

Guide til gennemførelse af større anlægsprojekter med eksterne interessenter

Formålet med denne guide er at tydeliggøre ansvar og roller ved gennemførelse af større anlægsprojekter med ekstern interessenter samt sikre budgetoverholdelse i projekterne. Dertil kommer et ønske om at skabe overblik og ensartethed omkring projektstyringen.

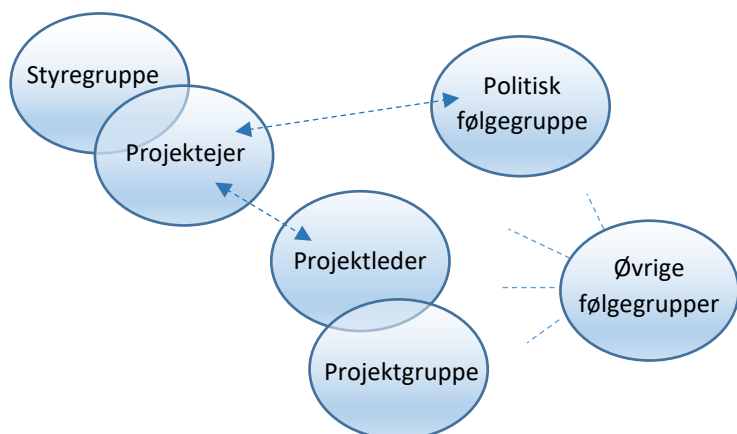
Guiden fokuser på følgende temaer: Organisering, Roller og ansvar, Interessentinddragelse, Opfølgning og afrapportering/effekt.

Organisering

Det anbefales, at større anlægsprojekter organiseres efter en traditionel projektmodel, hvor der nedsættes en styregruppe og projektgruppe og udpeges en projektejer og en projektleder. Det er væsentligt, at der sker en entydig placering af projektets ansvar, ledelse og referenceforhold, herunder entydig politisk udvalgstilknytning.

En typisk opbygning af projektstrukturen kan se ud som i figur 1

Figur 1. Organisering af anlægsprojekt



Styregruppens medlemmer vil ofte være ledere, fagchef(er) og eventuelt direktør. Ved anlægsprojekter med en ekstern samarbejdspartner vil der deslige være en eller flere eksterne repræsentanter. Styregruppen har ansvaret for fremdrift i anlægsprojektet, og bør kunne træffe overordnede beslutninger om projektet og eventuelle ændringer af projektet samt afklare politiske og principielle spørgsmål i forhold til den øvrige organisation. Projektejeren vil normalt være formand for styregruppen.

I alle projekter, hvor Norddjurs Kommune er bygherre, skal formanden for styregruppen være ansat i Norddjurs Kommune.

Når Norddjurs Kommune medfinansierer eksterne projekter med væsentlige beløb, skal Norddjurs Kommune altid være repræsenteret i styregruppen.

Projektejeren bør altid være en ledelsesrepræsentant. Det er projektejeren, som har det overordnede ansvar for organisering, tidsplan, leverancer og økonomi i anlægsprojektet.

Projektgruppen har ansvaret for at levere projektet. Projektgruppens medlemmer vil typisk have faglig viden og erfaring, som er relevant for at kunne gennemføre projektet. Det kan være hensigtsmæssigt at udskifte medlemmer af projektgruppen, efterhånden som projektet skrider frem, da del-leverancer ikke i alle tilfælde nødvendiggør deltagelse i hele projektføreløbet. Et eksempel på et projekt med del-leverancer er GIC, hvor der ved projektering og planlægning er brug for en af kommunens arkitekter, mens der i takt med at byggeriet går i gang vil være behov for deltagelse af en af kommunens ingeniører til at sparre omkring byggeriet. Projektlederen er formand for projektgruppen.

Projektlederen er den daglige leder af projektet og leder projektgruppen ved bl.a. at motivere, delegere, følge op og give feedback til projektgruppen. Projektlederen referer til projektejeren, og det er projektlederens ansvar at sikre projektgruppens leverancer i projektet. Den løbende opfølgning på tidsplan, leverancer og økonomi i anlægsprojektet vil normalt være placeret hos projektlederen.

Følgegrupper vil normalt være en del af anlægsprojektet. Et politisk udvalg, der løbende orienteres om et projekt, opfattes som en følgegruppe, men det kan også være borgere eller andre relevante interessenter, som skal orienteres og eventuelt høres i løbet af projektperioden.

