfeller over nyttesiden relatert til kommunens mål og effektmål, herunder eventuelle inntektsstrømmer.

Kvalitetssikringen av alternativanalysen skal avsluttes med en sammenfattende vurdering av alternativene. Leverandøren skal gi sin tilslutning til anbefalingen i konseptvalgutredningen, eventuelt begrunne hvorfor de ikke kan stille seg bak denne. Dersom vesentlige momenter taler for annen rangeringsrekkefølge enn foreslått, skal det redegjøres nærmere for dette.

5.4.5 Vurdering av gjennomføringsmodell

Konseptvalgutredningen skal inneholde en vurdering og eventuell anbefaling av aktuelle gjennomføringsmodeller for det eller de mest aktuelle alternativene. Hensikten med dette er å avdekke hvordan kommunen best kan realisere løsningen på overordnet nivå, med spesiell vekt på hvilke føringer dette legger for de videre fasene i prosjektet. Dersom ulike gjennomføringsmodeller innebærer ulike kostnader, skal disse beregnes som en del av underlaget for anbefaling av gjennomføringsmodell. Det kan forventes at den virksomhet som har rollen som utfører i prosjektet har vært involvert i vurdering av gjennomføringsmodell. Økt bruk av samspillkontrakter i entrepriser medfører at en vurdering av gjennomføringsmodellen får større betydning i KS1. Egnetheten for slik tidliginvolvering skal gis en egen vurdering der det er aktuelt. Leverandør skal vurdere om relevante gjennomføringsmodeller er vurdert, om eventuelle kostnadsberegninger er troverdige og om anbefalingen er i samsvar med avdekket usikkerhet fra alternativanalysen.

5.4.6 KVuens føringer for forprosjektfasen

I forprosjektfasen skal det utarbeides et styringsdokument for gjennomføringen av valgt konsept. Konseptvalgutredningen skal, i tillegg til anbefaling av konsept, gi tilråding om ivaretagelsen av andre forhold som ikke, eller bare perifert, har hatt betydning i diskusjonen om konseptvalg, men som er viktige i den prosjektspesifikke styringen videre, spesielt i lys av anbefalt gjennomføringsmodell. Om det er avdekket kritiske suksessfaktorer i arbeidet med konseptvalg skal det gis tilråding om hvordan disse skal bearbeides videre i forprosjektet.

Leverandør skal gi en vurdering av om tilrådingene for neste fase er i tråd med det som er avdekket i arbeidet med kvalitetssikring av konseptvalgutredningen.

5.5 KS1-rapporten

Leverandør skal dokumentere sin vurdering av kvaliteten på konseptvalgutredningen i en egen rapport. I tillegg til vurdering av de enkelte bestanddeler av konseptvalgutredningen, skal leverandør gi sin tilslutning til konseptvalgutredningens anbefalinger, eventuelt begrunne hvorfor en slik tilslutning ikke kan gis. Dette vil være et viktig grunnlag for kommunens videre prosess med prosjektet.

Basert på leverandørs vurderinger og usikkerhetsanalysen skal KS1-rapporten også inneholde eventuell supplerende tilråding om det videre arbeid med å redusere risikoer og realisere oppsidepotensialet i prosjektet. Leverandør skal videre anbefale hvordan det kan bygges inn styringsmessig fleksibilitet i prosjektet dersom slike muligheter er avdekket.

6 KVALITETSSIKRING 2 (KS2)

6.1 Hensikten med kvalitetssikringen

Hensikten med KS2 er å vurdere om et prosjekt er kvalitativt tilstrekkelig gjennomarbeidet til at det kan fattes investeringsbeslutning. Dette skal skje ved å vurdere kvaliteten i utarbeidet styringsdokument og andre relevante plandokumenter for gjennomføring av prosjektet, samt å vurdere om prosjektets arbeid i tilstrekkelig grad reflekteres i styringsdokumentet.

