



Statens prosjektmodell

Rapportnummer f023b

KS2 av Nytt regjeringskvartal byggetrinn 2 del 1

Sluttrapport utarbeidet for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Finansdepartementet

Rapport	KS2 av Nytt regjeringskvartal byggetrinn 2 del 1
Revisjon nr.	1.0
Dato:	30.06.2024
Oppdragsgivere	Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Finansdepartementet
Ansvarlig fra Marstrand	Glenn Steenberg
Andre ressurser	Tore Myrvold, Morten Aagaard, Hans Christian Nørve, Magnus Røsjø, Kaja Ligård, Steinar Nilsen

Glenn Steenberg

Marstrand AS

Superside				
Generelle opplysninger				
Kvalitets-sikringen	Kvalitetssikrer: Marstrand AS		Dato: 28.06.2024	
Prosjekt-informasjon	Prosjektnavn og nr.: Nytt RKV BT2 (1004912) del 1	Departement: Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet		Prosjekttype: Bygg
Basis for analysen	Prosjektfase: Forprosjekt		Prisnivå: 2024	
Tidsplan	St.prp.: Statsbudsjett for 2025	Prosjektoppstart: 2025		Planlagt ferdig: 2029
Tema/Sak				
Tiltakets samfunnsmål	Regjeringskvartalet er et effektivt departementsfelleskap med nødvendig sikkerhet i et langtidsperspektiv.		Rangering av resultatmål:	1. Kost 2. Kvalitet 3. Tid
Endringslogg	Viktigste økninger: Vestre del av Regjeringsparken, E-kjeller og arealvekst. Viktigste reduksjoner: ST1-rampe, erverv av Møllergata 5 – 9, optimaliseringer		Fastsatt styringsmål: 6 712 mill. kr (prisnivå 2024)	
	I liten grad benyttet som styringsverktøy		Kostnadsendring: Økt med 289 mill. kr	
Kontrakt-strategi	Allerede besluttet strategi med totalentrepriser med samspill, færre tverrgående entrepriser og tidligere tiltransport prosjektering Vi støtter kontraktstrategi. Bør jobbe aktivt med team, kultur og ledelse, utarbeide plan B ved uenighet om målpris og harmonisere kontraktsbestemmelser med samspillsveileder i framtidige kontrakter.			
Suksessfaktorer og fallgruver	De tre viktigste suksessfaktorene:		De tre viktigste fallgruvene:	
	Kontinuerlig evaluering og læring fra BT1		Undervurdere kompleksitet av byggetrinn 2 (BT2)	
	Tidlig utvikling av slutfaseplaner som omfatter alle aktører		For lite oppmerksomhet om BT2 grunnet utfordringer i BT1	
	Realistiske planer og reell rapportering/styring av fremdrift		Erfaringer fra innflytting i BT1 medfører betydelige endringer	
Prosjektets usikkerhet	Angi de tre største og viktigste usikkerhetselementene:		Spredning P10/P90 (inkl. mva, prisnivå 2024):	
	U2 Eierstyring og brukerprosess		1 175 mill. kr	
	U8 Markedsusikkerhet		1 170 mill. kr	
	U5 Prosjektering og modenhet (prosjektutvikling)		1 116 mill. kr	
Risikoreducerende tiltak	Mulige / anbefalte tiltak:		Forventet kostnad (P50, mill.kr, inkl. mva., prisnivå 2024):	
	Styrke Statsbygg posisjon i spillet gjennom tett involvering i estimering, integrert team og stegvis tildeling av kontrakter med reell plan B		N/A	
	Støtte entreprenører for å lykkes med fremdriftsstyring		N/A	
	Optimalisering av tekniske løsninger i C-blokk og kjellere		N/A	
	Gjennomføre kontroller av kritiske aktiviteter som går på tvers mellom delprosjekter		N/A	
Reduksjoner og forenklinger	Mulige / anbefalte tiltak og seneste mulige beslutningspunkt:		Forventet besparelse (P50, mill.kr, inkl. mva., prisnivå 2024):	
	Kutte innvendig rehab Møllergata 13, 13B og 15		150 mill. kr	
	Nedjustere sykkelplasser iht. 4100 arbeidsplasser		53 mill. kr	
	Redusert omfang automasjon		28 mill. kr	
	Kostnadsreducerende tiltak på teknikk (3 ulike)		29 mill. kr	
	Billigere fasadekledning i C-blokk		24 mill. kr	
	Diverse mindre reduksjoner		31 mill. kr	
Tilrådninger om økonomiske rammer	Anbefalt styringsramme ekskl. KORO	P50	Beløp: 7 100 mill. kr	Inkl. mva, prisnivå 2024
	Anbefalt kostnadsramme ekskl. KORO	P85 ÷ kuttliste	Beløp: 8 000 mill.kr	Inkl. mva, prisnivå 2024
	Mål på usikkerhet	St. avvik: 16,7 %	St. avvik i mill. kr: 1 184 mill. kr	Inkl. mva, prisnivå 2024
Valutarisiko	Ikke betydelig valutarisiko. Begrensede innkjøp i utenlandsk valuta, men indirekte påvirkning gjennom eksempelvis endrede priser for råvarer (stål), automasjon og annen teknologi og utenlandsk arbeidskraft.			
Tilrådning om organisering og styring	Statsbygg bør tildele prosjektdirektør et styringsmål som er under styringsrammen, og sikre at byggetrinn 2 får nok oppmerksomhet i videre styring. Samspillsorganisasjonen bør styrkes med felles organisering og færre dublerter roller, vedlikeholde gode team, sikre nøkkelressurser, beholde samspillsfasilitatorer, måle og rapportere på team, kultur og ledelse			
Samfunns-økonomi	Netto nytte ved konseptvalg: Ikke sammenlignbart		Netto nytte avsluttet forprosjekt: -1 690 mill. kr Stor positiv ikke-prissatt nytte knyttet til sikkerhet	
Gevinstrealisering	Er gevinstrealiseringsplanen tilpasset prosjektets behov? Ja		Viktigste tiltak: Departementene som flytter inn, Statsbygg drift og DSS/DIO bør utarbeide egne gevinstplaner. DFD bør ha et tydelig mandat som gevinstforvalter for å bistå og følge opp gjennomføringen.	
Planlagt bevilgning	2024: 290 mill. kr		2025: 750 mil. kr	
			2026: 1 350 mill. kr	

SAMMENDRAG

Byggetrinn 2 av Nytt regjeringskvartal viderefører organisering, strategier og løsninger fra byggetrinn 1 og vurderes å være godt definert og planlagt. Vi anbefaler en kostnadsramme på 8 000 mill. kr. Byggetrinn 2 er riktig avgrenset, men innvendig rehabilitering av Møllergata-byggene kan tas ut av prosjektet uten vesentlige ulemper for Nytt regjeringskvartal. Sykkelparkeringen bør vurderes nedskalert og muligheten for å redusere dekningsgrad for arbeidsstasjoner til 70 prosent bør vurderes grundig. Byggetrinn 2 er direkte avhengig av fremdrift på Ring 1-prosjektet, og har potensielt krevende grensesnitt mot driften etter innflytting av byggetrinn 1. Det bør følges opp at dette ikke påvirker prosjektet negativt. Byggetrinn 2 er et stort og komplekst prosjekt og det bør unngås at oppfølgingen havner i skyggen av byggetrinn 1.

Statsbygg har på oppdrag fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) gjennomført forprosjekt for byggetrinn 2 del 1 av Nytt regjeringskvartal (RKV). Byggetrinn 2 del 1 omfatter i hovedsak C-blokk, Kjeller 2, Regjeringsparken og rehabilitering av Møllergata 13, 13B og 15. Rehabilitering av G-blokk inngår i byggetrinn 2 del 2, og vil kvalitetssikres senere. Statsbygg har inngått en samspillskontrakt med Skanska, som i tillegg til C-blokk også inkluderer opsjoner på C-kjeller, Kjeller 2 og Møllergata-byggene. Byggetrinn 1 er i gjennomføringsfasen og vil pågå i parallell med byggetrinn 2 del 1 (heretter byggetrinn 2) fram til innflytting i 2026. Gjennomføring av byggetrinn 2 er planlagt startet i 2025 med oppstart prøvedrift og mulig innflytting fra midten av 2029.

Marstrand AS og Høgskolen i Molde har gjennomført ekstern kvalitetssikring (KS2) i henhold til rammeavtale om ekstern kvalitetssikring med Finansdepartementet. I tillegg til ordinær KS2 omfatter oppdraget vurderinger av hvordan Statsbygg kan styrke sin forhandlingsposisjon og opprettholde exit-mulighet i samspillet med entreprenør, avgrensning av byggetrinn 2, kostnadsreduserende tiltak samt kontrollplan for DFD.

Grunnleggende forutsetninger

Prosjektet vurderes å være videreført i tråd med regjeringens konseptvalg i 2014. Det er imidlertid enkelte endringer, hvor ombygging av Ring 1 og planlagt rehabilitering av G-blokk er de mest vesentlige. Det planlegges også for et lavere antall ansatte, noe som gjenspeiler at økningen i antall ansatte har vært mindre enn forventet i 2014. Ved konseptvalg ble det besluttet at prosjektet skulle ha ambisiøse miljømål, noe som ble reflektert i prosjektets miljømål fra 2017. Klimalovgivningen har imidlertid endret seg vesentlig fra 2017, og vi anbefaler å vurdere miljømålene og ambisjonene for utslippsreduksjoner opp mot nasjonale klimamål. Se kapittel 2.3.

Ved konseptvalg var prosjektet ikke delt i byggetrinn, og det er ikke grunnlag for å vurdere kostnadsutviklingen fra konseptvalget til i dag. Første solide referanse for kostnadene til byggetrinn 2 er fra KS2 av byggetrinn 1 i 2020. Fra 2020 har kostnadene mer enn doblet seg, primært som følge av at omfang er flyttet fra byggetrinn 1 og 3. Etter oppstart av forprosjektet i januar 2022 har kostnadene økt lite. Se kapittel 2.5.

Statsbygg sin samfunnsøkonomiske analyse viser en negativ nåverdi, men med store positive nyttevirksomheter, særlig knyttet til sikkerhet. En større del av kostnadene i byggetrinn 2 gir nytte for brukerne i byggetrinn 1 og 3, noe som ikke er spesifikt hensyntatt i nyttevurderingene. Ved å korrigere for disse forholdene vil nåverdien nærme seg null, og de vesentlige nytteeffektene, særlig knyttet til sikkerhet, vil med rimelig trygghet gi større nytte enn den negative nåverdien.

Den samfunnsøkonomiske analysen benytter et nullalternativ som innebærer å videreføre dagens lokasjoner. I lys av kravene til sikkerhet kan det stilles spørsmål ved om dette er forsvarlig. Det ville styrket beslutningsunderlaget om det også var utredet et alternativ der kostnadene for å oppnå akseptabel sikkerhet på dagens lokasjoner var inkludert. Se kapittel 2.4.

DFD har utviklet en god gevinstrealiseringsplan. Enkelte gevinster avhenger av forberedelser i departementene som flytter inn, og det er uklart om departementene har egne gevinstrealiseringsplaner og hvor langt de er kommet i sine forberedelser. Dette gjelder både byggetrinn 1 og 2. Vi anbefaler at DFD får et tydelig mandat for å bistå og følge opp departementenes arbeid med gevinstrealisering, og at departementene som flytter inn utarbeider egne gevinstrealiseringsplaner. Se kapittel 2.6.

Vi vurderer at avgrensningen av byggetrinn 2, både med hensyn til prosjektgjennomføring og funksjonalitet, er hensiktsmessig. Bruken av Møllergata-byggene er imidlertid uavklart og konsekvensene av å flytte innvendig rehabilitering til neste byggetrinn er potensielt små. Dette mulige kuttet står også på Statsbyggs kuttliste. Se kapittel 2.7.

Statsbygg har anbefalt å redusere dekningsgrad for de ansatte fra 75 til 70 prosent. Dekningsgraden er ikke endret etter 2017, på tross av endrede arbeidsvaner etter pandemien. En dekningsgrad på 70 prosent kan redusere kostnadene betydelig i byggetrinn 3, forutsatt at endringen gjøres i hele regjeringskvartalet. Statsbyggs utredning omfatter imidlertid ikke hvordan tilstedeværelsen har endret seg etter pandemien, og det er usikkerhet om redusert dekningsgrad vil gi plassproblemer. Det er derfor ikke grunnlag for å gi en klar anbefaling, men i lys av besparelespotensialet bør det gjøres grundige vurderinger før beslutning. Vi anbefaler også å vurdere redusert sykkelparkering for å reflektere en reduksjon i antall ansatte fra 5 700 til 4 100. Se kapittel 2.8.

Organisering og styring

DFD sin overordnede organisering vurderes å være godt tilpasset styringsutfordringen. Den kanskje største utfordringen i slutfasen, både for byggetrinn 1 og 2, er koordinering og styring på tvers mellom delprosjektene. Det nylig besluttede ibrukstakelsesprosjektet er et viktig tiltak for å få til en helhetlig styring av slutfasen, og det er viktig at prosjektet får et solid mandat og nok midler. Se kapittel 8.1.

Vi anbefaler å benytte DFD sitt gjeldende kontrollregime for byggetrinn 1 også i byggetrinn 2. Vi vurderer at oppfølgingen av Statsbygg er tilstrekkelig ivarettatt, men anbefaler at det gjøres kontroller av aktivitetene som krever samordning mellom delprosjektene og driftsorganisasjonene. Utfra foreliggende risikobilde anbefaler vi å planlegge med kontroll av helhetlig fremdriftsplan, slutfaseplan og gevinstrealiseringsplaner hos departementene som flytter inn. Eventuelle ytterligere kontroller bør ta utgangspunkt i det til enhver tid gjeldende risikobilde. Se kapittel 8.6.

Styringsdokumentasjonen til Statsbygg vurderes å være komplett og holder et godt nivå. Kostnadsestimatet har imidlertid vist seg vanskelig å etterprøve, og dokumentasjon av estimatet bør styrkes i byggetrinn 2 del 2 og senere byggetrinn. Se kapittel 2.1

Statsbygg benytter samme styringssystemer og overordnede organisering i byggetrinn 2 som i byggetrinn 1, og vi vurderer disse som godt tilpasset styringsutfordringene. Det er risiko for at byggetrinn 2 får for lite oppmerksomhet som følge av at byggetrinn 1 er nærmere ferdigstillelse.

Dette understøttes også av våre intervjuer med nøkkelpersonell i prosjektet. Statsbygg og DFD bør sørge for at byggetrinn 2 får nødvendig oppmerksomhet i styringen. Se kapittel 8.2.

Kontraktstrategi

Kontraktstrategien er allerede kvalitetssikret og besluttet, og vi støtter valget av å benytte totalentreprise med samspill. Det er inngått kontrakt med Skanska for hovedtyngden av omfanget og samspillsfase 1 har pågått om lag et halvt år. Vi oppfatter at samspillet er velfungerende, men anbefaler at det jobbes aktivt med å utvikle og vedlikeholde samspillet med fokus på team, kultur og ledelse under hele gjennomføringen. Vi anbefaler at Statsbygg er tett involvert i målprisestimeringen, jobber integrert med entreprenør og legger opp til en stegvis utøvelse av opsjonene om samspillsfase 2 for å sikre en riktig målpris. Se kapittel 3.1 og 8.4.

For å opprettholde en reell exit-mulighet i fase 1 anbefaler vi at Statsbygg utarbeider og forankrer en plan B hos DFD som kan benyttes om nødvendig. Vi vurderer at det er et avvik mellom Statsbyggs samspillsveileder og kontraktens bestemmelser om varsling, ansvar og konsekvenser av feil. Vi anbefaler derfor at kontraktsbestemmelsene revideres før fremtidige utlysninger. Se kapittel 3.3.

Kostnader og usikkerhet

Vi har følgende anbefalinger til økonomiske rammer og mål for byggeprosjektet, eksklusiv kunst i offentlig rom. Anbefaling inkludert kunst i offentlig rom finnes i hovedrapport. Se kapittel 7.1.

Tabell 1: Anbefalinger ekskl. kunst i offentlig rom. Mill. kr inkl. mva., prisnivå januar 2024, avrundet til 50 mill. kr.

	Rolle	Beregningsgrunnlag	Mill. kr
Kostnadsramme	DFD	P85-estimat minus kutt	8 000
Styringsramme	Statsbygg	P50-estimat	7 100
Styringsmål	Prosjektdirektør	P35-estimat	6 600

Kostnadsrammen er basert på P85 fra usikkerhetsanalysen fratrasket mulige kutt på 314 mill. kr. Det foreligger i tillegg en liste med mulige kutt tilsvarende 47 mill. kr, men disse bør verifiseres sikkerhetsmessig, før de legges til kuttlisten. Statsbygg bør sørge for at beslutning om kutt kan skyves lengst mulig ut i tid for å skape nødvendige fleksibilitet. Se kapittel 6.

Vi anbefaler at prosjektdirektør får et styringsmål som er lavere enn styringsrammen. Dette gir incentiv til stram kostnadsstyring og øker sannsynligheten for at prosjektet ender under styringsrammen. I tillegg gir det prosjektstyret handlingsrom til å håndtere utfordringer uten å be om utløsning av usikkerhetsavsetningen. Se kapittel 7.1.

Usikkerhetsanalysen viser et standardavvik på 17 prosent. Dette er ikke høyt til å være et så stort og komplekst prosjekt, men reflekterer at byggetrinn 2 i stor grad bygger på løsninger, styringsverktøy og erfaringer fra byggetrinn 1. Det er likevel viktig at styringsutfordringene ikke undervurderes da byggetrinn 2, særlig når G-blokk inkluderes i omfanget. Se kapittel 5.4.

Den største usikkerheten er knyttet til eierstyringen og håndtering av brukerne. Prosjektet har en krevende brukergruppe og eventuelle uenigheter mellom DFD og øvrige departementer må løftes til regjeringen. Eierstyringen omfatter koordinering mellom en rekke delprosjekter, herunder Ring 1, IKT i RKV, Felles IKT-tjenester, byggetrinn 1, ibrukstakelsesprosjektet,

departementene som flytter inn og driftsorganisasjonene til DSS og Statsbygg. Det å lykkes med koordineringen, ivareta grensesnittene og sørge for en felles fremdrifts- og slutfaseplan er krevende.

Markedsusikkerheten, som er den nest største usikkerheten er betydelig, og fremtidig utvikling kan preges av usikkerheten i forsyningskjedene som følge av den geopolitiske situasjonen. Den tredje største usikkerheten er relatert til videre detaljering av prosjekteringen, som ofte medfører kostnadsøkninger. Det er imidlertid identifisert en rekke potensielle kostnadsreduksjoner som følge av læring fra byggetrinn 1, som også gir en betydelig oppside. For øvrig er det risiko forbundet med at byggetrinn 1 idriftsettes midt i byggeperioden. Dette kan gi restriksjoner på arbeidene grunnet sikkerhet og krav om endringer som følge av erfaringer fra innflyttingen. Disse usikkerhetene bør Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet være oppmerksomme på. Se kapittel 5.4.

INNHold

SAMMENDRAG	4
1 Innledning	9
2 Grunnleggende forutsetninger	13
3 Kontraktstrategi.....	31
4 Suksessfaktorer og fallgruver	36
5 Kostnadsestimat og usikkerhetsanalyse	39
6 Reduksjoner og forenklinger.....	51
7 Tilrådninger om styrings- og kostnadsramme.....	54
8 Organisering og styring.....	56
9 Forslag og tilrådninger samlet	68
Vedlegg 1: Grunnlagsdokumenter	73
Vedlegg 2: Gjennomførte intervjuer og temamøter	74
Vedlegg 3: Metode usikkerhetsanalyse.....	76
Vedlegg 4: Usikkerhetsanalyse	78

1 INNLEDNING

1.1 OM PROSJEKTET

Regjeringen har besluttet å gjenoppbygge regjeringskvartalet, lokalisert mellom Akersgata, Møllergata og Hammersborg. Det nye kvartalet skal huse Statsministerens kontor og alle departementene unntatt Forsvarsdepartementet. Nytt regjeringskvartal dimensjoneres for 4 100 ansatte og vil inkludere fem nybygg på totalt 90 000 m² og rehabilitering av H-blokken (20 000 m²), G-blokken (17 000 m²) og Møllergata 13, 13B og 15 (3 200 m²). Byggene vil inneholde moderne funksjoner for departementsarbeid og nødvendig brukerutstyr. Sikkerhetstiltak inkluderer indre og ytre perimetersikring samt ombygging av Ring 1 som utføres av Statens vegvesen.

Byggingen av Nytt regjeringskvartal skal samle departementene i et fellesskap og samfunnsmålet er definert slik av oppdragsgiver Kommunal- og moderniseringsdepartementet (nå Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet):

Regjeringskvartalet er et effektivt departementsfellesskap med nødvendig sikkerhet i et langtidsperspektiv.

Effektmålene er knyttet til prosjektets virkninger for brukerne, og er definert slik av oppdragsgiver:

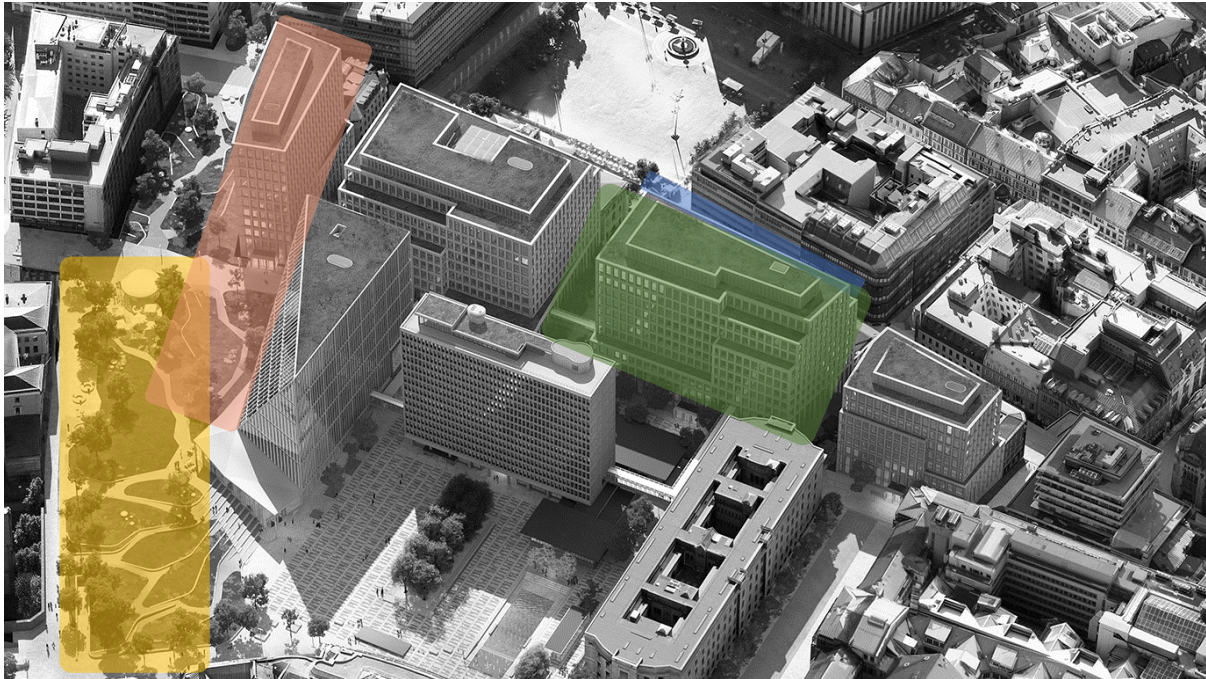
- Har fleksibilitet med hensyn til kapasitet
- Har nødvendig sikkerhetsnivå
- Har høy effektivitet
- Har fleksibilitet i forhold til endring av struktur, oppgavefordeling og arbeidsformer
- Har en høy miljøstandard
- Har godt bymiljø, representativitet og tilgjengelighet

Prosjektet er delt inn i tre byggetrinn. Byggetrinn 1 består av Kjeller, A-blokk, D-blokk, H-blokk, eksternt kontrollsenter for post og varer (EKPV) samt utomhusarbeider og bygging av ytre og indre perimenter. Byggetrinn 3 består av B-blokk, E-blokk samt Regjeringsparken østre del.

Denne kvalitetssikringen omhandler byggetrinn 2. Statsbygg er byggherre og har på oppdrag fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD) gjennomført forprosjekt for byggetrinn 2 del 1. G-blokk utgjør byggetrinn 2 del 2, og er ikke omfattet av forprosjektet som er underlagt ekstern kvalitetssikring. Byggetrinn 2 del 1 har følgende omfang, med bruttoareal angitt i parentes:

- C-blokk (21 809 kvm) og C-kjeller (5 054 kvm)
- Bro mellom C-blokk og D-blokk (65 kvm)
- Kjeller 2 inkludert sykkelparkering og E-kjeller (9 772 kvm)
- Møllergata 13, 13B og 15 (3 189 kvm)
- Regjeringsparken vestre del (9 760 kvm) og byrom rundt C-blokk (2 097 kvm)

Figuren under viser omfanget som inngår i byggetrinn 2 del 1.



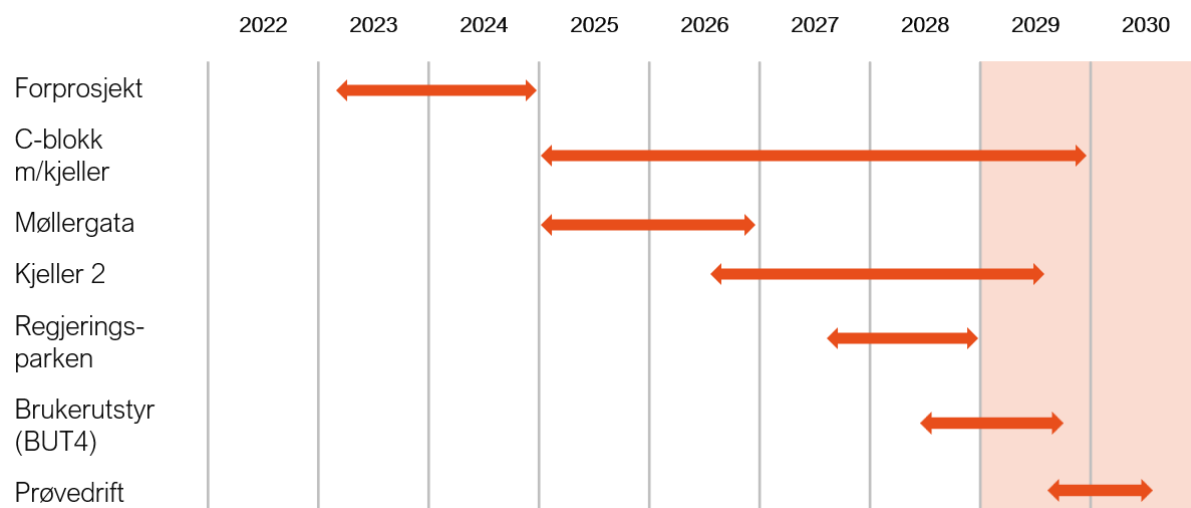
Figur 1: Omfang av nytt Regjeringskvartal byggetrinn 2. Gul = Regjeringsparken vestre del, Rød =Kjeller 2 inkludert sykkelparkering og E-kjeller, Grønn = C-blokk, C-kjeller, byrom rundt C-blokk og bro C-D, Blå = Møllergata 13, 13B og 15.

C-blokken, inkludert C-kjeller, utgjør hoveddelen av byggetrinn 2 og skal gi kontorarbeidsplasser og statsrådseksjoner til følgende departementer:

- Arbeids- og inkluderingsdepartementet
- Helse- og omsorgsdepartementet
- Kunnskapsdepartementet
- Landbruks- og matdepartementet

Den andre hoveddelen omfatter Kjeller 2, inkludert sykkelparkering og E-kjeller. Kjeller 2 inneholder driftsfunksjoner, vare- og avfallshåndtering og kjøreadkomst til arealer bygget i byggetrinn 1. Møllergata 13, 13B og 15 er eksisterende verneverdige bygg som skal rehabiliteres innvendig og utvendig. Bruken av arealet i Møllergata-byggene er ikke endelig besluttet, men foreløpige planer omfatter et kurs- og konferansesenter og utleie av arealene på gateplan.

Figuren under viser en overordnet fremdriftsplan for byggetrinn 2.



Figur 2: Overordnet fremdriftsplan byggetrinn 2 del 1.

Forprosjektet skal etter planen ferdigstilles i løpet av 2024, med investeringsbeslutning i Stortinget i statsbudsjettet for 2025. Gjennomføring av C-blokk og Møllergata-byggene starter tidlig i 2025, forutsatt at man blir enige med samspillsentreprenør Skanska om en målpris og gjennomføringsavtale for fase 2 av samspillskontrakten for de første arbeidene. Oppstart av Kjeller 2 og Regjeringsparken vestre del er avhengig av at Ring 1prosjektet, som gjennomføres av Statens vegvesen, har passert visse milepæler. Eventuelle forsinkelser i Ring 1 vil forsinke oppstart av disse arbeidene. Prøvedrift er planlagt til midten av 2029, og innflytting er planlagt kort tid etter dette.

1.2 OM OPPDRAGET

Marstrand AS har fått i oppdrag å gjennomføre ekstern kvalitetssikring (KS2) av prosjektet Nytt regjeringskvartal, byggetrinn 2 fra Finansdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Oppdraget skal utføres som en ordinær KS2 i henhold til Rammeavtalen om ekstern kvalitetssikring av konseptvalgutredninger og forprosjekt for store statlige investeringsprosjekter og bilag 1 til Rammeavtalen, punkt 1.3.

