

Håndbok i prosjektøkonomi og rapportering

VERSJON 1.00, 4. JULI 2025

Utarbeidet av:

Ansvarlig saksbehandler: Anders Minaberg

Godkjent av: Ledergruppen i Helse Sør-Øst RHF

Versjonshistorikk				
Versjon	Dato	Beskrivelse	Utført av	Godkjent av
0.9	23.05.2025	Utkast – grunnlag for innspillsrunde	Investering & Finansiering	
0.95	18.06.2025	Utkast – grunnlag for godkjenning	Investering & Finansiering	
1.00	04.07.2025	Publisert håndbok	Investering & Finansiering	

Innhold

1	Introduksjon	1
2	Viktige begreper, definisjoner og roller	2
2.1	Begreper og definisjoner	2
2.2	Roller og ansvar	3
3	Kalkyle og tidligfase	4
4	Budsjett og budsjettrevisjon	5
4.1	Bakgrunn og formål	5
4.2	Budsjettering basert på forprosjektet	5
4.3	Reserver i prosjekt	7
4.4	Budsjettrevisjon i prosjekt	9
4.5	Budsjettdisponeringsfullmakt	10
4.6	Oppsummering gjeldende krav	12
5	Prognose	13
5.1	Bakgrunn og formål	13
5.2	Prognosens struktur og oppbygning	13
5.3	Vurdering av prognose	14
5.4	Oppsummering gjeldende krav	14
6	Lønns – og prisjustering	15
6.1	Bakgrunn og formål	15
6.2	Indeksregulering av styringsrammen	15
6.3	Prisjustering av budsjett	16
6.4	Oppsummering gjeldende krav	17
7	Avvikshåndtering	18
7.1	Omdisponeringer	18
7.2	Kuttlister	19
7.3	Usikkerhetsanalyse	19
7.4	Ny styringsramme	20
7.5	Oppsummering gjeldende krav	20
8	Årshjul	21
9	Regnskapsprinsipper	22
10	Metode	24
10.1	Inntjent verdi	24
10.2	Planlagt verdi	25
10.3	Faktisk kostnad	25

10.4	Prestasjonsindekser	25
	Vedlegg - Rapportering	1
1.1	Forside	1
1.2	Innholdsfortegnelse	2
1.3	Superside	2
2.0.	Hovedoppgaver	4
3.0.	Sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) og seriøsitet.....	4
4.0.	Miljø	7
5.0.	Økonomi.....	7
6.0.	Fremdrift	11
7.0.	Kvalitet og omfang	15
8.0.	Usikkerhetsstyring.....	15
9.0.	Særskilte tema.....	17
10.0.	Vedlegg.....	17

Tabeller

Tabell 1 Begreper og definisjoner	2
Tabell 2 Prosjektnedbrytningsstruktur	6
Tabell 3 Fullmaktsnivåer	11
Tabell 4 Gjeldende krav Kapittel 4.....	12
Tabell 5 Gjeldende krav Kapittel 5.....	14
Tabell 6 Gjeldende krav Kapittel 6	20

Figurer

Figur 1 Kalkyle fra forprosjektet	4
Figur 2 Prosess for budsjettrevisjon	10
Figur 3 Årshjul.....	21

1 Introduksjon

Formålet med denne håndboken er å støtte en overordnet standardisering av god prosjekt- og økonomistyring av Helse Sør-Øst sine byggeprosjekter. Samtidig skal den fremme en konsistent og standardisert tilnærming til økonomisk planlegging, oppfølging og rapportering i hvert enkelt prosjekt. Målet er å danne grunnlaget for et felles språk, en felles forståelse og en enhetlig metodikk, som skal styrke prosjektgjennomføringen og sammenlignbarheten både internt i Helse Sør-Øst og eksternt mot andre aktører i bransjen.

Håndboken skal benyttes i prosjekter med forventet kostnad over 500 millioner kroner, der styret i Helse Sør-Øst RHF har godkjent investeringen og besluttet oppstart av gjennomføringsfasen (B4-beslutning, jf. *Veileder for tidligfase i sykehusbyggprosjekter*). Den vil også kunne være et nyttig verktøy i mindre prosjekter, selv om enkelte tilpasninger kan være nødvendige. Videre er håndboken ment som et støtteverktøy for prosjektenes styringsgruppe.

Håndboken vil dekke sentrale temaer innen økonomistyring for byggeprosjekter. Den gir en gjennomgang av prinsipper for budsjettering, prognostisering og rapportering, samt prosesser for budsjettrevisjon, prisjusteringer og avviksforklaring. I tillegg belyses viktige temaer som etablering og forvaltning av reserver, allokering av budsjettmidler og disponeringsrettigheter.

2 Viktige begreper, definisjoner og roller

2.1 Begreper og definisjoner

Type	Begrep	Forklaring
Kalkyle og tidligfase	(Grunn)Kalkyle	Den deterministiske summen av alle spesifiserte, konkrete kostnadsposter
Kalkyle og tidligfase	Uspesifisert	Kostnader man i en tidligfase av erfaring vet vil komme, men som ikke er kartlagt på grunn av manglende detaljeringsgrad og prosjektmodenhet.
Kalkyle og tidligfase	Basiskostnad	Summen av grunnkalkyle og uspesifisert. Estimerte kostnader for prosjektet uten hensyn til usikkerheter.
Kalkyle og tidligfase	Forventet tillegg	Tilleggs kostnader utover basiskostnad som forventes å påløpe under prosjektgjennomføringen.
Kalkyle og tidligfase	P50 og forventet kostnad	Forventet kostnad for prosjektet, der det er 50 % sannsynlighet for at det faktiske utfallet blir lavere, og 50 % sannsynlighet for at det blir høyere.
Kalkyle og tidligfase	Usikkerhetsavsetning	Den kostnaden som usikkerheten kan medføre mellom det mest sannsynlige estimatet (P50) og det konservative estimatet (P85). Fastsettes i usikkerhetsanalysen.
Kalkyle og tidligfase	P85	Et mer konservativt estimat som reflekterer et scenario med 85% sannsynlighet for at de faktiske kostnadene ikke vil overskride dette beløpet. P85 er summen av forventet prosjektkostnad (P50) og usikkerhetsavsetningen.
Budsjett og budsjettrevisjon	Kontrakt / budsjettpost	Et spesifikt kostnadselement definert i budsjettet, som representerer en detaljert del av kostnadene knyttet til en bestemt aktivitet.
Budsjett og budsjettrevisjon	Budsjett / budsjettområde	En delmengde av styringsrammen som angir den økonomiske rammen for et spesifikt område i prosjektnedbrytningsstrukturen. Et budsjettområde kan bestå av én eller flere budsjettposter, og gir en overordnet oversikt over kostnadene knyttet til utbyggingsområder (U-ene) og støtteområder (S-ene).
Budsjett og budsjettrevisjon	Styringsramme	Den økonomiske rammen for prosjektet, inkludert alle kostnader knyttet til forprosjekt og gjennomføring. Ofte er styringsrammen i samsvar med P50/forventet kostnad fra usikkerhetsanalysen som ligger til grunn for B4-beslutning, prisjustert.
Budsjett og budsjettrevisjon	Budsjettrevisjon	En prosess med systematisk gjennomgang, verifisering og oppdatering av budsjett for å reflektere endringer i kostnader og prisnivå.
Budsjett og budsjettrevisjon	Baseline	Prosjektets styringsreferanse. Det er prosjektets vedtatte plan for kostnader, tid og omfang og beskriver hvordan kostnadene akkumuleres gjennom prosjektets varighet, hvilke omfang prosjektets leveranser har og når dettes skal leveres. For kostnader tilsvarer baseline den til enhver tid gjeldende styringsrammen i henhold til siste gjennomførte budsjettrevisjon.
Budsjett og budsjettrevisjon	Reserver	Midler som inngår i styringsrammen, men som ennå ikke er allokert til spesifikke budsjettposter. Forventes å bli benyttet i løpet av prosjektets gjennomføring.
Budsjett og budsjettrevisjon	Omdisponering	En overføring av midler fra ett område til et annet. Det kan gjøres omdisponeringer mellom både budsjettområder og budsjettposter.
Budsjett og budsjettrevisjon	Budsjetteier	Person med forvaltningsansvar for en gitt budsjettpost – f.eks. delprosjektleder, områdeleder eller prosjektleder for konkret entrepriser.
Budsjett og budsjettrevisjon	Kostnadsestimat	Vurdering av sannsynlige kostnader i et prosjekt, basert på tilgjengelig informasjon og antagelser. Utarbeides i forprosjektet og danner grunnlaget for budsjettet.
Budsjett og budsjettrevisjon	Prognose	En oppdatert vurdering av totale kostnader, basert på ny informasjon eller endringer i prosjektet. Skal reflektere det mest sannsynlige kostnadsbildet for prosjektet.

Tabell 1 Begreper og definisjoner

2.2 Roller og ansvar

I denne håndboken representerer prosjektdirektør den øverste operative ansvarlige i prosjektet. Avhengig av prosjektets organisering, kan dette ansvaret også ligge hos en programdirektør eller annen funksjon.

Prosjektdirektør har det overordnede operative ansvaret for å utarbeide og følge opp budsjett, budsjettrevisjoner, prognoser, tilhørende dokumentasjon og annen relevant styringsinformasjon. Flere av disse oppgavene legges frem for styringsgruppen som beslutningsgrunnlag og til behandling. Styringsgruppen fungerer som et rådgivende organ for prosjekteier, som leder styringsgruppen og har den formelle beslutningsmyndigheten. Det vil si at når det i denne håndboken vises til styringsgruppens godkjenning eller fullmakter, vises det formelt til prosjekteiers beslutninger i rollen som styringsgruppeleder.

3 Kalkyle og tidligfase

De overordnede kostnadsestimatene fra konseptfasen danner grunnlaget for prosjektets økonomiske rammer, og omfatter kostnader til fasene forprosjekt og gjennomføring (se Sykehusbygg HF sin veileder for estimering og kalkulasjon). Kostnadsestimatene kombineres med en vurdering av risiko og usikkerhet for å fastsette styrings- og kostnadsrammen for prosjektet. Styringsrammen vedtas av styret i Helse Sør-Øst RHF på bakgrunn av konseptfaserapport og rapport fra ekstern kvalitetssikrer (KSK). Prosjektene gis normalt P50-estimatet som styringsramme.

I forprosjektfasen bearbeides og detaljeres det valgte konseptet. Basert på dette grunnlaget utarbeides en kalkyle på minimum 3-siffernivå iht. bygningsdelstabellen, NS3451. Beregningene skal være på et nivå som gir tilstrekkelig grunnlag for gjennomføring av investeringsprosjektet, og danner grunnlaget for investeringsbeslutningen (B4-beslutning), jf. *Veileder for tidligfase i sykehusbyggprosjekter*. Det skal framgå av kalkylen hvilke prisreferanser som er benyttet. Kalkylens overordnede struktur skal ha tydelige skiller mellom de ulike del-elementene som vist i Figur 1.

Restusikkerhet	
Beregnet usikkerhet	P85
Forventet tillegg	P50
Uspesifisert	Basiskostnad
Kalkyle	

Figur 1 Kalkyle fra forprosjektet

4 Budsjett og budsjettrevisjon

Dette kapittelet inneholder overordnede retningslinjer for budsjettering og gjennomføring av budsjettrevisjon. Prosjektet foreslår delbudsjetter innenfor den gjeldende styringsrammen, som vedtas av styringsgruppen i budsjettrevisjon 0 og oppdateres ved senere revisjoner. Budsjettet skal fungere som et sentralt verktøy for planlegging, oppfølging og kontroll av prosjektets økonomi. Kapittelet beskriver hvordan budsjettet utarbeides, og hvordan det skal revideres for å sikre at det forblir et realistisk og effektivt styringsverktøy.

