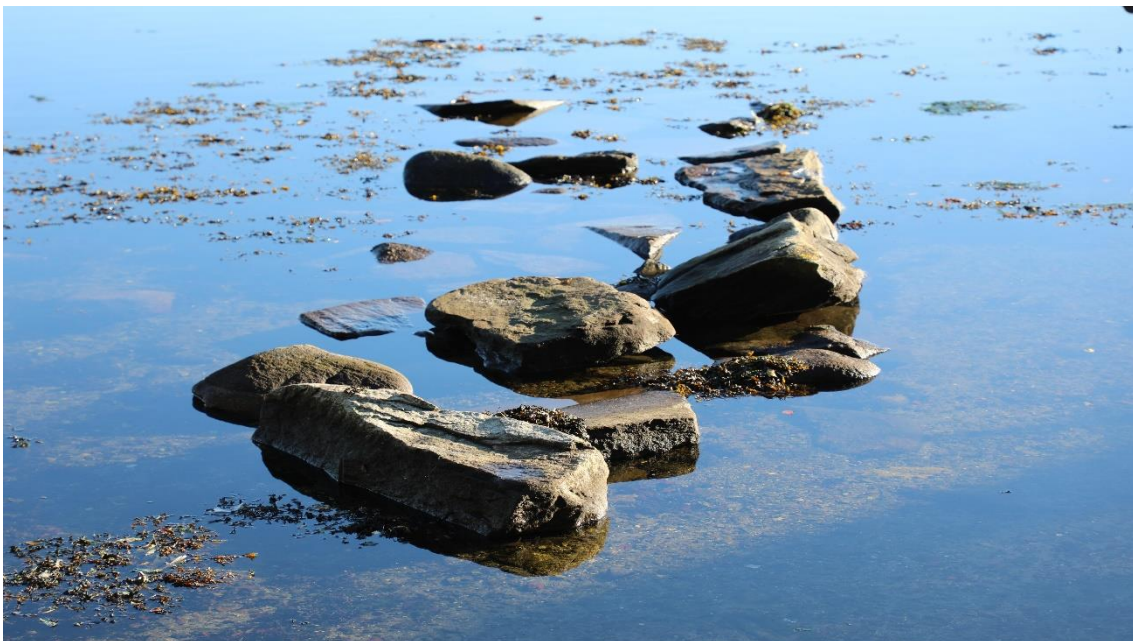


Dovre Group Consulting

POLITIETS NASJONALE BEREDSKAPSSENTER

Etterevaluering av måloppnåelse, suksessfaktorer og
forbedringsområder



Rapport til Justis- og beredskapsdepartementet

POLITIETS NASJONALE BEREDSKAPSSENTER - ETTEREVALUERING AV
MÅLOPPNÅELSE, SUKSESSFaktorER OG FORBEDRINGSOMRÅDER

Rapport til Justis- og beredskapsdepartementet

Dato: 31. januar 2022

Ansvarlig: Stein Bermtsen

Øvrige forfattere: Glenn Steenberg, Anders
Ågotnes

FORORD

Dovre Group Consulting har på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet gjennomført evaluering av Politiets nasjonale beredskapssenter. Hensikten med evalueringen er å vurdere prosjektets måloppnåelse med utgangspunkt i mandatet «Eiers føringer» per juni 2016, samt peke på de viktigste suksessfaktorene og forbedringsområder som læringspunkter for bestillere/prosjekteiere i andre prosjekter.

Oppdraget er gjennomført i perioden desember 2021 til januar 2022.

SAMMENDRAG

Politiets nasjonale beredskapssenter er etablert på Taraldrud utenfor Oslo. Prosjektet er realisert med høy oppnåelse av overordnede mål og krav, under kostnadsrammen, med høy funksjonell kvalitet, og i tråd med tidsrammen. Prosjektet vurderes å være en suksess, som i stor grad kan tilskrives god eierstyring, god byggherrestyring, konstruktiv brukerinvolvering og vellykket kontraktsstrategi. Imidlertid er det i evalueringen identifisert enkelte forbedringsområder, særlig knyttet til kvalitet i sluttfasen. Prosjektet er definert som et forsøksprosjekt, som har gitt anledning til å velge løsninger for prosjektgjennomføring som ikke er i tråd med ordinær praksis i statlige investeringsprosjekter. Vi vurderer likevel at det er høy grad av overføringsverdi til andre store eller komplekse prosjekter.

BAKGRUNN FOR EVALUERINGEN

Dovre Group Consulting har på oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet (JD) gjennomført evaluering av prosjektet Politiets nasjonale beredskapssenter (PNB). Hensikten med evalueringen er å vurdere måloppnåelse med utgangspunkt i mandatet «Eiers føringer», samt peke på viktige suksessfaktorer og forbedringsområder som læringspunkter for framtidige prosjekter.

Politiets nasjonale beredskapssenter er etablert på Taraldrud i Nordre Follo kommune, og omfatter blant annet kontorlokaler og treningsfasiliteter for de nasjonale beredskapsressursene, samt helikopterhangarer og -landingsplass. Justis- og beredskapsdepartementet er eier og ansvarlig utfører av prosjektet, og det er etablert en «single-purpose»-byggherreorganisasjon, spesielt tilpasset prosjektet. Prosjektet er gjennomført som en totalentreprise med samspill, med Skanska som entreprenør. Prosjektet ble besluttet av Stortinget i desember 2017, og byggestart var i 2018. Senteret var klart til innflytting 15. oktober 2020, og ble erklært operativt 15. desember 2020.

OPPNÅELSE AV «EIERS FØRINGER»

«Eiers føringer» ble fastsatt av Justisdepartementet i etterkant av kvalitetssikring av konseptvalg (KS1) i 2015, og mål, krav og andre føringer fra dette dokumentet vurderes i stor grad å være innfridd. Beredskapssenteret understøtter det definerte samfunnsrammen, og tilrettelegger for oppnåelse av effektmålene. Alle absolutte krav og bør-krav er tilfredsstillt.

I «Eiers føringer» er det definert en absolutt kostnadsramme som var basert på forventede kostnader for anbefalt alternativ fra KS1. Prosjektgjennomføringen har vært preget av høy oppmerksomhet på å holde kostnadsrammen, og sluttkostnaden er lavere enn kostnadsrammen.

Tidspunkt for innflytting er i tråd med «Eiers føringer». Gjennomføringstiden for prosjektet har vært kort, og senteret ble idriftsatt kun fem år etter KS1, og tre år etter kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag (KS2). Både samlet gjennomføringstid fra KS1 og selve byggetiden har vært kort, særlig sett i lys av at et betydelig omfang av arbeidene har vært sikkerhetsgraderte.