Kvalitetssikringen skal være en etterkontroll av om grunnlaget for å fremme forslag om gjennomføring av prosjektet med kostnadsramme er tilstrekkelig, og peke fremover ved å kartlegge styringsmessige utfordringer i de gjenstående faser av prosjektet. Leverandør skal gi oppdragsgiver en uavhengig analyse av prosjektet og støtte oppdragsgivers kontrollbehov med den faglige kvaliteten i beslutningsgrunnlaget. For blant annet å verifisere leverandørens forståelse av foreliggende dokumentasjon, oppklare uklarheter eller avdekke forhold som ikke er omtalt i dokumentasjonen skal det som minimum, såfremt det ikke avtales noe annet med oppdragsgiver, gjennomføres intervjuer med de mest sentrale aktørene i prosjektet som skal kvalitetssikres. Ved gjennomføring av minikonkurranse om kvalitetssikringsoppdragene skal leverandøren oppgi antatt tidsbruk til ulike faser av kvalitetssikringsarbeidet, herunder også intervjufasen.

Beslutning om hvorvidt prosjektet skal gjennomføres i henhold til de planene som styringsdokumentet beskriver, er en administrativ og eventuell politisk avgjørelse som leverandøren ikke skal ha noen rolle i.

Kvalitetssikringen skal ta utgangspunkt i Oslo kommunes *Veileder for utarbeidelse av styringsdokument* med tilhørende mal, samt eventuelle tilbakemeldinger gitt i dialog med kontraktseier Byrådsavdeling for finans (se 8 Erfaringsutveksling og utviklingsarbeid).

Det vil være tilfeller der ikke hele styringsdokumentet ønskes kvalitetssikret. Der det benyttes standard kravspesifikasjoner (som for formålsbygg) eller beregningsmodeller, vil det ikke være behov for å kvalitetssikre disse hver gang. I minikonkurransegrunnlaget til den enkelte kvalitetssikringen vil det være presisert dersom kun deler ønskes kvalitetssikret. Standard kravspesifikasjoner for formålsbygg skal uansett ikke kvalitetssikres.

6.2 Tjenestene som skal leveres

KS2 gjennomføres ved avslutning av forprosjektfasen. KS2 omfatter en kvalitetssikring av:

- Bakgrunn og rammebetingelser
- Mål og krav
- Gjennomføringsplan og leveranse
- Økonomi
- Prosjektstyring og oppfølging

Generelt må påses at de ulike delene av styringsdokumentet og eventuelle vedlegg er innbyrdes konsistente, og det skal være enkelt å følge en rød tråd gjennom dokumentet. Kontraktstrategien skal vurderes særskilt. Kostnadsrammen, inklusive nødvendig avsetning for usikkerhet for at prosjektbudsjettet skal holde, skal kvalitetssikres. Leverandøren skal gjennomføre en egen usikkerhetsanalyse og dokumentere usikkerhetene. Målet er å sikre at prosjektet er veldefinert med realistiske rammer. Hvordan prosjektet skal styres for at kostnadsrammen skal holde må også vurderes spesielt. Målet er å gi oppdragsgiver styringsredskap for å kunne realisere prosjektet etter forutsetningene.

Sluttproduktet skal være en rapport til oppdragsgiver som skal konkludere med leverandørs tilråding om styringsdokumentet kan legges til grunn for gjennomføring av prosjektet. Ved behov utarbeides det relevante tilleggsdokumenter underveis i prosessen. Disse gis fortløpende nummerering og vedlegges sluttrapporten sammen med eventuelle adressaters svar eller kommentarer.

I de videre underkapitlene gjennomgås kravene til KS2-rapportens innhold.

6.3 Grunnleggende forutsetninger for KS2

Leverandør må gjennomgå styringsdokumentet og etterse at prosjektet er veldefinert og entydig avgrenset. For prosjekter som har vært gjenstand for KS1 må det kontrolleres om prosjektet er videreført etter de forutsetninger som ble lagt ved konseptvalget. Det skal sjekkes at de føringene som ble gitt for styringsdokumentet i konseptvalgutredning og bestilling er innarbeidet. Videre må det vurderes om grunnleggende forutsetninger for konseptvalget har endret seg på en måte som reiser spørsmål om prosjektet bør gjennomføres, eventuelt om et annet alternativ burde velges. Tilsvarende for om forutsetningene for prosjektet er endret.