4.1 Bakgrunn og formål

Budsjettet representerer de midlene som stilles til disposisjon for prosjektet og skal legge til rette for effektiv styring og kontroll. For å oppnå dette er det nødvendig med en budsjettrevisjon 0 hvor prosjektet går fra kalkyler i forprosjektet til budsjetter i gjennomføringsfasen. Hensikten med budsjettrevisjon 0 er å:

- Fordele midler til de ulike budsjettområdene og kontraktene i henhold til prosjektets nedbrytningsstruktur.
- Definere forventede tillegg og områdereserver innenfor prosjektets styringsramme.
- Etablere metodikk for prisjustering av kontrakter og derav fordeling av tildelte midler for håndtering av lønns- og prisstigning (heretter LPS-midler).

Store prosjekter vil gå over lang tid og prosjektets budsjett skal i størst mulig grad gjenspeile kostnadsutviklingen i markedet. I den forbindelse skal budsjettet revideres og oppdateres hvert halvår, med mindre særskilte hensyn tilsier et behov for en hyppigere frekvens. Formålet med budsjettrevisjonen er å:

- Sørge for at prosjektets styringsramme og budsjett gjenspeiler riktig prisnivå.
- Opprettholde et oppdatert og realistisk kostnadsbilde som grunnlag for styring.
- Tidlig identifisere og håndtere avvik mellom budsjett og faktisk utvikling.

4.2 Budsjettering basert på forprosjektet

I budsjettrevisjon 0 skal prosjektets budsjett utarbeides basert på informasjon og estimer fra forprosjektet. Prosjektet skal til enhver tid ha et godkjent budsjett i henhold til siste budsjettrevisjon som er behandlet i styringsgruppen. For å understøtte god styring skal det legges stramme, men realistiske budsjetter. Samlet budsjett skal aldri overskride prosjektets gjeldende styringsramme.

Helse Sør-Øst etablerer budsjetter for byggeprosjektene slik at de i størst mulig grad representerer og viser prosjektnedbrytningen. Typisk nedbrytning for større prosjekter skal ta utgangspunkt i bygningsdelstabellen, NS 3451. Det skal fastlegges en inndeling i bygnings- og installasjonsdeler og omfatte de fysiske delene av bygningen og de tilhørende uteområder. Øverste nivå for budsjettet kan bygges på 1-sifternivå, og i tillegg legges det poster for

prosjektadministrasjon, samhandling, IKT, utstyr, forventede tillegg etc. Budsjettet skal deretter brytes ned på kontraktsnivå eller tilsvarende, i tråd med operasjonaliseringen av kontraktstrategien.

Videre skal prosjektet etablere en prosjektstruktur som skiller ut selve byggeprosjektet fra øvrige delprosjekter, som for eksempel parkeringsanlegg, gangveier eller andre rekkefølgekrav i reguleringsplanen. Andre tydelige tillegg skal også vurderes som egne delprosjekter. Formålet er å skille ut særtrekk ved prosjektet og legge til rette for bedre sammenlignbarhet av selve bygget på tvers av byggporteføljen.

Prosjektet skal benytte seg av gjeldende prosjektnedbrytningsstruktur uavhengig av kontrakts – og entrepriseform. Eksempelvis skal det ved totalentrepriser stilles krav til entreprenøren om å rapportere kostnader i henhold til nedbrytningen i Tabell 2. Eventuelle avvik fra standard prosjektnedbrytningsstruktur skal begrunnes og godkjennes av styringsgruppen.

ANSVARsområde	Budsjett
S1 PROSJEKTSTØTTE	
S2 SAMHANDLING	
U1 PROSJEKTERING	
U2 BYGG	
U3 VVS	
U4 ELEKTRO	
U5 BYGGNÆR IKT	
U6 UTSTYR	
U7 IKKE-BYGGNÆR IKT	
U8	
U9 FORVENTET TILLEGG	
Styringsramme, inkl. mva.	

Tabell 2 Prosjektnedbrytningsstruktur

Prosjektet har i kalkylen fra forprosjektet inkludert et tillegg for kostnader som forventes å påløpe i prosjektets gjennomføringsfase, men som ikke er knyttet til spesifikke kostnadsposter ennå. Dette omfatter både uspesifisert som er en del av basiskostnaden, og forventet tillegg som er en del av prosjektets styringsramme.

Ved budsjettrevisjon 0 skal prosjektet og styringsgruppen etablere prosjektets reserver. Som hovedregel skal det tas utgangspunkt i basiskostnaden fra kalkylen i forprosjektet for å fastsette områdeserver som en del av operasjonaliseringen av budsjettet. Det bør gjøres en konkret vurdering for å sikre en hensiktsmessig fordeling av områdeserverne i budsjettet, som er tilpasset risikoen og egenskapene til de ulike budsjettområdene. Formålet er å stille midlene til rådighet der det er behov for områdeserver for å legge til rette for en effektiv prosjektgjennomføring. For eksempel bør et budsjettområde som erfaringsvis har en høy andel tilleggskostnader ha en andelsmessig høyere områdeserver enn et budsjettområde som erfaringsvis treffer godt på grunnkalkylens forutsetninger.

Videre skal forventet tillegg fra kalkylen i forprosjektet fordeles i budsjettstrukturen under postene *U9A Prosjektdirektørs reserve* og *U10 Prosjekteiers reserve*. Utgangspunktet er at midlene allokteres til U10, men at styringsgruppen i samråd med prosjektdirektør skal vurdere hvilken andel som bør stilles til disposisjon for prosjektet på U9A. For å sikre prosjektets fremdrift og gi nødvendig handlingsrom for prosjektdirektør, bør U9A som hovedregel ikke stå tom.

Prosjektets styringsramme oppgis i en fast kroneverdi og styringsrammen skal derfor justeres for lønns- og prisstigning i henhold til retningslinjer i Helse Sør-Øst. I tillegg skal prosjektet, i forbindelse med budsjettrevisjon 0, etablere en metodikk for prisjustering av den enkelte kontrakt/budsjettpost og derav fordeling av midlene på budsjettområder i tråd med gjeldende nedbrytningsstruktur. Prosjektets metodikk for justering av lønns- og prisvekst skal legges frem for styringsgruppen og vedtas som en del av budsjettrevisjon 0. Dersom prosjektet på et senere tidspunkt ser det nødvendig å endre etablert metodikk, skal forslaget legges frem for og godkjennes av styringsgruppen. Dette utdypes ytterligere i Kapittel 6.

4.3 Reserver i prosjekt

Prosjektet har i utgangspunktet en styringsramme basert på den forventede kostnaden (P50) fra usikkerhetsanalysen. I Helse Sør-Øst tildeles det ikke frie midler utover denne rammen til prosjektene. Når reserver omtales videre i dette dokumentet, refereres det til midler som inngår i styringsrammen, men som ennå ikke er allokert til spesifikke budsjettposter. Disse midlene er forventet å bli benyttet i løpet av prosjektets gjennomføring. Ved oppstart av et prosjekt vil dette gjelde forventet tillegg (fordeles på U9A og U10) og områdereserver som omtalt i Kapittel 4.2. Videre har prosjektet muligheten til å opparbeide reserver over tid, blant annet knyttet til lønns – og prisjustering eller ved at kontrakter inngås under budsjett.

Dersom prosjektet benytter budsjettposter for ufordelt, skal disse ikke tolkes som en reserve. Ufordelte midler inngår i prosjektets grunnkalkyle (jf. Figur 1), og brukes ofte i tidlige faser der det gjenstår vesentlige beslutninger om for eksempel entreprise- og kontraktsstruktur. Et eksempel på en slik situasjon er dersom det er satt av midler til funksjonsutstyr, men det ennå ikke er avklart hvilke anskaffelsespakker som skal etableres. Midlene plasseres midlertidig på ufordelt inntil det foreligger tilstrekkelig grunnlag for fordeling.

Prosjektet skal rapportere status for alle reserver omtalt i følgende delkapitler som en del av månedsrapporteringen. Formålet med rapporteringen er å synliggjøre prosjektets totale reservebeholdning og dens utvikling over tid. Rapporteringen skal vise hvor mye av den opprinnelige reserven som prognosen tilsier er benyttet i inneværende periode, den samlede bruken så langt i prosjektet, hvor mye som gjenstår og en vurdering av hvorvidt prosjektet har tilstrekkelig med reserver.

4.3.1 U10 Prosjekteiers reserve

Forventet tillegg fastsettes i usikkerhetsanalysen under forprosjektet og omfatter kostnader utover basiskostnaden, jf. Figur 1. Dette er kostnader som ennå ikke er fordelt, men som forventes å påløpe i løpet av prosjektets gjennomføring. Utgangspunktet i Helse Sør-Øst er at forventet tillegg fra kalkylen plasseres på U10 og disponeres av prosjekteier¹, som avgjør prosjektdirektørs disponeringsrett over midlene.

4.3.2 U9A Prosjektdirektørs reserve

Den delen av U10 Prosjekteiers reserve som stilles til disposisjon for prosjektdirektøren, skal overføres til U9A for å sikre sporbarhet og kontroll. Overføringen gjøres også for å holde midler med ulike fullmaktsregler adskilt. Midlene på U9A disponeres av prosjektdirektør i henhold til fullmaktsmatrisen. Det enkelte prosjekt og styringsgruppe bør fastsette en hensiktsmessig fordeling mellom U10 og U9A.

4.3.3 U9B Lønns – og prisjusteringer

Denne posten akkumuleres i prosjektet dersom det oppstår en differanse mellom de tildelte LPS-midlene fra Helse Sør-Øst RHF og prosjektets egen vurdering av hvordan prosjektets kontrakter/kostnader påvirkes av lønns – og prisutvikling jf. Kapittel 6 om lønns – og prisjustering. Midlene forblir ufordelte og disponeres av prosjekteier.

4.3.4 Områdereserver

Områdereserver er avsatt for å dekke kostnader innenfor definerte budsjettområder, og fastsettes i budsjettrevisjon 0 med utgangspunkt i basiskostnaden, jf. Figur 1. Områdereserver disponeres av områdeledere i tråd med prosjektets gjeldende fullmaktsmatrise. Hver områdeleder skal ha et bevisst forhold til hvor mye deres område er tildelt. Områdereserver kan flyttes mellom budsjettområder i forbindelse med budsjettrevisjon, der transaksjonen eventuelt godkjennes av styringsgruppen.

4.3.5 Oppbygde reserver

Forventet tillegg som fordeles på konto U9A og U10 er basert på både positive og negative forventninger knyttet til budsjettpostene. I tråd med prinsippet om at U10 benyttes til å dekke endrede kostnader i prosjektet, skal også eventuelle kostnadsbesparelser tilføres dette budsjettområdet. Oppbygde reserver kan for eksempel oppstå dersom kontrakter inngås til

¹ Basert på beslutning i og fullmakt fra styret, tildeler administrerende direktør i Helse Sør-Øst RHF de endelige rammene for prosjektet til styringsgruppen i form av mandat for gjennomføring.

lavere kostnad enn budsjettet, eller at det gjennomføres kostnadsreducerende tiltak. Oppbygde reserver skal dermed som utgangspunkt inngå i U10 og forvaltes i samsvar med de fullmaktsprinsippene som gjelder for U10 for øvrig.

4.4 Budsjettrevisjon i prosjekt

Budsjettrevisjoner i prosjektet innebærer en oppdatering og verifisering av budsjettet, primært gjennom prisjusteringer og eventuelle omdisponeringer mellom budsjettposter. Målet med prosessen er å sørge for et relevant og pålitelig grunnlag for styring og rapportering.