Den funksjonelle kvaliteten i anlegget vurderes av brukerne å være høy. I forkant av investeringsbeslutning ble det etablert en kutt- og plussliste, med omfang som kunne tas ut eller inn av prosjektet for å understøtte «design-to-cost»-filosofien. Alle funksjoner på plusslisten er realisert, og ingen funksjonskutt fra kuttlisten er iverksatt. Imidlertid var den tekniske kvaliteten ved anlegget ikke tilfredsstillende ved overtakelse, og det første driftsåret har vært preget av en del feil og mangler som er avdekket i prøvedriften. Enkelte treningsfasiliteter var ikke fullt operative før om lag ett år etter overtakelse. Ved tidspunkt for evalueringen, om lag 15 måneder etter overtakelse, er det fortsatt feil og mangler knyttet til automasjon og energiforsyning. Anlegget er som følge av utfordringene med ferdigstilling ikke formelt overtatt av brukers driftsavdeling.

VIKTIGSTE SUKSESSFaktorER

De viktigste suksessfaktorene som er identifisert i evalueringen er:

- *Eierstyring*: Eierstyring med kapasitet, kompetanse og tung involvering, som har gitt raske beslutninger og nødvendig støtte i kritiske faser. «Eiers føringer» for prosjektet ble fastsatt kort tid etter konseptvalg.
- *Styringsgruppe*: Beslutningsdyktig styringsgruppe med spisskompetanse på prosjektledelse som har støttet prosjekteier, utfordret prosjektleder på riktig nivå, samt besørget høy kvalitet på rapporteringen.
- *Design-to-cost*: Klar og tidlig angivelse av kostnadsramme, tydelige prinsipper for kostnadsstyring og en kutt- og plussliste for å regulere prosjektomfanget. Det ble gitt signaler til brukerne om at dersom kostnadsrammen ble overholdt, ville PNB bli realisert uten forsinkelser. Dette har gitt brukerne et reelt insentiv om moderasjon i brukerinvolveringen.
- *Brukerinvolvering*: Tidlig etablering av mottaksprosjekt, tydelig ansvarliggjøring av bruker, samt tydelig forankring av «design-to-cost»-prinsippet hos bruker. Det er avsatt midler for komplettering etter idriftsettelse som disponeres av brukerne.
- *Byggherreorganisasjon*: «Single-purpose»-byggherreorganisasjon skreddersydd for formålet, med en kompetent ledelse. Byggherre har sørget for rapportering og styring etter inntjent-verdi-prinsippet og hyppige oppdateringer av prognoser og usikkerhetsanalyser.

- *Kontraksstrategi:* Velegnet kontraksstrategi med tidlig entreprenørinvolvering og samspill, med tett integrasjon mellom byggherre og entreprenør, høyt fokus på gjensidig tillit, og tilstrekkelig estimeringskompetanse hos byggherre.
- *Håndtering av sikkerhet:* Prosjekteier har selv ivaretatt sikkerhetsfunksjonen i prosjektet. Det har vært gjort konkrete vurderinger av sikkerhetstiltak opp mot øvrige resultatmål, med fokus på å ivareta sikkerhet godt nok, men samtidig minimere negativ påvirkning på prosjektgjennomføringen.
- *Parallellitet i forprosjektfase:* Parallell regulering, KS2 og forprosjekt med støtte fra både Justis- og beredskapsdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet (planmyndighet) og Finansdepartementet har muliggjort ferdigstillelse i tråd med tidsmål i «Eiers føringer».

FORBEDRINGSOMRÅDER

De viktigste forbedringsområdene som er identifisert i evalueringen er beskrevet under:

- *Avsette nok tid til testing og ferdigstillelse:* En sentral årsak til kvalitetsutfordringene er trolig et høyt fokus på å ferdigstille prosjektet i henhold til tidsmålet i «Eiers føringer». Det ferdige anleggets sikkerhetsnivå påvirker muligheten for effektiv feilretting, og noe mer tid i sluttfasen ville sannsynligvis redusert kvalitetsutfordringene.
- *Styrke kostnadmessige insentiver for entreprenør:* Bonus-/malusmodellen har gitt entreprenør for svake insentiver for kostnadseffektiv gjennomføring.
- *Sikre tilstrekkelig kvalitetskontroll underveis:* Organiseringen med fokus på å unngå dublerede roller, samt kompensasjonsmodellen hvor byggherren må betale 80 prosent av merkostnadene, har trolig bidratt til at man har akseptert noe større avvik underveis enn i tradisjonelle kontraksmodeller.
- *Styrke dokumentasjon av beslutninger og avklaringer i brukerinvolveringen:* Manglende dokumentasjon har gitt utfordringer med å avklare ansvar for enkelte suboptimale løsninger avdekket i prøvedriften.

OVERFØRINGSVERDI

Politiets nasjonale beredskapssenter er definert som et forsøksprosjekt. Dette har gitt anledning til å velge løsninger for prosjektgjennomføring som ikke er i tråd med ordinær praksis i statlige investeringsprosjekter. Vi vurderer likevel at de viktigste suksessfaktorene er mulig å gjennomføre innenfor det ordinære regimet for statlige byggeprosjekter.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
1 INNLEDNING	8
1.1 OM PROSJEKTET	8
1.2 MANDAT FOR EVALUERINGEN	9
1.3 EVALUERINGSPROSESS	9
2 OPPNÅELSE AV «EIERS FØRINGER»	11
2.1 SAMFUNNS- OG EFFEKT MÅL	11
2.2 ABSOLUTE KRAV	12
2.3 BØR-KRAV	13
2.4 RESULTATMÅL	14
2.5 ANDRE FØRINGER	15
3 SUKSESSFAKTORER OG FORBEDRINGSOMRÅDER	16
3.1 SUKSESSFAKTORER	16
3.2 FORBEDRINGSOMRÅDER	19
3.3 OVERFØRINGSVERDI	21
VEDLEGG	22
VEDLEGG 1 REFERANSEPERSONER	23
VEDLEGG 2 INTERVJU- OG MØTEOVERSIKT	24
VEDLEGG 3 EIERS FØRINGER	27
VEDLEGG 4 REFERANSEDOKUMENTER	30

1 INNLEDNING

I dette kapittelet beskrives prosjektet, mandatet for evalueringen og evalueringsprosessen.

1.1 OM PROSJEKTET

I desember 2017 vedtok Stortinget etablering av Politiets Nasjonale Beredskapssenter (PNB) på Taraldrud i Nordre Follo kommune med en kostnadsramme på 2,62 milliarder 2017-kroner¹ og med planlagt innflytting innen utgangen av 2020.

Prosjektet hadde da vært gjennom en prosjektprosess i tre faser: Forprosjekt Alna som startet med oppdragsbrev til Statsbygg i februar 2013 og som ble avsluttet da skisseprosjekt forelå i desember 2014. Dette ble etterfulgt av en mellomperiode fra 2014 til 2016 med konseptvalgutredning (KVU) og kvalitetssikring (KS1) av denne, og til slutt nytt forprosjekt som resulterte i godkjent løsning på Taraldrud (her omtalt som forprosjektet). PNB har siden reetableringen av prosjektet i 2016 vært definert som et forsøksprosjekt i regi av Justis- og beredskapsdepartementet (JD) og Finansdepartementet. Dette har gitt anledning til å velge løsninger for prosjektgjennomføring som er tilpasset prosjektets egenskaper, uten å være bundet av normal praksis i statlige investeringsprosjekter. Etter KS1 ble det besluttet å gjennomføre forprosjektet etter et prinsipp om «design-to-cost», som betyr at prosjektomfanget skal styres inn under en absolutt kostnadsramme. Kostnadsrammen ble satt tilsvarende forventet kostnad fra KS1. Forprosjektet og gjennomføringsfasen ble ledet av en «single-purpose»-byggherreorganisasjon direkte underlagt JD. Denne ble spesielt tilpasset prosjektets behov og karakteristika, og bemannet med innleid personell.