Leverandør må vurdere sannsynligheten for at prosjektet vil greie å realisere akseptabel nytte. Leverandør må vurdere om styringsdokumentet gir et tilstrekkelig grunnlag for usikkerhetsvurderingen. Mangler må påpekes konkret slik at oppdragsgiver kan få sørget for nødvendig oppretting/utfylling av dokumentet. Eventuell tvil på disse områder må avklares med oppdragsgiver før det har noen hensikt å gå videre med KS2.

6.4 Styringsdokumentet

Styringsdokumentet utarbeides i forprosjektfasen av Operativ utfører på bestilling fra Operativ bestiller. Det kan forventes at Operativ bestiller har gitt innspill i arbeidet med styringsdokumentet.

6.4.1 Bakgrunn og rammebetingelser

Prosjektets rammebetingelser skal være klart beskrevet, sammen med avgrensningene. Det skal være tydelig hvordan rammebetingelsene påvirker kravene og valgt løsning. Videre skal det være tydelig hva som skal leveres og hva som ikke skal leveres. Alle vesentlige grensesnitt i løsningen skal være kartlagt og beskrevet. Det gjelder både organisatoriske, tekniske og kommersielle grensesnitt.

Leverandøren skal kvalitetssikre at rammene, leveransene, avgrensningene og beskrivelsen av disse er dekkende. Det skal kvalitetssikres at grensesnittene er gjenspeilet i aktiviteter og leveranser. I de tilfeller det kommer frem at den tekniske løsningen stiller bestemte krav til organisering når løsningen tas i bruk, skal disse være beskrevet. Leverandøren skal kvalitetssikre at beskrivelsen av disse er dekkende.

6.4.2 Mål og krav

Målene skal samsvare med de mål som er definert i konseptvalgutredningen og bestillingen av forprosjektet. Dersom det ikke er samsvar må dette begrunnes. Dersom kommunemål og effektmål er kvalitetssikret i KS1, skal de ikke kvalitetssikres på nytt. Målene skal være entydige og det skal være mulig å kontrollere måloppnåelsen. Det skal beskrives kritiske suksessfaktorer. Krav skal som hovedregel være hentet fra konseptvalgutredningen, eller utdypes i tråd med føringer i bestillingen om forprosjekt. Formålsbyggprosjekter skal benytte

Standard kravspesifikasjoner. De funksjonelle kravene slik disse foreligger fra konseptvalgutredningen (se kap 5.4.3) gjelder, og Tekniske og FDV-begrunnede krav fra Standard kravspesifikasjoner skal bearbeides i henhold til angitt handlingsrom i Standard kravspesifikasjoner.

Det skal sjekkes at det er konsistens mellom prosjektets mål, de overordnede kravene og hovedkonseptet. Leverandør må gjennomgå prosjektmålene med tanke på at de på en god måte skal gjenspeile prosjektets mål og kravdokumentet. Leverandør skal vurdere om de suksessfaktorer som er oppgitt er dekkende og om det er realistisk å operasjonalisere disse. De skal i tillegg gjøre en selvstendig vurdering om det er andre forhold som bør inntas.

For kravspesifikasjoner vil minikonkurransegrunnlaget til den enkelte kvalitetssikringen avgjøre hvor dypt kvalitetssikringen skal gå inn i kravene. I formålsbyggprosjekter skal det imidlertid vurderes om tilpasninger og eventuelle fravik fra Tekniske og FDV-begrunnede krav i Standard kravspesifikasjoner synes hensiktsmessige med utgangspunkt i kost/nyttebetraktninger. Befolkningsprognoser skal uansett ikke kvalitetssikres i det enkelte prosjekt.