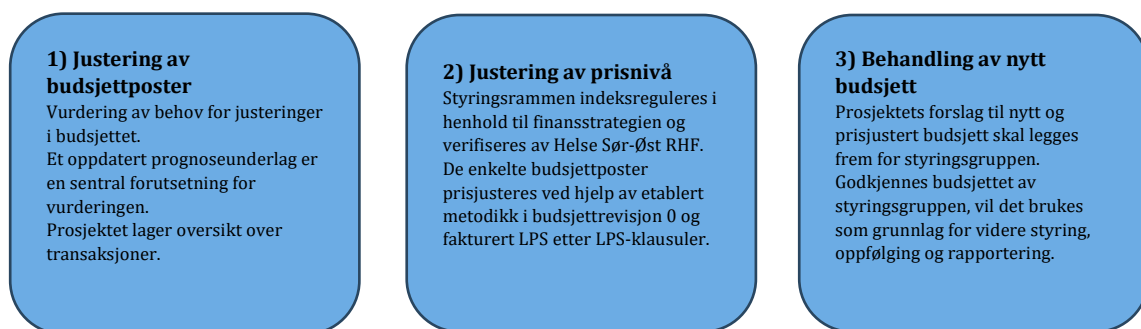
Det skal i utgangspunktet gjennomføres to budsjettrevisjoner årlig (hoved- og mellomrevisjon), eller ved særskilte behov. Hovedrevisjonen gjennomføres i mars, med en mellomrevisjon i september. Hovedrevisjonen i mars skal oppdatere prisen per 31.12.XX og mellomrevisjonen i september skal oppdatere prisene per 30.06.XX. Budsjettrevisjonene skal også koordineres med revisjoner av fremdriftsplaner for en helhetlig baseline-oppdatering.

Begge revisjonene omfatter i hovedsak de samme aktivitetene, men mellomrevisjonen gjennomføres med en noe enklere tilnærming. Det skal som hovedregel ikke gjøres endringer i budsjettet utenom budsjettrevisjoner. Prosessen er illustrert med et flytdiagram i Figur 2.

Første steg i prosessen er å vurdere behov for justeringer i budsjettet. En oppdatert og gjennomarbeidet prognose er en sentral forutsetning for vurderingen. For nærmere omtale av selve prognosearbeidet vises det til Kapittel 5. Prognosen gir et framoverskuende bilde av prosjektets forventede utvikling, og skal brukes aktivt til å identifisere avvik mellom budsjett og forventede kostnader. På bakgrunn av dette vurderer prosjektet om det er behov for å omdisponere midler, slik at budsjettet i større grad reflekterer den faktiske kostnadsutviklingen. Prosjektets forslag til budsjettjusteringer stilles opp som en del av budsjettdokumentet som fremmes til styringsgruppen.

Neste steg innebærer en justering av styringsrammen i tråd med Helse Sør-Øst RHF sin finansstrategi for å kompensere prosjektet for lønns- og prisvekst. Prosjektets forslag til justering verifiseres og godkjennes av Helse Sør-Øst RHF (v/økonomi og finans, enhet Investering og finansiering). Samtidig skal prosjektet etablere et nytt prisnivå for hver budsjettpost/kontrakt. Dette gjøres ved at estimerer for gjenstående kostnader prisjusteres basert på den etablerte metodikken fra budsjettrevisjon 0, mens inngåtte kontrakter justeres i henhold til avtalte LPS-klausuler. Se for øvrig retningslinjer relatert til justering av lønns – og prisvekst i Kapittel 6.

Prosjektets forslag til nytt og prisjustert budsjett skal fremlegges for styringsgruppen til godkjenning. Når budsjettet er godkjent av styringsgruppen, anses det som prosjektets godkjente budsjett, og danner grunnlaget for videre styring, oppfølging og rapportering.



Figur 2 Prosess for budsjettrevisjon

Revisjonene starter ved gjennomføring av prosjektet, og nummereres med hele tall (1.0, 2.0, osv.). Dette for å etablere konsistens og oversikt over revisjonsstatus for alle prosjektene i Helse Sør-Øst RHF sin byggportefølje.

Budsjettrevisjonen skal dokumenteres i et budsjettdokument som behandles av styringsgruppen. Budsjettdokumentet skal beskrive fordelingen av budsjettet på områder og entrepriser, forutsetninger som er gjort, oversikt over og disponering av reserver, endringer som følge av prisjustering av styringsrammen, samt eventuelle premissendringer som innebærer endringer i styringsrammen (utover generell lønns – og prisvekst). Det skal gis en kronologisk oversikt over endringer i budsjettet over tid.

4.5 Budsjettdisponeringsfullmakt

I hvert prosjekt skal det fastsettes hvem som har budsjettdisponeringsfullmakt, herunder hvordan denne begrenses. Fullmaktmatriksen for prosjektet skal godkjennes av styringsgruppen. Fullmakt til å foreta bestillinger og sluttgodkjenne fakturaer kan være på ulike beløpsstørrelser. Grenser for sluttgodkjenning av fakturaer vil finnes i EK for Helse Sør-Øst RHF og være inkludert i fakturabehandlingssystemet «Eye-Share». Fullmaktens omfang skal baseres på kontraktens totale verdi.

Fullmaktsnivåer som et utgangspunkt er vist i tabellen under, men matrisen tilpasses det enkelte prosjekt. Tallene er inklusiv MVA:

Nivå	Betegnelse	Bestillingsfullmakt	Sluttgodkjenningsfullmakt
1	Programdirektør (<i>hvor aktuelt</i>)	100 mill.	15 mill.
2 / 1	Prosjektdirektør	65 mill.	5 mill.
3 / 2	Områdeleder	20 mill.	1 mill.
4 / 3	Prosjektleder	5 mill.	Ingen.
5 / 4	Byggeleder (<i>hvor aktuelt</i>)	1 mill.	Ingen.

I Kapittel 4.4 ble det beskrevet et prinsipp om at budsjettet som hovedregel ikke skal endres utenom formelle budsjettrevisjoner. Et sentralt formål og forutsetning for dette prinsippet er at prosjektet utarbeider realistiske og gjennomførbare budsjetter som skal ligge til grunn for styring av prosjektet i seks måneder, frem til neste ordinære budsjettrevisjon.

Videre innebærer dette at prosjektets adgang til å forplikte midler skal baseres på det siste godkjente budsjettet. Dersom det er nødvendig å inngå forpliktelser utover godkjent budsjett på enkeltposter for å opprettholde fremdriften, kan dette gjøres så lenge bestillingen skjer innenfor prosjektets samlede godkjente budsjett og i tråd med gjeldende fullmaktsregime.

Eksempelvis kan forpliktelser utover godkjent budsjett gjennomføres dersom det finnes tilgjengelig midler på et høyere nivå i prosjektorganisasjonen. Dette kan for eksempel være områdereserver eller midler prosjektdirektør har fått tildelt på U9A Prosjektdirektørs reserve. Godkjenning skal skje i henhold til fullmaktshierarkiet, jf. Tabell 3. Prosjektdirektør er ansvarlig for å føre oversikt over alle bestillinger som er godkjent utover det godkjente budsjettet i perioden, og påse at prosjektet til enhver tid holder seg innenfor samlet godkjent ramme (styringsramme). Prosjektet må derfor bruke prognosen aktivt for å sikre at det fortsatt er økonomisk handlerom, selv om en enkelt bestilling går utover budsjett for en kontrakt.

Dersom det ikke er tilstrekkelig budsjettmessig dekning på ett nivå, skal saken løftes videre til neste nivå i fullmaktsstrukturen. Har prosjektet ikke tilgjengelig midler på noe nivå, må forpliktelsen som utgangspunkt vente til neste budsjettrevisjon, hvor en omdisponering kan vurderes. Dersom forpliktelsen ikke kan vente til neste budsjettrevisjon, må det kalles inn til et ekstraordinært styringsgruppemøte for å godkjenne en omdisponering eller tildele fullmakt til å bestille over budsjett.

4.6 Oppsummering gjeldende krav

Nr.	Krav
4.1	Budsjettrevisjon 0 skal omfatte følgende steg: 1. Fordeling av midler til de ulike budsjettområdene og kontraktene i henhold til gjeldende nedbrytningsstruktur. 2. Etablering av prosjektstruktur som skiller mellom byggeprosjektet og delprosjekter. 3. Definering av forventede tillegg og områdereserver innenfor prosjektets styringsramme. 4. Etablering av metodikk for prisjustering av kontrakter og derav fordeling av tildelte midler for håndtering av lønns – og prisstigning.
4.2	Budsjettstruktur for alle prosjekter skal følge Tabell 2, uavhengig av kontrakts – og entrepriseform. Eventuelle avvik skal godkjennes av styringsgruppen. Budsjettet skal brytes ned på kontraktsnivå eller tilsvarende, i tråd med operasjonaliseringen av kontraktstrategien.
4.3	Samlet budsjett skal aldri overskride prosjektets styringsramme.
4.4	Prosjektet skal rapportere status for alle reserver som en del av månedsrapporteringen, herunder hvor mye prognosen tilsier at skal benyttes i inneværende periode, den samlede bruken så langt i prosjektet, og hvor mye som gjenstår.
4.5	U10 og U9B ligger hos prosjekteier, som avgjør prosjektdirektør sin disponeringsrett. Midler som prosjektdirektør får disponeringsrett over, flyttes til U9A. Områdeleder disponerer områdereserver. Oppbygde reserver skal inngå i U10.
4.6	Det skal ikke gjøres endringer i budsjettet utenom formelle budsjettrevisjoner.
4.7	Det skal gjennomføres to offisielle budsjettrevisjoner årlig (hoved- og mellomrevisjon), eller ved særskilte behov.
4.8	Budsjettrevisjonene skal koordineres med revisjoner av fremdriftsplaner for å sikre en helhetlig baseline-oppdatering.
4.9	Både hoved- og mellomrevisjon skal omfatte følgende steg: 1. Helhetlig gjennomgang av prognoseunderlaget. 2. Vurdering av prognose mot budsjett, og behov for omdisponeringer eller frigjøring av reserver i budsjettet. 3. Indeksregulering av styringsrammen og prisjustering av budsjettposter. 4. Prosjektets forslag til nytt budsjett fremlegges for styringsgruppen.
4.10	Budsjettrevisjonene nummereres med hele tall (e.g. 1.0, 2.0, 3.0).
4.11	Budsjettrevisjonen skal dokumenteres i et budsjettdokument som behandles av styringsgruppen.
4.12	I hvert prosjekt skal det utarbeides og fastsettes hvem som har budsjettdisponeringsfullmakt, herunder hvordan denne begrenses. Fullmaktens omfang skal baseres på kontraktens totale verdi. Det kan foretas bestillinger utover godkjent budsjett dersom det er tilgjengelig midler høyere opp i hierarkiet. Prosjektdirektør skal sørge for at det foreligger en oversikt over alle bestillinger utover godkjent budsjett, og at disse bestillingene ikke fører til at prosjektet overskrider samlet budsjett.

Tabell 4 Gjeldende krav Kapittel 4

5 Prognose

Dette kapittelet beskriver overordnede retningslinjer for utarbeidelse av prognoser underveis i prosjektet. Prognosevurderinger er et sentralt verktøy for å sikre styring innenfor den vedtatte styringsrammen.

Prognosen skal vurdere prosjektets påløpte, gjestående og totale kostnader i et helhetlig perspektiv. Det er prosjektets ansvar at prognosen til enhver tid er oppdatert, at den reflekterer det mest sannsynlige kostnadsbildet og danner et pålitelig beslutningsgrunnlag for styring og eventuelle nødvendige tiltak.

5.1 Bakgrunn og formål

En prognose skal gi en oppdatert og realistisk vurdering av prosjektets økonomiske utvikling, basert på informasjon som er tilgjengelig på prognosetidspunktet. Den skal reflektere prosjektets løpende utvikling og eventuelle endringer i forutsetninger fra opprinnelig plan. Formålet er å gi beslutningstakere et best mulig estimat for prosjektets forventede sluttkostnad.

Retningslinjene for prognostisering er formulert på et overordnet nivå, hvor hvert prosjekt må løse stedlige behov, men innenfor et definert rammeverk. Formålet med retningslinjene er å:

- Sørge for at prognosen holder nødvendig kvalitet.
- Styrke beslutningsgrunnlaget gjennom oppdaterte og pålitelige prognoser.
- Fremme erfaringsoverføring til fremtidige prosjekter gjennom dokumentasjon av prognosearbeidet.