Kontraktstrategien ble kvalitetssikret våren 2023 og er besluttet. Kvalitetssikringen av kontraktstrategi er derfor avgrenset til å vurdere og gi relevante anbefalinger om videre oppfølging av den valgte kontraktstrategien. Det skal i tillegg vurderes hvordan Statsbygg kan styrke sin posisjon i spillet med entreprenør, for å oppnå en lavest mulig (men realistisk) målpris, herunder sikre at exit-muligheten er reell.

Kvalitetssikringen skal i tillegg inneholde vurderinger av følgende problemstillinger:

- En vurdering av hva som er en hensiktsmessig avgrensning av byggetrinn 2 i gjennomføringsfasen.
- En kvalitetssikring av tiltak som Statsbygg har vurdert for å redusere kostnader totalt og per kvadratmeter sammenlignet med anslag i OFP-rapporten.

- Vurdering av om det er hensiktsmessig med kontrollpunkter i gjennomføringsfasen som kan bidra til god styring blant annet av kostnadsutviklingen og grensesnitt mellom ulike delprosjekter, og forslag til en mulig plan for dette.

Kvalitetssikring av byggetrinn 2 del 2, som omfatter rehabilitering av G-blokk, omfattes ikke av oppdraget.

Utover omfanget beskrevet i avropet er vi underveis i KS2 blitt bedt om å kvalitetssikre kostnadsestimatet for IKT-infrastruktur (IKT i RKV) samt gjøre en usikkerhetsanalyse for å kunne gi en anbefaling om styrings- og kostnadsramme. Resultatet av dette arbeidet vil oversendes i et eget notat i uke 32. Ettersom anbefalinger om styrings- og kostnadsramme for IKT i RKV og brukerutstyr (BUT-4) er felles, vil også kvalitetssikring og usikkerhetsanalyse av brukerutstyrsestimatet inngå i det samme notatet.

1.3 OM PROSESSEN

Sentrale milepæler i KS2-prosessen er vist i tabellen under.

Tabell 2: Sentrale milepæler i KS2-prosessen.

	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Juni
Oppstartsmøte	◆						
Mottak dokumenter		◆	◆	◆	◆	◆	
Notat 1			◆				
Presentasjon						◆	
Utkast til rapport							◆
Endelig rapport							◆

KS2 og utarbeidelse av grunnlaget for KS2 har til en viss grad blitt gjennomført i parallell. I forbindelse med inngåelse av avropet ble det avtalt milepæler for oversendelse av dokumentasjon fra Statsbygg. Vi mottok første dokumentleveranse i starten av januar, den siste i midten av april og et oppdatert styringsdokument kort tid før sluttpresentasjon. Statsbygg har holdt seg til avtalte frister, men stegvis levering av dokumentasjon har gjort det krevende å opprettholde effektiviteten underveis i oppdraget.

Notat 1 ble levert i starten av februar og pekte på mangler i kontraktstrategi, endringslogg og enkelte kapitler i sentralt styringsdokument. Disse manglene er i hovedsak lukket gjennom utarbeidelse av supplerende dokumentasjon og kompenserende intervjuer og møter.

Det er i løpet av kvalitetssikringen gjennomført en rekke møter og intervjuer med personell hos Statsbygg, prosjekteringsgruppa Team Urbis, entreprenør Skanska, Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Statens vegvesen i forbindelse med Ring 1-prosjektet. Det er også gjennomført befaringsplasser på byggeplassen. Alle møter og intervjuer har vært godt tilrettelagt og vi opplever å ha blitt møtt med åpenhet og tillit. Vi har også deltatt som observatører i Statsbygg sin gruppesamling for usikkerhetsanalyse av bygg, noe som har gitt god merverdi. En fullstendig liste over intervjuer og møter finnes i vedlegg 2. Grunnlagsdokumenter for kvalitetssikringen er listet opp i vedlegg 1.

2 GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER

I henhold til rammeavtalen med Finansdepartementet skal KS2 omfatte følgende (utdrag):

Leverandøren skal vurdere om underlagsmaterialet er komplett og i tråd med føringene gitt i rundskriv R-108/19. (...) Leverandøren må gå gjennom sist oppdaterte versjonen av Det sentrale styringsdokumentet, og gi en vurdering av om det gir et tilstrekkelig grunnlag for estimeringen, tidsplanen, usikkerhetsvurderingen og den etterfølgende styring av prosjektet. Leverandøren skal gå gjennom prosjektkonseptet og etterse at prosjektet er veldefinert og entydig avgrenset. Leverandøren skal vurdere om prosjektets endringslogg i tilstrekkelig grad dokumenterer og forklarer de endringer som er oppstått og har gitt nødvendig informasjon for å styre prosjektets kostnadsutvikling i forprosjektfasen. (...) Leverandøren skal vurdere om det foreligger en komplett kontraktstrategi. Det skal kontrolleres om prosjektet er videreført etter de forutsetninger som ble lagt ved konseptvalget. Det skal vurderes om oppdatert anslag for prosjektets samfunnsøkonomiske lønnsomhet er rimelig og fanger opp de vesentlige endringene fra konseptvalget. Videre må det vurderes om grunnleggende forutsetninger for konseptvalget har endret seg slik at det reiser spørsmål ved om prosjektet bør gjennomføres, eventuelt om et annet alternativ burde velges. Leverandøren skal kontrollere at det foreligger en gevinstrealiseringsplan i tråd med fastsatte krav (...).

2.1 SENTRALT STYRINGSdokUMENT

Det sentrale styringsdokument omfatter både byggetrinn 1 og 2, hvorav de fleste temaene er behandlet samlet for begge byggetrinn. For enkelte tema er det atskilte beskrivelser av de to byggetrinnene, eksempelvis omfang og finansiering. I Notat 1, levert 21.03.2023, oppsummerte vi at de grunnleggende forutsetningene var tilfredsstillende dokumentert for å gjennomføre KS2, men anbefalte at dokumentasjonen ble supplert og komplettert på noen områder. Vi har i etterkant mottatt ytterligere dokumentasjon, hvor suppleringer av kontraktstrategi for byggetrinn 2, gjennomføringsplan og oppdatert endringslogg utgjør de største utbedringene av styringsunderlaget. Kort tid før levering av foreløpig presentasjon mottok vi også et oppdatert styringsdokument med flere mindre endringer, og det er det sist mottatte styringsdokumentet som ligger til grunn for våre vurderinger.

Vurderinger

Vi har gått gjennom den sist oppdaterte versjonen av styringsdokumentet, og vurdert om det gir et tilstrekkelig grunnlag for estimeringen, tidsplanen, usikkerhetsvurderingen og den etterfølgende styringen av prosjektet. Vurderingene er vist i tabellen under.

Tabell 3: Vurdering av styringsdokumentets delkapitler, basert på revisjon 11 av styringsdokumentet. Grønn = tilfredsstillende nivå. Gult = mangler som bør utbedres. Rødt = sentrale mangler som bør utbedres før prosjektgjennomføringen / investeringsbeslutning i Stortinget.

Tema	Status	Observasjon og vurdering
Overordnede rammer		
Hensikt, krav og hovedkonsept		
Prosjekt mål		Oppdatert etter notat 1
Kritiske suksessfaktorer		
Rammebetingelser		
Grensesnitt		Oppdatert etter notat 1. Overordnede beskrivelser.
Prosjektstrategi		
Strategi for styring av usikkerhet		
Gjennomføringsstrategi		
Kontraktstrategi		Mottatt suppleringer til kontraktstrategi etter notat 1
Organisering og ansvarsdeling		
Prosjektstyringsbasis		
Arbeidsomfang, endringsstyring		
Prosjektnedbrytningsstruktur (PNS)		
Kostnadsoverslag og investeringsplan		Lite dokumentert og transparent/etterprøvbart.
Gevinstrealiseringsplan		Overordnet plan ok. Foreligger ikke for departementene som flytter inn.
Tidsplan		
Intern kvalitetssikring		

Styringsdokumentet er i hovedsak komplett og godt beskrevet. Omtalen av byggetrinn 2-spesifikke forhold er på enkelte områder noe knapp, noe som bidrar til at byggetrinn 2 er noe mindre spesifisert enn normalt i et styringsdokument. Sammen med underliggende dokumentasjon vurderer vi likevel at styringsdokumentet gir et tilfredsstillende bilde av sentrale forhold og fakta for byggetrinn 2, i tråd med forventningene i veileder for sentralt styringsdokument. Under følger utdypning av vurderinger av enkelte kapitler i sentralt styringsdokument.

Ved notat 1 var målprioriteringen i gjennomføringsfasen av byggetrinn 2 ikke omtalt, men dette er nå oppdatert. Målprioriteringen er den samme som for byggetrinn 1 og er beskrevet som følger:

- Mål 1: Kostnad innenfor fastsatt styringsramme
- Mål 2: Kvalitet på sluttproduktet jf. kvaliteter beskrevet i forprosjekt
- Mål 3: Gjennomføre i henhold til fastsatt fremdriftsplan

Vi vurderer at beskrivelsene av hvert enkelt grensesnitt for byggetrinn 2 i større grad burde utdypet avhengighetene i grensesnittet og hvordan grensesnittet påvirker byggetrinn 2.

Byggetrinn 1 og 2 påvirkes ulikt av grensesnittene og har ulike avhengigheter, og styringsdokumentet burde skilt bedre mellom byggetrinnene.

Styringsdokumentasjonen omfattet tidligere ingen redegjørelse for videre oppfølging av den besluttede kontraktstrategien, noe som er et krav i Rundskriv R108/23. Statsbygg har i etterkant av notat 1 utarbeidet et notat som svarer ut dette på en god måte.

Kostnadsestimatet, som er et sentralt underlag for KS2, vurderes å være lite transparent og krevende å etterprøve. Det anbefales for fremtidige forprosjekt at kostnadsestimatene dokumenteres bedre. Dette er ytterligere beskrevet i kapittel 5.2.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har utarbeidet en overordnet gevinstrealiseringsplan, som vi vurderer at tilfredsstiller kravene til gevinstrealiseringsplaner. Departementene som skal flytte inn har imidlertid ikke vært involvert i utarbeidelsen av denne og det foreligger så vidt vi er kjent med ikke gevinstrealiseringsplaner i disse departementene. Dette er en potensiell mangel, og er ytterligere beskrevet i kapittel 2.6.

2.2 ENDRINGSLOGG

Det foreligger en endringslogg som dokumenterer endringer fra beslutning om oppstart forprosjekt og fram til gjeldende prosjektomfang. Endringsloggen omfatter beskrivelse av endringer og tilhørende kostnadsøkning eller reduksjon. Hver endring er underbygget av en mer utdypende beskrivelse av endringen, årsak, begrunnelse og konsekvenser av endringen. Endringene er sortert i tre endringskategorier, henholdsvis pålegg, forslag og beregningsgrunnlag. Tabellen under oppsummerer endringene som er dokumentert i endringsloggen.

Tabell 4: Oppsummering av endringer dokumentert i Statsbyggs endringslogg. Prisstigning fra 1.1.22 til 1.1.24 utgjør 551 mill. kr. og inngår ikke i tabellen. Kostnadstallene reflekterer endringer i basisestimatet, inkludert mva. og har prisenivå januar 2024.

Hovedtype		Kostnad (Mill. kr)
A. Pålegg		0
B. Forslag (187 mill. kr)	Midlertidig STI-rampe utgår	-62
	Vestre del av parken medtas i byggetrinn 2	+154
	E-kjeller medtas i byggetrinn 2	+195
	Erverv av Møllergata 5-9 utgår fra byggetrinn	-117
	Kostnader forprosjekt brukerutstyr for byggetrinn 2	+4
	Endring av utendørsareal rundt C-blokk	+13
C. Beregnings- grunnlag (-35 mill. kr)	Arealøkning C-blokk	+35
	Arealøkning C-kjeller	+51
	Arealøkning Kjeller 2	+119
	Drift vannrenseanlegg og diverse driftskostnader kai	+41
	Prosjektutvikling, detaljering og optimalisering samt økte byggherrekostnader	-281
Sum endringer A, B og C		152

Vurderinger

Endringsloggen dokumenterer og forklarer tilfredsstillende omfangsendringene som er besluttet (B-endringer) og de konkrete omfangsendringene som har vært nødvendige som følge av detaljering og modning (C-endringer). Den største endringen er en reduksjon som følge av prosjektutvikling, detaljering, optimalisering og endrede byggherrekostnader. Den er imidlertid ikke dokumentert og beregnes kun som en differanse mellom opprinnelig prisjustert estimat, dokumenterte endringer og nytt estimat. Disse endringene er derfor ikke tilfredsstillende dokumentert, og erfaringer underveis i KS2 viser at denne beregningsmåten gir en lite forutsigbar oversikt over endringsomfanget.

Kostnadskonsekvensene av endringene er lagt til endringsloggen underveis i KS2, noe som tyder på at endringsloggen ikke har vært oppdatert underveis i forprosjektet. Vi vurderer at endringsloggen ikke har vært benyttet i tråd med intensjonen i rundskriv R108/23 og at den neppe har gitt nødvendig informasjon for å styre prosjektets kostnadsutvikling i forprosjektfasen. Dette underbygges også av intervjuer og av hvordan innholdet i endringsloggen er oppdatert underveis i KS2.

For sporbarhet og dokumentasjon av endringer anbefaler vi at endringsloggen brukes videre og oppdateres underveis i gjennomføringen. Det bør imidlertid stilles krav til at kostnadskonsekvensen av endringer foreligger ved beslutning om endringer og at metodikk for dokumentasjon av endringer defineres tydeligere. Dette gjelder spesielt C-endringer.

2.3 ENDRINGER FRA KONSEPTVALG

I henhold til rammeavtalen skal det kontrolleres om prosjektet er videreført etter de forutsetninger som ble lagt ved konseptvalget. Det skal vurderes om grunnleggende forutsetninger for konseptvalget har endret seg på en måte som reiser spørsmål ved om prosjektet bør gjennomføres, eventuelt om et annet alternativ burde velges.

Ved regjeringens konseptvalg i 2014 var ikke prosjektet delt opp i byggetrinn og det er derfor ikke grunnlag for å vurdere om byggetrinn 2 isolert sett er utviklet i tråd med føringer fra konseptvalget. Vi har i stedet valgt å gjøre en vurdering av om prosjektet som helhet har endret seg fra vurderingene som ble gjort ved KS2 av byggetrinn 1 i 2020. Tabellen under viser vurderingene som ble gjort i 2020 og våre vurderinger etter samme metodikk i 2024.

Tabell 5: Endringer fra regjeringens konseptvalg i 2014, og utvikling fra tilsvarende vurdering ved KS2 av byggetrinn 1 i 2020. Grønn indikerer videreført, gult indikerer delvis videreført og rødt indikerer ikke videreført i tråd med konseptvalget.

Regjeringens konseptvalg 2014	Ved KS2 byggetrinn 1	Endring	Ved KS2 byggetrinn 2
Konsept Øst - konsentrert utbygging			
Ring 1 skal bestå (ikke endrede krav til Ring 1)		Ring 1 skal sikres og senkes	
SMK, alle departement (unntatt FD) og DSS skal inn i nytt RKV		DSS innplasseres i R5	
Vurdere etappevis utbygging og innflytting			
Dimensjonerende antall ansatte 5 700 i 2034		4 100 arbeidsplasser (4 700 ved KS2 byggetrinn 1)	
23-25 kvm. BTA. per ansatt. Fast plass uten underdekning.		22,5 kvm. per ansatt. Underdekning uten faste plasser	
Representativ arkitektonisk (kvalitet, varighet og nøkternhet)			
Ambisiøse miljømål og høy grad av energieffektivitet		Miljømål ikke tilpasset nasjonale klimamål	
Generelt grunnsikkerhetsnivå, særskilte funksjoner sikres spesielt			
Åpent og inviterende for publikum og besøkende			
Høyblokka og integrerte kunstverk i Y-blokka skal bevares			
Bruk av G-blokk videreføres uten rehabilitering		Planlegges med full rehabilitering	

Vurderinger

Tabellen viser at dagens prosjektforslag for de fleste forutsetningene fra konseptvalget, vurderes å ha samme grad av etterlevelse som i 2020. I det videre kommenterer vi de punktene hvor det har vært en endring.

Antall arbeidsplasser Nytt regjeringskvartal dimensjoneres for er redusert fra 5 700 ved konseptvalg og 4 700 i 2020 til 4 100 nå. Dette er en vesentlig reduksjon. Grunnen til at dette likevel vurderes til gult er at 4 100 reflekterer dagens prognoser for antall ansatte i 2034, som er vesentlig redusert fra 2014 til i dag. Det vil derfor fortsatt være plass til alle ansatte i departementene som flytter.

Regjeringen besluttet i 2014 at Nytt regjeringskvartal skulle ha ambisiøse miljømål. Denne ambisjonen ble konkretisert i 2017 gjennom et miljøprogram som inngikk i reguleringsplanen. Dette var ambisiøst i 2017 og ble vurdert til å være det i 2020. Etter 2020 har imidlertid Norge

forpliktet seg til større utslippskutt. Dette er konkretisert i Klimaloven av 2017 § 3, hvor det spesifiseres at klimagassutslippene i 2030 skal reduseres med minst 55 prosent fra utslippsnivået i referanseåret 1990. Nytt regjeringskvartal tilfredsstiller så vidt vi kan forstå ikke dette målet med gjeldende løsninger og det er ikke gjort noen revurdering av miljøprogrammet i lys av de nye klimamålene. Reduksjon i klimagassutslipp gjelder samlede utslipp og kan ikke direkte overføres til et enkeltprosjekt. I lys av konseptvalgets føring om ambisiøse miljømål anbefaler vi likevel at det gjøres en vurdering av miljøprogrammet opp mot Klimaloven. Statsbygg har underveis i KS2-prosessen utarbeidet et notat som redegjør for muligheter for å kutte utslipp i byggetrinn 2, som viser at det er et potensial. Eventuell gjennomføring av ytterligere tiltak for kutt bør vurderes i et kost-nytte perspektiv og besluttet av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

Ved konseptvalget ble det besluttet at den fredete G-blokken skulle videreføres uten rehabilitering. I 2020 var det planer om mindre arbeider med et nytt inngangsparti og løsninger for universell utforming, som ble vurdert til å være delvis i tråd med konseptvalget. Nå er det planer som en full rehabilitering av G-blokken, selv om endelig løsning foreløpig ikke er besluttet. Dette er ikke i tråd med konseptvalget.

2.4 SAMFUNNSØKONOMISK LØNNSOMHET

I henhold til Finansdepartementets rammeavtale skal det vurderes om oppdatert anslag for prosjektets samfunnsøkonomiske lønnsomhet er rimelig og fanger opp de vesentlige endringene fra konseptvalget.

Statsbygg har gjennomført en samfunnsøkonomisk analyse av byggetrinn 2 del 1. Denne viser lønnsomheten ved å gjennomføre byggetrinn 2 (tiltaksalternativet), sammenlignet med å avslutte etter byggetrinn 1. Tabell 6 sammenstiller de prissatte og ikke-prissatte virkningene i analysen.

Tabell 6: Sammenstilling av de prissatte og ikke-prissatte virkningene i den samfunnsøkonomiske analysen utført av Statsbygg. Nåverdi i mill. 2024-kr.

	Nullalternativet (stoppe etter byggetrinn 1)	Tiltaksalternativet (gjennomføre byggetrinn 2)
Investeringskostnader	0	-5 010
FDVU-kostnader	-760	-800
Leiekostnader	-4 180	-2 460
Salg av eiendom	110	890
Leieinntekter Møllergata	0	200
Kostnader til virksomhetsdrift	-2 550	-1 620
Flyttekostnader	0	-10
Skattefinansieringskostnader	-1 500	-1 760
Sum prissatte virkninger	-8 880	-10 570
Prissatt netto nytte - endring fra null	0	-1 690
Redusert risiko for materielle og menneskelige tap	0	Stor positiv
Nytte av en velfungerende sentralforvaltning	0	Middels positiv
Bymiljø, representativitet og tilgjengelighet	0	Liten positiv
Ulemper i byggefasen	0	Liten negativ

Nåverdiberegningene viser at tiltaksalternativet har en netto nåverdi på -1,7 mrd. kroner over en levetid på 60 år, og positive nytteverdier, særlig knyttet til sikkerhet. Analysen konkluderer ikke på om tiltaket er samfunnsøkonomisk lønnsomt. Det påpekes at det finnes argumenter for at byggetrinn 2 bør videreføres når man ser på beslutningssituasjonen og bakteppet for konseptvalget helhetlig. Disse argumentene er ikke utdypet i analysen.

Nullalternativet i den samfunnsøkonomiske analysen tar utgangspunkt i at byggetrinn 2 ikke gjennomføres, noe som innebærer at departementene som er tenkt innplassert i byggetrinn 2 forblir på dagens lokasjoner. Det forutsettes ingen større investeringer i bygg og infrastruktur, kun et minimum av vedlikeholdskostnader i tråd med veiledningsmateriell og rammeverk for samfunnsøkonomiske analyser. Det er dermed ikke lagt til grunn investeringer i sikringstiltak av eiendommene i nullalternativet.

Vurderinger

Den oppdaterte samfunnsøkonomiske analysen vurderes som rimelig, men avgrensningen til et isolert byggetrinn gir enkelte utfordringer på både kostnads- og nyttesiden. En av disse er at analysen omfatter samlede kostnader for lokaler til Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) og Departementenes digitaliseringsorganisasjon (DIO),

støtteorganisasjoner som bistår hele departementfellesskapet, ikke bare departementene som omfattes av byggetrinn 2. Dermed inkluderer analysen prissatte virkninger som ideelt sett burde vært fordelt over flere byggetrinn. Videre er nyttesiden av å inkludere DSS og DIO ikke reflektert i analysens ikke-prissatte virkninger. En korrigering av kostnadsbildet, hvor kostnadene forbundet med DSS og DIO tilpasses antallet ansatte som byggetrinn 2 del 1 omfatter, indikerer at tiltaksalternativet ville hatt en prissatt netto nytte på ca. -0,8 mrd. kroner relativt til nullalternativet. Man kunne også tenkt seg tilsvarende justeringer knyttet til Kjeller 2 og Regjeringsparken. Korrigering av disse forholdene vil medføre at nåverdien nærmer seg null og de vesentlige nytteeffektene, særlig knyttet til sikkerhet, vil med rimelig trygghet gi større nytte enn den negative nåverdien.

Avgrensningen til et isolert byggetrinn gir også andre utfordringer. Eksempelvis er rehabilitering av og leieinntekter fra Møllergata-byggene en del av analysen for byggetrinn 2 del 1, mens ervervet av de samme byggene inngår som del av byggetrinn 1. Ifølge Direktorat for økonomistyring sin veileder i samfunnsøkonomiske analyser skal ikke kostnader som allerede er påløpt («sunk cost»), eller som er vedtatt og det allerede er fattet beslutning om, inkluderes som en virkning av tiltakene som analyseres. I dette tilfellet er imidlertid beslutningen om å rehabilitere avhengig av de tidligere ervervskostnadene. Ved å dele opp disse elementene i ulike byggetrinn, vil ikke de fulle effektene av tiltaket synliggjøres i analysen.. Dette kan føre til en skjev fremstilling av både kostnader og nytteverdier, og dermed en mindre nøyaktig vurdering av tiltakets samfunnsøkonomiske lønnsomhet.

Det er uheldig, som et viktig beslutningsgrunnlag, at den samfunnsøkonomiske analysen ikke konkluderer på tiltakets samfunnsøkonomiske lønnsomhet og at det pekes på andre udokumenterte argumenter for gjennomføring. Det er viktig at alle relevante argumenter og faktorer er tydelig dokumentert og presentert for å sikre et robust og transparent beslutningsgrunnlag.

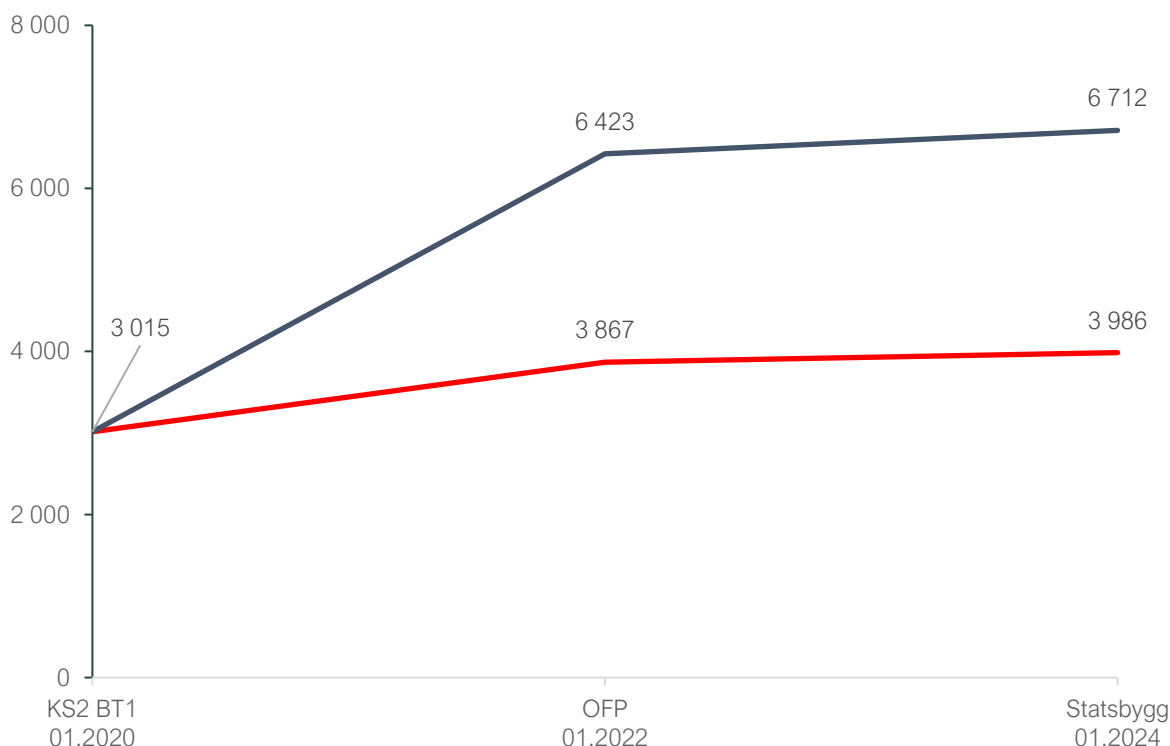
I definisjonen av nullalternativet legges det ikke til grunn nye investeringer i sikringstiltak for departementene som forblir på dagens lokasjoner. Dette gir ifølge Statsbygg og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet ikke et forsvarlig sikkerhetsnivå for departementene slik sikkerhetsloven krever. Det burde derfor vært utredet et nullplussalternativ som viser kostnader for å øke sikkerheten på eksisterende lokasjoner. Vi støtter likevel at videreføring på eksisterende lokasjoner uten større tiltak defineres som nullalternativ og brukes som referansealternativ. Dette bidrar til å øke sammenlignbarheten med andre samfunnsøkonomiske analyser som blir forelagt Regjeringen, og gir et mer robust sammenligningsgrunnlag for virkningene av tiltaksalternativet.

Definisjonen av nullalternativet i den samfunnsøkonomiske analysen avviker for øvrig fra nullalternativet i øvrige delanalyser i Statsbygg, der man har inkludert kostnader til sikringstiltak. Se kapittel 2.8 for ytterligere utdypning. Generelt anbefales det at alle fremtidige analyser i Statsbygg gjøres i henhold til Finansdepartementets rundskriv R-109/21 og følger ordinære prinsipper for samfunnsøkonomiske analyser.

2.5 KOSTNADSUTVIKLING

Vi gjør normalt en analyse av kostnadsutviklingen fra konseptvalg fram til kostnadsestimatet som ligger til grunn for KS2. Ettersom Nytt regjeringskvartal ikke var delt inn i byggetrinn ved konseptvalg foreligger det ikke et representativt sammenligningsgrunnlag. Vi har derfor tatt utgangspunkt i det første kvalitetssikrede kostnadsestimatet for byggetrinn 2, som ble fremlagt i

rapporten fra KS2 av byggetrinn 1 i 2020. Figuren under illustrerer kostnadsutviklingen for byggetrinn 2 fra 2020 til i dag.



Figur 3: Utvikling i kostnader for byggetrinn 2 fra KS2 av byggetrinn 1 i 2020 til i dag. Blå linje viser P50 verdier inkludert omfangsendringer og rød linje viser P50 verdier eksklusiv omfangsendringer. Alle tall i mill. kr, inkl. mva., indeksert til 01.01.24 med Prognosesenteret sin Statsbygg-indeks.

Kostnadene for byggetrinn 2 har etter justering for prisvekst økt med 3 408 mill. kr. fra 2020. Mesteparten av økningen skyldes flytting av omfang. Fra 2020 til Oppstart forprosjekt (OFP) i 2022 ble C-kjeller, Kjeller 2, oppbygning av sidefløyer, Møllergata 13, 13B og 15 og brukerutstyr for kjeller flyttet fra byggetrinn 1 til byggetrinn 2. Flyttingen av dette omfanget utgjorde 2 556 mill. kr. Fra OFP til i dag er E-kjeller og Regjeringsparken vestre del flyttet til byggetrinn 2 fra byggetrinn 3, samtidig som midlertidig STI-rampe og erverv av Møllergata 5-9 har utgått fra byggetrinn 2. Totalt utgjorde dette omfanget 170 mill. kr.

Det har også vært en kostnadsøkning dersom omfangsendringer holdes utenfor. Fra 2020 til OFP i 2022 var det en kostnadsøkning på 852 mill. kr. Dette kommer av videre prosjektutvikling, detaljering av prosjektering og kostnadsestimater og erfaringer fra byggetrinn 1. Kostnadsøkningen har vært størst for rigg og drift og de tekniske fagene. Dette skyldes i hovedsak utfordringer med sikkerhet og undervurdering av kompleksitet, som det har vært vanskelig å forutse kostnadskonsekvensene av.