6.4.3 Gjennomføringsplan og leveranse

Gjennomføringsplanen skal være konsistent med kontraktstrategien og definerte mål. Med utgangspunkt i mål og prosjektets egenart skal prosjektet ha laget sin prosjektnedbrytningsstruktur som angir helheten og de enkelte bestanddelene av prosjektet. Gjennomføringsplanen skal ha en leveranseoversikt, milepælsplan og en analyse av prosjektets gjennomføringsrisiko. Aktiviteter og avhengigheter mellom disse skal være beskrevet og estimert med hensyn på ressursbehov. Gjennomføringsplanen bør belyse hvordan bruk av standarder, føringer fra behovsplaner, rammer og avgrensninger mv påvirker planene. Videre bør det fremgå hvordan risikobildet slår ut. Sentrale tiltak bør være en del av fremdriftsplanens aktiviteter. Gjennomføringsplanen bør i tillegg vise hvordan prosjektet blir påvirket av, og kan utnytte, sine kritiske suksessfaktorer. Styringsdokumentet skal inneholde en oversiktlig tids- og milepælsplan. Detaljeringen kan foreligge i vedlegg. Leveranser skal være inndelt i leveranser *til* prosjektet og leveranser *fra* prosjektet til andre aktører/prosjekter. Leveranser fra andre skal være linket opp mot prosjektets milepæler og konkret datofestet. Det skal fremgå hvordan eventuelle manglende leveranser skal følges opp. Det skal være gjennomført en oppdatert risikoanalyse av prosjektet, det er en overordnet forutsetning at risiko skal reduseres så langt det er forretningsmessig forsvarlig å bruke ressurser på det. Konkrete tiltak skal være utarbeidet, med anslag på kostnader, tidsforbruk og forventet risikoreduksjon.

Leverandøren skal kontrollere om beskrivelsen av arbeidsomfang og leveranser er i samsvar med prosjektets mål, de overordnede kravene og foreslått løsningsalternativ fra KS1. Det skal pekes på både styrker og svakheter, og eventuelt fremlegges forslag til justeringer. Det skal videre vurderes om beskrivelsen gir et godt grunnlag for å styre prosjektet. Leverandøren skal vurdere om tidsplanen synes robust, om detaljeringsnivået er godt og om inndelingen i milepæler gir et godt grunnlag for å styre prosjektet. Videre skal leverandør vurdere om det er nødvendig sammenheng med beskrevne grensesnitt, om avhengighetene gir en realistisk kritisk sti for prosjektet, og at det er nødvendige aktiviteter på plass for å håndtere grensesnitt, avhengigheter og leveranser. Dersom leverandøren mener at risikoforhold eller regningsvarende tiltak er oversett, skal det gjøres oppmerksom på dette.

6.4.4 Økonomi

Styringsdokumentet skal inneholde en grunnkalkyle, en usikkerhetsanalyse, en kuttliste og en oversikt over driftsrelaterte kostnader, estimert på et hensiktsmessig nivå i forhold til prosjektets modenhet.

Leverandør må først kontrollere at prosjektets grunnleggende estimerer holder en tilfredsstillende standard. Estimeringsmodell som er benyttet skal være gjengs for aktuell investering. Nivået som er gjenstand for kontroll er grunnkalkylen, definert som summen av spesifiserte og uspesifiserte poster. Deretter skal overordnede rammebetingelser, muligheter, trusler og strategivalg (jfr. prosjektets forutsetninger, kritiske suksessfaktorer, grensesnitt og kontraktstrategi) vurderes med fokus på usikkerhet. Disse faktorene vil dels innebære usikkerhet i seg selv, og dels måtte farge bedømmelsen av den usikkerhet som ligger i de enkelte elementer i prosjektets kostnadsestimer. I tillegg kommer all annen usikkerhet som er forbundet med å gjøre forhåndsanslag på hva et prosjekt vil koste.

Leverandør skal foreta en særskilt analyse av potensialet for ytterligere forenklinger og reduksjoner. Dette kan være tiltak som isolert sett ikke er ønskelige, og som det i utgangspunktet ikke tas sikte på å realisere, men som om nødvendig kan gjennomføres.

6.4.4.1 Tilråding om kostnadsramme

Med utgangspunkt i styringsdokumentets usikkerhetsanalyse skal leverandør utarbeide en samlet oversikt over prosjektets usikkerhetsbilde. Leverandør kan benytte data fra prosjektets analyser så langt det passer og dataene ikke er foreldet eller vurdert å være av utilstrekkelig kvalitet. Oppdraget går imidlertid ikke bare ut på å verifisere metoder og resultater fra allerede foretatte analyser, men å utføre en uavhengig analyse på bakgrunn av leverandørs egen erfaring. Det er også et krav at man vurderer hvorvidt estimatet er for romslig.