5.2 Prognosens struktur og oppbygning

Prognosen for prosjektets sluttkostnad skal utarbeides og oppdateres månedlig gjennom hele prosjektet. Ved siden av den månedlige prognoseoppdateringen skal det også i forbindelse med budsjettrevisjon gjøres en grundig og helhetlig gjennomgang, jf. Kapittel 4.4. Prognosen skal gjenspeile det beste estimatet for prosjektets sluttkostnad, basert på mest sannsynlig verdi. Denne prosessen skal gjennomføres i samråd med relevante prosjektdeltakere for å sikre at all vesentlig informasjon blir fanget opp.

I forprosjektet utarbeides kostnadsestimater som ligger til grunn for budsjettet. I prosjektets tidlige faser vil prognosen i stor grad baseres på disse, så lenge de fremdeles anses som prosjektets beste estimat. Prosjektet skal likevel verifisere at forutsetningene som ble lagt til grunn for budsjettet (for eksempel priser, mengder, valuta, markedsforhold etc.) fortsatt er gjeldende. Har prosjektet oppdatert informasjon som tilsier at budsjettet ikke lenger er beste estimat skal prognosen oppdateres med ny informasjon og det skapes et avvik mot budsjett.

Etter hvert som prosjektet skrider frem, skal prognosen i økende grad baseres på konkrete vurderinger av kostnadsutvikling, fremdrift og eventuelle endringer i omfang. Den skal fungere som en løpende oppdatering og justering av kostnadsestimatene. Prognosen skal omfatte alle kjente forhold, inkludert påløpte og forpliktete kostnader, samt et strukturert og dokumentert estimat for forventede, men ikke forpliktete kostnader (for eksempel krav, varsler, sluttoppgjør, regningsarbeid, etc.). Prognosen skal være tydelig oppstilt slik at det til enhver tid er mulig å skille mellom disse elementene.

For å sikre tilstrekkelig kvalitet skal prognosen utarbeides og rapporteres på kontraktsnivå. Når prognosen ligger på samme nivå som budsjettet, gir det et bedre grunnlag for å identifisere avvik, vurdere kostnadsutvikling og iverksette nødvendige tiltak. Det bidrar også til bedre sporbarhet og konsistens i oppfølgingen av prosjektets økonomiske forpliktelser.

5.3 Vurdering av prognose

Prosjektet skal kontinuerlig vurdere hvordan den oppdaterte prognosen står i forhold til budsjett. Denne vurderingen skal gjøres både på kontraktsnivå for å identifisere avvik i enkeltkontrakter og på et overordnet nivå for å gi en helhetlig vurdering av prosjektets økonomiske utvikling.

Alle med budsjettansvar i prosjektet skal operere innenfor sine tildelte rammer. Dersom den oppdaterte prognosen indikerer at disse rammene ikke lenger kan overholdes, skal det planlegges og iverksettes nødvendige tiltak. Hvordan prosjektet skal håndtere situasjoner der prognosen overstiger enten budsjett eller den totale styringsrammen, blir beskrevet i Kapittel 7 om avvikshåndtering.

5.4 Oppsummering gjeldende krav

Nr.	Krav
5.1	Prognosen skal oppdateres månedlig. Det skal også gjøres en grundig og helhetlig oppdatering i forbindelse med budsjettrevisjon.
5.2	Prognosen skal gjenspeile det beste estimatet for prosjektets sluttkostnad, basert på mest sannsynlig verdi.
5.3	Prognoseoppdateringen skal gjennomføres i samråd med relevante prosjektledere.
5.4	Prognosen skal omfatte alle kjente forhold, inkludert påløpte og forpliktete kostnader, samt et strukturert og dokumentert estimat for forventede, men ikke forpliktete kostnader. Prognosens struktur skal ha tydelige skiller mellom de ulike delementene.
5.5	For å sikre tilstrekkelig kvalitet skal prognosen utarbeides og rapporteres på kontraktsnivå.
5.6	Prosjektet skal kontinuerlig vurdere hvordan den oppdaterte prognosen står seg i forhold til det godkjente, prisjusterte budsjettet, både på kontraktsnivå og på overordnet nivå.
5.7	Ved prognose som overstiger budsjett eller styringsramme, skal det planlegges og iverksettes nødvendige tiltak. Viser til Kapittel 7 om avvikshåndtering.

Tabell 5 Gjeldende krav Kapittel 5

6 Lønns – og prisjustering

I et langvarig byggeprosjekt vil prosjektet møte endrede kostnader knyttet til arbeidskraft, materialer, utstyr og tjenester. Dette kapitlet fastsetter retningslinjer for hvordan prosjektet skal håndtere endringer i lønns- og prisnivåer, og hvordan disse endringene skal gjenspeiles i justering av styringsrammen og budsjettposter.

6.1 Bakgrunn og formål

Helse Sør-Øst budsjetterer i faste kroner, og for å sikre at styringsrammen gjenspeiler kostnadsutviklingen i markedet, skal den justeres for lønns – og prisutvikling to ganger i året. Dette er en standardisert del av budsjettprosessen som følger retningslinjer i finansstrategien. Forslag til justering utarbeides av prosjektet, og skal verifiseres og godkjennes av Helse Sør-Øst RHF (v/økonomi og finans, enhet Investering og finansiering).

Samtidig skal prosjektet etablere et nytt prisnivå for den enkelte budsjettpost/kontrakt basert på prosjektets metodikk etablert i budsjettrevisjon 0. Dette er en prosjektspesifikk metode som tilpasses det konkrete prosjektet og skal gjenspeile faktisk prisvekst per kontrakt/budsjett. Årsaken til at det skilles mellom prosjektets prisjustering av styringsrammen og en mer detaljert prosjektspesifikk metodikk for lønns- og prisjustering er:

- (1) Det vil fungere som en løpende kontroll for å se til at prosjektet kompenseres tilstrekkelig for prisutvikling gjennom hele prosjektet.
- (2) En prosjektspesifikk metode gir mer realistiske kostnadsestimater og sørger for best mulig sammenligningsgrunnlag for innkomne tilbud.
- (3) Det vil understøtte en mer hensiktsmessig fordeling av LPS-midler der budsjettet justeres i tråd med hvordan prisutviklingen faktisk påvirker kontraktene.
- (4) Det vil bidra til å tydeliggjøre eventuelle avvik mellom budsjett og prognose på enkeltkontrakter. Ved å gjøre en konkret vurdering av prisutviklingen for den enkelte kontrakt vil prosjektet kunne skille mellom kostnadsøkninger som skyldes prisstigning og de som skyldes andre faktorer, som feil i mengdeberegninger, endringer i prosjektomfang eller andre prosjektspesifikke forhold. Dette gir en mer nøyaktig avviksforklaring og legger til rette for riktig bruk av U9A og U9B, i tråd med gjeldende prinsipper.

6.2 Indeksregulering av styringsrammen

Styringsrammen indeksreguleres i forbindelse med budsjettrevisjon i mars og september, og baseres på lønns – og prisstiging fra hhv. desember og juni. Metode angis i prosjektets mandat

for gjennomføring og baseres på et regneark fra Helse Sør-Øst RHF. Som hovedregel skal det benyttes delindekser fra SSBs «08655: Byggjekostnadsindeks for bustadblokk», med en definert vektning i samsvar med Helse Sør-Øst sin finansstrategi. Det er kun den ikke-påløpte delen av styringsrammen som justeres. Prosjektets forslag til prisjustering av styringsrammen skal verifiseres og godkjennes av Helse Sør-Øst RHF før det sendes til styringsgruppen.

6.3 Prisjustering av budsjett

Når styringsrammen er indeksregulert, skal prosjektet gjennomføre en prisjustering av de enkelte budsjettpostene i samsvar med prosjektnedbrytningsstrukturen. Dette vil i praksis fungere som en fordeling av LPS-midler fra justeringen av styringsrammen. Denne aktiviteten skal alltid gjøres, med mindre styringsgruppen har spesifisert eller godkjent at midlene skal håndteres på en annen måte. Det må skilles mellom prisjusteringer før og etter kontraktinngåelse.

I forbindelse med budsjettrevisjon 0 skal prosjektet ha etablert en metodikk for prisjustering av kontrakter som ikke er inngått, jf. Kapittel 4.2. Prosjektet må ha god forståelse for markedseksposeringen, og skal sørge for at prisjusteringsmekanismen reflekterer dette på best mulig måte. Denne metoden skal benyttes i prosjektets gjennomføringsfase frem til kontrakten er signert.

Etter kontrahering vil prisjustering tilføres budsjettpostene etterskuddsvis, basert på faktisk fakturert LPS i henhold til de avtalte vilkårene i kontraktene (LPS-klausulene). Prosjektet skal ha en oversikt over alle kontraherte entrepriser og individuelle forutsetninger for prisjustering.

Prosjektets reserver er i henhold til definisjon en del av styringsrammen og skal prisjusteres. For at prosjektet ikke skal over- eller underrapportere på ukjente poster, skal forventet tillegg i U9A og U10 prisjusteres basert på Helse Sør-Øst-indeksen i samsvar med prisjusteringen av styringsrammen. Områdereserver skal justeres etter den prisjusteringsmekanismen som benyttes på det området den tilhører. U9B praktiseres som en residualpost og prisjusteres derfor ikke etter samme metodiske tilnærming som de øvrige områdene. I stedet justeres den indirekte gjennom økning av styringsrammen, og reflekterer det gjenværende beløpet etter prisjustering av de andre områdene.

Dersom det oppstår differanse mellom de tildelte LPS-midlene fra Helse Sør-Øst RHF og prosjektets egen vurdering av hvordan prisutviklingen vil påvirke kostnadene, skal prosjektet benytte konto U9B. Denne kontoen skal brukes til å håndtere overskudd eller kompensere for underskudd av LPS-midler, i samsvar med Kapittel 4.3 Styringsgruppen må vurdere både positive og negative størrelser på U9B. Særlig dersom det oppstår vesentlige og varige negative avvik, må det vurderes om det er behov for tiltak.

I fastpriskontrakter er fremtidig prisvekst ofte inkludert som et påslag i kontraktssummen fra start. Dette vil teknisk sett medføre at prognosen for kontrakten reflekterer et høyere

prisnivå enn det som er budsjettet, og kan i noen tilfeller resultere i at prognosen overstiger budsjettet. I slike tilfeller skal prosjektet gjøre en skjønnsmessig vurdering av effekten av fremtidig lønns – og prisstigning som er reflektert i fastprisen, slik at det kan dekkes inn som et forskudd av midler fra U9B.

Dersom prosjektet ikke har en positiv saldo på U9B, vil dette medføre at U9B blir midlertidig negativ. Dette skyldes at prosjektets styringsramme ennå ikke er tilført midler for å dekke den fremtidige prisveksten som prognosen reflekterer. Forutsatt gjeldende betingelser vil prosjektet kompenseres ved fremtidige lønns – og prisjusteringer, og U9B utjevnes igjen.

6.4 Oppsummering gjeldende krav

Nr.	Krav
6.1	Styringsrammen og budsjettet prisjusteres forbindelse med den halvårslige budsjettrevisjonen.
6.2	Styringsrammen indeksreguleres basert på Helse Sør-Øst-indeksen med en definert vektning i samsvar med Helse Sør-Øst sin finansstrategi. Kun den ikke-påløpte delen av styringsrammen justeres.
6.3	Prosjektets forslag til prisjustering av styringsrammen skal verifiseres og godkjennes av Helse Sør-Øst RHF (v/økonomi og finans, enhet for Investering og finansiering) før det sendes ut til styringsgruppen.
6.4	Prisjustering av de enkelte budsjettposter baseres på flere retningslinjer: 1. Ikke-inngåtte kontrakter justeres basert på en prosjektspesifikk metodikk etablert i budsjettrevisjon 0. 2. Inngåtte kontrakter justeres i henhold til LPS-klausuler i avtaler og faktisk fakturert. 3. U9A og U10 prisjusteres basert på Helse Sør-Øst-indeksen. 4. Områdereserver prisjusteres basert på mekanismen benyttet i området den tilhører. 5. U9B er en residualpost og prisjusteres indirekte gjennom justering av styringsrammen og fordeling av midler til øvrige områder.
6.5	Differanser mellom de tildelte LPS-midler fra Helse Sør-Øst RHF og prosjektets egen vurdering av hvordan prisutviklingen vil påvirke kostnadene skal oppbevares på konto U9B.
6.6	Ved fastpriskontrakter skal påslag for lønns – og prisutvikling dekkes inn med midler fra U9B.