Kontraksstrategien for prosjektet har vært en to-faset totalentreprisemodell med samspill. I fase 1 har byggherre og entreprenør utviklet prosjektet og kommet fram til en omforent gjennomføringsplan og målpris for fase 2. Fase 2 har omfattet detaljprosjektering og bygging, og entreprenøren har blitt kompensert for sin selvkost og fortjeneste, i tillegg til en modell for fordeling av avvik mellom selvkost og målpris. Denne såkalte bonus-/malusmodellen innebærer at byggherre er ansvarlig for 80 prosent av avvik mellom selvkost og målpris, mens entreprenør er ansvarlig for 20 prosent.

Gjennomføringsavtale for fase 2 ble signert 25. januar 2018. PNB ble overtatt av politiet 31 måneder senere, 1. september 2020. Anlegget stod klar til innflytting 15. oktober samme år, om lag 4,5 år etter oppstarten av forprosjektet.

Anskaffelse av tre helikopter med transportkapasitet var et følgeprosjekt av konseptvalget for PNB. Denne selvstendige anskaffelsen ble politisk besluttet juni 2017, samme året som

¹ Tilsvarende 2,5 milliarder 2015-kroner.

utbyggingsprosjektet. Sommeren 2019 ble helikoptrene levert, og var i full operativ drift ved åpningen av senteret.

1.2 MANDAT FOR EVALUERINGEN

I konkurransegrunnlaget for evalueringen står følgende om evalueringens innhold (utdrag):

Kvalitetssikrer skal foreta en overordnet evaluering av prosjektets måloppnåelse med utgangspunkt i målene og premissene gitt i mandatet «Eiers føringer» pr. juni 2016, samt de fire kvalitetssikringsrapportene; KS1-rapporten fra 2015, to supplerende analyser om hhv. tomtevalg og kontraktstrategi i 2016 og KS2-rapporten fra 2017. Kvalitetssikrer skal i tillegg peke på de viktigste suksessfaktorene og mulige forbedringsområder som læringspunkter for bestillere/prosjekteiere i andre prosjekter. Prosjektets egen sluttrapport pr. oktober 2021 er et grunnlagsdokument for oppdraget.

I «Eiers føringer» er det angitt samfunns mål, effektmål, krav og føringer for kostnad, kostnadsstyring, framdrift og prosjektgjennomføring. «Eiers føringer» er i sin helhet angitt i vedlegg.

Evalueringen er rettet mot oppnåelse av «Eiers føringer», og omfatter med det hovedsakelig ett av fem kriterier fra OECDs² modell for vurderingen av prosjekters vellykkethet. Ettersom PNB kun har vært i drift i noe over ett år, er erfaringsgrunnlaget fra driften begrenset. Vi anbefaler derfor at det for å evaluere samlede virkninger av prosjektet, gjennomføres en etterevaluering etter Concepts³ modell når politiet har fått noe mer erfaring fra drift av senteret.

1.3 EVALUERINGSPROSESS

Evalueringen er gjennomført med utgangspunkt i dokumentstudier og intervjuer med sentrale aktører i prosjektgjennomføringen. Dokumentasjonen omfatter blant annet styrende dokumenter fra alle prosjektfaser, dokumentasjon fra styringsgruppemøter, månedsrapporter, økonomirapporter, framdriftsplaner, kostnadsestimer, usikkerhetsanalyser og annen relevant dokumentasjon.

Totalt er 19 personer intervjuet i evalueringen. Intervjuobjektene har innehatt sentrale posisjoner hos de involverte organisasjonene, og representerer både ansvarlig ledelse og de operativt utførende, inkludert totalentreprenør. I tillegg er representanter for Oslo kommune og Nordre Follo kommune intervjuet. Detaljert intervjuliste finnes i vedlegg. Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte intervjuer, der de samme spørsmålene er blitt stilt til flere intervjuobjekter. Hensikten har vært å få et mest mulig komplett informasjonsgrunnlag for evalueringen, og la alle sentrale parter uttrykke sine vurderinger av temaene for evalueringen.

² The Organisation for Economic Co-operation and Development

³ Forskningsprogrammet Concept ved NTNU

Vi opplever at alle intervjuobjektene har vært åpne om sine erfaringer, og har bidratt konstruktivt til å etablere et best mulig grunnlag for evalueringen.

2 OPPNÅELSE AV «EIERS FØRINGER»

I dette kapittelet angis hvorvidt mål og premisser i «Eiers føringer» er oppnådd i prosjektgjennomføringen. Oppnåelsen er angitt på en tre-punkts-skala, angitt i ulike farger. Grønn indikerer full oppnåelse, gul indikerer delvis oppnåelse og rød indikerer manglende oppnåelse.

2.1 SAMFUNNS- OG EFFEKTMÅL

Tabell 2.1 Oppnåelse av samfunns- og effektmål.

Mål	Kommentar	Vurdering av oppnåelse
Samfunnsmål: Et beredskapssenter som effektivt legger til rette for å forebygge, avverge, håndtere og normalisere ekstraordinære hendelser og kriser og skape trygghet for befolkningen.	PNB, med samlokalisering av beredskapsressursene og gode treningsfasiliteter, understøtter samfunnsmålet.	
Effektmål: Rask, effektiv og sikker innsats fra beredskapsressursene ⁴ .	PNB tilrettelegger for oppnåelse av effektmålene.	

⁴ Konkrete effektmål er sikkerhetsgraderte. Dette er en generalisering.

2.2 ABSOLUTTE KRAV

Tabell 2.2 Oppnåelse av absolutte krav.

Absolutt krav	Kommentar	Vurdering av oppnåelse
1. Beredskapstroppen, bombe-gruppen, helikoptertjenesten og krise- og gisselforhandler-tjenesten skal samlokaliseres på et beredskapssenter	Enhetene er samlokaliserte.	
2. Beredskapssenteret skal driftes 24/7	PNB driftes døgkontinuerlig.	
3. Responstid: Andel gripbare ressurser må være tilstrekkelig for høyeffektiv (klargjøringstid og kapasitet) aksjon	PNB har forlegningskapasitet, treningsfasiliteter og utforming som tilrettelegger for høyeffektiv aksjon.	
4. Responskvalitet: God tilgang på treningsfasiliteter med tilstrekkelig kapasitet, for individuell trening og samvirketrening	Alle ønskede treningsfasiliteter i er realisert og med tilstrekkelig kapasitet.	
5. Raske og fleksible utfartsveier	PNB har 3 utfartsveier, med tilstrekkelig tilkomst til både E6 og E18, i nordgående og sørgående retning	
6. Flyoperative krav for utfordrende sikt- og værforhold skal ivaretas	Flyoperative krav ivaretatt.	
7. Mulighet for landing av større helikoptre med transport- og løftekapasitet	PNB dimensjonert for landing av større helikoptre.	