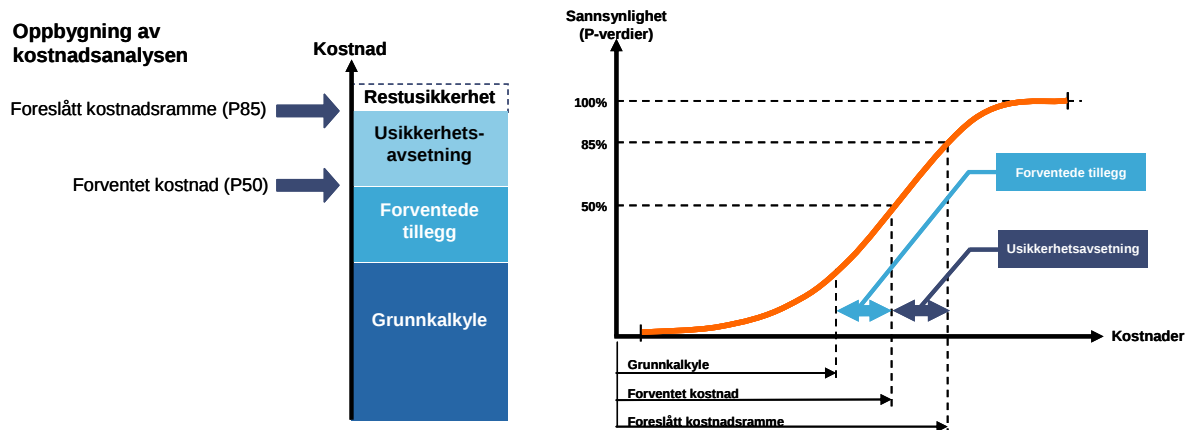
Alle forhold som medfører usikkerhet knyttet til prosjektets kostnader skal medtas så langt det er gjennomførlig og har praktisk betydning. Analysen skal således omfatte både prosjektinterne og påvirkbare faktorer, og i tillegg alle grader av eksternt gitt usikkerhet og usikkerhet som ikke er påvirkbar. For prosjekter som involverer regulering hos Plan- og bygningsetaten, som gjennomgår regulering parallelt med utarbeidelse av forprosjekt, skal kvalitetssikrer vurdere gjestående reguleringsrisiko og hvordan styringsdokumentasjonen hensyntar dette. Usikkerheten skal kvantifiseres i numeriske størrelser for å gi grunnlag for analytisk bearbeidelse, prioritering og styring.

Usikkerhetsanalysen skal ha hovedfokus på prosjektets kostnader. Likevel skal realismen i de øvrige resultatmål kommenteres. Dette gjelder i særdeleshet hvis ambisiøse tidsmessige eller innholdsmessige mål slår sterkt ut som faktorer i den kostnadmessige usikkerhetsanalysen. Supplerende analyser kan kreves dersom andre resultatmål er gitt høyere prioritet enn kostnadene. Hvis leverandør skulle finne at det er uoverensstemmelse mellom resultatmålene, må det vies stor oppmerksomhet til utfordringen å få resultatmålene til å henge sammen innbyrdes.

Leverandør skal identifisere relevante hendelsesusikkerheter, anslå sannsynligheten for at hendelsene inntreffer og analysere konsekvensene for mulighetene til å nå resultatmålene. Risikoeksponeringen som ligger i hendelsesusikkerhetene skal angis i økonomiske termer. Hendelser med svært liten sannsynlighet og svært små konsekvenser skal det ses bort fra. Hvis konsekvensene er større, men sannsynligheten helt ubetydelig, skal den potensielle hendelsen nevnes, men kan gis økonomisk verdi null. Det vil dermed synliggjøres for

oppdragsgiver at dette er potensielle hendelser en bevisst har valgt å se bort fra. Leverandør skal kvalitetssikre prosjektets vurdering av usikkerhetsmomentene for påvirkbarhet, det økonomiske potensial ved tiltak for å redusere risikoen og kostnadene forbundet med dette.