Tabell 5 Gjeldende krav Kapittel 6

7 Avvikshåndtering

Avvik kan oppstå på flere nivåer, fra mindre justeringer i budsjettposter til vesentlige endringer som påvirker prosjektets styringsramme. Formålet med dette kapittelet er å etablere retningslinjer for avvikshåndtering som påser at avvik blir identifisert tidlig, håndtert på riktig nivå og rapportert i henhold til gjeldende prinsipper.

Dersom den oppdaterte prognosen for et budsjettområde eller budsjettpost overstiger godkjent budsjett, skal budsjetteier planlegge nødvendige tiltak og eskalere situasjonen til hensiktsmessig nivå. Tiltak som bør vurderes inkluderer omdisponering mellom budsjettområder, frigjøring av midler fra reserver, vurdering av kutt og styrket kostnadskontroll.

Dersom den oppdaterte prognosen for prosjektet samlet sett indikerer at forventet sluttkostnad vil overskride styringsrammen, skal prosjektdirektør foreslå konkrete tiltak for håndtering. Dette skal inkludere både oppfølgingstiltak, som eksterne usikkerhetsanalyser eller hyppigere rapportering av kostnadsutvikling, samt kostnadsreducerende tiltak, som reforhandling av kontrakter, kutt eller å utsette investeringer.

I forbindelse med månedsrapporteringen til styringsgruppen skal det informeres om avvik der prognosen overskrider budsjettet til enkeltkontrakter, budsjettområder eller den totale styringsrammen. Formålet med rapporteringen er å synliggjøre avvik mellom prognose og budsjett. Som hovedregel skal det ikke gjøres endringer i budsjettet utenom formelle budsjettrevisjoner. Dette innebærer at prognosen måles opp mot godkjent budsjett, og eventuelle avvik akkumuleres i rapporteringen frem til nytt budsjett godkjennes i neste budsjettrevisjon.

7.1 Omdisponeringer

Dersom prognosen viser at kostnadene vil overstige budsjett, skal prosjektdirektør vurdere om avviket kan håndteres ved å omdisponere midler mellom budsjettposter, budsjettområder eller reservebeholdninger. Vurderingen gjøres basert på en helhetlig vurdering av tilgjengelige budsjettmidler og hvor det kan være oppstått kostnadsbesparelser, samt hvilke områder som eventuelt kan reduseres i omfang.

Avvik mellom budsjett og prognose skal rapporteres løpende som en del av månedsrapporteringen til styringsgruppen. Det skal imidlertid ikke foretas budsjettmessige omdisponeringer mellom poster eller reserver utenom de formelle budsjettrevisjonene. I forbindelse med budsjettrevisjonen skal prosjektet utarbeide en detaljert oversikt over foreslåtte omdisponeringer, hvor det fremgår hvilke midler som flyttes, hvor de flyttes fra og til, samt begrunnelsen for endringene.

7.2 Kuttlister

Et kostnadsreduserende tiltak er å kutte i omfanget av prosjektet. I forprosjektfasen skal det utarbeides en kuttliste, som skal gi økt styringsfleksibilitet i gjennomføringsfasen, jf. [*Veileder for tidligfasen i sykehusbyggprosjekter*](#). Prosjektet skal sørge for at det foreligger en tilstrekkelig kuttliste som inneholder:

- Beskrivelse av kuttelementer i prioritert rekkefølge.
- Potensiell kostnadsbesparelse og eventuelle konsekvenser.
- Tidsfrister elementet har for realisering.

Kuttene skal være forankret hos prosjekteier og brukere, og inngå som prisede, negative opsjoner i kontraktene med entreprenørene. Videre bør det foreligge fastsatte prinsipper for iverksettelse av kutt.

Ved behov for å iverksette kutt skal styringsgruppen vurdere hvilke elementer i kuttlisten som kan påvirke prosjektets måloppnåelse og dimensjonerende kapasitet. På bakgrunn av denne vurderingen avgjør styringsgruppen hvilke saker som må behandles av styret i Helse Sør-Øst RHF. Beslutninger av kutt skal baseres på et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag hvor prosjektets resultatmål, mandat, samt konsekvensen og omfanget av endringen, vurderes.

Videre må kuttlisten vurderes i lys av prosjektets totale livssyklus, og i sammenheng med den alternative kostnaden/nytten ved å gjennomføre kuttene. Det er viktig at prosjektet ikke bare ser på de umiddelbare besparelsene for prosjektet, men også gjør en vurdering av hvilke langsiktige kostnader, driftsmessige konsekvenser og tapte gevinster kuttene kan medføre for helseforetaket. Særlig dersom kuttene kan påvirke byggets funksjonalitet ved overtakelse, må disse vurderingene skje i tett samhandling med det overtakende helseforetaket. Kutt som kan påvirke prosjektets måloppnåelse og dimensjonerende kapasitet skal forankres med helseforetaket og det skal foreligge en grundig konsekvensutredning før beslutning.

Tilsvarende skal forslag om å ta inn elementer fra plusslisten vurderes etter samme prinsipper og beslutningskriterier som ved kutt. Tiltak som medfører økt omfang eller endrede rammer skal behandles på lik linje, og styringsgruppen skal vurdere om saken bør eskaleres til styret i Helse Sør-Øst RHF for beslutning.

7.3 Usikkerhetsanalyse

Styringsgruppen kan bestille interne og eksterne usikkerhetsanalyser, for eksempel ved opplevd økt usikkerhet eller ønske om en uavhengig vurdering. Dette behovet trenger ikke være begrenset til budsjettrevisjoner eller situasjoner der styringsrammen er under press, men for eksempel i situasjoner der prosjektet opplever økt eller endret usikkerhet. Også prosjektet kan ta initiativ til slike analyser.

Usikkerhetsanalysen skal gjennomføres som en gruppeprosess bestående av budsjetteier og nødvendige ressurser for å sørge for at alle perspektiver synliggjøres og usikkerhet identifiseres og kvantifiseres. Gruppeprosessen skal fasiliteres av en prosessleder som en objektiv tredjepart, eksempelvis ekstern leverandør eller sentral ressurs utenfor prosjektet. Analysen skal dokumenteres som en rapport med diskusjon og anbefalinger til prosjektdirektør. Hvis styringsgruppen har bestilt usikkerhetsanalysen skal den fremlegges og godkjennes av styringsgruppen.

Interne usikkerhetsanalyser kan benytte Sykehusbygg HF sin etablerte modell for usikkerhetsanalyse. Eksterne usikkerhetsanalyser skal gjennomføres av en ekstern leverandør eller av en sentral ressurs utenfor prosjektorganisasjonen.

Det stilles krav til at ekstern part gjennomfører økonomisk usikkerhetsanalyse minst to ganger i året dersom prognose etter tiltak og kutt fortsatt er over prisjustert styringsramme, jf. styresak 123-2022 i Helse Sør-Øst RHF.

7.4 Ny styringsramme

Prinsipielt skal det etableres en ny styringsramme for prosjektet dersom prognosen etter tiltak og vurdering av andre alternativer fremdeles overskrider den gjeldende styringsrammen. Budsjettet skal aldri overstige styringsrammen, så dette skal gjøres før budsjettet eventuelt økes. I slike tilfeller skal en anbefaling om revidert styringsramme legges frem for styret til Helse Sør-Øst RHF til behandling. Kontrakter som i mellomperioden overskrider godkjent budsjett og går utover administrerende direktørs generelle fullmakter, jamfør sak 119-2023, skal også legges frem for styret for beslutning.

7.5 Oppsummering gjeldende krav

Nr.	Krav
7.1	Dersom prognose overstiger budsjett, skal budsjetteier planlegge nødvendige tiltak og eskalere situasjonen til hensiktsmessig nivå.
7.2	Dersom prognose overstiger styringsrammen for prosjektet samlet sett, skal prosjektdirektør foreslå både oppfølgingstiltak og kostnadsreducerende tiltak til styringsgruppen.
7.3	Prognose på enkeltkontrakter og avvik mot godkjent budsjett skal rapporteres i henhold til gjeldende mal for avviksrapportering til styringsgruppen som en del av månedsrapporteringen.
7.4	Omdisponering av midler mellom budsjettposter, budsjettområder eller reservebeholdninger skal kun gjøres i forbindelse med budsjettrevisjon, og avvik akkumuleres i rapporteringen.
7.5	Prosjektet skal sørge for at det foreligger en tilstrekkelig kuttliste. Styringsgruppen må vurdere hvilke elementer som kan påvirke prosjektets måloppnåelse og dimensjonere kapasitet, og vurdere hvilke tiltak som må fremmes for beslutning i styret i Helse Sør-Øst RHF. Kuttlisten må vurderes i lys av total livssyklus og alternativ kostnad. Vurderinger skal gjøres i samråd med overtagende helseforetak. Plusslister følger samme prinsipper og beslutningskriterier.
7.6	Dersom prognose etter tiltak og kutt fortsatt er over prisjustert styringsramme, skal ekstern part gjennomføre økonomisk usikkerhetsanalyse minst to ganger i året.
7.7	Ny styringsramme skal etableres før budsjettene økes. Anbefaling om revidert styringsramme legges frem til styret for behandling.

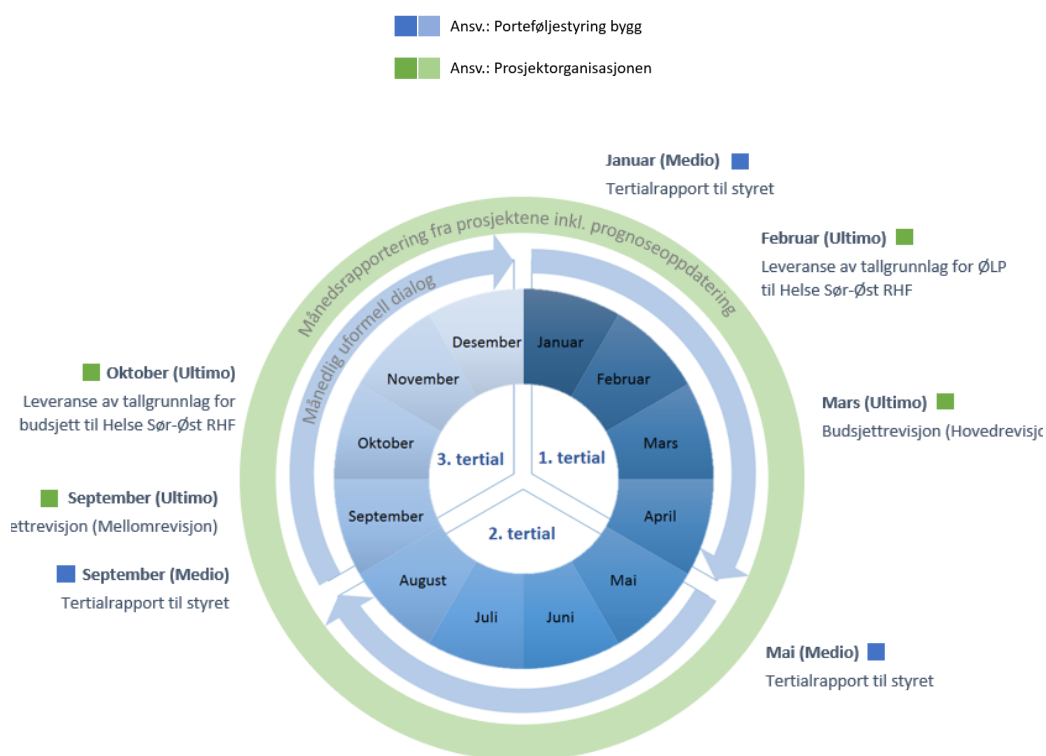
Tabell 6 Gjeldende krav Kapittel 7

8 Årshjul

Årshjulet som er illustrert i Figur 3 gir en oversikt over de faste aktivitetene og milepælene i prosjektets økonomistyring gjennom året. Blant annet er rapportering, prognoseoppdatering og budsjettrevisjoner vist med tilhørende ansvar i årshjulet under.