Vi vurderer samlet at alle absolutte krav er oppfylt. Omfanget av treningsfasiliteter som inngikk i forprosjektet var forankret hos brukerne. I tillegg forelå det en kutt- og plussliste, som skulle ligge til grunn for «design-to-cost»-styringen. Plusselementene på denne listen var vurdert som ønskelige, men ikke nødvendige, for driften av senteret. I gjennomføringsfasen har alle elementer på plusslisten blitt realisert, og det har ikke vært nødvendig å gjennomføre noen kutt. Som følge av dette vurderer vi at absolutt krav nummer 4 er overopplyt.

2.3 BØR-KRAV

Tabell 2.3 Oppnåelse av bør-krav.

Bør-krav	Kommentar	Vurdering av oppnåelse
1. Mulighet for å stasjonere større helikoptre med transportkapasitet, herunder hangarfasiliteter	Kravet er beskrevet som at senteret skal være tilrettelagt for å selv råde over helikopter med transportstøtte. Politiet har parallelt med utbyggingen av PNB anskaffet egne helikoptre med transportkapasitet. Kravet vurderes dermed som innfridd. Hangarene ved PNB er imidlertid ikke dimensjonert for å stasjonere større helikoptre, eksempelvis Forsvars- eller redningshelikoptre.	
2. Nødvendig fleksibilitet mht. framtidige behov	Taraldrud-tomten er stor og fleksibel. Tomten er regulert for 75 000 m ² bygningsmasse, mens det nye senteret kun er på om lag 35 000 m ² . Det er dermed vesentlig tilgjengelig areal for framtidige behov.	
3. Ikke gi store støyplager for naboer	Vi vurderer overordnet at bør-krav knyttet til støy er innfridd. Grunnlaget for evaluering av kravoppnåelse er imidlertid begrenset. Se nærmere beskrivelse under tabellen.	
4. Forlegnings- og treningskapasitet for personell utenom de nasjonale beredskapsressursene	PNB har en viss forlegnings- og treningskapasitet for eksternt personell. Det har i intervjuer framkommet at ytterligere kapasitet i enkelte tilfeller kunne vært ønskelig, men at den faktiske kapasiteten er valgt fra et kost-/nytteperspektiv.	

Gjeldende støykrav for PNB er strengere enn nasjonale retningslinjer, og det er gjort omfattende tiltak for å begrense støybelastningen for naboene. Det har i intervjuer framkommet at det i liten grad er registrert klager rettet mot støy fra skyting og bruk av eksplosiver. Etter åpningen av PNB er det imidlertid registrert en del klager knyttet til helikoptertrafikk, men klagefrekvensen har vært avtakende. Støyplager for naboer er krevende å vurdere, ettersom støyproblematikk oppleves subjektivt, og det er i evalueringen framkommet lite objektiv informasjon om mulige for støyplager for naboene. Det er imidlertid planlagt en innbyggerundersøkelse, som vil gi et bedre grunnlag for å vurdere støyproblematikk for naboer i mer objektiv grad.

2.4 RESULTATMÅL

I tabellen nedenfor er prioriteringsrekkefølge for resultatmål fra «Eiers føringer» angitt, samt i hvilken grad de ulike resultatmålene er innfridd.

Tabell 2.4 Oppnåelse av resultatmål.

Resultatmål	Kommentar	Vurdering av oppnåelse
1. Kostnad	Senteret er realisert under kostnadsrammen på 2,5 milliarder 2015-kroner. Se kapittel 2.4.1	Grøn
2. Kvalitet	Absolutte krav og bør-krav er tilfredsstillt. Teknisk kvalitet ved overtakelse ikke tilfredsstillende. Se 2.4.2	Gul
3. Tid	Beredskapssenteret ble ferdigstilt innen utgangen av 2020. Se 2.4.3	Grøn

2.4.1 Kostnad

I «Eiers føringer» angis en absolutt kostnadsramme på 2 500 millioner 2015-kroner inklusiv merverdiavgift, brukerstyr og tomt. Prisjustert tilsvarer dette 2 800 millioner løpende kroner. Det er ikke etablert noen styringsramme for prosjektet, men prosjektet er styrt etter et prinsipp om at P85⁵ fra regelmessige usikkerhetsanalyser skulle være minst 50 millioner kroner under kostnadsrammen. Den faktiske sluttkostnaden for prosjektet er om lag 2 710 millioner løpende kroner, tilsvarende 2 430 millioner 2015-kroner. PNB er dermed realisert for en kostnad lavere enn kostnadsrammen fra «Eiers føringer». I sluttkostnaden inngår om lag 90 millioner kroner i tilleggfunksjonalitet fra plusslisten for prosjektet. Dette gjør at sluttkostnad for omfanget som lå til grunn for KS2 er om lag 2 620 millioner løpende kroner, eller 2 340 millioner 2015-kroner.

Ved KS1 var forventede kostnader for Alna-alternativet om lag 3 400 millioner 2015-kroner, eksklusiv brukerstyr og tomt. Sluttkostnad for PNB er dermed vesentlig lavere enn forventet kostnad for Alna-alternativet.

2.4.2 Kvalitet

Som beskrevet tidligere vurderes absolutte krav å være overoppfyllt, og bør-kravene vurderes å være oppfylt. Brukerne og byggherren har også angitt at myndighetskrav og krav i regulerings-

⁵ 85 prosent sannsynlighet for at sluttkostnad kommer under dette nivået.

plan er innfridd. Videre er alle funksjoner på plusslisten realisert, og ingen funksjonskutt fra kuttlisten er gjennomført. Den funksjonelle kvaliteten vurderes med det å være høy.

Imidlertid var den tekniske kvaliteten ved anlegget ikke tilfredsstillende ved overtakelse, og driften har vært preget av flere feil og mangler som er avdekket i prøvedriftsperioden. Mange av treningsfasilitetene hadde feil og mangler ved overtakelse, og enkelte treningsfasiliteter var ikke fullt operative før om lag ett år etter overtakelse. Ved tidspunkt for evalueringen, om lag 15 måneder etter overtakelse, er det fortsatt feil og mangler knyttet til automasjon og energiforsyning, som gir utfordringer knyttet til effektiv energibruk og bygningsdrift. Anlegget er som følge av utfordringene med ferdigstillelse ikke formelt overtatt av brukers driftsavdeling.

Vi vurderer som følge av kvalitetsutfordringene etter idriftsettelse at kvalitetsmålet ikke fullt ut er innfridd.