Fra OFP og fram til i dag har kostnadene økt med 118 mill. kr. I dette tallet ligger det noen nødvendige omfangsøkninger og økt forventet tillegg som har dratt kostnadene opp, og optimaliseringer av design og byggherreorganisasjon som har bidratt til besparelser.

Vurderinger

Kostnadsøkningen fra 2020 til OFP i 2022 på rundt 113 prosent er uvanlig høyt og skyldes primært flytting av omfang fra byggetrinn 1, som måtte kuttes for å overholde kostnadsrammen. Kostnadsøkningen uten omfangsendringer, som utgjør rundt 28 prosent er også vesentlig, men er mer på linje med erfart kostnadsvekst fra konseptvalg til OFP i andre prosjekter. Kostnadsutviklingen etter OFP har relativt sett vært begrenset og tyder på rimelig god kostnadskontroll i forprosjektfasen.

2.6 GEVINSTREALISERINGPLAN

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har utarbeidet en gevinstrealiseringsplan for hele Nytt regjeringskvartal. Det er i denne planen, som skal forankres og besluttes i løpet av 2024, beskrevet et styringsregime for gevinster og definert ulike roller. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet er gevinstforvalter og er overordnet ansvarlig for å følge opp gevinsteiere gjennom statusmøter og revidering av gevinster ved behov. For hver gevinst er det definert gevinsteiere, som er delt mellom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, Statsbygg, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) og departementene som flytter inn for de ulike gevinstene. For hver gevinst er det beskrevet mål, et måleregime samt definert mulige tiltak og sammenhengen mellom tiltak, direkte effekter og gevinst. Effektmålene, gevinstene og koblingen mellom effektmål og gevinster, er vist i figuren under. Gevinstplanen dekker hele Nytt regjeringskvartal og skiller ikke mellom byggetrinn.

E1	E2	E3	E4	E5	E6
Har fleksibilitet med hensyn til kapasitet	Har nødvendig sikkerhetsnivå	Har høy effektivitet	Har fleksibilitet i forhold til endring av struktur, oppgave-fordeling og arbeidsformer	Har en høy miljøstandard	Har godt bymiljø, representativitet og tilgjengelighet
Gevinster			Sammenheng med effektmål		
1	Effektiv og fleksibel bruk av areal			E1	E3 E4 E5
2	Kostnadseffektiv teknisk bygningsdrift			E3	E5
3	Kostnadseffektive fellestjenester gjennom samlokalisering			E3	E5
4	Gode arbeidsplasser for et effektivt departementsfellesskap			E1	E3 E4
5	Attraktivt bymiljø			E2	E6
6	Miljøvennlig regjeringskvartal				E5 E6
7	Økt sikkerhet og evne til å opprettholde samfunnskritiske funksjoner			E2	E6

Figur 4: Effektmålene, gevinstene og koblingen mellom effektmål og gevinster for Nytt regjeringskvartal, alle byggetrinn.

Det fremgår ikke av gevinstrealiseringsplanen om departementene som skal flytte inn og DSS som skal drifte fellesfunksjonene har egne gevinstplaner, og intervjuer har heller ikke gitt klarhet i dette.

Vurderinger

Vi vurderer at gevinstrealiseringsplanen tilfredsstiller kravene i Finansdepartementets rundskriv R108/23. Realisering av selve byggeprosjektet legger godt til rette for å realisere flere gevinster knyttet til effektiv arealutnyttelse, kostnadseffektiv drift, et miljøvennlig regjeringskvartal med god sikkerhet og et attraktivt bymiljø.

Departementene som flytter inn er gevinsteiere for gevinst 4, Gode arbeidsplasser for et effektivt departementsfellesskap. For å lykkes med dette krever det at departementene gjør nødvendige forberedelser. Særlig tilpasning til nytt aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept med åpent landskap, free seating og underdekning kan være krevende for ansatte som er vant med egne cellekontor. Det er risiko for redusert produktivitet og økt sykefravær etter innflytting dersom overgangen ikke er forberedt godt. Gevinstene som følger av samlokalisering med andre departementer, krever også at man tilpasser arbeidsprosesser for å utnytte dette. I tillegg krever flyttingen i seg selv mye av de ansatte, noe som også bør forberedes og planlegges godt. Gevinstplanen beskriver en rekke tiltak for å lykkes med dette. Disse bør gjennomføres og det bør følges opp slik at de faktisk gjennomføres. I tillegg er det nødvendig å gjøre ytterligere tiltak i de enkelte departementene, tilpasset det enkelte departement sine særegenheter. Vi anbefaler at

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet sin rolle som gevinstforvalter tydeliggjøres og at de får et solid mandat for å ha oversikt, følge opp og bistå i forberedelsene i departementene. Dette gjelder alle byggetrinn, men behovet er størst og mest prekært for departementene som flytter inn i byggetrinn 1.

Gevinstplanen til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet er overordnet, og det er behov for at hvert departement som flytter inn utvikler sin egen gevinstrealiseringsplan, med utgangspunkt i den overordnede planen. Gevinstforvalter Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet bør følge opp at det etableres slike planer og bistå departementene med kompetanse og veiledning for å lykkes med dette.

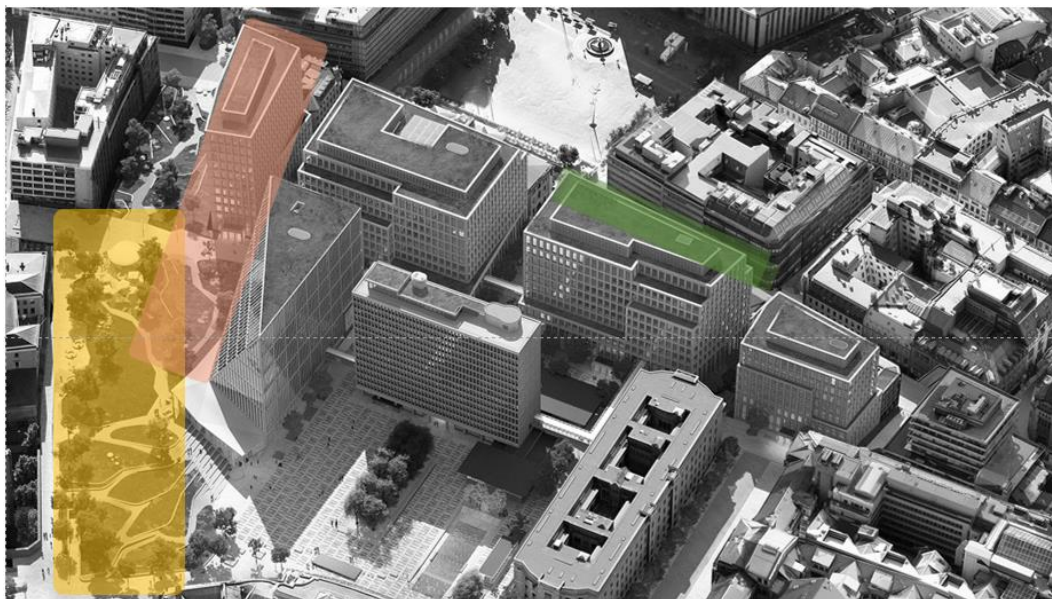
De øvrige gevinsteiere, herunder Statsbygg, DSS og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet bør også utvikle egne gevinstrealiseringsplaner for å bidra til at de forventede gevinstene av Nytt regjeringskvartal realiseres.

Det er et betydelig potensial for erfaringsoverføring og læring fra byggetrinn 1 til byggetrinn 2. Det anbefales derfor at det gjøres et grundig arbeid med evaluering av gevinstrealiseringsarbeidet og innflyttingsprosessene.

2.7 AVGRENSNING BYGGETRINN 2 DEL 1

Vi er i avropet bedt om å gjøre en vurdering av hva som er en hensiktsmessig avgrensning av byggetrinn 2 del 1 i gjennomføringsfasen. Vi har lagt til grunn at dette er en vurdering av om omfanget som inngår i byggetrinn 2 er hensiktsmessig avgrenset, både funksjonelt og for prosjektgjennomføringen, sammenlignet med om det heller burde inngått i senere byggetrinn. Foreløpig er Nytt regjeringskvartal planlagt i tre byggetrinn og vi oppfatter at det planlegges med at byggetrinn 3 startes parallelt med gjennomføringen av byggetrinn 2. Vi legger derfor til grunn at en forskyvning av omfang til senere byggetrinn betyr mellom to og fire års forsinket ferdigstillelse. G-blokken inngår i byggetrinn 2 del 2 og er ikke en del av denne analysen.

Vi har i analysen fokusert på omfanget som er i randsonen av byggetrinn 2, som vil si alt omfanget unntatt C-kjeller, C-blokk og broene. Illustrasjonen under viser hvor dette omfanget er lokalisert.



Figur 5: Lokalisering av omfanget som er vurdert i analysen av hensiktsmessig avgrensning. Gul fargere markerer Regjeringsparken vestre del og sykkelparkeringen, rød farge markerer Kjeller 2 og grønn farge markerer Møllergata-byggene.

Vurderinger

Omfanget og avgrensningen av byggetrinn 2 vurderes å være hensiktsmessig sett opp mot de nødvendige funksjonene for å utnytte arbeidsplassene i C-blokken og for å fullføre nødvendige fellesfunksjoner som er flyttet fra byggetrinn 1. Gjennomføringsmessig vurderes også avgrensningene og de medfølgende grensesnittene til å være hensiktsmessige, og ikke skape unødig risiko.

Tabellen under oppsummerer våre vurderinger av konsekvensene av å flytte deler av omfanget til senere byggetrinn.

Tabell 7: Konsekvenser av å flytte omfang til senere byggetrinn. Grønn farge indikerer at omfanget kan flyttes til neste byggetrinn uten vesentlige ulemper. Gult indikerer at omfanget kan flyttes til neste byggetrinn uten større merkostnader, men utsetter måloppnåelse. Rødt indikerer at omfanget ikke kan flyttes til neste byggetrinn uten større negative konsekvenser. Inkl. mva. Prisnivå: januar 2024.

Vurdert omfang	Kostnad (P50)	Konsekvenser
Innvendig rehabilitering Møllergata 13, 13B og 15	150	M13 og M15 kan ikke brukes til kurscenter eller leies ut til andre formål. Kan gå utover mål om byliv
Regjeringsparken vestre del	183	Lenger tid uten park. Utsatt måloppnåelse. Svekket omdømme
Sykkelparkering	213	Lenger tid uten sykkelparkering. Utsatt måloppnåelse. Svekket omdømme
E-kjeller	144	Større merkostnad
Kjeller 2, inkludert E- kjeller	712	Forlengelse midlertidigheter. Uheldig sikkerhetsmessig

Møllergata 13, 13B og 15 er omfattet av vernebestemmelser og må rehabiliteres og forsterkes for å unngå forfall og tilfredsstille myndighetskrav. Det er svært liten avstand mellom Møllergata-byggene og C-blokken, og utvendig rehabilitering og sikring av byggene må gjøres i forkant eller i parallell med C-kjeller og C-blokk.

Prosjektet omfatter også innvendig rehabilitering av Møllergata-byggene for å tilrettelegge for utleie til publikumsvirksomhet på gateplan og kontoraktiviteter inkludert kantineløsning i resten av bygget. Ettersom Møllergata-byggene ikke er planlagt som en integrert del av Nytt regjeringskvartal er det lagt til grunn at arealene leies ut til andre aktører, som installerer eget IKT-utstyr og brukerutstyr. Kostnader til IKT- og brukerutstyr er derfor ikke kostnadsberegnet i basisestimatet, men inngår som et av flere forhold som kan øke kostnadene i usikkerhetsanalysen. Det pågår vurderinger av å bruke Møllergata-byggene som et eksternt kurs- og konferansesenter for Nytt regjeringskvartal, men dette er foreløpig ikke besluttet. Gitt at fremtidig bruk er uavklart og Møllergata-byggene i utgangspunktet ikke omfatter funksjoner som skal tjene Nytt regjeringskvartal, vurderer vi at det er små konsekvenser av å skyve dette omfanget til senere byggetrinn for Nytt regjeringskvartal. Staten vil miste muligheten til å bruke arealene til kurs- og konferansesenter, og dette behovet må i så fall løses gjennom leie av disse tjenestene i nærområdet, noe som er en videreføring av dagens praksis. I tillegg får man ikke leid ut publikumsarealene i første etasje og mister dermed leieinntekter, anslått til rundt 10 mill. kr per år. Flytting av dette omfanget til senere byggetrinn vil redusere kostnadene med om lag 150 mill. kr, men da er ikke økte leiekostnader eller tapte leieinntekter medregnet. Dette tiltaket inngår også i kuttlisten, som omtalt i kapittel 6.

Regjeringsparken vestre del skal etableres over Ring 1 og sykkelparkeringen, og vil tilføre bymiljøet et nytt grøntområde med høy kvalitet og ha en viktig funksjon for de ansatte og driften av Nytt regjeringskvartal. Regjeringsparken vestre del kan flyttes til et senere byggetrinn uten større merkostnader, og innebærer at midlertidigheten som etableres ved ibrukstakelse av byggetrinn 1 blir værende i en lengre periode enn planlagt. Dette vil etterlate en stor åpen byggegrop som ikke vil kunne brukes og som skaper utfordringer for omkringliggende virksomhet, særlig Nytt regjeringskvartal byggetrinn 1 og virksomhet i det gamle Deichmanske bibliotek. En forskyvning vil derfor utsette måloppnåelse om å skape et attraktivt bymiljø og gi negativt omdømme. Det foreligger ikke grunnlag for å vurdere verdien av å utsette investeringen

opp mot ulempen ved midlertidigheter og utsatt måloppnåelse, men vi vurderer at dette omfanget er hensiktsmessig å gjennomføre som en del av byggetrinn 2.

Sykkelparkeringen vil gi ansatte i Nytt regjeringskvartal gode fasiliteter for parkering av sykler og tilhørende garderobeløsninger. En flytting til senere byggetrinn vil ikke medføre større merkostnader, men forlenger perioden de ansatte må klare seg med midlertidige løsninger. Dette vil gi et negativt omdømme blant de ansatte og redusert måloppnåelse på miljø. Det vil også utsette ferdigstillelse av Regjeringsparken vestre del, da denne vil legges over sykkelparkeringen. Vi vurderer at det er hensiktsmessig å bygge sykkelparkering som del av byggetrinn 2.

E-kjeller er flyttet fra byggetrinn 3 til byggetrinn 2 som følge av at denne delvis er lokalisert under nedkjøringsrampen til Kjeller 2, og det vil være krevende og kostbart å bygge E-kjeller etter Kjeller 2. Det vurderes derfor at E-kjeller bør være en del av byggetrinn 2.

Kjeller 2 inngikk opprinnelig i byggetrinn 1 og er viktig for logistikken i hele Nytt regjeringskvartal, blant annet varemottak og avfallshåndtering. Kjeller 2 har også sikkerhetsfunksjoner og gir en nødvendig innkjøring til kjelleren. Vi vurderer at en ytterligere utsettelse av Kjeller 2 vil være uheldig og at Kjeller 2 bør være en del av byggetrinn 2.

2.8 KOSTNADSREDUSERENDE TILTAK

Vi er i avropet bedt om å gjennomføre en kvalitetssikring av tiltak som Statsbygg har vurdert for å redusere kostnader totalt og per kvadratmeter sammenlignet med anslag i OFP-rapporten.

Tabellen nedenfor oppsummerer de kostnadsreduserende tiltakene vi har identifisert i vår kvalitetssikring, og status på tiltakene. Flere av tiltakene er allerede iverksatt og besparelser er tatt inn i kostnadsestimatet, mens andre er pågående eller er valgt bort.

Tabell 8: Kostnadsreduserende tiltak utredet av Statsbygg etter oppstart forprosjekt samt status for tiltakene. Grønn farge betyr gjennomførte tiltak. Gul farge betyr tiltak som er til vurdering. Rød farge betyr tiltak som er vurdert, men som ikke vil gjennomføres.

Større tiltak utredet av Statsbygg etter OFP	Status
Optimalisere gjennomføringsstrategi	Gjennomført
Optimalisere design og teknikk • Forenkle innfesting av fasadeplater • Forenkle løsninger og alternative materialer • Optimaliseringslogg i samspill med Skanska	Pågår
Ombruk av møbler/møbleringsstrategi	Ambisjon om ombruk. Primært miljøgevinster
Endre dekningsgrad fra 75 til 68 prosent. Statsbygg anbefaler 70 prosent.	Til vurdering i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet
Optimalisere A og C blokk	Ikke aktuelt. Kan ikke utvide C-blokk grunnet grunnforhold
Flytte fellesfunksjoner fra C-blokk til R5	Ikke aktuelt. Gir ingen besparelser
Erstatte E- og/eller B-blokk med andre departementsbygg	Store merkostnader forutsatt høyt sikkerhetsnivå

Vurderinger

Statsbygg har gjort vurderinger av en rekke kostnadsreduserende tiltak. Tiltakene som er markert i grønt i tabellen er allerede besluttet og delvis gjennomført. Disse har medført reduserte kostnadsestimater eller representerer potensielle fremtidige besparelser som er hensyntatt i usikkerhetsanalysen.

Statsbygg har utredet muligheten for å redusere dekningsgraden av fullergonomiske arbeidsplasser sammenlignet med totalt antall ansatte. Denne ble fastsatt til 75 prosent i 2017. Statsbygg har vurdert at det er mulig, teknisk sett, å redusere den til 68 prosent, og anbefaler at dekningsgraden reduseres til 70 prosent. Det vil være krevende å ha ulik dekningsgrad for ulike departementer, og en eventuell beslutning om redusert dekningsgrad bør derfor gjøres før innflytting i byggetrinn 1. Dette vil ifølge Statsbygg medføre små endringer i byggetrinn 1 og 2, men vil øke antall ansatte det er plass til i byggetrinnene og redusere omfanget av byggetrinn 3. Det er ikke beregnet hvor mye arealene i byggetrinn 3 kan reduseres, men det er grunn til å forvente en betydelig besparelse.

Risikoen ved en slik endring er at det blir for lite areal til de ansatte. Vi vurderer imidlertid at arbeidsvanene har endret seg såpass mye siden 2017, at dersom 75 prosent var tilstrekkelig i 2017 er det sannsynligvis tilstrekkelig med en noe redusert dekningsgrad i 2026. Selv om flere departementer har strenge begrensninger i bruk av hjemmekontor og en del ansatte må jobbe på kontoret av sikkerhetshensyn, har bedre digitale løsninger for kommunikasjon, økt bruk av hjemmekontor og økt aksept for å jobbe andre steder enn på eget kontor redusert behovet for arbeidsplasser etter 2017. Vi mener derfor at risikoen for at det blir for lite plass er liten. Statsbygg utredning omfatter imidlertid ikke informasjon om hvordan tilstedeværelse har endret seg etter pandemien. Det er derfor ikke grunnlag for å gi en klar anbefaling, men i lys av besparelspotensialet bør det gjøres grundige vurderinger før beslutning. Et tilleggsmoment er at det er mulig å øke dekningsgraden når byggetrinn 2 ferdigstilles dersom man erfarer i byggetrinn 1 at det er for lite plass. Å redusere dekningsgrad etter innflytting dersom arealutnyttelsen i byggetrinn 1 er liten, kan forventes å være mer krevende.

Vi oppfatter at det ikke foreligger et solid grunnlag for å vurdere hvordan tilstedeværelsen og behov for fullergonomiske arbeidsstasjoner har endret seg fra 2017 til i dag. Dersom manglende kunnskap gjør det krevende å ta en beslutning, anbefaler vi at det gjøres undersøkelser av endringer i tilstedeværelse og arbeidsvaner, før man eventuelt beslutter å opprettholde dagens dekningsgrad.

Vi anbefaler videre å vurdere en nedskalering av antall sykkelparkeringsplasser i tråd med reduksjonen i ansatte fra 5 700 til 4 100. Nytt regjeringskvartal ble planlagt med en dekningsgrad for sykkelparkeringsplasser på 35 prosent, noe som medførte at det i 2017 ble spesifisert at det skulle være 2 000 sykkelparkeringsplasser. Ved å opprettholde dekningsgraden, og tilpasse til antall ansatte, vil man kunne fjerne 500 sykkelparkeringsplasser og spare ca. 50 mill. kr. Så vidt vi er kjent med foreligger det ikke informasjon om hvor stor andel av de departementsansatte som sykler i dag. Offentlig tilgjengelig informasjon om sykkelbruk viser at det er en vesentlig lavere andel enn 35 prosent som i dag sykler til jobb, selv om det forrige byrådet i Oslo hadde en ambisjon om at 25 prosent av hverdagsreiser skulle gjøres med sykkel. Sykkelandelen påvirkes også av tilgang til kollektivtransport, som for Nytt regjeringskvartal vil være meget god.

Det er i løpet av forprosjektfasen gjort flere utredninger av muligheter for å optimalisere byggetrinn 2 og 3, særlig rettet mot å redusere omfanget, eksempelvis ikke bygge E-blokk eller B-blokk. Disse analysene har lagt til grunn at foreliggende planer for Nytt regjeringskvartal er et

nullalternativ og andre varianter er alternativer til dette. Dette avviker fra normal praksis etter Finansdepartementet rundskriv R109/21. Rundskrivet fastsetter prinsipper og krav som skal følges ved gjennomføringen av samfunnsøkonomiske analyser og andre økonomiske utredninger av statlige tiltak. Dette spesifiserer at nullalternativet er referansen som de øvrige tiltakene skal sammenlignes med, og at nullalternativet skal representere en forsvarlig videreføring av dagens situasjon. Vi anbefaler at fremtidige analyser av ulike omfang for videre utbygging benytter dette rundskrivet som grunnlag for vurderingene og at nullalternativet tar utgangspunkt i at departementene forblir på dagens lokasjoner. Det kan, både av sikkerhetsmessige og andre årsaker, stilles spørsmålsteget ved om dette er en forsvarlig videreføring. Samtidig er det i samfunnsøkonomiske analyser en høy terskel for å benytte noe annet enn en videreføring av dagens situasjon som referansealternativ, alternativt en videreføring av dagens situasjon med et minimum av påkostninger. Ved å følge denne tilnærmingen vil også alternativanalysene for Nytt regjeringskvartal bli mer sammenlignbare med analyser av andre investeringstiltak Regjeringen skal ta stilling til.

Øvrige kostnadsreducerende tiltak som er markert i rødt i tabellen og forkastet, vurderes å være forkastet på et solid grunnlag.

3 KONTRAKTSTRATEGI

I henhold til rammeavtalen med Finansdepartementet skal KS2 omfatte følgende (utdrag):

I de tilfelle kontraktstrategien ble valgt i forbindelse med konseptvalget etter KS1 eller på et annet tidlig tidspunkt, skal Leverandøren vurdere og gi relevante anbefalinger om videre oppfølging av den valgte kontraktstrategien.

Kontraktstrategien for byggetrinn 2 ble kvalitetssikret i 2023. Vår vurdering er at kontraktstrategi for byggetrinn 2 er velegnet.

I dette kapittelet har vi vurdert temaer knyttet til videre oppfølging av den valgte kontraktstrategien. I tillegg svarer vi ut avropsteksten, der vi er bedt om å vurdere hvordan Statsbygg kan styrke sin posisjon i samspillet med entreprenør, for å oppnå en lavest mulig (men realistisk) målpris, herunder sikre at exit-muligheten er reell.

3.1 KONTRAKTSTRATEGI

Figuren under viser den planlagte overordnede kontraktsstrukturen sammen med entrepriseform og omtrentlige kontraktstørrelser.

	C-blokk • Opsjon Kjeller 1 • Opsjon Kjeller 2 • Opsjon M13/15	C-kjeller	Kjeller 2 (inkl E-kjeller og Sykkelparkering)	Rehabilitering Møllergata 13, 13B og 15	Regjeringsparken vestre del og byrom rundt C-blokk
Prosjektledelse	Statsbygg				
Prosjektering					
Bygg	Totalentreprise med samspill Entreprenør: Skanska Basisestimat 2 490 mill. kr	Totalentreprise med samspill Basisestimat 750 mill. kr	Totalentreprise med samspill Basisestimat 760 mill. kr	Totalentreprise med samspill Basisestimat 280 mill. kr	Totalentreprise med samspill Basisestimat 200 mill. kr
Tekniske fag	Videreføring av utvalgte tverrgående tekniske samspillsentrepriser fra BT1 - Basisestimat BT2: 175 mill. kr				
Felles rigg og drift	Videreføring av samspillsentreprise fra BT1 - Basisestimat BT2: 125 mill. kr				

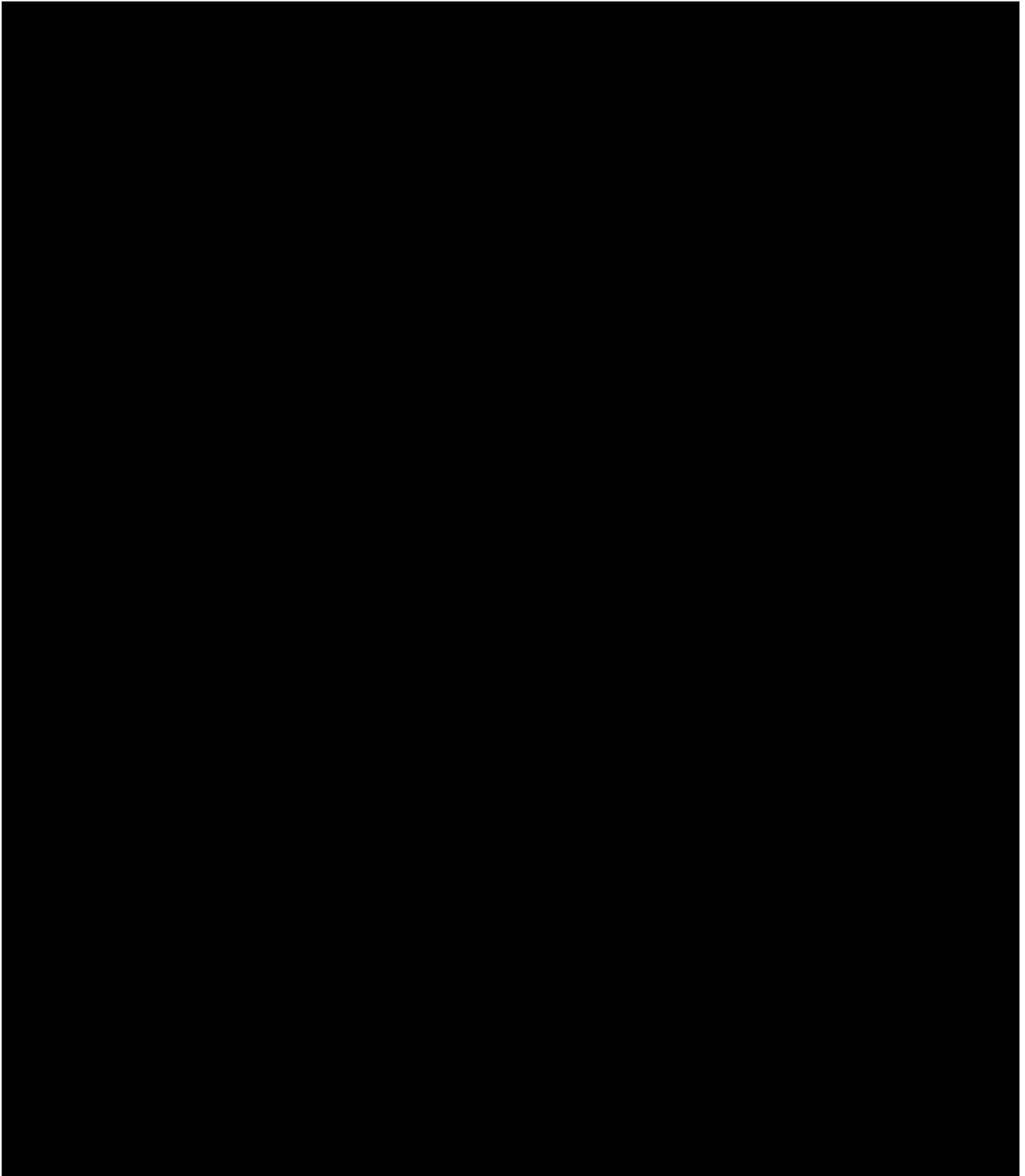
Figur 6: Oversikt over kontraktsstruktur og kontraktstyper med angitte kontraktsverdier, inkl. mva.

Kontraktstrategien er en videreføring av strategien fra byggetrinn 1, med endringer av blant annet bonus/malus til 50/50, tidligere kontraheringstidspunkt og tiltransport av prosjekteringsgruppen samtidig med kontraktinngåelse for kontrakten med entreprenør. Antall tverrgående tekniske entrepriser er redusert for å forenkle grensesnitt ved at oppgaver legges over i totalentreprenørens arbeidsomfang.

Det er inngått kontrakt med Skanska for C-blokk med opsjoner for C-kjeller, Kjeller 2 og Møllergata-byggene. Samspillsfase 1, som innebærer at underlag for gjennomføringsfase utvikles, ble startet rundt nyttår og planlegges ferdigstilt i løpet av året, med signering av avtale for samspillsfase 2 i januar 2025. Hvorvidt man går over i samspillsfase 2 baseres på det underlag og betingelser som utvikles samt strategiske valg.