Prosjektets ansvar er markert med grønt og aktiviteter som tilfaller Helse Sør-Øst RHF ved avdeling for Porteføljestyling bygg er markert med blått. For beskrivelse av rapportering, prognoseoppdatering og budsjettrevisjoner vises det til omtale i øvrige kapitler.

Hensikten med årshjulet er å gi en strukturert oversikt over ansvar og frekvens for sentrale aktiviteter. Det angir tidspunkt for når prosjektene kan forvente at Helse Sør-Øst RHF ved avdeling for Porteføljestyling bygg tar kontakt for gjennomgang.



Figur 3 Årshjul

9 Regnskapsprinsipper

For regionale byggeprosjekter som eies av Helse Sør-Øst RHF skal regnskapet føres i regional ERP PA (Project Accounting). I tilfeller der et helseforetak i regionen er prosjekteier, må det lages en egen beskrivelse av regnskapsprinsipper og -rutiner for det enkelte prosjekt. Helseforetakene skal likevel sikre at regnskapsprinsipper, -rutiner og økonomistyringen i prosjektene følger kravene og prinsippene i denne håndboken.

Fakturabehandlingen i prosjektet gjøres i Eye-share, som er integrert med det regionale ERP-systemet. Prosjektet har ansvar for å opprette og vedlikeholde organisasjonsstrukturen og fullmaktregisteret i systemet. Dette gjelder også etablering og justering av den tilhørende fakturaflyten. Ved månedsavslutningene (cut-off) setter prosjektet opp avsetningsbilag som oversendes regnskapsenheten i det regionale helseforetaket som sørger for bokføring i henhold til fastsatte frister.

Det gjøres avsetninger for fakturaer som er kjente og avtalt, men som ennå ikke er mottatt. Disse bygger i hovedsak på betalingsplanene som er fastsatt i kontraktene. I tillegg gjøres avsetninger for prissatte endringsbestillinger som er gjennomført, men ikke fakturert. Avsetninger gjøres fortrinnsvis på kontraktsnivå og mot de etablerte aktivitetsnumrene. Avsetninger for endringer kan også gjøres som en samlet sum på kontraktsnivå. Dette muliggjør løpende oppfølging av kostnader i tråd med fremdriften på den enkelte kontrakt.

Det føres ikke separat kontantstrømsoversikt i prosjektene, og det gjøres derfor ikke regnskapsmessige avsetninger for kostnader som ikke forventes å komme til betaling i kommende periode. Dette kan eksempelvis gjelde krav fra entreprenører som er omtvistet og som avventer mellom- eller sluttoppgjør på kontrakten. Slike forhold hensyntas i sluttprognosen på kontraktsnivå og inngår eventuelt i prosjektets årsestimat dersom det vurderes som sannsynlig at et oppgjør vil være avklart innen regnskapsåret for virksomhetsrapporteringen.

Prosjektet skal føre regnskap over hvilke økonomiske forpliktelser de har pådratt seg. Forpliktelsene kan deles inn i tre prinsipielt ulike typer:

- **Kontrakter og godkjente endringsordre:** Inngåtte og signerte avtaler, inkludert eventuelle endringsordrer som medfører juridisk bindende forpliktelser for prosjektet.
- **Betalingsforpliktelser:** Krav som en følge av avtalt innsats, beredskap eller tilgjengelighet fra entreprenøren. Disse må vurderes av prosjektet basert på hvilke tjenester man har bedt om og satser for timer og materialer som er definert i kontrakten.
- **Avsetning omtvistede krav:** Det skal legges til grunn en forventningsvektet vurdering av utfallet på et omtvistet krav. Det skal legges til grunn at man sjelden klarer å avvise krav 100%, slik at en viss avsetning bør gjøres i de fleste tilfeller.

Alle forpliktelser skal føres på kontraktsnivå, slik at hver kontrakt har en spesifikk oversikt over sine forpliktelser. Forpliktelsene skal til enhver tid være minimum tilsvarende de bokførte kostnadene.

10 Metode

I forbindelse med månedsrapporteringen skal prosjektet rapportere på ulike nøkkeltall og indekser knyttet til blant annet inntjent verdi, planlagt verdi, faktisk fremdrift og faktiske kostnader.

Prosjektet bør se på nøkkeltallene i sammenheng for å få et helhetlig bilde av prosjektets fremdrift og økonomi, samt for å kunne identifisere eventuelle avvik mellom hva som er oppnådd, hva som var planlagt, og hva som er brukt av ressurser.

10.1 Inntjent verdi

Måling av inntjent verdi handler om å vurdere hvor mye av det totale budsjettet som har blitt brukt og hvor mye som har blitt levert av omfang på et bestemt tidspunkt i prosjektet. For å tydeliggjøre status for pågående aktiviteter og forenkle arbeidet skal beregningen skille mellom fremdrift knyttet til projektering og prosjektet som helhet. Metoden er den samme for begge områdene.

$$(1) \text{ Inntjent verdi} = \text{Faktisk fremdrift (\%)} * \text{Total budsjettverdi (kr, styringsramme)}$$

Der

- Faktisk fremdrift er prosentandelen av prosjektet som faktisk er fullført.
- Total budsjettverdi er verdien av prosjektet i henhold til siste godkjent budsjett.

Måling av levert omfang er et sentralt element i metoden. Prosjektene i Helse Sør-Øst baserer framdriftsmålingene på timeverk, hvor budsjettposter konverteres til timeverk i planene (baseline). Fremdriftsmålingen tar ikke hensyntar material – og utstyrs-kost, slik at fremdriftsplanen kun reflekterer arbeidsintensive aktiviteter.

Fremdriftsplanen skal baseres på prosjektnedbrytningsstrukturen og brytes ned til konkrete, målbare leveranser som kan estimeres og kontrolleres med stor grad av objektivitet. Leveranseplanen skal periodiseres med hensyn til fremdrift og kostnader.

Prosjektet rapporterer på ferdigstillelsesgrad og på estimat for gjenstående arbeider på laveste nivå i leveranseplanen. Faktisk fremdrift er dermed graden av ferdigstillelse for elementene i prosjektnedbrytningsstrukturen, og representerer den estimerte verdien av utført arbeid sammenlignet med den opprinnelige fremdriftsplanen. Når dette kombineres med siste godkjente budsjett for prosjektet får vi inntjent verdi.

10.2 Planlagt verdi

Planlagt verdi representerer den estimerte økonomiske verdien som var forventet å være utført på et gitt tidspunkt. Ved å sammenligne inntjent verdi med planlagt verdi får vi et mål på hvordan prosjektet presterer i forhold til plan.

$$(2) \text{ Planlagt verdi} = \text{Planlagt fremdrift (\%)} * \text{Total budsjettverdi (kr, styringsramme)}$$

Der

- Planlagt fremdrift er prosentandelen av prosjektet som var planlagt ferdigstilt på et gitt tidspunkt i prosjektet, ifølge opprinnelig fremdriftsplan.
- Total budsjettverdi er verdien av prosjektet i henhold til siste godkjent budsjett.

10.3 Faktisk kostnad

Faktiske kostnader representerer summen av alle påløpte kostnader i prosjektet på et gitt tidspunkt og består av to hovedelementer: fakturerte kostnader og avsetninger for ikke-fakturerte kostnader.

$$(3) \text{ Faktisk kostnad} = \text{Fakturerte kostnader} + \text{avsetninger for ikke mottatte fakturaer}$$

Fakturerte kostnader hentes fra regnskapssystemet. I tillegg rapporterer prosjektene månedlig avsetninger for kostnader som er påløpt, men faktura ennå ikke er mottatt. Samlet utgjør dette prosjektets påløpte/faktiske kostnader.

10.4 Prestasjonsindekser

Prestasjonsindekser benyttes for å vurdere prosjektets effektivitet og fremdrift, basert på sammenhengen mellom planlagt arbeid, utført arbeid og forbrukte ressurser. Prosjektet skal rapportere på både fremdriftsindeks (SPI) og produktivitetsindeks (CPI).

$$(4) \text{ Fremdriftsindeks (SPI)} = \frac{\text{Inntjent verdi}}{\text{Planlagt verdi}}$$

$$(5) \text{ Produktivitetsindeks (CPI)} = \frac{\text{Faktisk fremdrift (F}_f\text{)}}{\text{Planlagt fremdrift (F}_p\text{)}} * \frac{\text{Planlagt kostnad (PV)}}{\text{Faktisk kostnad (AC)}}$$

Der

- Planlagt fremdrift (F_p) er prosentandelen planlagt fullført på et gitt tidspunkt.
- Faktisk fremdrift (F_f) er prosentandelen faktisk fullført på et gitt tidspunkt.

- Faktisk kostnad (AC) er alle faktiske påløpte kostnader i prosjektet i kroneverdi.
- Planlagt kostnad (PV) er alle planlagte pålagte kostnader i prosjektet i kroneverdi.

CPI (Produktivitetsindeks) vurderer prosjektets kostnadseffektivitet ved å sammenligne den inntjente verdien (EV) med de faktiske kostnadene (AC). En **CPI < 1** betyr at prosjektet bruker mer penger enn planlagt i forhold til den faktiske fremdriften, mens en **CPI > 1** indikerer at prosjektet er mer kostnadseffektivt og bruker mindre enn forventet.

På samme måte viser SPI (Fremdriftsindeks) prosjektets fremdrift i forhold til den opprinnelige tidsplanen. En **SPI < 1** indikerer at prosjektet er bak skjema, mens en **SPI > 1** betyr at prosjektet er foran planen.

Oppsummert gir en CPI og/eller SPI lavere enn 1 gir grunnlag for nærmere analyser og vurdering av tiltak. Det kan oppstå avvik i indeksene som i sum balanserer hverandre, for eksempel ved at ene har verdier som ligger over 1 og andre under. Dette kan for eksempel skje dersom kostnadene er blitt høyere enn budsjettet, men samtidig følges av større fremdrift enn planlagt. Slike avvik bør anses som mindre alvorlige.

Vedlegg - Rapportering

Prosjektene skal rapportere månedlig status til prosjekteier.

Avslutningsdag ("cut-off") for rapporteringsperioden er som hovedregel siste søndag i måneden. Siste periode i rapporten regnes fra forrige "cut-off". Om prosjektorganisasjonen vurderer det hensiktsmessig at "cut-off" er siste kalenderdag i måneden skal det avklares med prosjekteier, og synliggjøres på forsiden i rubrikken *Cut-off dato*.

Frist for rapportering er den 15. i hver måned, og statusrapporten skal innen fristen publiseres på styreportalen *Admincontrol*.

Statusrapporten er unntatt offentlighet jf. offentleglova § 15. *Dokument utarbeidet for eiga saksførebuing (organinterne dokument)* og § 23. *Unntak av omsyn til det offentlege sin forhandlingsposisjon m.m.*

Rapporten skal vektlegge avvik og hvordan risiko og muligheter kan gi effekter for prosjektet fremover. Ved avvik skal korrigerende tiltak beskrives, inkludert antatt kostnad og effekten av tiltaket. Det må synliggjøres hvilke konsekvenser som kan inntreffe hvis tiltak ikke gjennomføres, og hvilken eventuell restrisiko som forventes etter at tiltak er iverksatt. Rapporten skal ikke beskrive «*hva prosjektet har gjort siden sist*».

Rapporteringen skal følge mal for statusrapport, og bør ikke overskride 15 sider uten vedlegg.

1.1 Forside

1 Metadata

Prosjekt			
Periode, mnd. og år		Cut-off dato	
Godkjent styringsramme prisjustert		Prisnivå	
Styresak vedtatt styringsramme		Planlagt ibruktakelse	
Dokument ID		Versjon av mal for rapportering:	18.06.25
Godkjent av		Dato	

Prosjektnavn, hvilken periode rapporten gjelder for og dato for avslutning av rapportering («cut-off») skal fylles ut i feltet for metadata. Godkjent styringsramme skal oppgis med

henvisning til aktuelle styresak i Helse Sør-Øst RHF, og kroneverdien skal være tilsvarende siste godkjente lønns- og prisjustering, jf. Kapittel 6.