2.4.3 Tid

PNB ble overtatt fra totalentreprenøren 1. september 2020, og var klart til innflytting 15. oktober 2020 i tråd med «eiers føringer». Brukerne flyttet inn 9. november 2020, og første operative aksjon med utgangspunkt i senteret ble gjennomført allerede 10. november 2020. Anlegget ble erklært operativt 15. desember 2020. Som følge av dette vurderes resultatmålet for framdrift fra «Eiers føringer», som angir at senteret skal være ferdigstilt innen utgangen av 2020, å være oppfylt.

KS1 av prosjektet ble ferdigstilt i august 2015, mens KS2 ble ferdigstilt i september 2017, og idriftsettelsen er dermed om lag fem år etter ferdigstillelse av KS1, og tre år etter ferdigstillelse av KS2. Dette er vesentlig kortere varighet enn andre prosjekter med sammenlignbart omfang og kompleksitet, og tyder på at prosjektforberedelsene og -gjennomføringen har vært effektiv. Reguleringsprosessen, KS2 og forprosjektet er blitt gjennomført i parallell og på kort tid. JD, Kommunal- og moderniseringsdepartementet (planmyndighet) og Finansdepartementet har vært tungt involvert og lagt til rette for effektive beslutningsprosesser. Entreprenør ble også kontrahert underveis i forprosjektet. Disse forholdene har samlet muliggjort den effektive gjennomføringen av forprosjektet. Videre har byggetiden vært kort, særlig sett i lys av at en betydelig andel av omfanget har vært sikkerhetsgradert, som erfaringsmessig har en negativ påvirkning på framdriften.

2.5 ANDRE FØRINGER

Det er i «Eiers føringer» også gitt føringer knyttet til kostnadsstyring, framdrift, oppfyllelse av myndighetskrav, sikkerhet, drift og forvaltning av PNB, samt reguleringsprosess. Disse føringene vurderes å være etterlevd.

3 SUKSESSFAKTORER OG FORBEDRINGSOMRÅDER

Dette kapitlet beskriver de viktigste årsakene til at prosjektet har blitt en suksess. Avslutningsvis redegjøres det også for områder som har potensial for forbedring til senere prosjekter.

3.1 SUKSESSFAKTORER

3.1.1 Eierstyring

Eierstyringen i prosjektet vurderes å ha fungert godt. De viktigste forholdene som er identifisert i evalueringen er følgende:

- JD definerte seg selv som eier, og definerte daværende ekspedisjonssjef i politiavdelingen som operativ prosjekteier. I tillegg dedikerte JD to ressurser med kompetanse på prosjekt, anskaffelser, sikkerhet og statlig forvaltning som fulgte prosjektet på daglig basis. Dette gav departementet kapasitet og kompetanse til å følge opp prosjektet, støtte prosjektet i kritiske faser og ta raske og gode beslutninger.
- Kort tid etter konseptvalg ble det med utgangspunkt i KS1-rapporten utarbeidet «Eiers føringer» som spesifiserte samfunns mål, effektmål, resultatmål for tid og kostnad, absolutte krav, bør-krav og andre føringer for styringen av prosjektet. «Eiers føringer» la grunnlaget for styring og prioritering og har ligget til grunn helt fram til ferdigstilling.
- Det ble tidlig i forprosjektet etablert en styringsgruppe med sentrale aktører fra politiet, JD og eksterne medlemmer. Styringsgruppen har i stor grad fungert som et styre der det er tatt beslutninger. Grunnlaget for beslutningene har vært beslutningssaker utarbeidet av byggherren i forkant av styringsgruppemøtene. Alle vesentlige beslutninger er tatt i styringsgruppemøtene.
- Det ble innhentet to eksterne ressurser med prosjektfaglig spisskompetanse til styringsgruppen for å støtte prosjekteier. Dette gav trygghet for beslutninger, og gjorde styringsgruppen i stand til å utfordre, stille krav til og støtte prosjektledelsen på et faglig grunnlag.
- Styringsgruppen har stilt krav til at rapporteringen fra prosjektledelsen skulle være kortfattet og enkel. Rapportene hadde fokus på status på tid, kostnad, HMS, utfordringer framover og tiltak for å løse utfordringene.

- Det ble tidlig etablert prinsipper for kostnadsstyring, med angivelse av en absolutt øvre kostnadsramme og omfangsstyring etter «design-to-cost». Det ble i tillegg satt krav om at det skulle gjennomføres regelmessige usikkerhetsanalyser, og at P85 til enhver tid skulle ligge 50 millioner under fastsatt kostnadsramme. Dette har gitt trygghet for at kostnadsrammen ikke ville overskrides.
- Som en del av grunnlaget for «design-to-cost» ble det i forprosjektet utarbeidet en prioritert kutt- og plussliste, som ble benyttet for å regulere omfanget ned eller opp. Denne omfattet reelle kostnadskonsekvenser av det enkelte tiltak, og anga siste tidspunkt for beslutning, som også ble inkludert i kontrakt med entreprenør. Dersom det var tilstrekkelige midler innenfor kostnadsrammen, skulle plusstiltakene gjennomføres. Dette gav brukerne insentiver for å prioritere og vise moderasjon, for å bidra til å kunne realisere plusslisten.
- PNB er et sikkerhetsgradert prosjekt, noe som erfaringsmessig påvirker framdrift og kostnadseffektivitet negativt. JD dedikerte en egen ressurs som sikkerhetsansvarlig og som fulgte gjennomføringen fra forprosjekt til ferdigstillelse. Det har underveis vært et tydelig fokus på at sikkerheten skulle være god nok, og at sikkerhetskrav ikke skulle være et hinder for effektiv prosjektgjennomføring. Dette har bidratt til at prosjektet har blitt gjennomført raskt og med god kostnadskontroll, på tross av høye sikkerhetskrav.
- Parallell reguleringsprosess, KS2 og forprosjekt med støtte fra både JD, Kommunal- og moderniseringsdepartementet (planmyndighet) og Finansdepartementet har muliggjort ferdigstillelse i tråd med tidsmål i «Eiers føringer».

3.1.2 Byggherreorganisasjon

Prosjektledelsen og byggherreorganisasjonen har vært en viktig bidragsyter til prosjektets suksess. De viktigste forholdene som er identifisert i evalueringen er følgende:

- Det ble etablert en «single-purpose»-byggherreorganisasjon ved oppstart av forprosjektet, som var skreddersydd for gjennomføringen av prosjektet. Det ble fra JD sin side vektlagt å bemanne nøkkelposisjoner i prosjektledelsen med høy kompetanse.
- Det har vært lagt vekt på å bygge en felles kultur mellom prosjektledelsen, entreprenøren og brukerne, med fokus på gjensidig tillit. Roller er i liten grad dublet mellom byggherre og entreprenør, og prinsippet har vært at roller skal fylles av ressurser med den beste kompetansen, uavhengig av organisatorisk tilhørighet. Dette har bidratt til kostnadseffektivitet, gjensidig tillit mellom byggherre og entreprenør, og at prosjektet har vært bemannet med best mulig kompetanse. Dette har også medført at det ikke har vært den klassiske byggherre-entreprenør-relasjonen, som ofte gir utfordringer og konflikter i entrepriser.