Kontrakten er basert på NS 8407 og Samspillsboka til Statsbygg. Samspillsboka ivaretar blant annet krav, rettigheter og ansvars- og risikofordeling samt vederlags og insentivmekanismene, som begge parter skal forholde seg til. Arbeidsprosessene følger Statsbygg sin interne Samspillsveileder (Veileder – samspill i Statsbygg), som ikke er et kontraktsdokument. Samspillsveilederen omhandler blant annet tematikk knyttet til samspillet, forholdet til Statsbygg sin prosjektmodell, prosesser, styring, organisasjon og møtestrukturer.

Vurderinger



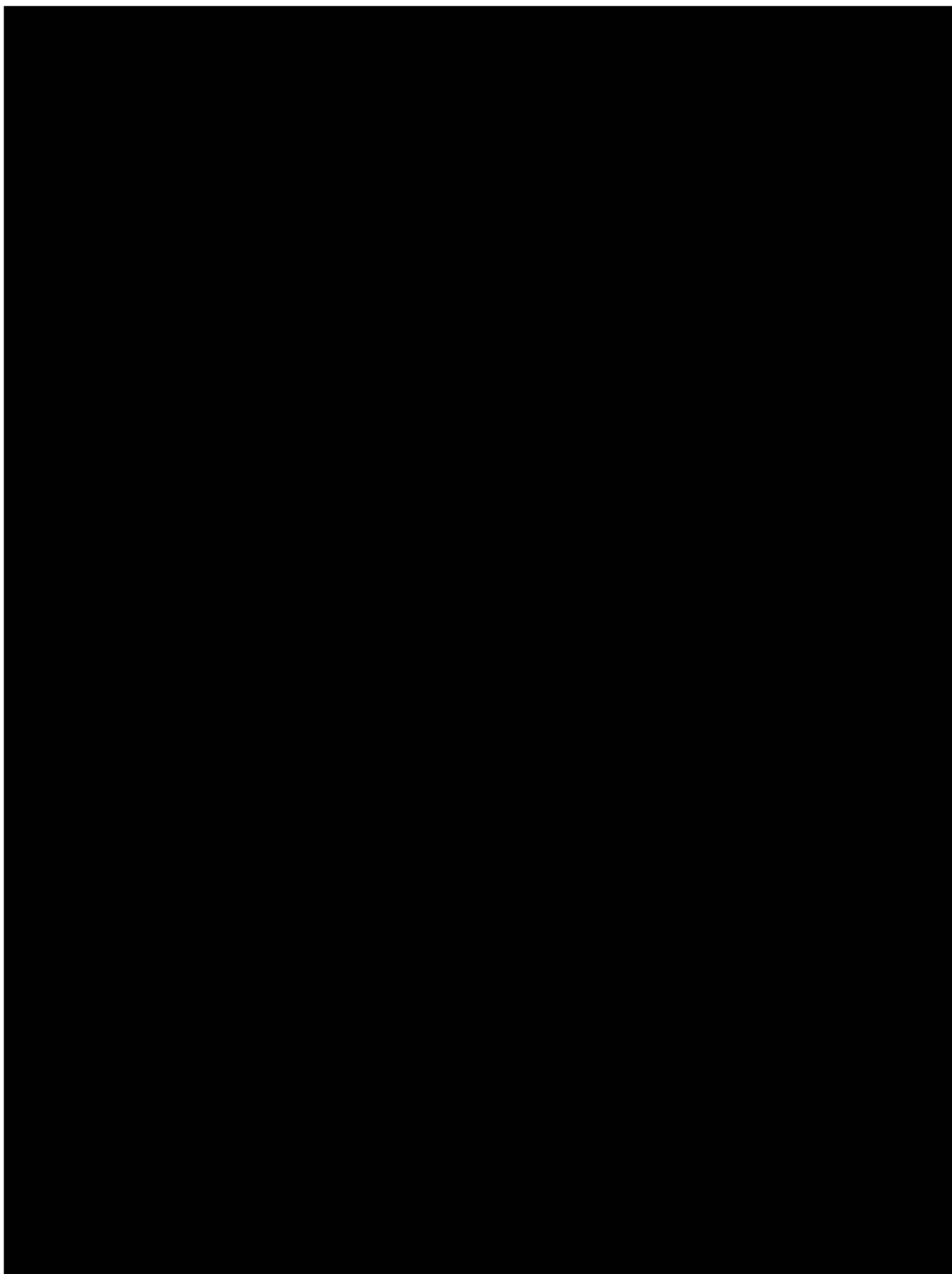
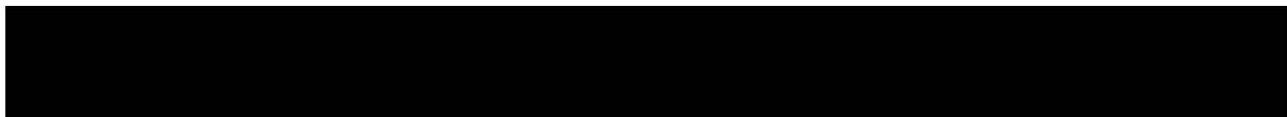
3.2 GJENSTÅENDE KONTRAKTSTRATEGISKE VALG

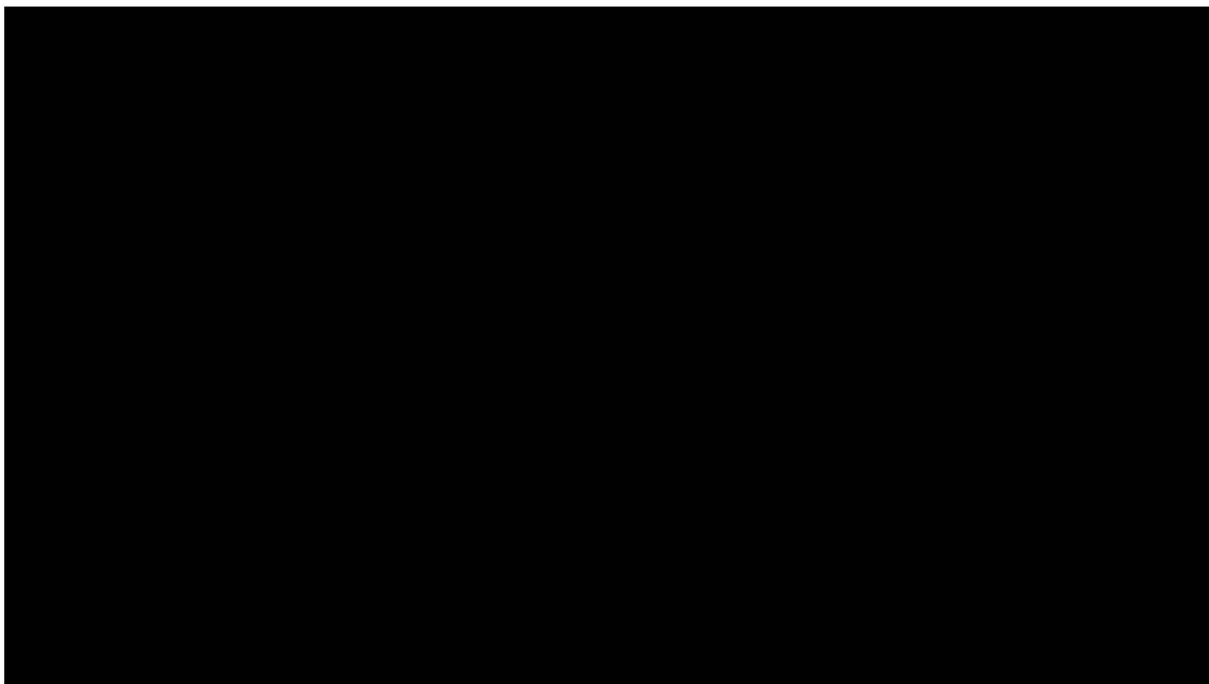
Statsbygg har utløst opsjonen for samspillsfase 1 for C-blokk, C-kjeller, Kjeller 2 og Møllergata. Forutsatt at Statsbygg blir enige med Skanska om målpris for C-blokk og C-kjeller vil Skanska gjennomføre samspillsfase 2. På grunn av det tette fysiske grensesnittet mellom C-blokk og Møllergata-byggene vurderer Statsbygg at det er hensiktsmessig at samme entreprenør utfører begge arbeidene.

Imidlertid kan innvendig rehabilitering av Møllergata-byggene gjøres på et senere tidspunkt og det er aktuelt å utsette innvendig rehabilitering til senere for å opprettholde kuttfleksibilitet. Kjeller 2 og innvendig rehabilitering av Møllergata-byggene kan derfor utløses som opsjon til Skanska eller utlyses i markedet. Det planlegges å beslutte hvorvidt man skal gå videre med Skanska for Kjeller 2 sommeren 2024. Kriterier for valg er ikke definert. Kjeller 2 har ingen tekniske grensesnitt mot de øvrige opsjonene i kontrakten med Skanska.

Ved utløsning av alle opsjoner blir kontrakten den største kontrakten for Skanska bygg i Norge noensinne.

Vurderinger





4 SUKSESSFAKTORER OG FALLGRUVER

I henhold til rammeavtalen med Finansdepartementet skal KS2 omfatte følgende (utdrag):

Leverandøren skal med utgangspunkt i KS1-rapport, prosjektets materiale og egne vurderinger kartlegge de prosjektspesifikke suksessfaktorene/fallgruvene og gi tilrådninger som gir Oppdragsgiver operative muligheter til å implementere suksessfaktorene og treffe tiltak for å unngå fallgruvene. Generelle suksessfaktorer og fallgruver som vil finnes i de fleste eller alle prosjekter, faller utenfor analysen.

Under oppsummeres det vi mener er de viktigste suksessfaktorer og fallgruver for prosjektet, sammen med tilrådninger om operative muligheter for å implementere suksessfaktorene og tiltak for å unngå fallgruvene.

4.1 SUKSESSFAKTORER

Tabell 9: Suksessfaktorer for en vellykket gjennomføring

Suksessfaktor	Tilrådninger om operative muligheter for å implementere suksessfaktor
Kontinuerlig evaluering og læring fra byggetrinn 1	Byggetrinn 2 har mange fellestrekk med byggetrinn 1. Gjennomføring av byggetrinn 1 pågår og det vil være en rekke læringspunkter innen de fleste fagområder som er relevante for byggetrinn 2. Det bør jobbes systematisk med evaluering og erfaringsoverføring, og det bør etableres en plan for evaluering som omfatter resten av byggetrinn 1.
Tidlig utvikling av slutfaseplaner som omfatter alle aktører	Slutfasen vil bli en krevende periode i gjennomføring hvor alle delprosjekter skal kobles sammen, ferdigstilles og testes helhetlig. Utvikling av slutfaseplaner bør igangsettes tidlig i gjennomføringsfasen hvor aktører fra alle delprosjektene deltar og prioriteringer av aktiviteter for slutfasen etableres. Slutfaseplaner bør etableres på to nivåer. En overordnet plan som viser de viktigste avhengighetene og aktivitetene bør utvikles først. Den detaljerte planen, tilsvarende den de har i byggetrinn 1, bør videreutvikles kontinuerlig.
Realistiske planer og reell rapportering og styring av fremdrift	Forutsigbarhet om fremdrift og ferdigstillelse er viktig for alle involverte parter, både delprosjektene og brukerne. I tillegg er tid en sentral kostnadsdriver og forsinkelser vil alltid gi merkostnader og ofte betydelige kostnader. Dette er i høyeste grad også tilfelle for byggetrinn 2 hvor det benyttes samspillskontrakter og Statsbygg betaler entreprenørene selvkost (selv om bonus-malus modellen demper risikoeksponeringen noe). Statsbygg bør ha høy oppmerksomhet på fremdriftsplanlegging og -oppfølging samt bistå entreprenørene for å sikre realistiske og enhetlige planer og rapporter. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet bør utfordre Statsbygg på deres fremdriftsrapporter og etterspørre informasjon

	som dokumenterer at Statsbygg har kontroll på fremdrift. Det bør vurderes å kvalitetssikre fremdrift som en del av den årlige kvalitetssikringen av kostnader.
Felles mål, god teamkultur og samspillsånd i hele gjennomføringen	Det er avgjørende at samspillet gjennomføres med en fullt integrert organisasjon som fremmer tillit og åpenhet mellom alle involverte aktører. Erfaringer fra samspillskontraktene i byggetrinn 1 bør legges til grunn for videreutvikling av god samspillskultur, og det anbefales å gjennomføre målinger for å kontrollere og følge opp samarbeidsklimaet. Se for øvrig kapittel 8.4 om ytterligere anbefalinger om å utvikle samspillet med entreprenør.

4.2 FALLGRUVER

Tabell 10: Fallgruver som bør unngås

Fallgruver	Tiltak for å unngå fallgruvne
Undervurdere kompleksitet av byggetrinn 2	Byggetrinn 2 er både mindre i omfang og mindre komplekst enn byggetrinn 1. Samtidig er byggetrinn 2 stort, langvarig og med mange krevende grensesnitt. Når G-blokk inkluderes i omfanget, øker kompleksiteten. Det er viktig at kompleksiteten og utfordringene med byggetrinn 2 ikke undervurderes. Både Statsbygg og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet bør ha et høyt fokus på byggetrinn 2, og gi dette samme oppmerksomhet som byggetrinn 1 har fått.
For lite oppmerksomhet om byggetrinn 2 grunnet utfordringer i byggetrinn 1	Byggetrinn 1 er i gjennomføringsfase og går inn i sluttfasen hvor ferdigstilling, integrasjon, testing og innflytting vil ha mye oppmerksomhet. Det er en fallgruve at oppmerksomheten om byggetrinn 1 går på bekostning av byggetrinn 2, særlig om det blir større utfordringer i byggetrinn 1. Statsbygg bør sørge for å ha et tilstrekkelig stort team som jobber dedikert med byggetrinn 2 og at ressursene som jobber på tvers også har kapasitet til å ivareta byggetrinn 2. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet bør vurdere å gi en ressurs et spesielt ansvar for oppfølging av byggetrinn 2, og være tydelig overfor Statsbygg på behov for oppfølging og rapportering av byggetrinn 2.
Erfaringer fra innflytting i byggetrinn 1 medfører betydelige endringer	Brukere flytter inn i byggetrinn 1 samtidig som gjennomføring av byggetrinn 2 pågår. Det legges opp til ny arbeidsplassmetodikk, redusert dekningsgrad og mange ansatte skal tilpasse seg nye kontorer. Det er en fallgruve at innkjøringsproblemer og kortvarige utfordringer medfører unødvendige endringer i byggetrinn 2. Det er viktig at både Statsbygg og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet holder fast ved de grunnleggende forutsetningene og ikke iverksetter korrigerende og kostnadsdrivende endringer og tilpasninger uten et godt grunnlag.
Større restriksjoner som følge av sikkerhet etter innflytting i byggetrinn 1	Ved innflytting i byggetrinn 1 vil departementsdriften komme tett på byggeprosjektet, inkludert funksjoner med høyt sikkerhetsnivå. Det kan bli behov for å gjøre tiltak for å ivareta sikkerhet som gir

	restriksjoner på gjennomføringen av byggetrinn 2. Det bør i forkant av innflytting gjøres grundige gjennomganger med alle involverte parter for å identifisere og løse disse utfordringene. Løsningene bør vurderes i et kost-nytte perspektiv, og det bør også vurderes om det er bedre å pålegge driften av byggetrinn 1 restriksjoner enn å påføre byggetrinn 2 økte prosjektkostnader. Dette forholdet bør ha høy oppmerksomhet fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.
Kommer ikke til enighet om målpris med Skanska uten reell plan B	Det kan være vanskelig å bli enige om målpris, og det er ingen garanti for at partene kommer til enighet i løpet av samspillsfase 1. Manglende enighet innebærer at kontrakten med Skanska ikke videreføres og at Statsbygg må finne en annen måte å gjennomføre prosjektet på. Dette kan ha merkostnader og gi lengre forsinkelser, særlig om det ikke finnes en konkret plan B. Tiltak for å unngå dette er nærmere beskrevet i kapittel 3.3

5 KOSTNADSESTIMAT OG USIKKERHETSANALYSE

I henhold til rammeavtalen med Finansdepartementet skal KS2 omfatte følgende (utdrag):

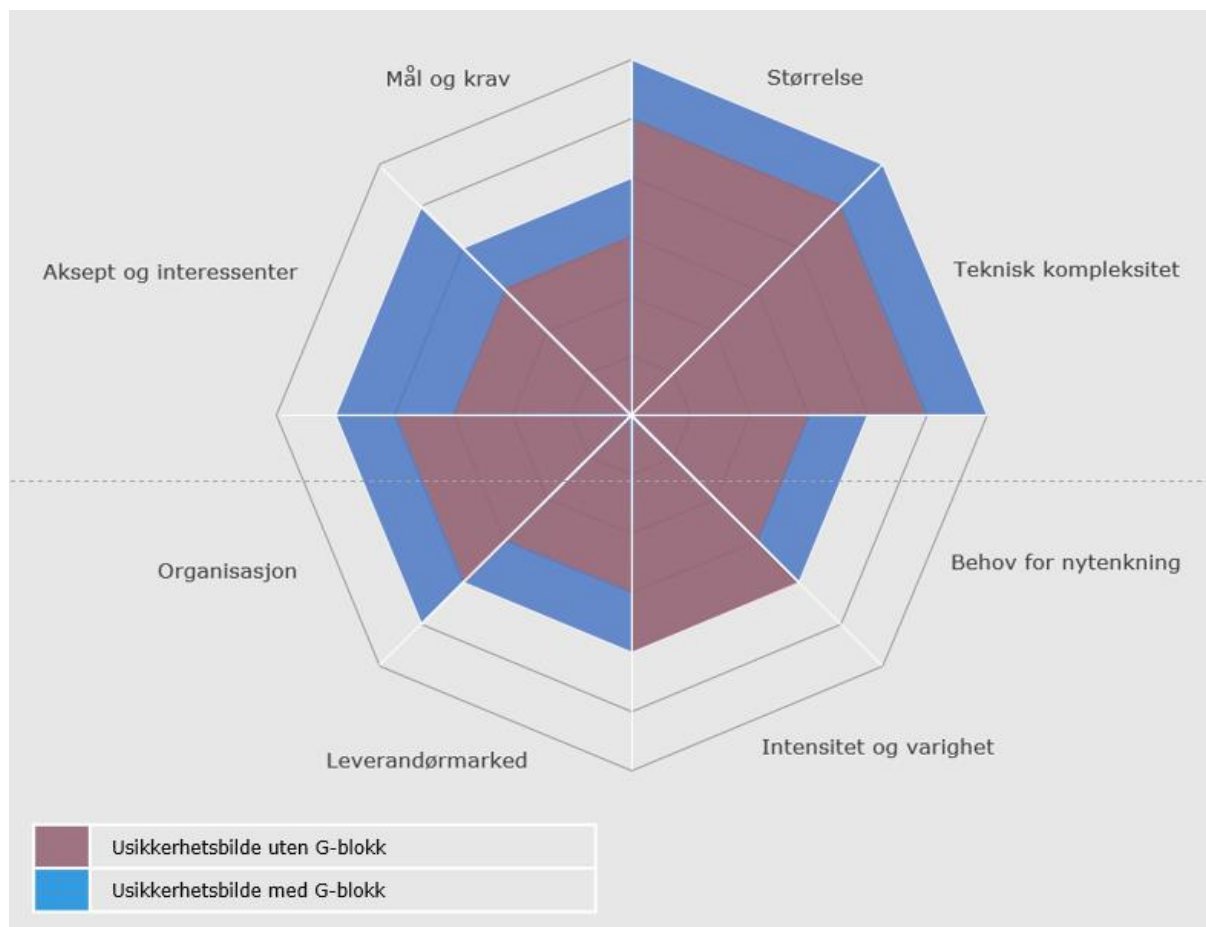
Ved oppstart av KS2 skal det finnes et komplett estimat over kostnadene på basiskostnadsnivå (summen av grunnkalkyle og uspesifisert), og hvis aktuelt, over inntektene på tilsvarende spesifikasjonsnivå. Leverandøren skal kontrollere dokumentet for transparens, og herunder etterse at prosessen bak fremskaffelsen av tallstørrelsene er dokumentert og etterprøvbare. Spesifikasjonsgraden skal være i samsvar med god estimeringspraksis på forprosjektnivå. Leverandøren skal vurdere om estimatet er komplett.

Leverandøren skal i sluttrapporten utarbeide en samlet oversikt over prosjektets usikkerhetsbilde. Alle forhold som medfører usikkerhet om prosjektets kostnader, skal medtas så langt det er gjennomførlig og har praktisk betydning. Analysen skal således omfatte ikke bare prosjektinterne og påvirkbare faktorer, men også alle grader av eksternt gitt usikkerhet og usikkerhet som ikke er påvirkbar. Usikkerheten skal kvantifiseres i numeriske størrelser for å gi grunnlag for analytisk bearbeidelse, prioritering og styring. Leverandøren skal utføre en uavhengig analyse av prosjektets usikkerhet basert på egen metodikk og verktøy.

I det følgende presenteres kvalitetssikring av kostnadsestimat og resultatene av vår uavhengige usikkerhetsanalyse. Til slutt illustreres prosjektets kostnadsutvikling inkludert våre egne resultater.

5.1 PROSJEKTETS KARAKTERISTIKA

For å gi et overordnet bilde av usikkerheten i prosjektet er det gjort en vurdering av grad av usikkerhet for åtte faktorer som erfaringsmessig påvirker usikkerheten. Resultatene er illustrert i figuren under. Jo større del av figuren som er fylt ut, jo større er usikkerheten. Alle vurderingene er relative opp mot andre Statsbygg-prosjekter. Vurderingene er gjort i to perspektiver. Det første perspektivet er en vurdering av byggetrinn 2 del 1 uten G-blokk. Dette reflekterer omfanget som gjennomgås i KS2. Imidlertid vil også G-blokk etter planen bli en del av byggetrinn 2, noe som endrer det samlede usikkerhetsbildet. Det er derfor også gjort en vurdering av usikkerheten inkludert G-blokk. Denne vurderingen er gjort på noe tynnere grunnlag enn øvrige vurderinger da omfanget av G-blokk fortsatt er uavklart.



Figur 7: Grad av usikkerhet for åtte faktorer som erfaringsmessig påvirker usikkerheten, vurdert på en skala fra en til seks hvor seks har meget høy grad av usikkerhet, og en har neglisjerbar usikkerhet.

Vurderinger

Byggetrinn 2 del 1 (uten G-blokk) er et stort og komplekst prosjekt for Statsbygg, selv om både byggetrinn 1, Livsvitenskapsbygget, Nasjonalmuseet og enkelte andre prosjekter i Statsbyggs portefølje kan karakteriseres som både større og mer komplekse. Prosjektet skal gå over 6 år, noe som isolert sett bidrar til usikkerhet. Organisatorisk er også usikkerheten relativt høy grunnet alle aktørene som skal integreres og brukernes sterke posisjon, men her har byggetrinn 2 nytte av at byggetrinn 1 i stor grad har håndtert de samme utfordringene. Øvrige faktorer er vurdert til å ha under middels usikkerhet.

Dersom omfanget av G-blokk inkluderes i vurderingene, øker usikkerheten for de fleste faktorene. Ambisjonsnivået for rehabilitering av G-blokken er ikke besluttet, men kostnadene vil trolig øke med flere milliarder. Det kan gjøre byggetrinn 2 til ett av de største prosjektene i Statsbygg. Kompleksiteten øker også som følge av at G-blokken har omfattende vernebestemmelser og svak teknisk tilstand, noe som innebærer en krevende rehabilitering, særlig i lys av at man må ivareta høye sikkerhetskrav. Vi registrerer også at Statsbygg opplever brukerdialogen som krevende og at det har tatt lang tid å finne rett ambisjonsnivå for bruken av G-blokken. Dette øker usikkerheten ved organisering, aksept og interesser samt mål og krav.

Selv om byggetrinn 2 på de fleste områder er enklere og har mindre usikkerhet enn byggetrinn 1, er det viktig at byggetrinn 2 får nødvendig oppmerksomhet. I lys av at byggetrinn 2 framstår som enklere og at det gjennomføres i parallell med at byggetrinn 1 ferdigstilles og idriftsettes, er

det en risiko for at både Statsbygg og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet undervurderer styringsutfordringene. Dette er en fallgrube man bør være oppmerksom på i hele organisasjonen.

5.2 KVALITETSSIKRING AV STATSBYGG SITT BASISESTIMAT

Statsbygg sitt basisestimat er basert på input og kalkyler fra Skanska, Veidekke, Team Urbis og Statsbygg. Estimatet er oppdelt per bygg/område, og er strukturert i henhold til NS 3451 Bygningsdelstabellen og NS 3453 Spesifikasjon av kostnader for et byggeprosjekt. Sentrale poster er estimert med utgangspunkt i erfaringer fra byggetrinn 1. Kalkylen er hovedsakelig detaljert på to- og tresiffernivå i bygningsdelstabellen. Kostnadene er videre justert med erfaringstall fra Bygghanalyse og Statsbygg. Tabellen under viser Statsbygg sitt basisestimat.

Tabell 11: Statsbygg sitt basisestimat inkl. påløpt. Mill. kr inkl. mva. Prisnivå januar 2024.

Kostnadselement	Mill. kr
C-blokk (1-11 etasje) med bro	2 586
Kjeller under C-blokk	147
Kjeller 2 (hoveddel), sykkelparkering og kjeller under E-blokk	782
Rehabilitering av Møllergata 13, 13B og 15	278
Byrom rundt C-blokk og deler av Regjeringsparken vestre del	198
Felles rigg og drift inkludert diverse, Tverrgående systemer og slutfase	356
Byggherrens administrasjon, prosjektering og spesielle kostnader	1 067
Sum basisestimat	6 014

Følgende forutsetninger gjelder for prosjektets basisestimat:

- Prisnivå januar 2024.
- Inkluderer mva. på 25 prosent for alle kostnadsposter, utenom Statsbygg sine interne ressurser som har null prosent mva.
- Inkluderer påløpte kostnader på 211 mill. kr.
- Omfatter kun byggetrinn 2 del 1. Kostnader til G-blokk og bro til G-blokk er ikke omfattet.
- Forutsetter at byggetrinn 3 gjennomføres. Det er ikke estimert kostnader til demobilisering av byggherreorganisasjon, nedrigging, opparbeidelse av uteområder i fotavtrykkene til bygninger som ikke blir bygget, andre midlertidige tiltak eller eventuelle sikkerhetstiltak dersom prosjektet stoppes etter byggetrinn 2. Denne avgrensningen er avklart med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Finansdepartementet.
- Inkluderer ikke kostnader knyttet til flytting og istandsetting, avhending, brukermedvirkning, IKT i RKV, løst brukerstyr (BUT-4), publikumsrettet virksomhet eller etablering av varelevering for næringsvirksomhet innenfor ytre perimeter. Kostnader for brukerstyr (BUT-4) og IKT i RKV vil inngå i egen anbefaling om styrings- og kostnadsramme, som leveres i eget notat i uke 32.

Basisestimatet er utarbeidet av flere bidragsytere avhengig av bygning og område. De mest sentrale bidragsytere i estimeringen er følgende:

- For C-blokk og Kjeller 2 har Skanska utarbeidet detaljerte kalkyler for bygningsarbeidene basert på tegninger og mengder fra Team Urbis.
- For C-kjeller er basisestimatet for de bygningsmessige arbeidene kalkulert av to aktører, Veidekke for grunn- og betongarbeidene og Skanska for innredningsarbeidene.
- Team Urbis har levert kalkyler for alle tekniske fag (VVS, elkraft, tele og automatisering samt andre installasjoner) for hele bygningsmassen unntatt Møllergata-byggene.
- Basisestimatet for Møllergata 13, 13B og 15 er kalkulert av Statsbygg med enkelte tilleggsvurderinger fra Skanska.
- Basisestimatet for Regjeringsparken vestre del og byrom rundt C-blokk er kalkulert av Statsbygg i samarbeid med Team Urbis.
- Byggherrens administrasjon, prosjektering og spesielle kostnader er estimert med utgangspunkt i Statsbyggs bemanningsplaner og erfaringer fra byggetrinn 1 og honorarbudsjetten fra Team Urbis for C-blokk og C-kjeller.

Vurderinger

Statsbygg sitt basisestimat er satt sammen av bidrag fra en rekke ulike kilder. Dette er et resultat av at Statsbygg har valgt de kildene som har størst troverdighet og grunnlag for å estimere en realistisk kostnad. Vi vurderer at både estimeringen og spesifikasjonsgrad i basisestimatet er god og er godt tilpasset prosjektets karakteristika. Vi har ikke avdekket noen vesentlige mangler, og har derfor ikke gjort noen justeringer av basisestimatet i vår uavhengige usikkerhetsanalyse.

En konsekvens av mange bidragsytere i estimeringen er at grunnlaget for basisestimatet er fragmentert, og at det er krevende å kontrollere og etterprøve. Det er i liten grad utarbeidet dokumentasjon som gjør det mulig å følge gangen bakover fra et ferdig estimat til de faktiske kildene til mengder og enhetspriser. Det er heller ikke mulig å kontrollere estimatet gjennom formler og lenker, da delestimatene ikke er koblet sammen. Estimatet vurderes derfor til ikke å ha tilstrekkelig transparens og etterprøvbarehet. For kvalitetssikringen har vi derfor måttet gjøre supplerende intervjuer og stikkprøvekontroller for å verifisere estimatet. Kvalitetssikringen er imidlertid ikke like god som den kunne vært dersom det forelå bedre dokumentasjon og etterprøvbarehet. Det anbefales til senere beslutningspunkter, eksempelvis til KS2 av byggetrinn 2 – del 2 eller senere byggetrinn, at dokumentasjonen styrkes. God praksis er å samle alle kalkyler i ett Excel-dokument, alternativt ved å koble flere sammen Excel-filer, men arbeidet kompliseres av at noe av grunnlaget er lagret på sikkert nett. Dette må ivaretas i dokumentasjonen for å sikre sporbarhet.