Det skal oppgis tidspunkt for når bygget skal tas i bruk. Ved trinnvis (gradvis) ibruktakelse er det tilstrekkelig å skrive tidspunktet for når ferdig bygg første gang planlegges tatt i bruk for pasientbehandling.

Dokument-ID vil gjøre det enklere å spore og behandle statusrapportene uavhengig av plassering. I rubrikken «Versjon av mal for rapportering» vises dato for siste revisjon av malen.

Rapporten skal godkjennes av program- eller prosjektdirektør.

1 Bilde

Et bilde på forsiden bør illustrere status i fremdriften av byggeprosjektet (for eksempel bilder fra webkamera på byggeplass).

1.2 Innholdsfortegnelse

Malen for rapportering av status består av ni kapitler i tillegg til en forside (*med felt for metadata og prosjekterelatert bilde*) og innholdsfortegnelse.

1. Superside
2. Hovedoppgaver
3. Sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) og seriøsitet
4. Miljø
5. Økonomi
6. Fremdrift
7. Kvalitet og omfang
8. Usikkerhetsstyring
9. Særskilte tema

1.3 Superside

Supersiden er ment å gi en sammenfatning av status i prosjektet i form av noen sentrale nøkkeltall. Fem nøkkeltall for henholdsvis denne og forrige periode overføres fra tabeller i rapporten til supersiden. I tillegg gjøres en overordnet vurdering av henholdsvis SHA, miljø, økonomi, fremdrift og kvalitet og omfang.

På supersiden skal det videre gis en overordnet vurdering av status. Vurderingen skal inneholde viktige milepæler og eventuelle kritiske forhold i perioden. Lengde på teksten må holdes innenfor tekstboksen som er avsatt på supersiden.

2 Superside

Prosjekt		Periode		
Tema	Indikator	Resultater og vurdering		
		Hittil i prosjektet		
		Forrige periode	Denne periode	Trafikklys
1. SHA	Overordnet vurdering			
	H1-verdi			
2. Miljø	Overordnet vurdering			
3. Økonomi	Overordnet vurdering			
	Avvik mellom påløpt hittil og budsjett			
	Avvik mellom sluttprognose og godkjent budsjett			
4. Fremdrift	Overordnet vurdering			
	Avvik i prosentpoeng fremdrift prosjektering			
	Avvik i prosentpoeng samlet fremdrift			
5. Kvalitet og omfang	Overordnet vurdering			

Fargene i trafikklysene skal indikere følgende:

1. SHA og seriøsitet	I tråd med målene for SHA	
	Avvik som kan true målene for SHA	I
	Avvik som truer målene for SHA	X
2. Miljø	I tråd med gjeldende krav og miljøambisjoner	
	Avvik som kan true krav og miljøambisjoner	I
	Avvik som truer krav og miljøambisjoner	X
3. Økonomi	I henhold til budsjett	
	Avvik mellom påløpt hittil og budsjett	I
	Avvik som truer styringsrammen	X
4. Fremdrift	I henhold til godkjent fremdriftsplan	
	Avvik som kan påvirke fremdriften	I
	Avvik som påvirker fremdriften	X
5. Kvalitet og omfang	I henhold til godkjent kvalitet og omfang	
	Avvik som kan true kvalitet og omfang	I
	Avvik som truer kvalitet og omfang	X

2.0. Hovedoppgaver

Kapittel 2 i månedsrapporten inneholder to tekstbokser (# 3 og # 4) hvor hovedoppgaver for henholdsvis denne og neste periode kan beskrives på en kortfattet måte. Hver av tekstboksene bør ikke overskrive maksimum en halv side.

3.0. Sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) og seriøsitet

3.1 Sikkerhet, helse og miljø (SHA)

Nøkkeltall for SHA-status skal rapporteres som vist i tabellen nedenfor:

5 H1-verdi, antall fraværsskader, RUH, SJA og timeforbruk

SHA-parametere	Denne periode	Hittil i prosjektet
H1-verdi ⁽¹⁾ (måltall 0)		
Antall fraværsskader		
H2-verdi ⁽²⁾		
Antall H2-skader		
Antall RUH ⁽³⁾		
Antall SJA ⁽⁴⁾		
Timeforbruk ⁽⁵⁾		

¹⁾ H1-verdi = antall skader som medfører fravær x 1 mill. arbeidstimer / totalt antall timer ²⁾ H2-verdi = antall skader som medfører fravær + antall skader som krever tilrettelagt arbeid eller faktisk behandling av medisinsk personell) x 1 mill. arbeidstimer /totalt antall timer ³⁾ Antall rapporter om uønsket hendelse ⁴⁾ Antall gjennomførte sikker jobb-analyser ⁵⁾ Totalt antall rapporterte timer for alle kontrakter. Data hentes fra HMSREG og skal ikke inkludere timer for prosjektadministrasjon og prosjekteringsgruppe

H1-verdi denne periode (felt merket lys blå) overføres til superside. I tillegg gjøres en overordnet vurdering basert på kriteriene vist under.

1. SHA og seriøsitet	I tråd med målene for SHA	
	Avvik som kan true målene for SHA	I
	Avvik som truer målene for SHA	X

Det vises til vedlegg for eventuelle kommentarer og rapportering av personskader eller andre alvorlige hendelser.

Ved personskade benyttes følgende tabell som vedlegg:

Kategori	Dato	Beskrivelse	Kontrakt

Andre alvorlige hendelser presenteres i følgende tabell:

RUH nr.	Dato	Beskrivelse	Kontrakt

Med andre alvorlige hendelser menes hendelser eller nestenulykker som kunne ført til langvarig sykefravær, varig mén eller dødsfall. Oppfølging og iverksatte tiltak skal beskrives.

Det skal i statusrapporten settes en HMS-karakter basert på en vurdering av:

- Orden og ryddighet
- Opplevelse av sikkerhet (trygghet)
- Involvering av entreprenørledelsen
- Rapporter uønskede hendelser (RUH). Læring fra hendelser

HMS-karakteren skal brukes for å få til den gode HMS-samtalen i prosjektene og bidra til forbedring og å etablere en felles beste praksis.

Ambisjonen er at Byggherre (KU) og kontraktspart (HMS-leder) skal sette karakteren sammen. Karakteren drøftes i månedlig SHA-koordineringsmøte (ev. i byggemøter) hvor man går gjennom vurderingen og forbedringspunkter med kontraktspartene.

I statusrapporten skal det påføres siste registrerte karakter.

6 HMS-karakter

	Siste registrerte	Måned og år
HMS-karakter		

Under vises skala for karaktergivingen.

7	Beste praksis! God organisering, ryddig, rent og sikkert
6	Meget god HMS-standard, kun få forbedringspunkter
5	God HMS-standard , men flere forbedringspunkter (ingen)
4	Under forventet standard, mange forbedringspunkter
3	Uakseptabel HMS-standard, umiddelbare tiltak nødvendig
2	Stoppe arbeid inntil alvorlige avvik er utbedret
1	Kaotisk/ustrukturert/farlig

Indikatorer jf. metodikk fra Sykehusbygg HF

3.2 Seriøsitet

Byggeprosjektene skal gjennomføres i tråd med Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (byggherreforskriften) og de omforente seriøsitetsbestemmelsene i Bygg- og anleggsnæringen (BA).

Det skal i statusrapporten settes en seriøsitets-karakter basert på en vurdering av:

- Andel lærlinger
- Andel fagarbeidere
- Samhandling og håndtering av avvik

I statusrapporten skal det påføres siste registrerte karakter.

7 Seriøsitetskarakter jf. metodikk fra Sykehusbygg HF er basert på en vurdering av andel lærlinger, andel fagarbeidere, samhandling og håndtering av avvik. Karakterskala fra 1 til beste karakter 7

	Siste registrerte	Måned og år
Seriøsitetskarakter		

Erfaringsvis varierer seriøsitetskarakteren i prosjektene fra 4 til 7, der 7 er beste karakter. Karakteren 4 indikerer at det er flere forbedringspunkter. Sykehusbygg HF forventer at byggeplassene skal ha karakteren 5 eller bedre.

8 Tekstboks seriøsitet

Tekstboks benyttes bare hvis det har vært hendelser eller hvis det er behov for oppfølging av hendelser fra forrige periode.

4.0. Miljø

9 Overordnet vurdering av ytre miljø

Det skal her gjøres en overordnet vurdering av risikobildet for ytre miljø basert på kriteriene vist under.

Ytre miljø	Overordnet vurdering ytre miljø	
------------	---------------------------------	--

2. Miljø	I tråd med gjeldende krav og miljøambisjoner	
3.	Avvik som kan true krav og miljøambisjoner	I
4.	Avvik som truer krav og miljøambisjoner	X

Det skal i tabellen under påføres forbruk av biodiesel, gass, CO₂ og avfall.

10 Forbruk biodiesel, gass, CO₂-produksjon og avfall

Parametere for klima og miljø	Denne	Hittil i
Forbruk biodiesel (liter)		
Forbruk mengder gass (kg)		
Beregnet produksjon CO ₂ (tonn)		
Kildesortert avfall (tonn)		
Restavfall (tonn)		
Gjenvinning av avfall (tonn)		
Andel kildesortering (prosentpoeng)		

11 Tekstboks ytre miljø

Tekstboks benyttes kun hvis det har vært hendelser, eller hvis det er behov for oppfølging av hendelser fra forrige periode knyttet til BREEAM-sertifisering, utslipp/forurensning eller andre forhold som har betydning for klima og miljø.

5.0. Økonomi

5.1 Nøkkeltall økonomi

Nøkkeltall for økonomi skal rapporteres som vist i tabellen nedenfor:

12 Nøkkeltall økonomi

	BUDSJETT	SLUTTKOSTNAD		FORPLIKTE	PLANLAGT OG PÅLØPT				
					Denne periode		Hittil i prosjektet		
	1	2	3=1-2	4	5	6	7	8	9=7-8
Budsjettområder	Godkjent budsjett	Sluttprognose	Avvik	Forpliktet hittil	Planlagt	Påløpt	Planlagt	Påløpt	Avvik
S1 Prosjektstøtte									
S2 Samhandling									
U1 Prosjektering									
U2 Bygg									
U3 VVS									
U4 Elektro									
U5 Byggnær IKT									
U6 Utstyr									
U7 Ikke-byggnær IKT									
U8									
Forprosjekt									
Sum basiskostnad									
U9A Forventet tillegg									
U9B LPS									
Delsum									
Forventet kostnad									

Avvik godkjent budsjett mot sluttprognose og avvik påløpt hittil mot planlagt hittil (felt merket lys blå) overføres til superside. I tillegg gjøres en overordnet vurdering basert på kriteriene vist under.

3. Økonomi	I henhold til budsjett	
	Avvik mellom påløpt hittil og budsjett	I
	Avvik som truer styringsrammen	X

S-kurve for økonomi skal vises i eget vedlegg.

For prosjekter som benytter totalentrepriser (NS 8407) kan økonomitabellen tilpasses slik at den gjenspeiler kontraktsmodellen. Tilpasning av tabellen avklares med prosjekteier. Et eksempel på tabell vises her.

	BUDSJETT	SLUTTKOSTNAD		FORPLIKTET	PLANLAGT OG PÅLØPT				
					Denne periode		Hittil i prosjektet		
	1	2	3=1-2	4	5	6	7	8	9=7-8
Budsjettområder	Godkjent budsjett	Slutt prognose	Avvik	Forpliktet hittil	Planlagt	Påløpt	Planlagt	Påløpt	Avvik
S1 Prosjektstøtte									
U2 Totalentreprise									
U6 Utstyr									
U7 Ikke-bygg nær IKT									
U8 ...									
U8 ...									
U8 ...									
Forprosjekt									
Sum basiskostnad⁽¹⁾									
U9A Forventet tillegg									
U9B LPS									
U10 Prosjekteiers reserve									
Delsum									
Forventet kostnad									

(1) Basis for beregning av inntjent verdi

Byggherrekostnader oppgis under S1 Prosjektledelse. Under U8 kan det oppgis delprosjekter som ikke inngår i totalentreprisen.