- Prosjektledelsen har hatt høy kompetanse på kostnadsestimering og usikkerhetsanalyser, og har klart å møte entreprenørens kompetanse på dette området. Dette har gitt balanse i prosessen og forhandlingene som ledet fram til fastsettelse av målpris.
- Framdrift i prosjektet har blitt rapportert og styrt etter prinsipp om inntjent verdi, kombinert med rapportering på fastlagte milepæler. Dette har gitt byggherre og prosjekteier innsikt i faktisk prosjektstatus, og har gitt godt grunnlag for å stille kritiske spørsmål og ta gode beslutninger. Prosjektledelsen har videre evnet å ta grep tidlig for å løse utfordringer med produktivitet hos entreprenør og prosjekteringsgruppe.
- Prognosering av sluttkostnad og usikkerhet er gjennomført annenhver måned. Dette har gitt prosjektledelsen og prosjekteier kontinuerlig oppdatering av kostnadsstatus, og har bidratt til å avdekke negative trender på et tidlig tidspunkt.
- Det ble i forprosjektet etablert en beslutningsplan for saker som skulle løftes til behandling og beslutning i styringsgruppen. Denne ble oppdatert månedlig og gav forutsigbarhet for byggherre og styringsgruppen om hvilke saker som skulle løftes fram. Dette vurderes å være et styringsverktøy som har bidratt til framdrift og gode beslutninger.

3.1.3 Brukerinvolvering

Brukerinvolveringen i PNB har gjennomgående vært konstruktiv og god, og har bidratt til at brukerne har fått det de har behov for, og samtidig har vært opptatt av moderasjon og nøkternhet underveis. De viktigste årsakene til den gode brukerinvolvering er som følger:

- Det ble etablert et mottaksprosjekt med ansvar for brukerinvolvering og forberedelser til driften. Dette sikret fokus fra politiet, enhetlig brukerinvolvering og sørget for at politiet gjorde nødvendige forberedelser til å overta anlegget.
- Mottaksprosjektet ble bemannet med dedikerte ressurser med prosjektkompetanse og operativ erfaring fra beredskapsarbeid, som har hatt tilstrekkelig kapasitet til å understøtte byggeprosjektet og gjøre nødvendige forberedelser.
- Brukerne ble gitt insentiver for å vise moderasjon, ved at det ble gitt lovnader om at dersom prosjektet holdt seg innenfor kostnadsrammen, ville det bli realisert uten unødig opphold. I tillegg ble mulighet for innkjøp av nye politihelikoptre også knyttet til at PNB holdt seg innenfor kostnadsrammen. Sammen med muligheten for å realisere innhold på plusslisten, gav dette brukerne insentiver for å prioritere innenfor rammen og vise moderasjon i sine krav til anlegget.
- Brukerne gikk inn i prosjektet med en klar oppfatning av sine behov og ønsker som følge av at konseptet på Alna var ført fram til ferdig forprosjekt før det ble stoppet. Dette gav et gunstig utgangspunkt for brukerinvolveringen.

- Det ble avsatt 20 millioner kroner innenfor kostnadsrammen for komplettering av anlegget etter erfaringer fra første driftsår. Denne summen disponeres av brukerne og har gitt anledning til å optimalisere anlegget. Brukerne oppfatter dette som et veldig positivt grep, som trolig har bidratt til å gjøre brukerne mer konstruktive og samarbeidsvillige i forbindelse med overtagelse og idriftsettelse.

3.1.4 Kontraksstrategi

Prosjektets kontraksstrategi med tidlig entreprenørinvolvering og samspill har vært vellykket og godt tilpasset prosjektets karakteristika. De viktigste positive egenskapene med kontraksstrategien er som følger:

- Involvering av entreprenør underveis i forprosjektet har tilført entreprenørkompetanse til prosjektering og prosjektforberedelsene for øvrig, noe som har vært positivt. I tillegg har det gitt entreprenøren innsikt i prosjektet, og gitt god tid til planlegging og forberedelser for gjennomføring.
- Tildelingen ble primært gjort basert på tilbudt kompetanse og erfaring med samspill, og det ble vektlagt at tilbudte nøkkelressurser for fase 1 skulle forbli i prosjektet også i fase 2. Dette har bidratt til at entreprenøren har hatt en kompetent prosjektledelse.
- Samspillmodellen, hvor det ikke var nødvendig å dele detaljinformasjon for å gjennomføre konkurransen, har bidratt til at sikkerheten er ivaretatt, uten at det i vesentlig grad har forsinket framdrift og medført økte kostnader.
- Alle elementer i kutt- og plusslisten ble reflektert i kontrakt med entreprenør, noe som gav forutsigbarhet om kostnadskonsekvensene av eventuelle omfangsendringer.

3.2 FORBEDRINGSOMRÅDER

Det er i evalueringen identifisert enkelte forhold som har påvirket prosjektgjennomføringen negativt, og som kunne vært håndtert bedre. Disse forholdene er formulert som forbedringsområder og er beskrevet under. Det er i evalueringen ikke identifisert forbedringsområder knyttet til eierstyring.

3.2.1 Byggherrestyring

- Det har vært stort fokus på ferdigstilling av prosjektet i tråd med tidsmål i «Eiers føringer». Dette har primært blitt forklart med at utsettelse gir høyere kostnader, og at bruk av penger på forseringstiltak for å opprettholde framdrift i sum har gitt besparelser. Vi deler denne oppfatningen, men vurderer at det ved overtakelse var feil og mangler

som kunne vært unngått dersom det hadde vært avsatt noe mer tid i slutfasen. Dette er også i tråd med brukernes oppfatning, som anbefalte at overtakelse ble utsatt noe.

- Prosjektet hadde en ambisjon om å være et foregangsprosjekt innen systematisk ferdigstillelse. Imidlertid ble det krevende å planlegge og gjennomføre systematisk ferdigstillelse i tråd med ambisjonen, og dette har trolig medvirket til at det har vært flere feil og mangler enn nødvendig.
- Samarbeidet mellom byggherre og entreprenør var basert på tillit, og det var fokus på å unngå dublering av roller mellom partene. Dette, sammen med at kompensasjonsmodellen har medført at byggherren har fått 80 prosent av kostnadene ved utbedring og endringer, kan ha bidratt til at byggherre har akseptert enkelte suboptimale løsninger underveis. Dette kan igjen være en av årsakene til kvalitetsutfordringene etter overtagelse. I senere prosjekter med tilsvarende kontraktsstrategi bør det gis oppmerksomhet til å sikre tilstrekkelig kvalitetskontroll.
- Usikkerhetsanalysene både i forprosjektet og i gjennomføringsfasen har vært for optimistiske. Kostnadene har derfor steget utover byggherrens prognoser underveis i prosjektet. Det har imidlertid vært god kostnadskontroll og tilstrekkelige reserver, noe som har gjort at de optimistiske analysene ikke har medført overskridelser. At prosjektledelsens egne usikkerhetsanalyser er for optimistiske er et gjentakende forhold i mange prosjekter, og det burde trolig vært gjennomført mer omfattende prosesser for usikkerhetsanalyser ved enkelte milepæler underveis. For å sikre mest mulig realisme burde slike usikkerhetsanalyser vært bestilt av styringsgruppen og blitt gjennomført av en ekstern part.
- Prosjekteringsomfanget ble undervurdert underveis. Dette gav prosjekterende utfordringer med å produsere tilstrekkelig underlag for å opprettholde produksjonen, særlig innenfor elektro. I tillegg gav sen kontrahering av enkelte underleverandører sene føringer for prosjekterende, noe som skapte ytterligere utfordringer. Estimering og planlegging av prosjekteringen burde fått større oppmerksomhet underveis. Det skal likevel framheves at veksten i prosjekteringsomfanget er vesentlig lavere enn erfaringer fra en rekke større byggeprosjekter de siste årene.