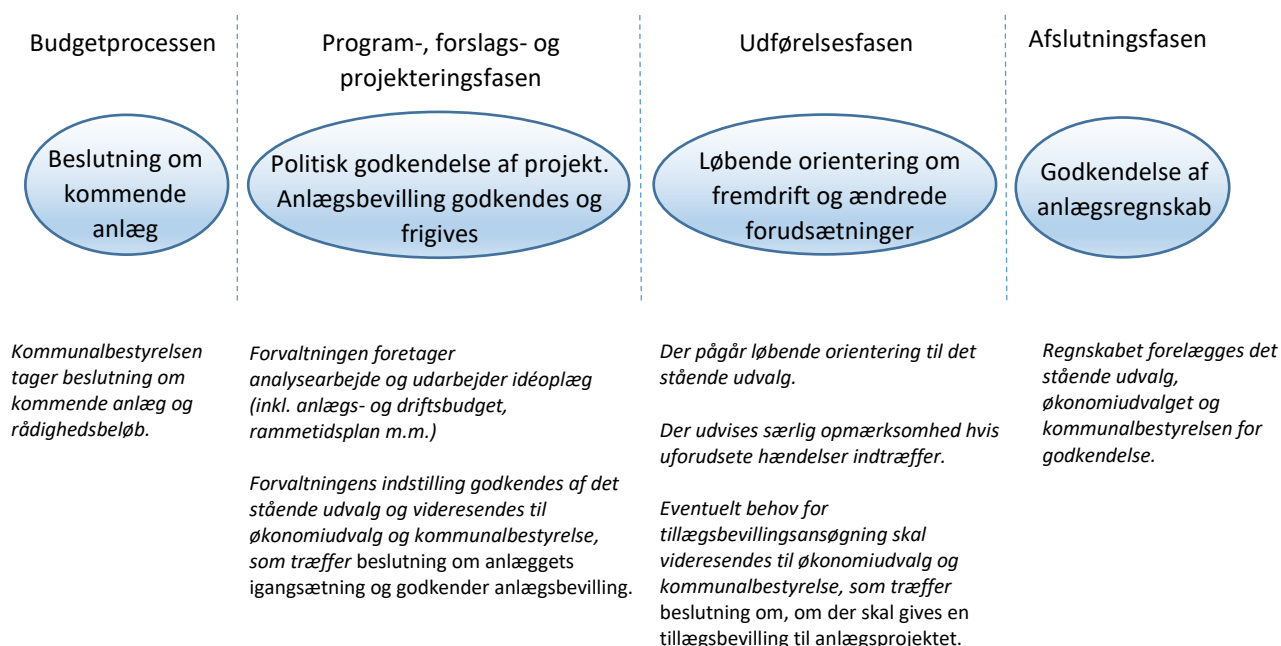
Roller og ansvar

Det overordnede ansvar for anlægsprojektet er entydigt placeret hos projektejeren, hvilket er gældende både i relation til det politiske niveau, byggefagligt, økonomisk og styringsmæssigt.

Der udarbejdes ved projektets opstart en projektplan, som udover en faseopdelte tidsplan for projektet, også indeholder milepæle, kritiske punkter og anviser ansvars- og rollefordeling i forhold til hvordan projektet godkendes ved start, undervejs og ved afslutning af projektet. Af planen bør det fremgå, hvornår og hvordan det politiske niveau inddrages undervejs i projektet. Ligeledes bør det klart og entydigt fremgå, hvilke afdelinger der har ansvar for hvad, når flere afdelinger er involveret i anlægsprojektet.

Faserne i et anlægsprojektet og inddragelse af det politiske niveau i anlægsprocessen vil normalt følge nedenstående struktur.

Figur 2. Anlægsproces og politisk inddragelse



Projektejeren sikrer, at der sker en forventningsafstemning med det politiske niveau om projektets indhold, tidsplan, økonomi og kvalitet, så der er tydelighed om arbejdsdeling mellem det administrative og politiske niveau. Der kan som supplement til projektplanen udarbejdes en specifik plan for den politiske inddragelse i anlægsprocessen, hvis karakteren af det pågældende anlægsprojekt fordrer det.

Det er samtidig projektejerens ansvar at sikre, at det politiske niveau orienteres om risici, fremdrift og om ændrede forudsætninger i anlægsprojektet.

Det bemærkes i den forbindelse, at det alene er kommunalbestyrelsen, som kan give en anlægsbevilling eller tillægsbevilling til anlæg. Der kan ved merforbrug derfor ikke træffes udgifts- eller indtægtsmæssige dispositioner uden en bevilling fra kommunalbestyrelsen.

Når ansvaret for dele af anlægsprojektet varetages af eksterne rådgivere, bør projektlederen være opmærksom på at give rådgiveren fagligt modspil og sikre en løbende dialog om projektet med henblik på at udrede uafklarede punkter. Projektlederen bør deslige sikre sig, at der sker en systematisk opfølgning på økonomi, fremdrift og kvalitet, herunder også kvaliteten af rådgivningen.