Det er viktig å merke seg at kostnadene for byggetrinn 2 vil øke dersom byggetrinn 3 ikke vedtas, og vil kunne overstige de anbefalte rammene. Merkostnadene for byggetrinn 2 og for ferdigstilling av Nytt regjeringskvartal dersom byggetrinn 3 ikke bygges er ikke estimert. I lys av de politiske diskusjonene om gjennomføring av byggetrinn 3 burde det foreligget et slikt estimat, og dette bør utarbeides.

5.3 USIKKERHETSANALYSE

Vi har gjennomført en uavhengig usikkerhetsanalyse i tråd med kravene til Finansdepartementet. Usikkerhetsanalysen er gjennomført med metode som beskrevet i Vedlegg 3. Vedlegg 4 gir en mer detaljert dokumentasjon av usikkerhetsvurderingene av de ulike kostnadspostene og usikkerhetsdriverne.

Vi deltok som observatør i Statsbygg sin egen usikkerhetssamling for byggetrinn 2. Grunnlaget for vår usikkerhetsanalyse er styringsdokumentasjon i prosjektet, og særlig dokumentasjonen av Statsbygg sitt kostnadsestimat og egen usikkerhetsanalyse. Foruten dette har vår egen kvalitetssikring av basisestimatet, diskusjon av usikkerhet med prosjektdeltakere i intervjuer, og vår egen erfaring med kostnadsusikkerhet og prosjektgjennomføring vært viktig grunnlag for usikkerhetsanalysen.

I gjennomføring av usikkerhetsanalyser er det et mål å holde antall forutsetninger på et minimum. Dette sikrer at analysen ivaretar et prosjekteierperspektiv og at resultatene forblir relevante over tid. For å gjøre analysen praktisk gjennomførbar, er det imidlertid nødvendig å ta noen forutsetninger. Disse er listet opp nedenfor:

- Analysen inkluderer ikke endringer i prosjektets premisser som er av en slik art at det med rimelighet kan forventes at endringen finansieres ved særskilt tilleggsbevilgning.
- Hendelser med lav sannsynlighet og høy konsekvens (ekstremhendelser) er ikke inkludert i den kvantitative analysen.
- Gjeldende overordnede sikkerhetskrav forblir uendret.
- Forutsetninger for Statsbygg sitt basisestimat beskrevet i kapittel 5.2 legges også til grunn for vår usikkerhetsanalyse.

Vi har benyttet usikkerhetsdriverne beskrevet i tabellen under i vår usikkerhetsanalyse.

Tabell 12: Usikkerhetsdrivere benyttet i Marstrand sin usikkerhetsanalyse

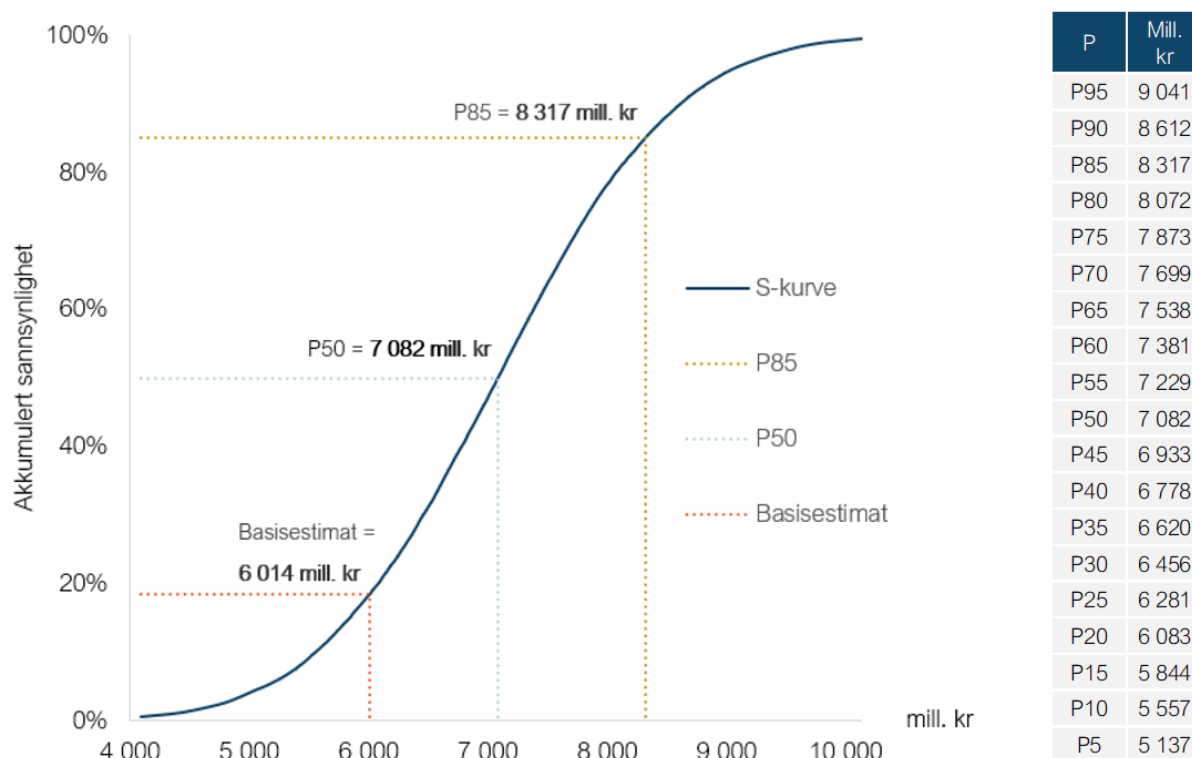
Usikkerhetsdriver	Forklaring
U1 Interessenter, rammebetingelser og eksterne avhengigheter	Usikkerhet i prosjektets grensesnitt og avhengigheter med eksterne aktører. Dette inkluderer potensielle påvirkninger fra interessenter og aktører utenfor byggegjerdet til byggetrinn 2, inkludert ferdigstilte og idriftsatte bygg fra byggetrinn 1. Usikkerheten omfatter også overordnede rammer og krav prosjektet må forholde seg til samt eventuelle endringer i disse over tid.
U2 Eierstyring og brukerprosess	Usikkerhet ved eierstyringen til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som oppdragsgiver og prosjekteier på vegne av departementene, inkludert Statsbyggs interne eierstyring og oppfølging av prosjektet. Omfatter også endringer og krav fra departementene som flytter inn og endringer som følge av den ordinære brukerinvolveringen.
U3 Prosjektorganisasjon og -styring	Usikkerhet i kompetanse og kapasitet i Statsbygg sin prosjektorganisasjon samt risiko og muligheter ved prosjektledelsens styring og koordinering. Usikkerheten gjelder også evnen til å forhandle og legge til rette for balanserte løsninger i kontraktsutforming og samspillsprosesser samt håndtering av avhengigheter og fremdrift. Såkalte «megaprojekteffekter», som handler om at kompleksitet og usikkerheten øker i spesielt store prosjekter, er også en del av denne driveren.
U4 Entreprenørens gjennomføringsevne	Usikkerhet ved entreprenørens kompetanse, erfaring, kapasitet og samarbeidsevne, herunder entreprenørens evne til å jobbe konstruktivt i samspill med fokus på team, kultur og ledelse. Dette vil bli påvirket av de kontraktsmessige betingelsene og tilhørende insentiver for entreprenøren og leverandører. Omfatter også entreprenørens evne til å samhandle med andre entreprenører og aktører på byggeplassen.
U5 Prosjektering og modenhet (prosjektutvikling)	Usikkerheten ved modenhet, kvalitet og komplettethet i prosjekteringsunderlaget. Usikkerheten oppstår som følge av videre modning og detaljering av løsningene. Dette omfatter robusthet i de beskrevne tiltakene, gjennomførbarhet, uteglemte elementer, løsning, funksjon og areal. Videre inkluderer usikkerheten potensial for optimalisering og forenklinger av løsningene fra byggetrinn 1.
U6 Stedlige forhold	Usikkerhet omfatter utfordringer knyttet til prosjektets lokasjon, omgivelser, byggeplassens størrelse og grunnforhold. Begrenset plass kan påvirke logistikk og effektivitet. Grunnforhold som stabilitet, forurensning, alunskifer, grunnvannsstand og infrastruktur i grunnen kan introdusere uforutsette kostnader og forsinkelser.
U7 Sikkerhetskrav	Usikkerhet ved konsekvensene av sikkerhetskrav for produktiviteten i alle gjenstående prosjektfaser. Dette inkluderer i hovedsak informasjonssikkerhet, herunder potensielle endringer i trusselbilde, lovverk eller sikkerhetspolicy, omfang og prosess for sikkerhetsklarering av personell, produktivitetstap i planlegging, oppfølging og gjennomføring, samt risiko for å måtte endre eller bygge om løsninger som følge av lekkasjer eller sikkerhetsbrudd. Usikkerheten inkluderer også kostnadsusikkerhet som følge av kontroll av materialer og utstyr ved eksternt mottak.
U8 Markedsusikkerhet	Usikkerhet som følge av generell utvikling i bygg- og anleggsmarkedet, som avhenger av konjunkturutvikling, marginendringer og produktivitet i bransjen samt variasjon rundt markedsmiddel. Omfatter også spesifikk markedsusikkerhet, herunder prosjektets attraktivitet i markedet, kontraktsstrategi og timing av anskaffelsene. Særlig relevant er den globale markedssituasjonen og usikkerhet i distribusjonsskjeder som kan påvirke prosjektet når det gjelder tilgang, leveringstider og prisnivå på personell, råvarer og materiell.

5.4 RESULTATER USIKKERHETSANALYSE

Under vises de viktigste resultatene fra vår usikkerhetsanalyse.

S-kurve

Sannsynlighetsfordelingskurven (s-kurven) er vist i figuren under. S-kurven angir sannsynligheten for ikke å overskride bestemte kostnadsnivåer. Den viser hvordan usikkerheten forventes å påvirke prosjektets sluttkostnad, representert ved sannsynligheten for å gjennomføre prosjektet innenfor basisestimatet (rød) og avstanden mellom denne og simulert P50 (blå) og P85 (oransje).



Figur 8: S-kurve for byggetrinn 2, inkl. påløpt. Mill. kr inkl. mva. Prisnivå januar 2024.

S-kurven viser at det er 85 prosent sannsynlighet for at kostnadene vil ende under 8 317 mill. kr og 50 prosent sannsynlighet for at kostnadene vil ende under 7 082 mill. kr. Basisestimatet har rett under 20 prosent sannsynlighet for å være tilstrekkelig. Tabellen under viser de mest sentrale resultatene hvor også størrelse på forventet tillegg, usikkerhetsavsetning og standardavvik kommer frem.

Tabell 13: Resultater fra vår usikkerhetsanalyse inkl. påløpt. Mill. kr inkl. mva. Prisnivå januar 2024.

Oppsummering	Mill. kr	Prosent
Basisestimat	6 014	
Forventet tillegg	1 068	17,8 %
P50	7 082	
Usikkerhetsavsetning (Gitt at P85 er lik kostnadsrammen)	1 235	17,4 %
P85	8 317	
Standardavvik	1 184	16,7 %

Tolkning av resultatene

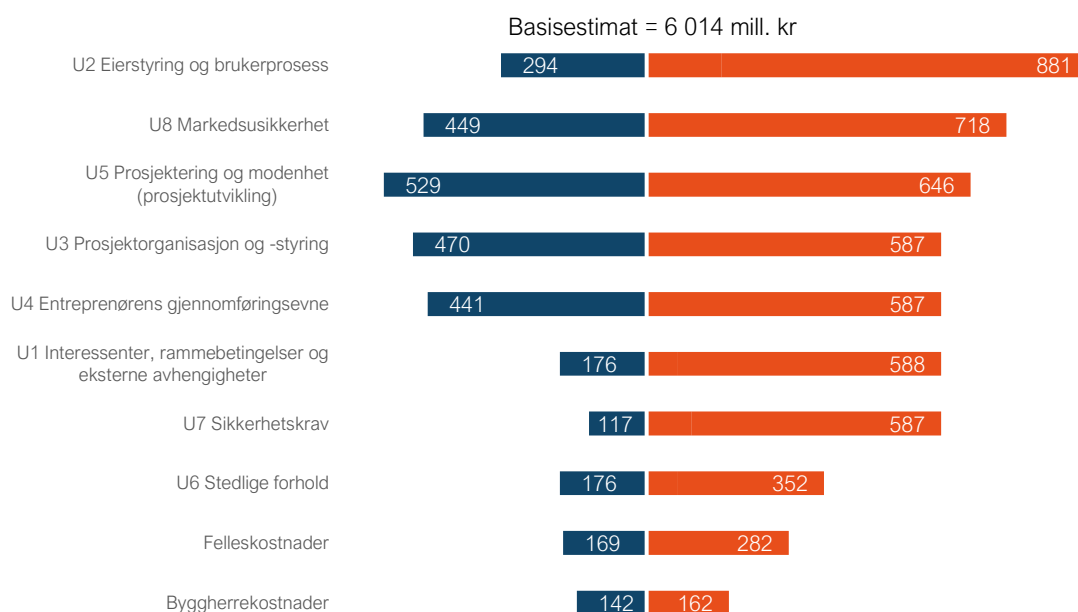
Standardavviket relativt til P50 er en indikator på hvor stor usikkerheten er vurdert til å være. I vår analyse er denne 16,7 prosent, noe som reflekterer et relativt normalt nivå for usikkerheten i et byggeprosjekt ved KS2. Den siste rapporten fra Concept¹ om erfaringer med kostnadsutviklingen i store statlige prosjekter som har vært gjennom KS2, tilsier muligens at dette er noe lavt. Som omtalt i kapittel 5.1 om prosjektets karakteristika vurderer vi at prosjektet både er stort og komplekst og har relativt stor usikkerhet, noe som tilsier at standardavviket burde vært høyere. På den annen side har byggetrinn 2 betydelig fordeler av å kunne bygge på løsninger, organisering, styring og erfaringer fra byggetrinn 1, noe som reduserer usikkerheten. Dette gjelder også selve kostnadsestimatet, der man i mange poster har benyttet erfaringstall fra byggetrinn 1. I tillegg er samspillsentreprenør for den største delen av prosjektomfanget allerede kontrahert, noe som også reduserer usikkerheten. Vi vurderer at standardavviket er på et riktig nivå og reflekterer prosjektets usikkerhet.

Et forventet tillegg på 17,8 prosent av basisestimatet er også i tråd med forventning for et normalt godt planlagt og estimert prosjekt ved KS2. En sannsynlighet for å ende under basisestimatet på rundt 20 prosent er imidlertid noe lavere enn man ofte forventer. Begge disse størrelsene indikerer at det er en overvekt av usikkerheter som har et større potensial for å gi kostnadsøkning enn kostnadsreduksjon. Som tornadodiagrammet i neste avsnitt viser gjelder dette særlig usikkerhet knyttet til eierstyring, interessenter/rammebetingelser og sikkerhet.

De største usikkerhetene

Tornadodiagrammet under rangerer de ti usikkerhetene som bidrar mest til den totale usikkerheten i prosjektet. Diagrammet viser også hvilken «skjevhet» disse har gjennom forholdet mellom blå og rød søyle, der blått og rødt felt angir henholdsvis P10- og P90-verdi i forhold til basisestimatet.

¹ [Concept arbeidsrapport 2024-1, Kostnadsoverskridelser og forsinkelser i store statlige prosjekter – en oppdatering](#)



Figur 9: Tornadodiagram med rangering av usikkerhetene som bidrar mest til den totale usikkerheten (standardavviket) i analysen. Mill. kr inkl. mva. Prisnivå januar 2024. Basisestimert er angitt med vertikal linje i midten. Blått og rødt felt angir henholdsvis P10- og P90-verdi i forhold til basisestimert.

Under følger en redegjørelse for de største usikkerhetene. Ytterligere detaljer kan finnes i vedlegg.

U2 Eierstyring og brukerprosess

Som vist i kapittel 8.1 er det en rekke delprosjekter, driftsorganisasjoner og departementer som skal styres og koordineres for å lykkes med prosjektet og idriftsettingen. Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet er ansvarlig for de fleste delprosjekter, men det er mange aktører med eget ansvar og myndighet som skal koordineres. Eventuelle uenigheter kan måtte løstes til Regjeringen. Eierstyringen og brukerprosessene er derfor svært krevende og medfører stor usikkerhet. Usikkerheten kan gi nye krav og premisser, eksempelvis knyttet til arbeidsplassutforming, arealutnyttelse, miljø, funksjoner, innplassering av departementer, statsrådseksjoner og fremdrift. Krevende koordinering og svak styring av delprosjektene kan gi grensesnittutfordringer, forsinkelser og utsatt innflytting samt ineffektiv prosjektgjennomføring. På den annen side kan stram kostnadsstyring og tett oppfølging av Statsbygg bidra til kostnadsreduksjoner og at negative effekter av øvrige usikkerheter begrenses.

U8 Markedsusikkerhet

Markedsusikkerheten er som regel stor i byggeprosjekter, og både den generelle markedsutviklingen og hvordan prosjektet klarer å utnytte markedet er betydelige usikkerhetsfaktorer. Dagens markedssituasjon er spesielt krevende, både som følge av etterdønningene etter pandemien og den ekstraordinære markedssituasjonen etter Russlands angrep på Ukraina. I tillegg er rentene på et høyt nivå og aktivitetsnivået innen nærings- og boligbygg faller raskt. Dette kan øke attraktiviteten og redusere prisene, samtidig kan fallende renter og en rekyl i boligmarkedet endre situasjonen i løpet av kort tid. Den spente geopolitiske situasjonen med mulighet for opptrapping i Ukraina, Midtøsten og Kina kan også påvirke

forsyningskjedene framover. Vi vurderer derfor markedsusikkerheten både til å være stor og mer pessimistisk enn i en mer ordinær situasjon. Det at samspillsentreprenør er kontrahert tar ned noe av markedsusikkerheten, men for hoveddelen av estimatet er prisene ikke forpliktet.

U5 Prosjektering og modenhet (prosjektutvikling)

Videre utvikling og detaljering av prosjekteringen innebærer en stor usikkerhet ved KS2, da prosjekteringen har kommet kort. Detaljeringen medfører som regel at kostnadene øker da det avdekkes uteglemler, kompleksitet og behov for større omfang og mer kostbare løsninger for å svare ut funksjonskravene. Det er et betydelig potensial for denne type kostnadsøkninger også i byggetrinn 2. Potensialet er imidlertid noe mindre enn normalt som følge av at C-blokken har mange likhetstrekk med D-blokken og at man har benyttet kostnadene fra byggetrinn 1 som grunnlag. Det er også en betydelig oppside gjennom mulighet for optimaliseringer og forenklinger fra byggetrinn 1. Det foreligger en liste med konkrete optimaliseringsmuligheter, eksempelvis knyttet til fasademontasje og påstøp i dekkene, som kan gi betydelige reduksjoner. Det anbefales at Statsbygg jobber systematisk med å realisere disse mulighetene fram til enighet om målpris. Det er betydelig usikkerhet i løsningene for rehabilitering av Møllergata-byggene, men disse utgjør en mindre kostnad. Kjeller 2 og Regjeringsparken vestre del har isolert sett høyere risiko enn C-blokk på grunn av lavere modenhet og mindre gjenbruk av løsninger fra byggetrinn 1. I tillegg er det flere kjente utfordringer ved grensesnittet mot Ring 1 som øker risikoen.

U3 Prosjektorganisasjon- og styring

Organisering og styring har alltid en betydelig påvirkning på usikkerhetsbildet og kan både føre til høyere og lavere kostnader. Som følge av kontraktstrategien med samspill er også byggherreorganisasjonens påvirkning på usikkerhetsbildet og sluttresultatet stor gjennom hele prosjektgjennomføringen. Statsbygg sin evne til å bidra til en velfungerende samspillsorganisasjon som skaper gjensidig tillit, felles målbilde og holder på nøkkelressursene så lenge som nødvendig er kritisk. Prosjektorganiseringen og styringssystemene er i stor grad gjenbruk av byggetrinn 1 og er derfor velprøvd og etablert. Risikoen for kostnadsøkninger drives av usikkerhet ved Statsbyggs evne til å gjennomføre og styre samspillet med entreprenør samt hvor godt Statsbygg lykkes med å lande riktig målpris. Det er også enkelte kontraktstrategiske valg som påvirker usikkerhetsbildet. Det er høy styringsmessig kompleksitet, og mange av de utfordringene som Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet må håndtere på et overordnet nivå, må Statsbygg løse operativt gjennom koordinering, samordning og helhetlig planlegging samt oppfølging. Fremdriftsstyring har stor påvirkning på kostnadsbildet, da entreprenørene i utgangspunktet kompenseres etter selvkost. Derfor ligger en del av risikoen ved deres produktivitet hos Statsbygg. Statsbygg sin evne til å følge opp og bistå entreprenøren med god planlegging og styring av fremdriften kan ha betydelig innvirkning på de totale kostnadene. Potensialet for besparelser ligger hovedsakelig i evnen til å ta beslutninger og styre prosjektet på en kostnadseffektiv måte. Dette inkluderer å gjennomføre gode målprisprosesser, optimaliseringsrunder, og å prioritere kostnadsstyring. I tillegg er en proaktiv usikkerhetsstyring viktig for å bidra til kostnadsreduksjoner.

U4 Entreprenørens gjennomføringsevne

Entreprenørens evne til å styre og gjennomføre egne arbeider, inkludert kontrahering, styring og oppfølging av underentreprenører, påvirker usikkerheten i prosjektet. Det er allerede kontrahert en kompetent samspillsentreprenør som har erfaring med å jobbe under samme

modell og sikkerhetsregime, som reduserer usikkerheten noe. Imidlertid er kontrakten stor, og dersom alle opsjonene utløses, kan dette i seg selv skape styringsutfordringer for entreprenøren. Det er også et krevende sikkerhetsregime og en rekke krevende grensesnitt, blant annet mot tverrgående leveranser, som entreprenør må håndtere. Erfaringer fra byggetrinn 1 viser at entreprenørenes evne til å styre og gjennomføre prosjektet har stor påvirkning på kostnads- og usikkerhetsbildet. Spesielle utfordringer inkluderer fremdriftsstyring og rapportering, systematisk ferdigstillelse og gjennomføring av slutfasen, sammen med effektiv håndtering av sikkerhetsregimet. Grad av opportunisme i målprisfastsettelsen, interne prioriteringer hos entreprenør og personellet kompetanse og egnethet for samspill påvirker også usikkerhetsbildet.

U1 Interessenter, rammebetingelser og eksterne avhengigheter

Denne usikkerheten har normalt svært begrenset potensial for kostnadsreduksjoner. Endringer som følge av interessentpåvirkning og rammebetingelser gir i de fleste tilfeller kostnadsøkninger. Det komplekse interessentbildet og prosjektets relativt lange varighet tilsier at det vil komme krav som prosjektet må imøtekomme. Spesielt for byggetrinn 2 er den mulige påvirkningen fra forsinkelser i Statens vegvesens Ring 1-prosjekt, som vil forsinke oppstart og ferdigstillelse av Kjeller 2 og Regjeringsparken vestre del direkte. I tillegg kan det komme restriksjoner på arbeidene som følge av at byggetrinn 1 idriftsettes, eksempelvis knyttet til sikkerhet og støy.

U7 Sikkerhetskrav

Nytt regjeringskvartal har et høyt sikkerhetsnivå og erfaringene hittil viser at det sjelden gjøres kompromisser på sikkerhet. Det er risiko for at det kommer nye krav til sikkerhet, nye trusler som må ivaretas og at erfaringer fra byggetrinn 1 gir behov for ytterligere sikkerhetstiltak. I verste fall medfører sikkerhetsbrudd at deler av bygningsmassen må omprosjekteres og bygges om.

5.5 SAMMENLIGNING AV RESULTATER

Tabellen under viser en sammenligning av nøkkelresultatene fra Statsbygg og Marstrand sine usikkerhetsanalyser.

Tabell 14: Sammenligning av resultater fra Marstrand og Statsbygg sine usikkerhetsanalyser. Mill. kr, inkl. mva. prisnivå januar 2024. Prosent er avrundet til nærmeste hele tall.

Oppsummering	Statsbygg		KS2 Marstrand	
	Mill. kr	Prosent	Mill. kr	Prosent
Basisestimat	6 014		6 014	
Forventet tillegg	698	12 %	1 068	18 %
P50	6 712		7 082	
Usikkerhetsavsetning	915	14 %	1 235	17 %
P85	7 628		8 317	
Standardavvik ekskl. påløpt	863	13 %	1 184	17 %

Tabellen viser at vi både har høyere forventet tillegg og høyere usikkerhetsavsetning/standardavvik enn Statsbygg, og at vi dermed har høyere P50 og P85.

En gjennomgående årsak til høyere P50 og P85 er at Statsbygg behandler flere usikkerheter som premissendringer, og som dermed ikke inkluderes i analysen. Dette gjelder eksempelvis endringer som følge av endrede lover og forskrifter, og større endringer som følge av nye bestillinger fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. Dette er usikkerheter som vi i henhold til føringer i rammeavtalen skal inkludere i analysen, og som både øker forventet tillegg og usikkerheten.

De direkte årsakene til vårt høyere forventede tillegg er at vi i større grad vektlegger eierstyring og brukerendringer, vurderer markedsusikkerhet som høyreskjev og at vi er mer pessimistiske i vurderingene av endrede rammebetingelser og konsekvenser av innflytting i byggetrinn 1.

Vårt standardavvik er høyere som følge av noe større spredning i vurderingene av usikkerhetsdriverne, spesielt innen eierstyring og brukerprosess samt prosjektering og modenhet. I tillegg har vi lagt til entreprenørens gjennomføringsevne som en egen usikkerhetsdriver.

6 REDUKSJONER OG FORENKLINGER

I henhold til rammeavtalen med Finansdepartementet skal KS2 omfatte følgende (utdrag):

Leverandøren skal foreta en særskilt analyse for ytterligere forenklinger og reduksjoner, som grunnlag for å lage en kuttliste. Dette kan være tiltak som isolert sett ikke er ønskelige, og som det i utgangspunktet ikke tas sikte på å realisere, men som, om nødvendig, kan gjennomføres. Det kan være tiltak som har negative konsekvenser for innhold og/eller fremdrift, men som ikke på avgjørende måte truer den grunnleggende funksjonalitet som er forutsatt eller et eventuelt kritisk ferdigstillestidspunkt.

Statsbyggs har utarbeidet en liste med mulige forenklinger og reduksjoner (kuttliste) som omfatter realiserbare kutt på 317 mill. kr. Kuttlisten beskriver siste beslutningsfrist, måloppnåelse, reverserbarhet, driftskonsekvenser og forventet besparelse. Statsbygg sin kuttliste er illustrert i tabellen under.

Tabell 15: Statsbygg sitt forslag til kuttliste. Mill. kr, inkl. mva. Prisnivå januar 2024.

Statsbygg kuttliste	Besparelse mill.kr (P50)	Frist beslutning
Møllergata 13, 13B og 15	142	Jun 2025
Storkjøkken C-blokk	6	Jun 2026
Natursteinkledning på fasade utgår C-blokk	23	Jan 2025
Nedjustere sykkelplasser iht. 4100 arbeidsplasser og ikke bygge sykkelparkering for B- og E-blokken	67	Mai 2025
Ta ut en av nedkjøringsrampene til sykkelparkering	11	Mai 2025
Vanningsanlegg Regjeringsparken vestre del	6	Jun 2026
Forenkling av reservekraftforsyning	8	Jan 2027
Redusert omfang automasjon (gridløsning fravikes)	26	Jan 2025
Forenkling IKT nettverk	9	Jan 2027
Reduksjon behovsstyrt ventilasjon	7	Jan 2027
Besparelser VVS-anlegg (alt. løsning varmeanlegg, drikkevann, avfallsnedkast, estetisk tilpasning VVS utstyr)	12	Jan 2027
Sum kuttliste Statsbygg	317	

Vurderinger

Statsbygg har gjennomført en omfattende og grundig prosess for å identifisere forenklinger og reduksjoner, og har dokumentert resultatet på en tilfredsstillende måte. Vi har ikke identifisert ytterligere kutt som kan gjennomføres uten betydelige negative konsekvenser. Vi anbefaler i

hovedsak å legge til grunn Statsbygg sine tiltak, med et par unntak som er kommentert under neste tabell. Tabellen under viser vårt forslag til kuttliste, inkludert hvor mye kostnadene vil reduseres og når kuttene må besluttes.

Tabell 16: Vår anbefalte kuttliste. Mill. kr inkl. mva. Prisnivå januar 2024. Kuttene med rød bakgrunn bør vurderes i et sikkerhetsperspektiv før de eventuelt kuttes.