Leverandør skal tegne et samlet usikkerhetsbilde basert på usikkerhetsanalysen. Dette innebærer blant annet krav til å integrere estimatusikkerhet og hendelsesusikkerhet i en helhetlig oversikt. I sum skal dette lede frem til en samlet sannsynlighetsfordeling som på best mulig måte avspeiler den faktiske usikkerheten i prosjektet. Resultatet skal være slik at det for et vilkårlig valgt kostnadstall gis et entydig svar på med hvilken sannsynlighet prosjektet vil holde seg innenfor denne kostnaden.



Figur 2 Estimering av prosjekter – P50 og P85

Med dette som grunnlag skal leverandør gi tilråding om kostnadsramme og styringsramme for prosjektet. Kostnadsrammen vil utgjøre det øvre finansielle tak for prosjektet, og vil normalt dimensjoneres til P85. Det forutsettes at leverandør likevel vurderer særskilt om det er forhold som taler for å fravike hovedregelen.

6.4.5 Prosjektstyring og oppfølging

Styringsdokumentet skal inneholde kontraktstrategi, en beskrivelse av organisering, roller og ansvar, samt beskrivelse av rutiner og kvalitetsstyring i gjennomføringsfasen. Det bør fremgå hvordan, og når, prosjektet tenker å involvere interessenter og sentrale aktører. Prosjektets strategi for bemanning, med bruk av egne ansatte vs. eksterne bør være belyst. Sentrale punkter er blant annet om de interne skal delta fordi de besitter ønsket kompetanse, for å bygge kompetanse frem mot en forvaltning av løsningen, eller for å bygge annen kompetanse. I styringsdokumentet skal det klart gå frem hvordan prosjektet har tenkt å kvalitetssikre sine leveranser i gjennomføringsfasen, og hvilke kriterier som gjelder for å kunne overlevere prosjektet til linjen og avsluttes. Dette vil normalt omfatte at alle leveranser er godkjent, løsningen er tatt i bruk og en eventuell godkjenningsperiode/garantiperiode godkjent avsluttet. Det omfatter også vanligvis forhold knyttet til opplæring, dokumentasjon, evaluering- /slutt-rapport, overlevering av prosjektarkivet mv.

Leverandør skal gi en vurdering av valgt kontraktstrategi for prosjektet, og sammenhengen mellom kontraktstrategi, gjennomføringsplan og organisering av prosjektet med vekt på kommunens rom for å styre prosjektet på hensiktsmessig vis og unngå dobbeltarbeid. Leverandør skal vurdere om foreslått organisering og rutiner for administrasjon og styring synes hensiktsmessig for å kunne realisere prosjektet på en mest mulig effektiv måte og hvordan organiseringen ivaretar de relevante kritiske suksessfaktorene, planens gjennomføringsrisiko og forankringen til linjen.

Leverandøren skal vurdere om de beskrevne rutiner, roller og ansvar knyttet opp mot denne kvalitetssikringen er tilstrekkelig til å sikre leveranser med riktig kvalitet, til riktig tid og kostnad.

Leverandøren skal vurdere om kriteriene for avslutning av prosjektet er dekkende og om de er tydelig formulert slik at de ikke så lett blir gjenstand for diskusjon mellom utfører og bestiller.

6.5 KS2-rapporten

Leverandør skal dokumentere sin vurdering av kvaliteten på styringsdokumentet og tilhørende underlag i en egen rapport. I tillegg til vurdering av de enkelte bestanddeler av styringsdokumentet, skal leverandør anbefale gjennomføring i henhold til styringsdokumentet, eventuelt begrunne hvorfor en slik tilslutning ikke kan gis. Leverandøren skal også tydelig angi hva de mener er riktig P50 og P85 for prosjektet. Dette vil være et viktig grunnlag for kommunens videre prosess med prosjektet.

Basert på leverandørs vurderinger og usikkerhetsanalysen skal KS2-rapporten også inneholde eventuell supplerende tilråding om det videre arbeid med å redusere risikoer og realisere oppsidepotensialet i prosjektet. Leverandør skal videre anbefale hvordan det kan bygges inn styringsmessig fleksibilitet i prosjektet dersom slike muligheter er avdekket.