Det er ligeledes projektlederens ansvar at sikre, at der udarbejdes mødereferater fra statusmøder og byggemøder m.v.

Interessentinddragelse

I opstartsfasen af projektet afdækkes, om der er væsentlige interessenter, som skal medvirke aktivt eller have indflydelse på beslutninger omkring anlægsprojektet (informerer, orienteres, involveres og høres). Interessenter kan være borgere, medarbejdere, brugere og foreninger mv.

Det er vigtigt at fastlægge og kommunikere spillereglerne for interessentinddragelsen allerede i starten af projektet, således at der er en tydelig forventningsafstemning mellem det politiske niveau, styregruppen og interessenterne.

Spillereglerne kan bl.a. an vise i hvilke faser af anlægsprojektet interessenterne vil blive inddraget/hørt. Ligeledes om der skal være en fast kommunikationsvej mellem projektets aktører og interessenterne.

Opfølgning

Styregruppen har til opgave at støtte projektejeren i at anlægsbevillingen overholdes, og der er fremdrift i projektet, så tidsplanen overholdes. Samtidig er det styregruppens opgave at drøfte eventuelle handlemuligheder, hvis projektets økonomi eller formål skrider.

Det anbefales, at projektlederen ved alle styregruppemøder forelægge et opdateret budget samt opgørelse af eventuelt forbrug af budgettet til uforudsete udgifter. Herved sikres det, at styregruppen til enhver tid har et overblik over projektets økonomi. Det gælder såvel de afholdte udgifter, som de udgifter der er disponeret fremadrettet. Hvis der sker væsentlige ændringer i økonomien, orienteres projektejeren.

Den løbende opfølgning på økonomien varetager projektlederen i samarbejde med Økonomi og dataanalyse. Der afrapporteres til det politiske niveau i forbindelse med de faste budgetopfølgninger, som går til politisk behandling.

Hvis der forventes merforbrug i projektet, eller der opstår betydelige hindringer for overholdelse af tidsplanen, er det projektejerens ansvar at beslutte, hvornår det politiske niveau eventuelt skal inddrages. I akutte situationer, som ikke kan afvente politisk behandling, må projektejereren informere direktionen om situationen.

Afrapportering/effekt

Afrapportering sker i to dele; en økonomisk og en byggefaglig.

Opfølgning på økonomien gennemføres som en del af de faste budgetopfølgninger til det politiske niveau samt i udførelsesfasen i form af en kvartalsvis statusrapport til styregruppen.

I statusrapporten bør indgå økonomi, tidsplan, leverancer og risikovurdering. Statusrapporten udarbejdes af projektlederen. Økonomi og dataanalyse står til rådighed omkring sparring på økonomidelen.

Overholdelse af økonomiske og projektmæssige forudsætninger er de væsentligste fokuspunkter ved opfølgningen og er samtidig succeskriterium for den endelige aflevering af anlægsprojektet.

Den byggefaglige opfølgning vil normalt ske løbende og oftere end økonomiopfølgningen. Ved de fleste større anlægsprojekter med ekstern finansiering vil der være tilknyttet en ekstern rådgiver, som almindeligvis vil stå for den byggefaglige opfølgning.

I forbindelse med aflevering/afslutning af anlægsprojektet udarbejdes en kortfattet slutrapport for projektet. Rapporten bør i hovedtræk indeholde en kort beskrivelse af anlægget og dets karakter, økonomi i projektfasen samt anlæggets forventede betydning for efterfølgende drift/ibrugtagning. Herunder en inddragelse af anlæggets betydning for borgerne samt afledte effekter på miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed. Rapporten udarbejdes af projektgruppen.

Afslutningsvis forelægges det politiske udvalg, økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen regnskab og slutrapport for anlægsprojektet.

I forbindelse med den politiske behandling af projektregnskabet tages der stilling til, om der 1-2 år efter ibrugtagning skal gennemføres en evaluering af opnåede effekter for brugerne af anlægget samt eventuelle miljømæssige, sociale og økonomiske konsekvenser. Samtidig afsættes de midler, der måtte være nødvendige for at gennemføre evalueringen

Mere viden

Indeværende guide til gennemførelse af større anlægsprojekter er baseret på almen udbredte principper for tilrettelæggelse af anlægsprojekter. Fremstillingen tager overvejende udgangspunkt i *"Kommuners og regioners gennemførelse af anlægsprojekter"* 2008, Ernst og Young samt *"Håndbog i projektudvikling"* 2014, Realdania.

Herudover henvises i øvrigt til Norddjurs Kommunes projektguide med tilhørende værktøjer, Norddjurs Kommunes retningslinjer for gennemførelse af anlægsprojekter samt Norddjurs Kommunes principper for bæredygtighed.