Marstrand kuttliste	Besparelse mill. kr (P50)	Optimalt beslutnings-tidspunkt	Seneste beslutnings-tidspunkt
Kutte innvendig rehab. Møllergata 13, 13B og 15	150	Jun 2025	Jun 2027
Nedjustere sykkelplasser iht. 4100 arbeidsplasser	53	Mai 2025	Sep 2025
Redusert omfang automasjon	28	Jan 2025	Jan 2025
Kostnadsreduserende tiltak på teknikk (VVS-anlegg, IKT-nettverk, behovsstyrt ventilasjon)	29	Jan 2027	Jan 2027
Billigere fasadekledning i C-blokk	24	Jan 2025	Jan 2025
Ta ut en av nedkjøringsrampene til sykkelparkering	12	Mai 2025	Sep 2025
Diverse reduserte kvaliteter i Regjeringsparken vestre del	12	Jun 2026	Jan 2027
Endre konsept (ikke varmmat) i kantine i C-blokk	7	Jun 2026	Jun 2027
Sum som trekkes fra P85 i anbefaling kostnadsramme	314		
Endrede krav til redundans i strømforsyningssystemet	31	Jan 2025	Jan 2025
Forenkling av reservekraftforsyning	8	Jan 2027	Jan 2027
Endrede krav til redundans i IKT stamnett	8	Jan 2027	Jan 2027
Sum kutt som bør vurderes nærmere	47		

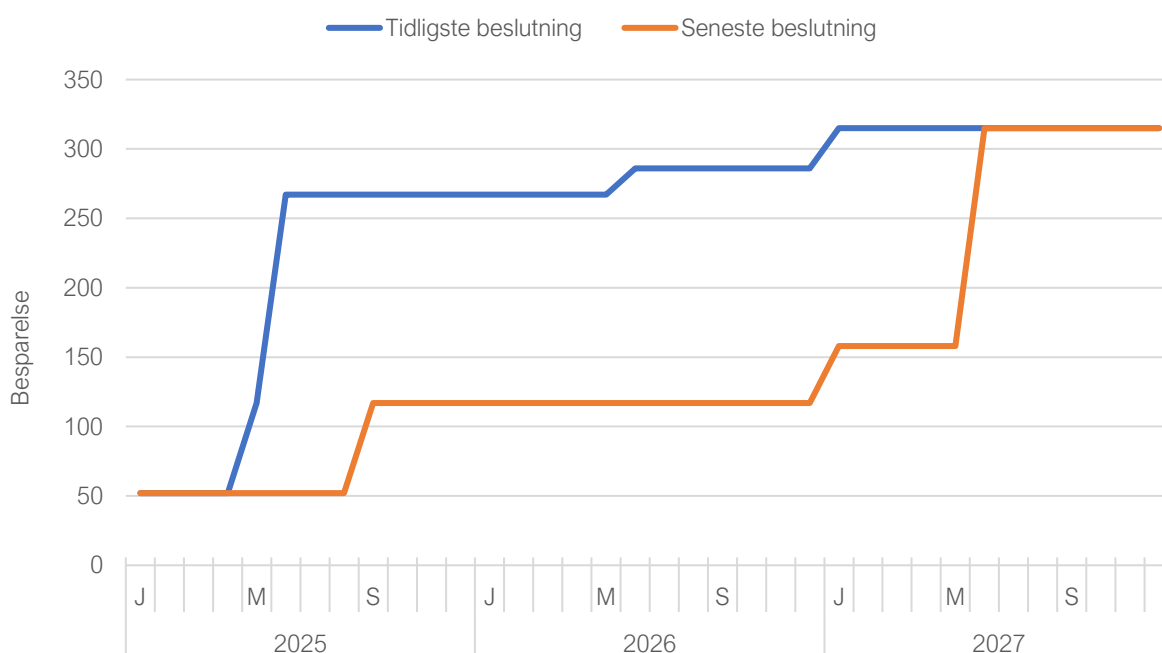
Vi har gjennomgående lagt til grunn noe større besparelser enn Statsbygg i vår kuttliste, som er en konsekvens av at vi har et høyere forventet tillegg enn Statsbygg i vår usikkerhetsanalyse.

Kuttene med grå bakgrunn i tabellen er vurdert til å være egnede kutt for å skape fleksibilitet og vi vil i tråd med rammeavtalen trekke 314 mill. kr fra P85 i vår anbefaling om kostnadsramme. De tre kuttene med rød bakgrunn vurderes også å være potensielt egnede kutt, men alle vil redusere redundansen i de tekniske systemene. Dette kan gå på bekostning av nødvendig sikkerhet, og vi anbefaler derfor at disse kuttene vurderes av sikkerhetsledelsen før de eventuelt settes på kuttlisten. På grunn av denne usikkerheten vil vi ikke trekke disse besparelsene fra P85 når vi anbefaler kostnadsramme.

Statsbygg sine opprinnelige forslag til siste frist for beslutning om å realisere kuttene kommer tidlig i gjennomføringsfasen, vist i kolonnen «optimalt beslutningstidspunkt» i tabellen. 265 av de 317 mill. kr på listen må i henhold til dette forslaget besluttes i første halvår av 2025. Dette gir

liten kostnadmessig fleksibilitet, sett i lys av at gjennomføringsfasen varer til 2029 og at det er betydelige gjenstående usikkerheter sommeren 2025.

Statsbygg har etter sluttpresentasjonen kommet med en ny foreløpig vurdering av senest mulige beslutningstidspunkt vist i kolonnen «Seneste beslutningstidspunkt». Dette øker fleksibiliteten en del, som vist i figuren under, men vi anbefaler at Statsbygg jobber videre med å vurdere hvor sent det er mulig å ta beslutning om kutt for å opprettholde mest mulig fleksibilitet. I vurderingene bør man både vurdere om det er mulig å skyve enkelte arbeider ut i tid og om det er mulig å bruke opsjoner eller andre mekanismer i kontrakten, for å skape forutsigbarhet om kuttspotensial og siste beslutningsfrist



Figur 10: Økning i handlingsrom ved å utsette beslutning i tråd med Statsbyggs siste forslag til siste beslutningsfrist.

7 TILRÅDNINGER OM STYRINGS- OG KOSTNADSRAMME

I henhold til rammeavtalen med Finansdepartementet skal KS2 omfatte følgende (utdrag):

Med det totale usikkerhetsbildet som utgangspunkt skal Leverandøren gi tilråding om kostnadsramme og styringsramme for prosjektet. Kostnadsramme er det nivå Stortinget inviteres til å vedta. Det utgjør det øvre finansielle tak for prosjektet, og vil normalt dimensjoneres til ikke-neddiskonterte investeringskostnader inklusive merverdiavgift, angitt som P85 fratrukket prosjektets kuttliste etter pkt. 1.3.10 (Forenklinger og Reduksjoner). Det forutsettes at Leverandøren likevel vurderer særskilt om det er forhold som taler for å fravike hovedregelen. Styringsrammen er det nivå utøvende etat forventes å levere prosjektet for. Den settes normalt til ikke-neddiskonterte investeringskostnader inklusive merverdiavgift, angitt som P50. Det forutsettes også her at Leverandøren vurderer særskilt om det foreligger spesielle forhold som taler for å fravike hovedregelen.

Dette kapitlet omfatter våre anbefalinger til rammer for byggeprosjektet byggetrinn 2. Vår egen uavhengige usikkerhetsanalyse og vurdering av kuttliste danner beregningsgrunnlaget. Våre anbefalinger gis både med og uten kostnader til kunst i offentlig rom (KORO). Anbefalinger om kostnads- og styringsrammer for brukerutstyr og IKT i RKV vil leveres i uke 32.

7.1 ANBEFALINGER, EKSKLUSIV KUNST I OFFENTLIG ROM

Tabellen under viser våre anbefalinger til rammer for byggeprosjektet byggetrinn 2, eksklusiv KORO-kostnader.

Tabell 17: Anbefalte rammer ekskl. KORO. Mill. kr inkl. mva., prisnivå januar 2024, avrundet til nærmeste 50 mill. kr.

Rammer	Rolle	Beregningsgrunnlag	Mill. kr
Kostnadsramme	Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet	P85-estimat minus kutt	8 000
Styringsramme	Statsbygg	P50-estimat	7 100
Styringsmål	Prosjektdirektør	P35-estimat	6 600

Vi anbefaler at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet disponerer hele usikkerhetsavsetningen, som er definert som differansen mellom kostnadsramme og styringsrammen. Dette er et avvik fra normal praksis som er at administrerende direktør i Statsbygg disponerer 20 prosent av avsetningen, men er i tråd med ordningen som er benyttet i byggetrinn 1. Vi oppfatter at dette har vært velfungerende i byggetrinn 1, og at det er etablert en god prosess og dialog rundt beslutninger om å bruke av usikkerhetsavsetningen.

Vi anbefaler i tillegg at prosjektdirektøren tildeles et styringsmål tilsvarende P35 fra vår usikkerhetsanalyse. Dette gir prosjektdirektøren et ambisiøst mål å styre etter, noe som kan bidra til å øke sannsynligheten for at prosjektet fullføres under styringsrammen. 6 600 mill. kr er midt mellom Statsbygg sitt basisestimat og styringsrammen, og gir prosjektdirektøren et betydelig handlingsrom til å håndtere usikkerheter som er innenfor prosjektdirektørens

påvirkning. I tillegg gir det Statsbygg sin interne prosjekteier, som er administrerende direktør, et handlingsrom til å håndtere usikkerhet som er utenfor prosjektdirektørens påvirkning.

7.2 ANBEFALINGER, INKLUSIV KUNST I OFFENTLIG ROM

I tråd med føringer fra Finansdepartementet skal anbefalinger om styrings- og kostnadsrammer også oppgis inkludert kostnader til kunst i offentlig rom (KORO). Kunstnerisk utsmykning av regjeringskvartalet utføres av statens fagorgan, Kunst i offentlig rom (KORO), i tråd med føringer for statlige byggeprosjekter, jf. Kongelig resolusjon av 2.9.1997. Utsmykningen beregnes ut fra styringsramme (P50) for nybygg og rehabiliterte bygg over bakken samt Regjeringsparken vestre del og byrom rundt C-blokk.

Kostnadene til KORO består av to hovedposter og er beregnet til 44 mill. kr. som vist i tabellen under. Ifølge oppdragsbrevet datert 27.10.23 fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Vedlegg E i Covernotat – kostnads- og usikkerhetsanalyser fra Statsbygg, faller regjeringskvartalet under kategori 3 (statlig administrasjonsbygg) og kategori 5 (bygg med spesielle konstitusjonelle oppgaver). Henholdsvis 0,75 prosent og 1,5 prosent av styringsrammen settes av til kunstnerisk utsmykning. Beregningsgrunnlaget ekskluderer arealer under bakken og arealer som ikke skal benyttes til departements- eller støttefunksjoner, som rehabiliteringen av Møllergata 13, 13B og 15.

Tabell 18: Kostnader til kunst i offentlig rom. Mill. kr inkl. mva. Prisnivå januar 2024.

Prosjekt	Mill. kr
Bygg C inkludert bro	40,7
Regjeringsparken vestre del og byrom rundt C-blokk	3,4
SUM	44,2

Tabellen under viser våre anbefalinger til rammer for byggeprosjektet byggetrinn 2, inklusiv KORO-kostnader.

Tabell 19: Anbefalte rammer inkl. KORO. Mill. kr inkl. mva., prisnivå januar 2024, avrundet til nærmeste 50 mill. kr.

Rammer	Rolle	Beregningsgrunnlag	Mill. kr
Kostnadsramme	Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet	P85-estimat pluss KORO minus kutt	8 050
Styringsramme	Statsbygg	P50-estimat pluss KORO	7 150
Styringsmål	Prosjektdirektør	P35-estimat	6 600

8 ORGANISERING OG STYRING

I henhold til rammeavtalen med Finansdepartementet skal KS2 omfatte følgende (utdrag):

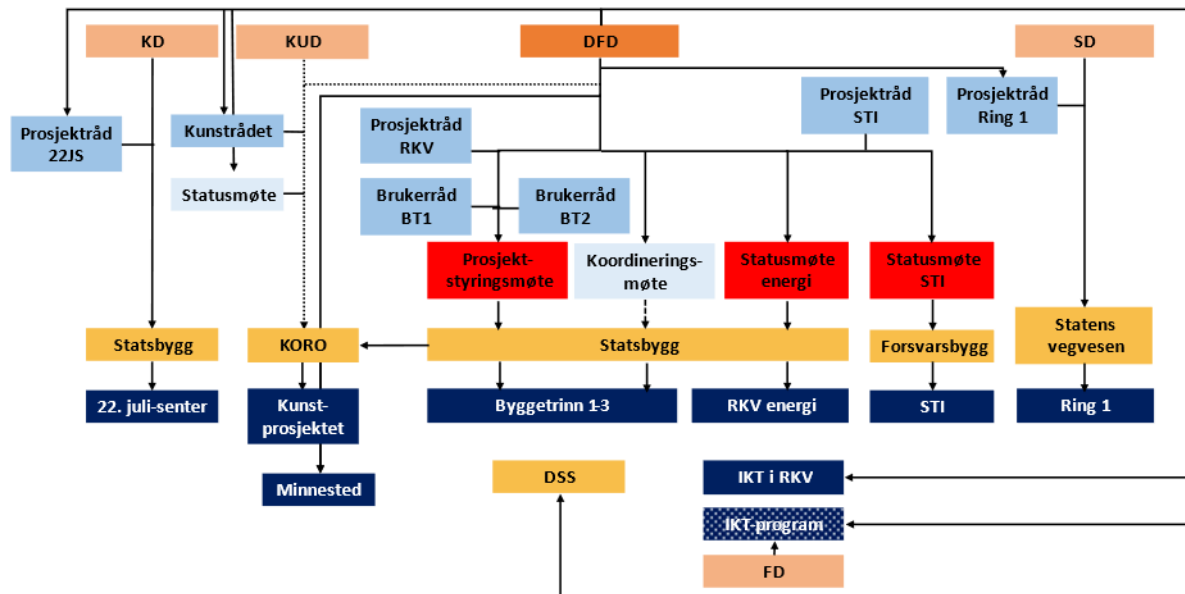
Leverandøren skal gi tilråkning om hvordan prosjektet, innenfor gjeldende regelverk, bør organiseres og styres for å kunne realiseres på en mest mulig kostnadseffektiv måte, og innenfor den anbefalte kostnadsrammen inkludert avsetning for usikkerhet.

8.1 OVERORDNET ORGANISERING OG STYRING - DIGITALISERINGS- OG FORVALTNINGSDEPARTEMENTET

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet er oppdragsgiver for Nytt regjeringskvartal. Det er etablert en intern prosjektorganisasjon i departementet som følger opp en portefølje av delprosjekter. Delprosjektene omfatter følgende:

- Byggetrinn 1
- Byggetrinn 2
- RKV energi
- Sikker teknisk infrastruktur
- IKT-infrastruktur i RKV
- Felles IKT
- Ombygging av Ring 1 (Samferdselsdepartementet er oppdragsgivende departement)
- Nytt 22. juli-senter (Kunnskapsdepartementet er oppdragsgivende departement)

Prosjektorganisasjonen har ansvar for å følge opp en rekke krevende temaer, blant annet kostnadsstyring, fremdrift, slutfase, risikostyring, premissavklaringer og endringshåndtering samt sikkerhet, på tvers av alle delprosjektene. Den overordnede organiseringen av prosjektet er vist i figuren under.



Byggetrinn 2 følges opp på samme måte som byggetrinn 1. Det gjennomføres månedlige prosjektstyringsmøter der månedsrapport gjennomgås og det gis uformelle tilbakemeldinger til Statsbygg. Formelle beslutninger gjøres i henhold til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementets ordinære saksbehandling og håndtering av fullmakter. I tillegg gjennomføres det ukentlige koordineringsmøter mellom prosjektdirektør i Statsbygg og prosjektsjef i DFD.

I 2022 gjennomgikk Riksrevisjonen DFD (daværende Kommunal- og moderniseringsdepartementet) sin oppfølging av Nytt regjeringskvartal og vurderte om byggetrinn 1 ble gjennomført i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger. Her ble det konkludert med at DFD ivaretok sitt styringsansvar for prosjektet og påpekt at det underveis i gjennomføringen av byggetrinn 1, hadde vært en kontinuerlig utbedring av beslutningsgrunnlag, statusrapportering og godkjenningsprosesser. Vi har gjennom intervjuer av sentralt personell i DFD og Statsbygg fått inntrykk av at styringsdialogen mellom DFD og Statsbygg sin prosjektorganisasjon fungerer godt.

Det er den siste tiden besluttet å etablere et «ibrukstakelsesprosjekt» for å sikre en god prosess ved innflytting og ibrukstakelse og legge til rette for kostnadseffektiv drift. Mandatet er ikke fastlagt, men gjennomføringsansvaret for prosjektet er lagt til Statsbygg Eiendomsutvikling og -forvaltning. Det er en annen avdeling enn den som er byggherre for byggeprosjektet Nytt regjeringsskvartal.

DFD har knyttet til seg et eksternt rådgivingselskap som gir råd til departementets styring, utfører mindre utredninger samt gir departementsråd og ekspedisjonssjef regelmessige vurderinger av utviklingen i prosjektet. Vi oppfatter at det har vært utskiftning av senior personell hos rådgiver den siste tiden, og at det har vært en periode der eksternt rådgiver ikke har deltatt i sentrale møter med Statsbygg.

Vurderinger

Byggetrinn 2 er gjennomgående enklere enn byggetrinn 1. Det er særlig fordi byggetrinn 2 i stor grad gjenbruker løsninger fra byggetrinn 1 og fordi flere av grensesnittene i byggetrinn 1 ikke er relevante eller er enklere å håndtere i byggetrinn 2. Dette gjelder eksempelvis grensesnittet mot Sikker teknisk infrastruktur, RKV energi og IKT i RKV. Enkelte grensesnitt er imidlertid mer krevende for byggetrinn 2, særlig Ring 1-prosjektet som gjennomføres av Statens vegvesen, Felles IKT-tjenester for departementsfellesskapet som ledes av DFD og grensesnittet mot drift av byggetrinn 1 parallelt med bygging i byggetrinn 2. Vi vurderer at organiseringen av DFD sin overordnede styring og oppfølging er godt tilpasset styringsbehovet for byggetrinn 2. Det er likevel enkelte forhold vi ønsker å løfte fram og som DFD bør ha fokus på i den videre styringen.

Dersom gjennomføring av Ring 1-prosjektet blir forsinket vil dette ha direkte påvirkning på oppstart av Kjeller 2 og Regjeringsparken vestre del, som igjen vil forlenge byggetrinn 2 og kunne gi merkostnader. Det er viktig at DFD har tett oppfølging av Statens vegvesen sin gjennomføring og rapportering fra prosjektet.

Byggetrinn 1 vil i en periode benytte midlertidige IKT-løsninger, basert på flytting og videreføring av dagens IKT-plattformer i departementene. Ny felles IKT-løsning for departementene er under utvikling og er planlagt ferdigstilt i løpet av 2026. Dersom denne blir forsinket er det en risiko for samtidighet mellom overgang fra midlertidig til permanent IKT-løsning for hele departementsfellesskapet og innflytting og ibrustakelse av byggetrinn 2. Dette kan gi unødige merkostnader for IKT i RKV. DFD bør ha spesielt fokus på fremdrift i felles IKT-løsning og sørge for at overgang til ny løsning ikke skjer i parallell med slutfasen og innflytting i byggetrinn 2.

Det er viktig for styringen at DFD har med seg ekspertise på styring av store prosjekter i møtene med Statsbygg. Både for å utfordre Statsbygg prosjektfaglig og for å bidra til gode styringssignaler og oppfølging fra DFD sin side. Man bør sørge for at ny ekstern seniorressurs involveres raskt i prosjektet og gis rammer for å kunne bistå DFD best mulig.

Vi støtter beslutningen om å etablere et ibrustakelsesprosjekt for å bidra til at innflytting og ibrustakelse blir mest mulig effektiv og smertefri for departementene. Ansvaret for å utvikle, vedlikeholde og oppdatere den overordnede planen bør legges til dette prosjektet. Vi vurderer det som en suksessfaktor for en vellykket slutfase at dette prosjektet fungerer godt og har gode rammer for å yte bistand til departementene som flytter inn. Dette gjelder i første omgang byggetrinn 1, men er like relevant for byggetrinn 2.

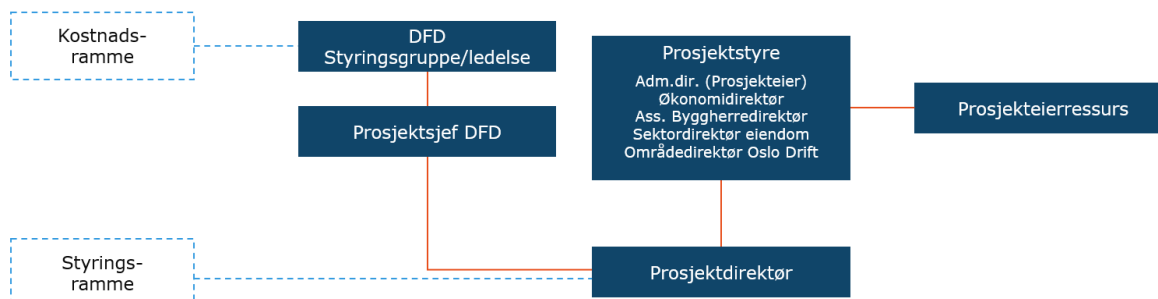
Vi anbefaler også at DFD gjør enkelte risikobaserte kontrollaktiviteter underveis i gjennomføringen. Dette er ytterligere beskrevet i kapittel 8.6 om kontrollpunkter.

Som omtalt i kapittel 4.2 er det en fallgrube at byggetrinn 2 får for lite oppmerksomhet i styringen og vi anbefaler å vurdere om en ressurs i DFD sin prosjektorganisasjon bør få et spesielt ansvar for å følge opp byggetrinn 2.

Det er også viktig for ibrustakelse at DFD får og tar et ansvar for koordinering, oppfølging og bistand i departementenes forberedelser til å ta Nytt regjeringskvartal i bruk. Dette er ytterligere beskrevet i kapittel 2.6 om gevinstrealisering.

8.2 OVERORDNET ORGANISERING OG STYRING – STATSBYGG

Statsbygg er byggherre for byggetrinn 1 og 2 samt flere andre delprosjekter i Nytt regjeringskvartal. Overordnet organisering i Statsbygg er vist i figuren under:



Figur 12: Overordnet organisering av Nytt regjeringskvartal i Statsbygg. I tillegg vises hvilke nivåer i Statsbygg og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som disponerer styrings- og kostnadsrammene.

Statsbygg har et prosjektstyre for Nytt regjeringskvartal som er overordnet ansvarlig for byggetrinn 2 og øvrige deler av Statsbygg sin portefølje for regjeringskvartalet. Styret ledes av administrerende direktør i Statsbygg. Prosjektstyret består i tillegg av ledelsen i relevante avdelinger i Statsbygg, og har bistand fra en ressurs med storprosjektkompetanse og kapasitet til å bistå styret etter behov. Prosjektet ledes av en prosjektdirektør som rapporterer til prosjektstyret. Prosjektdirektør er også single-point-of-contact med DFD sin prosjektsjef.

Det gjennomføres månedlige prosjektstyremøter med gjennomgang og godkjenning av månedsrapportene. I tillegg tas det beslutninger i beslutningssaker, eksempelvis ved kontraktsinngåelser og passering av sentrale milepæler i samspillskontraktene. Prosjektstyret utøver ingen spesielle kontrollfunksjoner utover prosjektstyremøtene, og det foreligger ingen øvrige prosjektsikringsaktiviteter som initieres og følges opp av prosjektstyret. Det foreligger et revisjonsprogram som eies av prosjektdirektør, men dette er ikke et program som følges opp av prosjektstyret, utover at resultatene fra gjennomførte revisjoner inngår i månedsrapportene. Revisjonsprogrammet omfatter hovedsakelig revisjoner av leverandørleddet, men omfatter også noen interne revisjoner som skal gjennomføres i 2024. Til nå er det ikke gjennomført noen interne revisjoner.

Styringsrammen som tildeles Statsbygg etter bevilgning i Stortinget disponeres av prosjektdirektør. Kostnadsrammen eies av DFD, og dersom kostnadene går over prosjektdirektørens styringsramme må Statsbygg søke DFD om å utløse usikkerhetsavsetningen. Prosjektstyret har ingen øvrige reserver.

Vurderinger

Ledelsen i Statsbygg har høy oppmerksomhet om prosjektet og gjennom intervjuer erfarer vi en tett og god kommunikasjon mellom prosjekteier hos Statsbygg og prosjektdirektør, og en velfungerende styring gjennom månedlige statusmøter og regelmessig dialog.

Prosjektstyret burde likevel hatt en kontrollplan, eller en plan for egne prosjektsikringsaktiviteter. Vi oppfatter at dette også er i tråd med Statsbygg sine egne rutiner for prosjekteierstyring. Det at Nytt regjeringskvartal er Statsbygg sitt største og trolig mest krevende prosjekt, forsterker behovet ytterligere for at prosjektstyret bør initiere og følge opp egne prosjektsikringsaktiviteter,

med utgangspunkt i risikobildet. Vi registrerer at prosjektdirektørens eget revisjonsprogram i 2024 for første gang også omfatter interne kontrollaktiviteter. Dette vurderer vi som hensiktsmessig, og som til en viss grad kan kompensere for at det ikke foreligger en plan for prosjektsikringsaktiviteter på prosjektstyrenivå.

Vi vurderer at tildeling av hele styringsrammen til prosjektdirektør ikke er optimalt for kostnadsstyringen i prosjektet. Dette medfører at prosjektstyret ikke disponerer egne reserver og derfor begrenser prosjektstyrets fleksibilitet til å håndtere utfordringer. Dersom prosjektdirektør får utfordringer med styringsrammen, kan prosjektstyret bli tvunget til å søke Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet om å utløse usikkerhetsavsetningen.

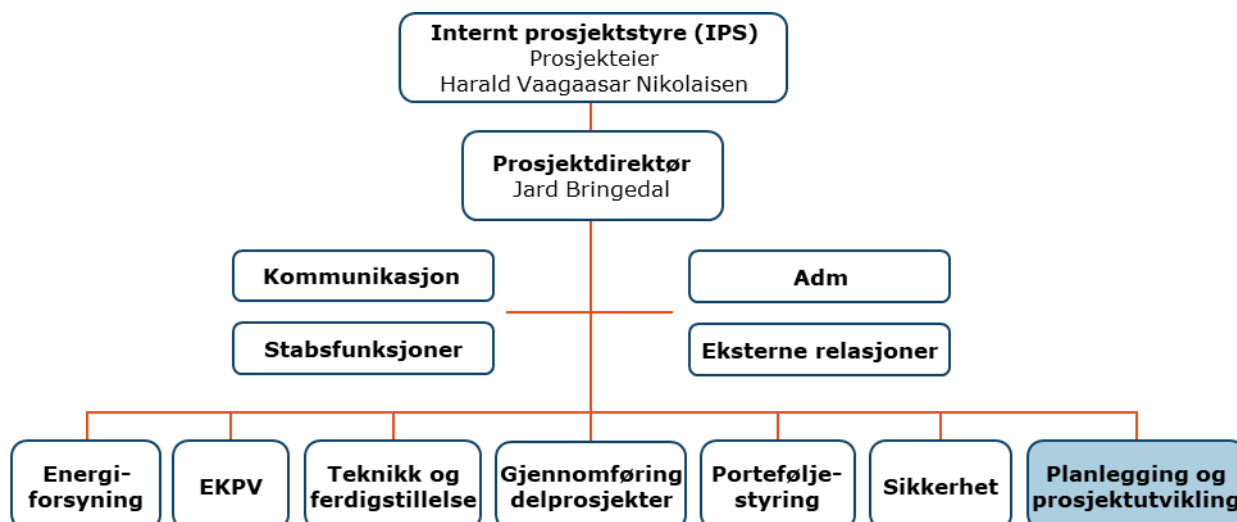
Vi vurderer videre at prosjektdirektør burde hatt et styringsmål som lå noe under styringsrammen, for å incentivere strammere kostnadsstyring og øke sannsynligheten for en totalkostnad under styringsrammen. Styringsrammen er fastsatt med utgangspunkt i P50 fra usikkerhetsanalysen ved KS2, og dersom Statsbygg på porteføljnivå skal treffe styringsrammen må like mange prosjekter gå under som over denne. For å lykkes med dette bør prosjektene styres mot et lavere nivå enn styringsrammen, ettersom en del av prosjektporteføljen erfaringsmessig vil gå over.

Et sentralt forhold for denne vurderingen er at styringsrammen omfatter både et basisestimat som skal være realistisk oppnåelig gitt at estimatets forutsetninger holder og et forventet tillegg som er basert på usikkerhetsvurderinger av en rekke interne og eksterne forhold. Mange av de mest kostnadsdrivende usikkerhetene kommer fra forhold som er utenfor prosjektdirektørens påvirkning, eksempelvis brukerendringer, endrede lover og forskrifter og endrede sikkerhetskrav. Avsetninger til å håndtere denne type usikkerheter kan det være hensiktsmessig at ligger på et nivå over prosjektdirektøren.

Med utgangspunkt i diskusjonen over har vi i kapittel 7 anbefalt at det fastsettes et styringsmål for prosjektdirektør som ligger under styringsrammen.

8.3 ORGANISERING OG STYRING BYGGETRINN 2 – BYGGHERREORGANISASJONEN

Hele prosjektet ble omorganisert i 2023 og figuren under illustrerer den overordnede organiseringen.



Figur 13: Overordnet organisering av Statsbygg sin byggherreorganisasjon. Ansvar for byggetrinn 2 fram til enkeltkontrakter går over i samspillsfase 2, ligger i avdeling for Planlegging og prosjektutvikling

Ansvar for prosjektgjennomføringen ligger i enhetene Planlegging og utvikling, Gjennomføring delprosjekter samt i Energiforsyning og Ekstern kontrollsenner for post og varer (EKPV). Enheten Teknikk og ferdigstillelse er både ansvarlig for en rekke tekniske entrepriser samt har støttefunksjoner for de øvrige entreprisene. Enhetene Porteføljestyling og Sikkerhet er tverrgående støttefunksjoner til prosjektgjennomføringen.

Planlegging og utvikling er ansvarlig for gjennomføring av forprosjektene for de ulike byggetrinnene, anskaffelse av entreprenør og gjennomføring av samspillsfase 1 med fastsetting av målpris og avtale for gjennomføring. Etter signert kontrakt for samspillsfase 2 overføres ansvaret til enheten Gjennomføring delprosjekter.