13 Tekstboks økonomi

Tekstboksen benyttes kun til å forklare ev. avvik.

5.2 Status økonomi entrepriser

14 Tekstboks for status økonomi entrepriser

Tekstboksen skal benyttes til å forklare eventuelle avvik eller endringer i godkjent entrepriseplan.

Status økonomi for entrepriser i henhold til entrepriseplanen skal oppdateres i eget vedlegg. Listen skal inkludere alle kontrakter, også kontrakter som regulerer rådgiver- og prosjekteringsytelser.

For entrepriser som er planlagt skal det registreres godkjent budsjett og dato for planlagt kontrahering. For entrepriser som er igangsatt skal det registreres dato for kontrahering, inngått kontraktssum, entreprenør, planlagt og virkelig akkumulert kostnad og sluttprognose.

	Original kontrakt	Forpliktet	Godkjent budsjett	Prognose denne perioden	Avvik prognose og godkjent budsjett	Endring prognose forrige periode	Prognose forrige periode
Forprosjekt							
xxxx Kontrakt							
SUM S1							
xxxx Kontrakt							
SUM S2							
xxxx Kontrakt							
xxxx Kontrakt							
xxxx Områdereserve U1							
SUM U1							
xxxx Kontrakt							
xxxx Kontrakt							
xxxx Områdereserve U2							
SUM U2							

5.3 Status økonomi reserver

16 Nøkkeltall reserver

Malen skal benyttes til å rapportere status og utvikling på prosjektets reserver. Opprinnelig reserve er den reserven prosjektet startet med. Godkjent budsjett er siste godkjente budsjett ved budsjettrevisjon. Faktisk fremdrift er definert i Kapittel 10. Benyttet reserve viser andelen av prosjektets opprinnelige reserver som er allokert til budsjettspesifikke formål hittil i prosjektet, og beregnes som:

Kategori	Opprinnelig reserve	Budsjett	Prognose reserve		Endring i reserver		Kommentar
			Forrige periode	Denne perioden	Fra godkjent budsjett	Fra forrige periode	
		Godkjent budsjett					Til endring
Områdereserve U1							
Områdereserve U2							
Områdereserve U3							
Områdereserve U4							
Områdereserve U5							
Områdereserve U6							
Områdereserve U7							

Områdereserve U8							
Total (omr.res)							
U9A Prosjektdirektørs reserve							
U9B Lønns - og prisjustering							
Total (U9)							
U10 Prosjekteiers reserve							
Total (U10)							
Totale reserver							
Kommentarer							
Forklaring av periodens bruk av reserver: Prosjektets vurdering av gjenstående reserver:							

6.0. Fremdrift

6.1 Overordnet vurdering av fremdrift

17 Tekstboks fremdriftsstatus

Tekstboksen skal benyttes til å beskrive fremdriftsstatus med hovedvekt på eventuelle avvik for planlagt ferdigstillelse av prosjektet i henhold til godkjent budsjett. Det må framgå om ev. avvik kan forventes korrigert i løpet av prosjektets gjennomføringstid.

6.2 Status fremdrift

Prosjektets fremdrift måles mot gjeldende budsjettrevisjon (oppgi nummer).

Virkelig fremdrift beregnes med utgangspunkt i timeverk.

En del entrepriser i kostnadsoppsettet er i liten grad direkte fremdriftsgivende. Eksempler er administrasjon og egne kontrakter for drift av rigg, snøbrøyting mv. Disse unntas fra fremdriftsrapporteringen. Det skal i samarbeid mellom eier og prosjektorganisasjonen gjøres en gjennomgang og utvelgelse av hvilke kontrakter som regnes som fremdriftsgivende og skal medtas i fremdriftsrapporteringen.

Status fremdrift skal vises i tabellen nedenfor.

18 Status fremdrift

	Fremdrift denne periode [%]		Fremdrift hittil i prosjektet [%]		Avvik hittil i prosjektet [pstp.]	
Område	Gjeldende plan ⁽¹⁾	Faktisk	Gjeldende plan ⁽¹⁾	Faktisk	Ved utgangen av forrige	Ved utgangen av denne
U1 Prosjektering						
U2 Bygg						
U3 VVS						
U4 Elektro						
U5 Byggnær IKT						
U6 Utstyr						
U8						
Samlet fremdrift						

Akkumulert avvik i prosent denne periode for U1 prosjektering og for samlet fremdrift (U1-U8) overføres til superside. I tillegg gjøres en overordnet vurdering basert på kriteriene vist under.

4. Fremdrift	I henhold til godkjent fremdriftsplan	
	Avvik som kan påvirke fremdriften	I
	Avvik som påvirker fremdriften	X

19 Status fremdrift ikke-byggnær IKT

Fremdriftsstatus for ikke-byggnær IKT skal rapporteres i egen tabell.

	Fremdrift i perioden [%]		Fremdrift akkumulert [%]		Avvik hittil i prosjektet [%]	
Område	Gjeldende plan	Faktisk	Gjeldende plan	Faktisk	Ved utgangen av forrige periode	Ved utgangen av denne periode
U7 Ikke-byggnær IKT						

20 Tekstbok overordnet fremdriftsstatus for ikke-byggnær IKT

Tekstboksen skal benyttes til å gi en kort overordnet status og forklare ev. avvik eller endringer fra gjeldende fremdriftsplan for ikke-byggnær IKT.

6.3 Inntjent verdi

Inntjent verdi er en anerkjent metode for å måle produktivitet og fremdrift som grunnlag for nærmere analyser og vurdering av tiltak. Kapittel 11 inneholder forklaringer og retningslinjer for beregning av inntjent verdi og indekser. Inntjent verdi knyttet til fremdrift og prosjektering skal rapporteres i to ulike tabeller.

21 Inntjent verdi for prosjektering

Hittil i prosjektet		Indekser	
		Forrige periode	Denne periode
Faktisk fremdrift (%)			
Inntjent verdi (kr)			
Planlagt verdi (kr)			
Faktisk kostnad (kr)			
Produktivitetsindeks CPI (Cost Performance Index)			
Fremdriftsindeks SPI (Schedule Performance Index)			

22 Inntjent verdi, samlet for prosjektet

Hittil i prosjektet		Indekser	
		Forrige periode	Denne periode
Faktisk fremdrift (%)			
Inntjent verdi (kr)			
Planlagt verdi (kr)			
Faktisk kostnad (kr)			
Produktivitetsindeks CPI (Cost Performance Index)			
Fremdriftsindeks SPI (Schedule Performance Index)			

Hovedfremdriftsplan og S-kurver for fremdrift skal følge som vedlegg.

7.0. Kvalitet og omfang

5. Kvalitet og omfang	I henhold til godkjent kvalitet og omfang	
	Avvik som kan true kvalitet og omfang	I
	Avvik som truer kvalitet og omfang	X

7.1 Samhandling og medvirkning

23 Tekstboks samhandling og medvirkning

Her beskrives kort status og ev. avvik knytte til samhandling og medvirkning med driftsorganisasjonen/helseforetaket.

7.2 Endring i kvalitet

24 Tekstboks avvik kvalitet

Her rapporteres eventuelle avvik fra beskrevet og avtalt kvalitet. Kvalitet forstås her som oppfyllelse av krav til byggverk og utstyr som skal sikre at tiltak planlegges, prosjekteres og utføres ut fra hensyn til god visuell kvalitet, universell utforming og slik at tiltaket oppfyller tekniske krav til sikkerhet, miljø, helse og energi.

Begrepet kvalitet kan gå utover oppfyllelse av minimumskravene i byggt teknisk forskrift, når dette er beskrevet og avtalt med byggherre og entreprenør.

7.3 Premissendringer

25 Premissendringer

Tekstboks benyttes kun hvis det har vært premissendringer. Eventuelle premissendringer beskrives og oppdateres i *vedlegg H: Liste over premissendringer*.

8.0. Usikkerhetsstyring

8.1 Fem mest kritiske risikoer

26 Risikomatriske over de fem mest kritiske risikoene merket med ID satt inn i risikomatrisen under. Rapporten kan hentes fra risikoregister i Omega 365.

TRUSLER	KONSEKVENNS				
SANNSYNLIGHET	K1	K2	K3	K4	K5
S5 (95%-100%)					
S4 (70%-95%)					
S3 (30%-70%)					
S2 (5%-30%)					
S1 (0%-5%)					

27 De fem mest kritiske risikoene fordelt på kategoriene personsikkerhet, ytre miljø, kvalitet, økonomi, fremdrift og omdømme, med risikoreducerende tiltak og restrisiko

ID	Kategori	Risiko	Tiltak	Konsekvens

8.2 Muligheter og status kuttliste

#28 Liste over de fem største mulighetene merket med ID satt inn i matrisen under. Rapporten kan hentes fra register over risikoer og muligheter i Omega 365.

MULIGHETER	KONSEKVENNS				
SANNSYNLIGHET	K1	K2	K3	K4	K5
S5 (95%-100%)					
S4 (70%-95%)					
S3 (30%-70%)					
S2 (5%-30%)					
S1 (0%-5%)					

29 De fem største mulighetene fordelt på kategoriene personsikkerhet, ytre miljø, kvalitet, økonomi, fremdrift og omdømme, med risikoreduserende tiltak og restrisiko

ID	Kategori	Muligheter	Tiltak	Konsekvens

8.3 Eventuelle endringer i kuttlistar

30 Tekstboks med eventuelle endringer i godkjent kuttliste.

9.0. Særskilte tema

31 Særskilte tema

Her rapporteres ev. forhold som ikke dekkes av de foregående fem kapitlene, og som prosjekteier har bedt prosjektorganisasjonen om å rapportere.

10.0. Vedlegg

Følgende vedlegg skal inngå som del av månedsrapporten:

- A:** Kriterier for trafikklysvurdering
- B:** SHA-hendelser i perioden
- C:** Hovedfremdriftsplan med fremdriftsfront
- D:** S-kurve økonomi
- E:** S-kurve fremdrift
- F:** Status økonomi entrepriser
- G:** Risikorapport fra risikoregister i Omega 365
- H:** Liste over premissendring

Vedlegg F: Status økonomi entrepriser

Malen skal benyttes til å rapportere status for de enkelte budsjettene/kontraktene og synliggjøre eventuelle avvik mellom budsjett og prognose. Prosjektet skal benytte siste godkjente budsjett behandlet i styregruppen. Oversikten skal inkludere alle budsjetter/kontrakter, både inngåtte og planlagte.

VEDLEGG F - PROGNOSE PR BUDSJETT/ENTREPRISE , APRIL 2025

		Original kontrakt	Forpliktet	Godkjent budsjett	Prognose denne perioden	Avvik prognose og godkjent budsjett	Endring prognose forrige periode	Prognos e forrige periode
Forprosjekt								
xxxx	Kontrakt							
	SUM S1							
xxxx	Kontrakt							
	SUM S2							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Områdereserve U1							
	SUM U1							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Områdereserve U2							
	SUM U2							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Områdereserve U3							
	SUM U3							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Områdereserve U4							
	SUM U4							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Kontrakt							
xxxx	Områdereserve U5							
	SUM U5							

xxxx	Kontrakt		
xxxx	Kontrakt		
xxxx	Områdereserve U6		
	SUM U6		
xxxx	Kontrakt		
xxxx	Kontrakt		
xxxx	Områdereserve U7		
	SUM U7		
xxxx	Kontrakt		
xxxx	Kontrakt		
xxxx	Områdereserve U8		
	SUM U8		
	DELSUM		
U9	Reserve		
	U9A		
	Prosjektdirektørs		
xxxx	reserve		
	U9B Lønns - og		
xxxx	prisjustering		
	Sum U9		
U10	Reserve		
	U10 Prosjekteiers		
xxxx	reserve		
	Sum U10		
	SUM		

HELSE  SØR-ØST