3.2.2 Brukerinvolvering

- I forbindelse med diskusjoner mellom brukerne og byggherre om ansvarsforhold for feil og mangler, har det vist seg at dokumentasjonen av beslutningene som er gjort i brukermedvirkningen ikke er tilstrekkelig dokumentert. Grundigere dokumentasjon av brukermedvirkningen ville trolig ha forenklet prosessen for formell overtagelse av driftsansvaret.

- Mottaksprosjektet ble etablert underveis i forprosjektet, men kunne med fordel vært etablert allerede ved oppstart av forprosjektet. Dette ville gitt en ytterligere styrking av brukerinvolveringen.

3.2.3 Kontraksstrategi

- Entreprenørens faktiske selvkost er om lag ni prosent høyere enn målpris. Vi vurderer at bonus-/malusmodellen i for liten grad har gitt entreprenøren insentiver til å jobbe kostnadseffektivt, og at entreprenøren trolig har hatt fortjeneste på egenregiarbeider og egen administrasjon selv med 20 prosent malus. Vi vurderer at bonus-/malusfordelingen burde vært nærmere 50/50 for å gi entreprenøren sterkere insentiver for kostnadseffektivitet. Bonus-/malusfordelingen bør imidlertid også ses opp mot hvordan den påvirker entreprenørens insentiv for å forhandle fram en høyest mulig målpris i fase 1, og det er ikke åpenbart at høyere malus til entreprenør i sum gir lavere kostnader.
- Byggherren la til grunn at entreprenøren hadde kompetanse til å styre et så stort og komplekst prosjekt. Etter oppstart viste deg seg at entreprenøren ikke tilstrekkelig behersket produksjonsplanlegging, rapportering etter inntjent verdi og systematisk ferdigstillelse. Dette ga gjennomføringsutfordringer, og byggherren kunne med fordel fulgt opp entreprenøren tettere innledningsvis.

3.3 OVERFØRINGSVERDI

Politiets nasjonale beredskapssenter er av Finansdepartementet og JD definert som et forsøksprosjekt, og det er tatt en rekke grep som avviker fra normal praksis og som har bidratt til prosjektets suksess. De fleste av disse grepene er overførbare til andre store eller komplekse statlige byggeprosjekter.

VEDLEGG

Vedlegg 1	Referansepersoner
Vedlegg 2	Intervju- og møteoversikt
Vedlegg 3	Eiers føringer
Vedlegg 4	Referansedokumenter

VEDLEGG 1 REFERANSEPERSONER

Organisasjon	Navn	Kontaktinfo
Justis- og beredskapsdepartementet	Andreas Karbøl Hanssen	andreas.hanssen@jd.dep.no
Dovre Group Consulting	Stein Berntsen	stein.berntsen@dovregroup.com

VEDLEGG 2 INTERVJU- OG MØTEOVERSIKT

Dato	Rolle	Tema
17.12.21	Leder for nasjonale beredskapsressurser Politimester, Oslo politidistrikt	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Brukermedvirkningsprosess - Anleggets kvalitet - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Suksessfaktorer og fallgruver
17.12.21	Brukerrepresentant, mottaksprosjektet	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Brukermedvirkningsprosess - Anleggets kvalitet - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Suksessfaktorer og fallgruver
17.12.21	Leder bygningsdrift, PFT	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Brukermedvirkningsprosess - Anleggets kvalitet - Oppnåelse av «Eiers føringer» - FDVU - Suksessfaktorer og fallgruver
20.12.21	Leder, entreprisestyret	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Entreprenestyret og kontraktsstrategi - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Suksessfaktorer og fallgruver
20.12.21	Prosjekt sjef	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Anleggets kvalitet - Slutfase - Livssyklus kostnader - Suksessfaktorer og fallgruver
20.12.21	Prosjektleder, mottaksprosjektet slutfase	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Brukermedvirkningsprosess - Anleggets kvalitet - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Suksessfaktorer og fallgruver
20.12.21	Prosjektleder, mottaksprosjektet frem til slutfase	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Brukermedvirkningsprosess - Anleggets kvalitet - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Suksessfaktorer og fallgruver

Dato	Rolle	Tema
04.01.22	Prosjekteringsgruppeleder	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Brukerinvolvering - Prosjektorganisering og -styring - Samspillmodellen og entreprenør - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Suksessfaktorer og fallgruver
05.01.22	Prosjektsikkerhetsleder	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Eierstyring - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Prosjektorganisering og -styring - Sikkerhet - Suksessfaktorer og fallgruver
05.01.22	Ekspedisjonssjef JD, leder for styringsgruppe Prosjektansvarlig JD	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Eierstyring - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Prosjektorganisering og -styring - Suksessfaktorer og fallgruver
05.01.22	Rådgiver styringsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Eierstyring - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Prosjektorganisering og -styring - Suksessfaktorer og fallgruver
06.01.22	Prosjektleder entreprenør	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Prosjektorganisering og -styring - Samspillmodellen - Prosjektering - Målpris, selvkost og insentiver - Fremdrift - Kvalitet - Suksessfaktorer og fallgruver
17.01.22	Observatør styringsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Rolle og ansvar - Eierstyring - Oppnåelse av «Eiers føringer» - Prosjektorganisering og -styring - Suksessfaktorer og fallgruver
24.01.22	Kommuneoverlege, Nordre Follo kommune Rådgiver miljørettet helsevern, Nordre Follo kommune	<ul style="list-style-type: none"> - Prosess mellom prosjekt og kommune - Støybelastning

Dato	Rolle	Tema
27.01.22	Bydelsoverlege, Bydel Søndre Nordstrand, Oslo kommune Rådgiver miljørettet helsevern, Bydel Søndre Nordstrand, Oslo kommune	<ul style="list-style-type: none"> - Prosess mellom prosjekt og kommune - Støybelastning

Dato	Tema	Deltakelse
02.12.21	Oppstartsmøte	Justisdepartementet Byggherre Dovre Group
08.12.21	Dokumentasjonsinnhenting	Byggherre Dovre Group
20.01.22	Befaring	Politiet Dovre Group

VEDLEGG 3 EIERS FØRINGER

Samfunnsmål

Et beredskapssenter som effektivt legger til rette for å forebygge, avverge, håndtere og normalisere ekstraordinære hendelser og kriser og skape trygghet for befolkningen.