Alle delprosjektene i byggetrinn 1 er nå i enheten Gjennomføring delprosjekter og delprosjektene i byggetrinn 2 er i enheten Planlegging og utvikling. Det stiller store krav til at støttefunksjonene i de øvrige enhetene greier å betjene delprosjektene i begge enhetene og i ulike prosjektfaser samtidig.

Prosjektorganisasjonen er også ansvarlig for brukerstyrsomfanget, og anskaffelse og montering av brukerstyr inngår i enheten Teknikk og ferdigstillelse.

Vi har gjennomført intervjuer med ledelsen av alle relevante enheter på flere nivåer og oppfatter at oppmerksomheten om byggetrinn 2 er relativt liten hos mange, sett bort fra de ressursene som kun jobber med byggetrinn 2. Dette gjelder eksempelvis usikkerhetsbildet, grensesnitt og avhengigheter.

Vurderinger

Vi opplever gjennom intervjuer og møter at prosjektorganisasjonen som helhet er velfungerende og at endringene foretatt i 2023 har bidratt til å målrette prosjektet mot prosjektgjennomføring og ferdigstillelse av prosjektet. Vi vurderer også at personellens roller og ansvar er godt definert og innarbeidet i organisasjonen.

Vi vurderer likevel at framstillingen av prosjektorganisasjonen ikke reflekterer beste praksis for å skille mellom leveranseansvar og støttefunksjoner. Vi anbefaler derfor at man tydeliggjør hvilke

enheter som har leveranseansvar og hvilke som er støttefunksjoner. En slik tydeliggjøring, foruten å klargjøre roller, kan også bidra til å avdekke om det er roller som mangler eller ansvar som er uheldig definert.

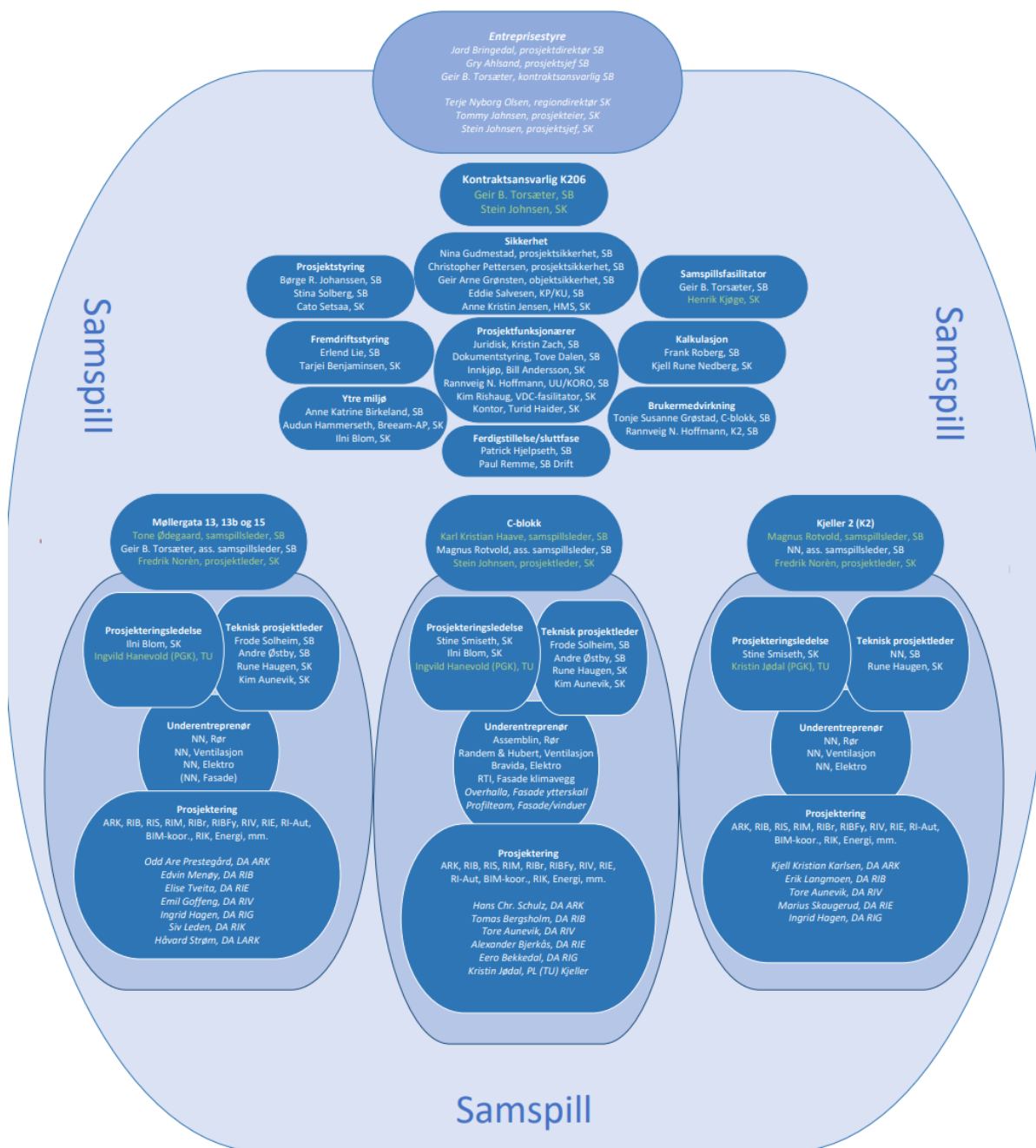
Det er en risiko for at byggetrinn 2 vil få for lite oppmerksomhet fra de enhetene som har ansvar for både byggetrinn 1 og 2, også på høyere nivåer i organisasjonen. Byggetrinn 1 ligger flere år foran i tid og det er en fare for at oppmerksomheten vil være på det prosjektet som er nærmest ferdigstillelse og som kanskje oppleves å ha det største behovet. Dette kan medføre at byggetrinn 2 ikke får den nødvendige støtte og oppmerksomhet fram til byggetrinn 1 er ferdig i 2025/2026. Det anbefales at Statsbygg sørger for at ansvaret for støtte til byggetrinn 2 er tydelig plassert innad i den enkelte enhet.

Risikoen for at byggetrinn 2 ikke får nok oppmerksomhet kan potensielt forsterkes av at styringssystemene, eksempelvis sentralt styringsdokument, er utviklet med utgangspunkt i byggetrinn 1 og i mindre grad omhandler byggetrinn 2. Vi anbefaler derfor at man gjør tiltak for å gi byggetrinn 2 økt og tilstrekkelig synlighet, eksempelvis gjennom månedsrapporter og annen intern og ekstern styringsdialog.

8.4 ORGANISERING OG STYRING BYGGETRINN 2 - SAMSPILLSORGANISASJONEN

Samspill er valgt som kontraktstrategi for kontraktene i byggetrinn 2, og legger opp til større grad av samarbeid og felles utviklingsarbeid enn hva tradisjonelle total- eller utførelsesentrepriser gjør. Prosjektorganisasjonen har erfaring fra samspill i delprosjektene i byggetrinn 1 som kommer til nytte i byggetrinn 2.

Statsbygg har inngått samspillskontrakt med Skanska for C-blokk med opsjoner på C-kjeller, Kjeller 2 og Møllergata-byggene. Statsbygg er midt i samspillsfase 1 med Skanska, og det er etablert en felles prosjektorganisasjon for arbeidet. Figuren under er et utkast til et organisasjonskart som viser den felles prosjektorganisasjonen.



Figur 14: Utkast til organisasjonskart for felles organisering av samspillsfase 1, grønn farge indikerer samspillsledelse

Vi har gjennomført intervjuer med nøkkelpersonell både i Skanska og Statsbygg. Vi opplever at begge parter er tilfredse med samarbeidet så langt, og at det er en positiv forventning til videre samarbeid.

Både Skanska og Statsbygg har en samspillsfasilitator involvert i arbeidet. Deres rolle er å fasilitere samspillsprosessen, særlig knyttet til utvikling av målpris og påse at samarbeidet fungerer etter intensjonene i alle gruppene. Samspillsfasilitatorene skal demobiliseres, eller overføres til andre oppgaver, ved overgang til samspillsfase 2. Det gjennomføres målinger av samarbeidsklimaet i det tverrgående samspillet på åpenhet, kunnskapsdeling, trivsel og evnen til å jobbe løsningsorientert. Statsbygg og Skanska har sammen utarbeidet en forenklet målemetode for byggetrinn 2, og resultater blir gjennomgått i felles møter og samlinger.

Vurderinger

Vi vurderer at samspillsorganisasjonen fungerer godt, noe som er et godt fundament for videre samspill. Samtidig har man kun jobbet sammen et halvår og man har ikke kommet til det mest krevende i samspillsfase 1, som er å bli enige om en målpris. Videre skal samspillet videreføres inn i gjennomføringsfasen og vil pågå i minst fem år. Det bør derfor jobbes målrettet og langsiktig med å vedlikeholde og videreutvikle de positive prosessene.

Vi anbefaler at Statsbygg og Skanska sammen vurderer om det er behov for at det er så mange posisjoner med ressurser både fra Statsbygg og Skanska. I et velfungerende samspill er det mindre behov for tradisjonell byggherrekontroll og man bør vurdere om det er behov for to ressurser i alle «dublerte» roller. Dersom det er kapasitetsmessige årsaker til å ha to ressurser kan det være hensiktsmessig med en fra hver part, men om det er kontrollhensyn bør man vurdere om det er nødvendig. Redusert antall dublerte roller kan både gi et bedre samspill uten unødige kontrollfunksjoner og være kostnadsbesparende.

Det gjennomføres enkle målinger av samarbeidsklima, som er positivt. I lys av hvor viktig team, kultur og ledelse er for å lykkes i en samspillskontrakt, anbefaler vi at det jobbes mer systematisk med å videreutvikle og vedlikeholde gode og velfungerende team med felles forståelse av mål. For å få et mer solid grunnlag for å følge opp og rapportere på teamutvikling og status i samspillet bør målingene utvides til også å måle på roller og mandat, målfokus, samhandling, ledelse og informasjon / kommunikasjon. Målingene bør gjentas regelmessig, for eksempel kvartalsvis eller halvårlig for å se utviklingen av samspillet i fasene i prosjektet. Målingene bør også følges opp systematisk i den felles samspillsledelsen med vurdering av behov for tiltak.

Intervjuene med nøkkelpersonell fra byggetrinn 1 og våre erfaringer fra andre prosjekter, tyder på at prosjektsuksess avhenger av å ha en velfungerende prosjektorganisasjon og ressurser med rett kompetanse og egenskaper. Dette er særlig viktig i et samspill hvor ressursenes evner til å gi og skape tillit og samarbeide, er en kritisk suksessfaktor. Vi anbefaler at man identifiserer nøkkelressurser både hos Statsbygg og Skanska, og gjør tiltak for å sikre at disse blir så lenge som nødvendig.

Vi vurderer at bruk av samspillsfasilitatorer hos både Statsbygg og Skanska har bidratt positivt så langt, og at disse vil være viktige i den krevende prosessen fram til en omforent målpris. Vi anbefaler at bruk av samspillsfasilitatorer videreføres i samspillsfase 2, for å bidra til at det gode samspillet videreføres.

I lys av hvor viktig det er med team, prosjektkultur og ledelse for et prosjekt sin suksess anbefaler vi at prosjekteier også tar et eierskap disse områdene. Forankring og fokus i alle ledd i organisasjon skaper motivasjon og samhold, og målinger og rapportering på kvaliteten på samspillet for å avdekke eventuelle avvik tidlig bør videreutvikles og videreføres.

Organisasjonskartet bør utvikles til å reflektere hvordan det jobbes og hvordan beslutninger tas, for å bidra til en felles oppfatning av disse sentrale forholdene. Her vil vi spesielt bemerke at i henhold til Samspillsboka så følger mandat og beslutninger den tradisjonelle ansvars- og funksjonsdelingen i NS 8407. Imidlertid legger arbeidsformen og Samspillsveilederen til en viss grad opp til at prosesser gjennomføres i felleskap. Dette leder i mange tilfeller til konsensusbaserte beslutninger, til tross for at ansvaret for beslutninger etter kontrakten henføres til den ene eller andre parten.

8.5 FREMDRIFTSSTYRING

I megaprojekter kan kostnadskonsekvensene av forsinkelser være store, og det er avgjørende for et vellykket prosjekt å ha gode fremdriftsplaner og god kontroll på fremdriften.

Erfaringene fra byggetrinn 1 viser at det har vært og er fremdriftsutfordringer i flere av samspillsentreprisene og at Statsbygg ikke har lyktes godt nok med fremdriftsstyringen. Det er gjort flere tiltak for å få kontroll på dette, men fremdriftsstyringen oppfattes fortsatt å være krevende i byggetrinn 1.

Erfaringene fra byggetrinn 1 og andre prosjekter tilsier også at entreprenørene ikke er gode nok på planlegging, styring og rapportering i komplekse entrepriser, og at man ikke er like gode som eksempelvis Olje- og gassnæringen til å styre prosjektene på tid.

Vurderinger

I samspill med målpris og åpen bok, hvor entreprenørene i utgangspunktet kompenseres etter selvkost, har Statsbygg økonomisk risiko for Skanskas fremdrift og produktivitet. Det er derfor viktig for kostnadseffektiviteten i prosjektet at Skanska lykkes med fremdriftsstyringen sin. Vi anbefaler at Statsbygg deler og bruker erfaringene fra byggetrinn 1 til å bistå Skanska i å utvikle gode systemer for planlegging, oppfølging og rapportering av fremdrift i byggetrinn 2.

Det er mange avhengigheter mellom delprosjektene i byggetrinn 2 og forsinkelser i tilliggende prosjekter vil kunne forsinke Byggetrinn 2. Vi anbefaler en tett oppfølging og koordinering av aktiviteter og avhengigheter for å unngå unødvendige forstyrrelser på fremdrift. Dette gjelder særlig Ring 1-prosjektet som må være kommet relativt langt før Statsbygg kan starte arbeidene med Kjeller 2 og Regjeringsparken vestre del. Det anbefales at Statsbygg har tett dialog med Statens vegvesen om fremdrift og at man sørger for å fange opp eventuelle fremdriftsutfordringer i Ring 1-prosjektet så tidlig som mulig.

8.6 KONTROLLPUNKTER

Vi er i avropet bedt om å gjøre en vurdering av om det er hensiktsmessig med kontrollpunkter i gjennomføringsfasen som kan bidra til god styring blant annet av kostnadsutviklingen og grensesnitt mellom ulike delprosjekter, og forslag til en mulig plan for dette. Vi har tolket oppdraget til å vurdere om det er behov for at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet iverksetter ytterligere kontrollaktiviteter, utover de som allerede er planlagt i prosjektet.

Nåværende kontrollaktiviteter

Riksrevisjonens rapport fra 2023 for byggetrinn 1 konkluderer med at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet ivaretar sitt styringsansvar overfor Statsbygg. Etablerte rutiner for rapportering og styring i byggetrinn 1 er videreført i byggetrinn 2. Månedsrapportene fra de ulike delprosjektene beskriver hvor langt prosjektene er kommet i forhold til planlagt fremdrift, hvordan man ligger an i forhold til kostnader og budsjett, eventuelle endringer i rapporteringsperioden og hvorvidt risikobildet har forandret seg. Rapportene blir gjennomgått i månedlige prosjektstyringsmøter mellom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Statsbygg, og de andre byggherrene for delprosjekter i Nytt regjeringskvartal. I tillegg gjennomgår ekstern

rådgiver månedsrapportene i forkant av møtene og deltar i gjennomføringen av møtene. Ekstern rådgiver gjør også en uavhengig vurdering av prosjektstyring, kvalitet, kostnader og fremdrift i prosjektet, i forkant av kvartalsvise statusmøter med departementsråden.

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har definert situasjoner der det er formålstjenlig å vurdere ekstraordinær rapportering og eventuelle tiltak for å sikre fremdrifts- og kostnadskontroll. Disse er som følger:

- Dersom prognoser (løpende, eller P50) overstiger styringsrammen
- Dersom P85 fra usikkerhetsanalysen overstiger kostnadsrammen
- Dersom det oppstår forsinkelser i idriftsettingstidspunkt/ferdigstilling eller viktige milepæler

Det utføres en årlig ekstern kvalitetssikring av Statsbyggs kostnads- og usikkerhetsanalyse. Denne skal fungere som en kontrollmekanisme, og som en ekstra kvalitetssikring av utviklingen i usikkerhetsanalysene, og skal være et verktøy for å sikre at prosjektet holder seg innenfor vedtatt kostnadsramme.

Vurderinger og anbefalinger om kontrollpunkter/-plan

Vi vurderer at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet sitt regime for oppfølging av kontroll av Statsbygg i byggetrinn 1 er hensiktsmessig og anbefaler at det samme regimet benyttes i byggetrinn 2. I lys av den tette koblingen mellom tid og kostnad i prosjektet, hvor forsinkelser har en direkte konsekvens på kostnadsbildet, anbefaler vi at den årlige kvalitetssikringen også omfatter en kontroll av fremdrift.

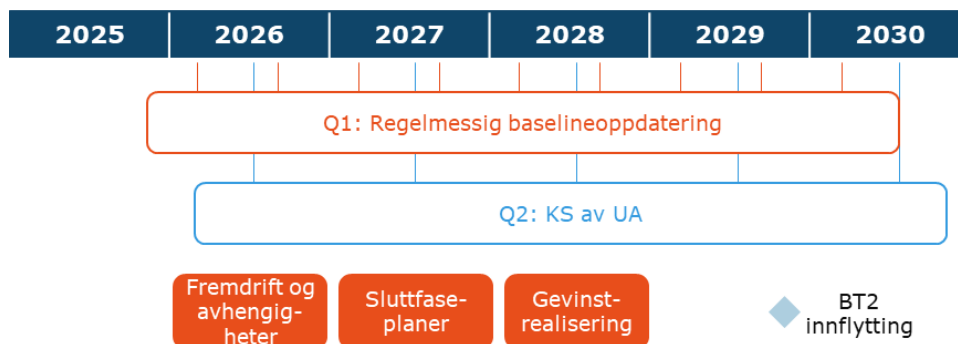
Vi vurderer at Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har gode mekanismer for oppfølging av Statsbygg, men at utfordringene i gjennomføringen i større grad omhandler samordning av alle delprosjektene, særlig knyttet til fremdrift og innbyrdes avhengigheter samt planlegging av slutfasen. Vi støtter derfor at det er etablert en helhetlig overordnet fremdriftsplan som videreutvikles og vedlikeholdes av Statsbygg.

Vi anbefaler i tillegg at det stilles krav til at alle delprosjektene gjør sine egne regelmessige oppdateringer av fremdriftsplaner og kostnadsestimater med usikkerhetsanalyse (baseline-gjennomganger) til samme tid. Dette gjør at Statsbygg kan oppdatere alle aktivitetene i den overordnede fremdriftsplanen samtidig. Hvis disse oppdateringene ikke synkroniseres, vil aldri den overordnede planen være helt oppdatert. Beste praksis fra store og komplekse prosjekter er halvårslige baseline-oppdateringer, men årlige vil også ha god effekt. Lavere frekvens enn årlig oppdatering anbefales ikke.

God praksis for prosjekteierstyring er at det gjøres prosjektsikringsaktiviteter og regimet som er etablert, supplert med våre anbefalinger over, vil gi et robust opplegg for kontroll på Statsbygg sitt byggeprosjekt. I tillegg bør det vurderes å gjøre enkelte strategiske revisjoner, som retter seg mot aktiviteter som er avhengige av samordning mellom delprosjekter og driftsorganisasjoner. Identifisering av disse strategiske revisjonene bør ta utgangspunkt i det gjeldende overordnede risikobildet, i tråd med Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet sitt styringsdokument. Hva som skal revideres og hyppigheten vil avhenge av kritikalitet og fase i prosjektet. Basert på vår forståelse av det overordnede risikobildet nå anbefaler vi at det som et minimum planlegges med en strategisk revisjon av overordnet fremdriftsplan og avhengigheter, slutfaseplan og gevinstrealiseringsplaner fram mot 2028. Vi anbefaler at disse revisjonene gjøres så tidlig at det

er tid til å justere kurs, dersom revisjonene avdekker mangler. Revisjonene kan gjennomføres av ekstern rådgiver eller som en del av de årlige kvalitetssikringene av byggetrinn 2.

Figuren under gir et overordnet bilde av våre anbefalinger til kontrollopplegg.



Figur 15: Anbefalinger til kontrollopplegg for Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

9 FORSLAG OG TILRÅDNINGER SAMLET

Under følger en samlet oversikt over våre tilrådninger i rapporten. Tilrådningene er strukturert etter råd til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og Statsbygg. Flere av tilrådningene er relevante for både departementet og Statsbygg og det anbefales at alle parter forholder seg til summen av tilrådninger.

9.1 RÅD TIL DIGITALISERINGS- OG FORVALTNINGSDEPARTEMENTET

Tabellen under gir oversikt over tilrådningene fra foregående kapitler som først og fremst er rettet mot Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

Tabell 20: Råd til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet.

Tema	Tilrådninger
2.1 Grunnleggende forutsetninger	- Miljømålene og ambisjonene for utslippsreduksjoner bør vurderes opp mot de nasjonale klimamålene. - Eventuell gjennomføring av ytterligere utslippskutt bør vurderes i et kost-nytte perspektiv og beslutes av DFD.
2.6 Gevinstrealiseringsplan	- Tiltak i gevinstrealiseringsplan bør gjennomføres og DFD bør følges opp at de faktiske gjennomføres. - DFD bør få en tydelig rolle og solid mandat til å bistå og følge opp departementene i forberedelsene til innflytting - DFD bør følge opp at det etableres gevinstrealiseringsplaner i departementene som flytter inn og bistå med kompetanse og veiledning. - De øvrige gevinsteiere, Statsbygg, DSS og DFD bør også utvikle egne gevinstrealiseringsplaner for å bidra til at de forventede gevinstene realiseres. - Det bør gjøres et grundig arbeid med evaluering av gevinstrealiseringsarbeidet og innflyttingsprosessene fra byggetrinn 1 til byggetrinn 2.
2.8 Kostnadsreducerende tiltak	- I lys av besparelspotensialet ved redusert dekningsgrad bør det gjøres grundige vurderinger før beslutning. - Dersom beslutningen om å redusere dekningsgrad er vanskelig grunnet manglende informasjon om tilstedeværelse etter pandemien, bør det gjøres ytterligere undersøkelser før man eventuelt beslutter å opprettholde dagens dekningsgrad. - Det bør vurderes en nedskalering av antall sykkelparkeringsplasser i tråd med reduksjonen i ansatte fra 5 700 til 4 100. - Fremtidige analyser og utredninger av muligheter for optimalisering av ulike omfang for videre utbygging bør benytte rundskriv R109/21 som grunnlag for vurderingene og at Nullalternativet tar utgangspunkt i at departementene forblir på dagens lokasjoner.
4 Suksessfaktorer og fallgruver	DFD bør utfordre Statsbygg på deres framdriftsrapporter og etterspørre informasjon som dokumenterer at Statsbygg har kontroll på fremdrift.

	• Det bør vurderes å kvalitetssikre fremdrift som en del av den årlige kvalitetssikringen av kostnader. • Det bør gjennomføres målinger for å kontrollere og følge opp samarbeidsklimaet i samspillkontraktene. • Både DFD og Statsbygg bør ha et høyt fokus på byggetrinn 2 og gi dette samme oppmerksomhet som byggetrinn 1 har fått. • DFD bør vurdere å gi ansvar for oppfølging av byggetrinn 2 til en dedikert ressurs. • Ved eventuell misnøye ved innflytting i byggetrinn 1 bør DFD holde fast ved de grunnleggende forutsetningene, og ikke iverksette endringer og tilpasninger uten et godt grunnlag. • Det bør i forkant av innflytting i byggetrinn 1 gjøres grundige gjennomganger for å identifisere og løse eventuelle sikkerhetsmessige utfordringer som gir restriksjoner på gjennomføringen av byggetrinn 2.
7 Tilrådninger om styrings- og kostnadsramme	• Anbefalt kostnadsramme: 8,0 milliarder 2024-kroner (P85-kutt) DFD • Anbefalt styringsramme: 7,1 milliarder 2024-kroner (P50) Statsbygg • DFD bør disponere hele usikkerhetsavsetningen, som er definert som differansen mellom kostnadsramme og styringsrammen. • Avviket fra normal praksis i byggetrinn 1 med at administrerende direktør i Statsbygg ikke disponerer 20 prosent av usikkerhetsavsetningen bør videreføres i byggetrinn 2. • De tre største usikkerhetsdriverne, eierstyring og brukerprosess, markedsusikkerhet samt prosjektering og modenhet bør DFD være spesielt oppmerksomme på.
8.1 Overordnet organisering og styring	• DFD og Statsbygg bør sørge for at byggetrinn 2 får nødvendig oppmerksomhet i styringen, også fram til byggetrinn 1 ferdigstilles. • DFD bør tilføre ibrukstakelsesprosjektet et solid mandat og nok midler for å få til en helhetlig styring av sluttfasen. • DFD bør gi ibrukstakelsesprosjektet ansvaret for å vedlikeholde og oppdatere den overordnede planen (samordnet plan) • DFD bør ha tett oppfølging av Statens vegvesen på gjennomføring og rapportering fra Ring 1 prosjektet. • DFD bør ha spesielt fokus på fremdrift i felles IKT-løsning og sørge for at overgang til ny løsning ikke skjer i parallell med sluttfasen og innflytting i byggetrinn 2. • DFD bør sørge for at ny ekstern seniorressurs raskt involveres i prosjektet og gis rammer for å kunne bistå DFD best mulig.
8.6 Kontrollpunkter	• DFD bør benytte sitt gjeldende kontrollregime for byggetrinn 1 også i byggetrinn 2. • Den årlige kvalitetssikringen av usikkerhetsanalysen til Statsbygg bør også omfatte kontroll av fremdrift. • DFD bør gjøre enkelte kontroller av aktivitetene som krever samordning mellom delprosjektene og driftsorganisasjonene. Vurdering av hvilke aktiviteter som bør kontrolleres bør baseres på en risikovurdering. • DFD bør frem mot 2028 som et minimum planlegges med kontroll av overordnet fremdriftsplan og avhengigheter, slutfaseplan og gevinstrealiseringsplaner.

- Disse kontrollene bør gjøres så tidlig at det fortsatt er handlingsrom til å håndtere mangler.
- DFD bør sørge for regelmessige (minst årlige) baseline-oppdateringer av fremdrift og kostnad i alle delprosjekter.

9.2 RÅD TIL STATSBYGG

Tabellen under gir oversikt over tilrådningene fra foregående kapitler som først og fremst er rettet mot Statsbygg.

Tabell 21: Råd til Statsbygg.

Tema	Tilrådninger
2.1 Sentralt styringsdokument	• Beskrivelsene av grensesnitt bør i større grad utdype avhengighetene i grensesnittet og hvordan dette påvirker byggetrinn 2.
2.2 Endringslogg	• For sporbarhet og dokumentasjon av endringer bør endringsloggen brukes videre og oppdateres i gjennomføringen. • Det bør stilles krav til at kostnadskonsekvensen foreligger ved beslutning om endringer og at metodikk for dokumentasjon av C-endringer defineres tydeligere.
2.4 Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	• Det bør utredes et nullplussalternativ der kostnadene for å oppnå akseptabel sikkerhet på dagens lokasjoner er inkludert. • Alle fremtidige analyser i Statsbygg bør gjøres i henhold til Finansdepartementets rundskriv R-109/21 og følge ordinære prinsipper for samfunnsøkonomiske analyser.
2.7 Avgrensing byggetrinn 2 del 1	• Fremtidig bruk av Møllergata-byggene er uavklart og kan flyttes til senere byggetrinn uten vesentlige negative konsekvenser for Nytt regjeringskvartal. • Regjeringsparken vestre del bør gjennomføres som en del av byggetrinn 2. • Sykkelparkering bør gjennomføres som del av byggetrinn 2. • E-kjeller bør være en del av byggetrinn 2 • Kjeller 2 bør være en del av byggetrinn 2.
3 Kontraktstrategi	

4 Suksessfaktorer og fallgruver	• Det bør jobbes kontinuerlig og systematisk med evaluering og læring fra byggetrinn 1. • Utvikling av slutfaseplaner bør igangsettes tidlig i gjennomføringsfasen. • Slutfaseplaner bør etableres på to nivåer, først et overordnet nivå med de viktigste avhengighetene og aktivitetene og videre kontinuerlig utvikling av detaljert plan. • Statsbygg bør ha høy oppmerksomhet på fremdriftsplanlegging og -oppfølging, og bistå entreprenørene i arbeidet. • Statsbygg bør ha et tilstrekkelig stort team som jobber dedikert med byggetrinn 2, og sørge for at ressursene som jobber på tvers også har kapasitet til å ivareta byggetrinn 2.
5 Kostnadsestimat	• Dokumentasjon av kostnadsestimatet bør styrkes i byggetrinn 2 – del 2 (G-blokk) og i eventuelt etterfølgende byggetrinn. • Det bør etableres et kostnadsestimat for eventuelle merkostnader i byggetrinn 2, dersom byggetrinn 3 ikke bygges. • Statsbygg bør jobbe systematisk med å realisere optimaliseringsmulighetene fram til enighet om målpris.
6 Reduksjoner og forenklinger	• Statsbygg bør vurdere sikkerhetsperspektivet knyttet til tre foreslåtte tekniske kutt før de realiseres. • Statsbygg bør vurdere om det er mulig å skyve enkelte arbeider ut i tid ved å bruke opsjoner eller andre mekanismer i kontrakten for å opprettholde mest mulig fleksibilitet.
7 Tilrådninger om styrings- og kostnadsramme	• Prosjektdirektør bør få et styringsmål som er lavere enn styringsrammen som insentiv til stram kostnadsstyring. • Anbefalt styringsmål: 6,6 milliarder 2024-kroner (P35) Prosjektdirektør
8.2 Overordnet styring og organisering - Statsbygg	• Prosjektstyret bør ha en kontrollplan for gjennomføring av egne prosjektsikringsaktiviteter
8.3 Organisering og styring byggetrinn 2 - byggherreorganisasjon	• Organisasjonskartet til byggherreorganisasjonen bør tydeliggjøre hvilke enheter som har leveranseansvar og hvilke som er støttefunksjoner. • Statsbygg bør sørge for at ansvaret for støtte til byggetrinn 2 er tydelig definert innad i den enkelte enhet.