7 ANDRE KVALITETSSIKRINGSOPPDRA

7.1 Andre oppdrag knyttet til prosjekter i Oslo kommune

I tillegg til oppgavene knyttet til KS1 og KS2 har kommunen behov for bistand til ekstern kvalitetssikring av andre deler av prosjektene. Det kan være kvalitetssikring i tilknytning til initieringsfasen eller gjennomføringsfasen. Det kan være behov for kvalitetssikring av behovsplaner og standard kravspesifikasjoner, eller behov for å få foretatt supplerende analyser, utredninger eller praktiske forsøk blant annet for å oppdatere eller forbedre beslutnings- og styringsunderlaget. Videre kan det være oppdrag knyttet til spesifikke deler av prosjektenes dokumenter og leveranser, samt kvalitetssikring av oppdragsgivers og eventuell styringsgruppes oppfølging av prosjektet.

I minikonkurransegrunnlaget vil det fremgå hva som ønskes kvalitetssikret, og hvordan denne kvalitetssikringen ønskes gjennomført. Det vil stilles krav til kompetanse innen de aktuelle fagområdene, i tillegg til prosjektkompetanse, hos de konsulentene som tilbys til denne typen kvalitetssikring. Kompetansekravene kan variere fra etterspurt spisskompetanse på for eksempel spesielle typer bygg eller anlegg, via estimeringskompetanse innen et gitt fagområde, til kompetanse knyttet til universell utforming av bygg eller IKT-systemer. Kravene til kompetanse vil være knyttet opp mot fagområdene som dekkes av inndelingen av prosjekter i kap 1.

Avtalen omfatter ikke bistand til utarbeidelse av konseptvalgutredning eller styringsdokument, eller andre dokumenter som normalt vil underlegges kvalitetssikring i henhold til denne avtalen.

7.2 Utvikling og implementering av kommunens investeringsprosess

Kommunen arbeider med å utvikle, implementere og sikre etterlevelse av investeringsprosessen som ledd i å sikre god prosjektstyring og oppfølging. Prosessen skal sikre at kommunens prosjekter gjennomføres på en profesjonell og effektiv måte, som igjen legger til rette for forutsigbar gjennomføring, økt måloppnåelse og reduserte kostnader. Prosessen er basert på beste praksis, tilpasset Oslo kommunes behov og styringssystem. Prosessen dokumenteres gjennom veiledere og maler og implementeres gjennom opplæringsaktiviteter erfaringsutveksling og annen informasjonsvirksomhet.

Det kan være aktuelt å bidra i utviklingen og implementeringen av kommunens investeringsprosess med tilhørende veiledere og maler. I minikonkurransegrunnlag vil det fremgå hva slags aktivitet knyttet til utvikling og implementering av investeringsprosessen og god prosjektstyring som ønskes, og hvordan arbeidet skal foregå. De tilbudte konsulentene må ha god metodeforståelse, i tillegg til bred erfaring i ledelse og gjennomføring av prosjekter. I den enkelte minikonkurranse vil det fremgå konkret hvilke kompetansekrav som stilles.

8 ERFARINGSUTVEKSLING OG UTVIKLINGSARBEID

Byrådsavdeling for finans vil følge opp erfaringene med den eksterne kvalitetssikringen. Det tas sikte på erfaringsutveksling med de leverandører som har rammeavtale med kommunen, eventuelt sammen med de involverte byrådsavdelinger og utøvende etater. Erfaringsutvekslingen vil skje med den regularitet som anses hensiktsmessig.

Byrådsavdeling for finans vil sørge for at leverandørene på rammeavtalen orienteres om utvikling og tilpasning av investeringsprosessen som påvirker innholdet i kvalitetssikringen. Prosessen er under kontinuerlig forbedring, og det må forventes endringer i regimet med reviderte versjoner av veiledere og maler som er lagt til grunn i denne rammeavtalen.

Det er ønskelig med en erfaringsutveksling mellom leverandør og oppdragsgiver i etterkant, som en vurdering av oppdragsgjennomføringen. Dette vil avtales i den enkelte minikonkurranse.