Effektmål⁶

Rask, effektiv og sikker innsats fra beredskapsressursene.

Eiers krav

Absolutte krav:

1. Beredskapstroppen, bombegruppen, helikoptertjenesten og krise- og gisselforhandlertjenesten skal samlokaliseres på et beredskapssenter
2. Beredskapssenteret skal driftes 24/7
3. Responstid: Andel gripbare ressurser må være tilstrekkelig for høyeffektiv (klargjøringstid og kapasitet) aksjon
4. Responskvalitet: God tilgang på treningsfasiliteter med tilstrekkelig kapasitet, for individuell trening og samvirketrening
5. Raske og fleksible utfartsveier
6. Flyoperative krav for utfordrende sikt- og værforhold skal ivaretas
7. Mulighet for landing⁷ av større helikoptre med transport- og løftekapasitet

Bør-krav:

1. Mulighet for å stasjonere⁸ større helikoptre med transportkapasitet, herunder hangarfasiliteter
2. Nødvendig fleksibilitet mht. fremtidige behov
3. Ikke gi store støyplager for naboer
4. Forlegnings- og treningskapasitet for personell utenom de nasjonale beredskapsressursene

⁶ Konkrete effektmål er sikkerhetsgraderte. Undernevnte sikkerhetsmål er en generalisering.

⁷ Kravet skal forstås slik at det skal være tilrettelagt for at de nasjonale beredskapsressursene lett kan motta bistand fra forsvaret, ev. redningshelikopter.

⁸ Kravet skal forstås slik at det bør være tilrettelagt for at de nasjonale beredskapsressursene selv kan råde over helikopter med transportstøtte.

Resultatmål beredskapssenter

1. Kostnad (LCC)
2. Kvalitet
3. Tid

Resultatmål forprosjekt

1. Kvalitet
 - a. Passere KS2 uten vesentlige merknader
 - b. Høy funksjonell kvalitet
 - c. Prosjektert innenfor forventningsverdien i KS1-rapporten
2. Tid
 - a. Ferdig KS2 innen 1.11.2017
 - b. Det skal foreligge tilstrekkelig informasjon til at tiltaket kan tas til behandling på Regjeringens budsjettkonferanse august 2017.
3. Kostnad
 - a. Innenfor et budsjett på 100 mill. kroner ekskl. mva. (inkludert prosjektsikkerhetsleder, eksklusiv kvalitetssikring KS2)

Andre føringer

Prosjektleder gis en kostnadsramme på 2,5 mrd. kroner (2015-kroner) inklusiv mva, som skal inkludere brukerstyrer og tomt. SIBO-landsby og innendørs skytebane skal inkluderes i planleggingsrammen, men fremkomme som opsjoner for politisk behandling. Det vil bli fastsatt en entreprisestramme som skal være styrende for utarbeidelsen av skisseprosjekt.

Styringsgruppen har myndighet til å utvide prosjektleders rammer, forutsatt et dokumentert fordelaktig kost-/nytteforhold. Ev. viktige behov som ikke kan løses innenfor en samlet styringsramme på 2,8 mrd. kroner skal imidlertid behandles som opsjonsliste for senere politisk behandling.

Det skal utarbeides kuttliste, der funksjoner og kvaliteter med usikker nytteverdi identifiseres. Hvert tiltak skal kostnadsberegnes, og det skal fremgå hva som er seneste dato for iverksettelse av kuttet.

Det tas sikte på at beredskapssenteret skal være klart for innflytting i løpet av 2020.

Tiltaket skal oppfylle, men ikke overoppfylle, ordinære myndighetskrav.

Tiltaket omfattes av Sikkerhetsloven m/tilhørende forskrifter. Det er nødvendig med grundige analyser for å fastsette riktig nivå på sikkerhet.

Som en del av forprosjektet skal det utarbeides plan og budsjett for drift og vedlikehold. Det legges til grunn at drift- og forvaltningsansvaret legges til politiet.

Det skal legges til grunn statlig planprosess.

VEDLEGG 4 REFERANSEDOKUMENTER

Brekke&Strand. (2021). *Politiets nasjonale beredskapssenter - Uavhengig tredjepartskontroll av støynivå fra skyting og eksplosiver.*

Dovre Group Consulting AS og Transportøkonomisk institutt. (2016). *Politiets nasjonale beredskap - supplerende analyse - Del 1: Kvalitetssikring av Innstilling om valg av tomt.*

Dovre Group Consulting AS og Transportøkonomisk institutt. (2016). *Politiets nasjonale beredskap - supplerende analyse - Del 2: Kvalitetssikring av kontraktsstrategi.*

Dovre Group og Transportøkonomisk institutt. (2015). *Politiets nasjonale beredskap - kvalitetssikring av beslutningsunderlag for konseptvalg (KS1).*

Dovre Group og Transportøkonomisk institutt. (2017). *Politiets nasjonale beredskapssenter - Kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjektalternativ (KS2).*

Justis- og beredskapsdepartementet. (2016). *PNB - Mandat for styringsgruppen.*

Justis- og beredskapsdepartementet. (2016). *Politiets nasjonale beredskapssenter - Eiers føringer.*

Justis- og beredskapsdepartementet. (2016). *Politiets Nasjonale Beredskapssenter - Styringsdokument II - Forprosjektfasen.*

Justis- og beredskapsdepartementet. (2017). *Politiets Nasjonale Beredskapssenter - Styringsdokument III - Gjennomføring.*

Justis- og beredskapsdepartementet. (2021). *Designbasis PNB v.4.0 (B).*

Justis- og beredskapsdepartementet. (2021). *Notat - underlag til sluttrapporten - Politiets besvarelse på to spørsmål fra redaksjonen.*

Justis- og beredskapsdepartementet. (2021). *Sluttrapport - Prosjekt Politiets nasjonale beredskapssenter.*

Justis- og beredskapsdepartementet. (2022). *Sluttrapport (del 2) - Prosjekt Politiets nasjonale beredskapssenter - Del 2 - Grunnlag referansesjekk.*

Justis- og beredskapsdepartementet. (u.d.). *Referater styringsgruppemøter 2016–2020.*

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017). *Reguleringsplan for politiets nasjonale beredskapssenter - reguleringsbestemmelser.*

Politiets. (2018). *Styringsdokument PNB Mottaksprosjekt. Versjon 110.*

Prosjektsjef PNB. (2021). *PNB - status store avvik per 20210928*. Excel-dokument.

Prosjektsjef PNB. (2021). *PNB Bemanningsplan byggherre*. Excel-dokument.

Prosjektsjef PNB. (2021). *PNB utvikling i kostnadsestimat 2015 kr*. Excel-dokument.

Prosjektsjef PNB. (2022). *PNB - erfaringstall arbeidsdokument*. Excel-dokument.

Prosjektsjef PNB. (u.d.). Beslutningsplan inkl. underliggende beslutningssaker for styringsgruppe 2016–2021.

Prosjektsjef PNB. (u.d.). Månedrappporter til styringsgruppen 2016–2021.