	Byggetrinn 2 bør få økt og tilstrekkelig synlighet i styringssystemer, eksempelvis gjennom månedsrapporter og annen intern og ekstern styringsdialog.
8.4 Organisering og styring byggetrinn 2 - Samspillsorganisasjon	- Det bør jobbes målrettet og langsiktig med å utvikle og vedlikeholde samspillet med fokus på team, kultur og ledelse. - Prosjekteier bør ta et tydelig eierskap til team, kultur og ledelse. I samspillsorganisasjonen. - Statsbygg og Skanska bør vurderer om det er mulig å redusere antall «dublerte» roller i samspillsorganisasjonen. - For å få et mer solid grunnlag for å følge opp og rapportere på teamutvikling og status bør målingene utvides til også å måle på roller og mandat, målfokus, samhandling, ledelse og informasjon / kommunikasjon. - Målingene bør gjentas regelmessig og følges opp systematisk i den felles samspillsledelsen. - Statsbygg og Skanska bør identifiserer nøkkelressurser og gjør tiltak for å sikre at disse blir så lenge som nødvendig. - Rollene som samspillsfasilitator bør videreføres i samspillsfase 2. - Organisasjonskartet bør utvikles til å reflektere hvordan det jobbes og hvordan beslutninger tas.
8.5 Fremdriftsstyring	- Statsbygg bør dele og bruke erfaringene fra byggetrinn 1 til å bistå Skanska i å utvikle gode systemer for planlegging, oppfølging og rapportering av fremdrift i byggetrinn 2. - Statsbygg bør ha tett oppfølging og koordinering av aktiviteter og avhengigheter for å unngå unødvendige forstyrrelser på fremdrift. - Statsbygg bør ha tett dialog med Statens vegvesen om fremdrift i Ring 1 prosjektet.. - Statsbygg bør vurdere om brukerutstyr skal en tydeligere rolle i organisasjon. - Statsbygg bør utarbeide en strategi for ombruk av brukerutstyr og at denne forankres for byggetrinn 2.

VEDLEGG 1: GRUNNLAGSDOKUMENTER

Tabell 22: Grunnlagsdokumenter for KS2.

Dokument	Mottatt dato
Grunnlagsdokumenter	
Nytt regjeringskvartal Styringsdokument rev. 10, byggetrinn 1, 2 og brukerutstyr	20.12.2023
Vedlegg 1 Oversikt over oppdragsbrev	20.12.2023
Vedlegg 2 Forebyggende sikkerhetsstrategi	20.12.2023
Vedlegg 3 Oversikt over interessenter	20.12.2023
Vedlegg 4 Plan for usikkerhetsstyring	20.12.2023
Vedlegg 5 Kommunikasjonsplan	20.12.2023
Vedlegg 6.1 Prosjektnedbrytningsstruktur byggetrinn 1	20.12.2023
Vedlegg 6.2 Prosjektnedbrytningsstruktur byggetrinn 2	20.12.2023
Vedlegg 7 Hovedplan	20.12.2023
Vedlegg 8 Prosjektorganisasjonskart	20.12.2023
Vedlegg 9 Sikkerhetsprosedyre	20.12.2023
UNDER GODKJENNING - Styringsdokument rev. 11, byggetrinn 1, 2 og brukerutstyr	21.05.2024
Vedlegg 1 Oversikt over oppdragsbrev	21.05.2024
Vedlegg 2 Forebyggende sikkerhetsstrategi	21.05.2024
Vedlegg 3 Oversikt over interessenter	21.05.2024
Vedlegg 4 Plan for usikkerhetsstyring	21.05.2024
Vedlegg 5 Kommunikasjonsplan	21.05.2024
Vedlegg 6.1 Prosjektnedbrytningsstruktur byggetrinn 1	21.05.2024
Vedlegg 6.2 Prosjektnedbrytningsstruktur byggetrinn 2	21.05.2024
Vedlegg 7 Hovedplan	21.05.2024
Vedlegg 8 Prosjektorganisasjonskart	21.05.2024
Vedlegg 9 Sikkerhetsprosedyre	21.05.2024
Vedlegg 10 Gjennomføringsplan	21.05.2024
Tilleggsdokumenter	
Det er mottatt ca. 180 tilleggsdokumenter i tillegg til de som ligger på Marstrand sitt område på Teams i Statsbygg og graderte dokumenter.	

VEDLEGG 2: GJENNOMFØRTE INTERVJUER OG TEMAMØTER

Tabell 23: Gjennomførte intervjuer og temamøter

Tema	Dato	Deltakere fra prosjektet
Oppstartsmøte	07.12.2023	DFD, FIN, Statsbygg og Marstrand
Erfaringer BT1, prosjektdirektør	09.01.2024	Jard Bringedal (Prosjektdirektør)
Erfaringer BT1, Planlegging og prosjektutvikling	09.01.2024	Gry Ahlsand (Planlegging og prosjektutvikling)
Erfaringer BT1, Gjennomføring	16.01.2024	Anne Braaten (Gjennomføring delprosjekter)
Erfaringer BT1, Stabsfunksjoner	16.01.2024	Birgitte Pettersen (Stabsfunksjoner)
Erfaringer BT1, Teknikk og ferdigstillelse	17.01.2024	Snorre Valen (Teknikk og ferdigstillelse)
UA BUT4	24.01.2024	Statsbygg, Team Urbis og Marstrand
Erfaringer BT1, sikkerhet	24.01.2024	Marius Botten (Sikkerhet)
Gjennomgang av prosjektering og gradert underlagsmateriale med TU	24.01.2024	Statsbygg, Team Urbis og Marstrand
Gjennomgang av SDD	25.01.2024	Jard Bringedal (Prosjektdirektør) Gry Ahlsand (Planlegging og prosjektutvikling)
Erfaringer BT1, Porteføljestyling	29.01.2024	Martin Øhman (Porteføljestyling)
KS kontraktstrategi	02.02.2024	Dovre Consulting AS
Gjennomgang av notat1	06.02.2024	DFD, FIN, Statsbygg og Marstrand
Befaring Byggeplass	09.02.2024	Statsbygg, Team Urbis og Marstrand
UA Bygg	15.02.2024	Statsbygg, Team Urbis og Marstrand
Informasjon om Ring1 fra SVV	06.03.2024	Elin Hermanstad Havik (Prosjektleder SVV) Snorre Olufsen (Byggeleder SVV)
Gjennomgang av målpris K206 C-blokk	19.03.2024	Gry Ahlsand (Planlegging og prosjektutvikling) Frank Roberg (Estimering) Geir Barton Torsæter (Samspillsfasilitator)
Intervju med Skanska på K206 kontrakten	20.03.2024	Stein Johnsen Prosjektleder Skanska) Henrik Kjøge (Samspillsfasilitator Skanska)
Statsbygg PL på K206 kontrakten	02.04.2024	Geir Barton Torsæter (Samspillsfasilitator)
Intervju med SB på estimering	04.04.2024	Martin Øhman (Porteføljestyling) Kari Øien Langbo (Estimering) Frank Roberg (Estimering)
Erfaringer BT1, brukerutstyr	08.04.2024	Gunda Djupvik (Prosjektleder brukerutstyr)
Estimering teknikk	10.04.2024	Gry Ahlsand (Planlegging og prosjektutvikling) Frank Roberg (Estimering) Per Harald Rasmussen (Team Urbis) Frode Fjeldstad (Team Urbis)
Intervju 2, Gjennomføring	11.04.2024	Anne Braaten (Gjennomføring delprosjekter)
Intervju 2, Teknikk og ferdigstillelse	16.04.2024	Håvard Hervik (Teknikk og ferdigstillelse)
Intervju 2, Prosjektdirektør	23.04.2024	Jard Bringedal (Prosjektdirektør)

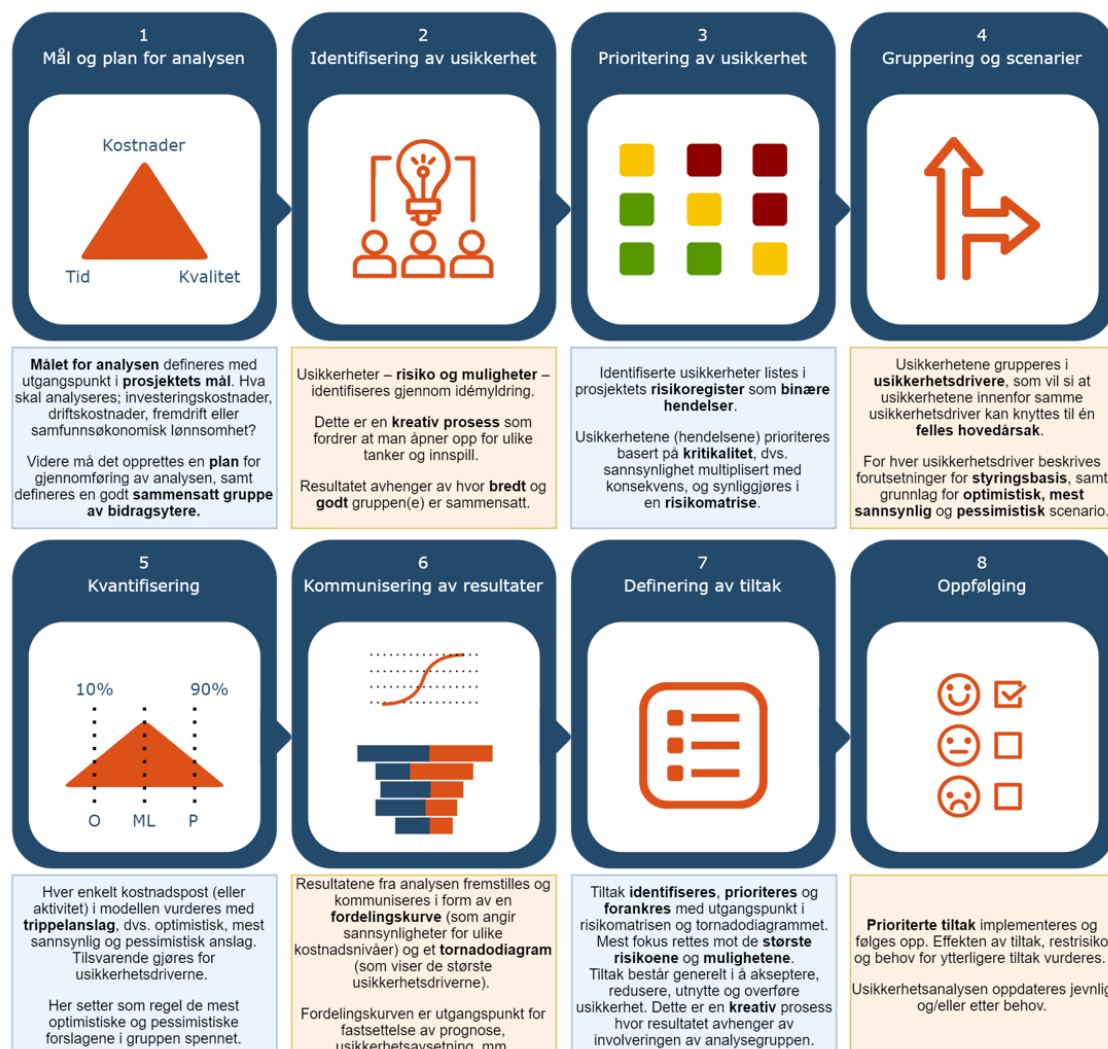
Gjennomgang av kalkyle / basisestimat	26.04.2024	Kari Øien Langbo (Estimering) Frank Roberg (Estimering) Geir Barton Torsæter (Samspillsfasilitator)
Gjennomgang av kuttliste	30.04.2024	Gry Ahlsand (Planlegging og prosjektutvikling) Merete Ihler (Prosjekteringsleder)
Intervju med AD	30.04.2024	Harald Vaagaasar Nikolaisen (Prosjekteier Statsbygg)
Gjennomgang skisseprosjektet med TU	03.05.2024	Gry Ahlsand (Planlegging og prosjektutvikling) Erik Urheim (Team Urbis) Ingvild Johanne Hanevold (Team Urbis) Kristin Jørdal (Team Urbis)
Intervju med prosjekteier DFD	08.05.2024	Carlo Thomsen (Prosjektsjef DFD)
Gjennomgang SØA	15.05.2024	Gry Ahlsand (Planlegging og prosjektutvikling) Martin Øhman (Porteføljestyling) Siri Vikøren Martin Sundhaugen Aleksander Bråthen

Børge Rogne Johansen (Prosjektstyring Statsbygg) har tilrettelagt og deltatt på alle intervjuer med Statsbygg.

VEDLEGG 3: METODE USIKKERHETSANALYSE

Metoden for usikkerhetsanalyse - overordnet vist i figuren nedenfor - er basert på den anerkjente Trinnvismetoden (NTNU og Lichtenberg). Dette er en helhetlig metodikk for kvantitative og kvalitative usikkerhetsanalyser samt usikkerhetsstyring, og innbefatter blant annet en strukturert arbeidsprosess, stokastiske modeller (både ved kalkulasjon og simulering) og kreative metoder (særsilt «Six thinking hats») for gruppeprosesser. Finansdepartementets veiledere “4. Systematisk usikkerhet” og “5. Markedsusikkerhet” legges til grunn for analysene.

Hvert steg i metoden støttes av et egenutviklet og velprøvd Microsoft Excel-verktøy med Oracles Crystal Ball for kvantitativ Monte Carlo-simulering. Verktøyet gir både effektivitet i standard kostnadsanalyser og stor fleksibilitet til spesialtilpasninger i analyser som krever det; eksempelvis samfunnsøkonomiske analyser. Verktøyene gir meget gode grafiske fremstillinger som muliggjør god kommunikasjon med både bidragsyttere til underlagsdata og mottakere av resultatene.



Figur 16: Overordnet illustrasjon av metode for usikkerhetsanalyse

Utdyping vedrørende kvantifisering og samvariasjon

Usikkerhetsspenn: Alle kvantitative usikkerhetsvurderinger er gjort ved bruk av trippelanslag, der optimistisk (lav), mest sannsynlig og pessimistisk (høy) verdi angis. I sannsynlighetsfordelingen er en enkel trekantfordeling benyttet, med mindre særlige forhold tilsier noe annet. Optimistisk og pessimistisk vurdering representerer henholdsvis 10 og 90 prosent sannsynlighet. Eksempelvis innebærer en optimistisk vurdering på 50 mill. kr at det er 10 prosent sannsynlighet for at kostnaden vil være 50 mill. kr eller lavere.

Samvariasjon (korrelasjon): Usikkerhetselementene vurderes i utgangspunktet å være uavhengige av hverandre og det benyttes i så fall ikke korrelasjon i beregningene. Når elementer påvirkes av samme (type) usikkerhet modelleres dette med samvariasjon/korrelasjon. I KS2 har vi benyttet korrelasjon på 0,6 mellom alle estimatpostene i estimatet ettersom de i all hovedsak har benyttet samme estimeringsmetode forklart i kapittel 5.2.

Resultatene fremkommer ved bruk av Monte Carlo-simulering.

VEDLEGG 4: USIKKERHETSANALYSE

Tabellene nedenfor viser en oversikt over kostnadspostene og usikkerhetsdriverne som ble vurdert i analysen.

Tabell 24: Oversikt over kostnadsposter og usikkerhetsdriverne. Alle tall er oppgitt i mill. kr, ekskl. påløpt og inkl mva. Prisenivå januar 2024.

Kostnadspost	Basisestimat	Lav %	Lav	M %	M	Høy %	Høy
C-blokk Plan 1-11 + Bro (C-D) (Konto 2)	1 211	-10 %	1 090	0 %	1 211	10 %	1 332
C-blokk Plan 1-11 + Bro (C-D) (Konto 3-6)	687	-20 %	550	0 %	687	15 %	790
C-kjeller	504	-25 %	378	0 %	504	15 %	580
Kjeller 2, inkludert sykkelparkering og E-kjeller	510	-20 %	408	0 %	510	25 %	638
Møllergata 13 og 13B	83	-20 %	67	0 %	83	35 %	113
Møllergata 15	102	-25 %	77	0 %	102	40 %	143
Regjeringsparken vestre del og byrom rundt C-blokk	157	-23 %	121	0 %	157	23 %	193
Byggherrekostnader	812	-18 %	670	0 %	779	20 %	975
Prosjektering	437	-10 %	393	0 %	437	20 %	524
Tverrgående entrepriser	170	-15 %	144	0 %	170	30 %	221
Felleskostnader	1 129	-15 %	960	0 %	1 129	25 %	1 411
Basisestimat	5 803						
Estimatusikkerheten gir en forventet kostnad (5 874 mill. kr) fra basisestimatet (5 803 mill. kr) som trippelanslagene til usikkerhetsdriverne virker på.							
Usikkerhetsdriverne	Forventet kostnad	Lav %	Lav	M %	M	Høy %	Høy
U1 Interessenter, rammebetingelser og eksterne avhengigheter	5 874	-3 %	-176	1 %	59	10 %	587
U2 Eierstyring og brukerprosess	5 874	-5 %	-294	3 %	147	15 %	881
U3 Prosjektorganisasjon og -styring	5 874	-8 %	-470	0 %	0	10 %	587
U4 Entreprenørens gjennomføringsevne	5 874	-8 %	-441	0 %	0	10 %	587
U5 Prosjektering og modenhet (prosjektutvikling)	5 874	-9 %	-529	-1 %	-59	10 %	587
U6 Stedlige forhold	5 874	-3 %	-176	1 %	59	6 %	352
U7 Sikkerhetskrav	5 874	-2 %	-117	2 %	88	10 %	587
U8 Markedsusikkerhet	5 874	-13 %	-449	0 %	0	20 %	718

Kostnadsposter

C-blokk Plan 1-11 + Bro (C-D) (Konto 2 - Bygningsmessige arbeider)					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til bygging av C-blokk (etasje 1-11) og broforbindelse mellom C- og D-blokk i 2. etasje.				
Forutsetninger	Kalkylen er basert på en kombinasjon av Skanska sine estimater. Skanskas estimat er kontrollert og vurdert opp mot Statsbygg og prosjekterende sine estimater. Der det er vurdert at Statsbygg eller de prosjekterende har et bedre grunnlag for estimeringen er disse benyttet i kalkylen.				
Basisestimat				1 211	
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
- Oppside ved Skanska sine estimater. - Estimatene viser seg å være robuste og det er mulig å gjennomføre jobben på færre timer enn estimert. - Bedret effektivitet som følge av erfaringsoverføring fra byggetrinn 1.		Som estimert.		- Nedside ved Skanska sine estimater. - Det er ikke mulig å gjennomføre jobben på antall estimerte timer. - Det blir dyrere å bygge enn kalkulert av Skanska.	
-10 %	1 090	0 %	1 211	10 %	1 332
C-blokk Plan 1-11 + Bro (C-D) (Konto 3-6 – Tekniske fag)					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til bygging av C-blokk (etasje 1-11) og broforbindelse mellom C- og D-blokk i 2. etasje. - VVS: Alt arbeid tilknyttet sanitæranlegg, varmeanlegg, brannslukningsanlegg, gass og trykkluft, kulde, luftbehandling, luftkjøling og andre VVS-installasjoner. - Elkraft: Alt arbeid tilknyttet de generelle elektriske anleggene, høyspenning, fordelinger, lys, EL-varme, driftsteknikk og andre elkraftinstallasjoner. - Tele og automatisering: Alt arbeid tilknyttet til telefonanlegg, datakommunikasjon, alarm- og signalanlegg, lyde- og bildeanlegg, automatiseringsanlegg, strukturerte kablingsystemer etc. - Andre installasjoner inkluderer kostnader for prefabrikerte rom, person- og varetransport, transportanlegg for småvarer mv., avfall og støvsuging, fastmontert/løs spesialutrustning for virksomhet og andre relevante installasjoner.				
Forutsetninger	Kalkylen er basert på Team Urbis sine estimater som bygger på erfaringer fra byggetrinn 1.				
Basisestimat				687	
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
- Oppside ved Team Urbis sine estimater av tekniske fag. - Disse er basert på ovenfra-og-ned-estimering og på tall fra byggetrinn 1 som trolig vil være høyere enn tallene vil bli for byggetrinn 2. - Oppside ved bruk av erfaringstall fra byggetrinn 1 gjennom læringseffekt. Prisene fra byggetrinn 1 inneholder påslag for usikkerhet som ikke er relevante i byggetrinn 2. - Oppside ved mengdene i erfaringstall, ettersom det i byggetrinn 1 var høyere sikkerhetsnivå i D-blokk og arealer med høyere kvalitet i A-blokk. Skaper usikkerhet om sammenlignbarhet. - Generell pris- og mengdeusikkerhet.		Som estimert.		- Nedside ved Team Urbis sine estimater av tekniske fag. - Erfaringstall viser seg å være for lave. - Generell pris- og mengdeusikkerhet	
-20 %	550	0 %	687	15 %	790
C-kjeller					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til bygging av kjeller under C-blokk.				
Forutsetninger	Kalkylen for C-kjeller er en sammensetning av estimater fra Veidekke (grunn- og betongarbeider), Skanska (innredning) og Team Urbis (tekniske fag), basert på modenheten i kalkylegrunnlaget.				

	Veidekke utfører forberedende sikkerhetsarbeider og har kalkulert grunnarbeider og resten av C-kjeller, unntatt innredning. Skanska har kalkulert basert på modell og skisser, med mulighet for lavere kostnader enn Veidekkes estimater.				
Basisestimat					504
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
- Skanska bygger billigere, og med lavere timerater for fagarbeidere, enn kalkulert av Veidekke. - Bedret effektivitet som følge av erfaringsoverføring fra byggetrinn 1. - Redusert mengde fundamentering.		Som estimert.		- Det blir dyrere å bygge enn kalkulert av Veidekke. - Økt mengde fundamentering.	
-25 %	378	0 %	504	15 %	580
Kjeller 2, inkludert sykkelparkering og E-kjeller					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til bygging av Kjeller 2 inkludert sykkelparkering og E-kjeller. For E-kjeller bygges kun det innhold som anses nødvendig for at bygget skal kunne betjene seg selv, da endelig funksjon ikke er avklart. Eventuell ferdigstilling av E-kjeller vil gjøres som en del av senere byggetrinn.				
Forutsetninger	Basiskalkylen er basert på delkalkyler fra Skanska (byggningsmessige arbeider) og Team Urbis (tekniske fag) som bygger på erfaringer fra byggetrinn 1.				
Basisestimat					510
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
- Skanska sine estimater er for høye grunnet manglende innsikt i Kjeller 2. - Redusert omfang. - Redusert mengde fundamentering. - Oppside ved bruk av erfaringstall fra byggetrinn 1 gjennom læringseffekt. - Prisene fra byggetrinn 1 inneholder påslag for usikkerhet som ikke er relevante i byggetrinn 2.		Som estimert.		- Skanska sine estimater kan være for lave grunnet manglende innsikt i Kjeller 2. - Erfaringstall viser seg å være for lave. - Økt omfang. - Økt mengde fundamentering. - Økt arbeidsomfang grunnet uavklart grensesnitt mot Ring1	
-20 %	408	0 %	510	25 %	638
Møllergata 13 og 13B					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til rehabilitering av byggene i Møllergata 13 og 13B.				
Forutsetninger	Rehabilitering ble kalkulert av Statsbygg våren 2020, basert på mulighetsstudie utarbeidet av Team Urbis. Skanska har prisjustert eksisterende kalkyle og grovkalkulert følgende tilleggsposter: - Rigg- og driftskostnader. - Arbeider i kjeller Møllergata 13B. - Overflater og teknikk grunnet forutsetning om kurs- og konferansesenter i 2. og 3. etasje (9 mill. kr). - Universell utforming. - Kjente skader grunnet alunskifer.				
Basisestimat					83
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
- Estimatet er gjort på et umodent grunnlag og arbeidene viser seg å være mindre kompliserte enn det som ligger til grunn i kalkylen. - Oppside ved eldre priser som potensielt ikke er relevante. - Oppside ved at prisene er prisjustert for høyt.		Som estimert.		- Estimatet er gjort på et umodent grunnlag og arbeidene viser seg å være mer kompliserte enn det som ligger til grunn i kalkylen. - Umodent rehabiliteringsprosjekt som legger eldre referansepriser til grunn. - Nedside ved eldre priser som potensielt ikke er relevante. - Nedside ved at prisene er prisjustert for lavt. - Økt omfang pga nye krav / føringer fra vernemyndighetene	

-20 %	67	0 %	83	35 %	113
Møllergata 15					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til rehabilitering av bygget i Møllergata 15.				
Forutsetninger	Rehabilitering ble kalkulert av Statsbygg våren 2020, basert på mulighetsstudie utarbeidet av Team Urbis. Skanska har prisjustert eksisterende og grovkalkulert følgende poster: • Rigg- og driftskostnader. • Det er medtatt økte kostnader for restaurering av fasader. • Universell utforming. Blant annet ved etablering av forbindelse mellom Møllergata 13 og 15. • Kjente skader grunnet alunskifer. Bygget i Møllergata 15 er fredet og det er knyttet stor usikkerhet til hvordan dette vil påvirke rehabiliteringsarbeidene i bygget.				
Basisestimat					102
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
• Det må tas færre og mindre omfattende hensyn til fasader og bygningsmessig utforming enn hva som ligger til grunn. • Oppside ved eldre priser som potensielt ikke er relevante. • Oppside ved at prisene er prisjustert for høyt.		Som estimert.		• Estimaten er gjort på et umodent grunnlag og arbeidene viser seg å være mer kompliserte enn hva som ligger til grunn i kalkylen. • Umodent rehabiliteringsprosjekt som legger eldre referansepriser til grunn. • Nedside ved eldre priser som potensielt ikke er relevante. • Nedside ved at prisene er prisjustert for lavt. • Økt omfang pga nye krav / føringer fra vernemyndighetene	
-25 %	77	0 %	102	40 %	143
Regjeringsparken vestre del og byrom C-blokk					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til Regjeringsparken vestre del og utendørsarealer i byrom rundt C-blokk inkludert i byggetrinn 2. Utendørsarbeid som dette er relatert til terrengbehandling, konstruksjoner, utendørs VVS-, EL- og tele og automatiserings installasjoner, veier, plasser, park, hage og andre generelle utendørsinstallasjoner.				
Forutsetninger	Basisestimater er basert på detaljkalkyler fra Team Urbis (konto 7).				
Basisestimat					157
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
• Estimaten viser seg å være robuste og det er mulig å gjennomføre jobben på færre timer enn estimert. • Bedret effektivitet som følge av erfaringsoverføring fra byggetrinn 1.		Som estimert.		• Flere krav til kvalitet og kompleksitet i Regjeringsparken vestre del enn estimert. • Mengdeusikkerhet ved krevende grensesnitt i Møllergata og krav om midlertidige arbeider, spesielt rundt C-blokk. • Høye forventninger og krav fra interessenter til utforming av området.	
-23 %	121	0 %	157	23 %	193
Byggherrekostnader					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til byggherrens administrasjon, inkludert Statsbyggs bemanning og spesielle konsulenter, leie av prosjektkontorer, IKT-kostnader for prosjektkontorene og byggeplassen, vakthold fra DSS samt diverse bikostnader tilknyttet prosjektet.				
Forutsetninger	Byggherrekostnadene er estimert av Statsbygg.				
Basisestimat					812
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	

- Mulighet for å avvike eller redusere deler av prosjektkontorene. - Deler av byggherrens administrasjon kan benyttes i andre prosjekter og dermed belastes flere prosjekter enn byggetrinn 2. - Generelt vurderes usikkerheten som vanskelig å estimere eksakt, selv med en detaljert bemanningsplan.		Som estimert.		- Økt behov for bemanning i byggherrens administrasjon og flere spesialkonsulenter. - Strengere krav til vakthold vil øke timebruken for DSS. - Generelt vurderes usikkerheten som vanskelig å estimere eksakt, selv med en detaljert bemanningsplan.	
-18 %	670	0 %	812	20 %	975
Prosjektering					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til prosjektering. I hovedsak utført av prosjekteringsgruppen Team Urbis.				
Forutsetninger	- Prosjektering i byggherre-regi er kalkulert av Statsbygg. - Prosjektering for C-blokk og C-kjeller er estimert av Statsbygg med honorarbudsjetten for Team Urbis. - Prosjektering for Kjeller 2 er kalkulert av Skanska med innspill fra Team Urbis. - Prosjektering for Møllergata-byggene er vurdert av Skanska og Statsbygg. - Prosjektering for Regjeringsparken vestre del og byrom rundt C-blokk er estimert av Statsbygg basert på Byggetrinn 1. - Det er tatt ut påløpt i usikkerhetsvurderingene (andel skisseprosjekt).				
Basisestimat					437
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
- Noen optimaliseringsmuligheter for antall timer benyttet av prosjekteringsgruppen. - Oppside ved bruk av erfaringstall fra byggetrinn 1 gjennom læringseffekt. - Prisene fra byggetrinn 1 inneholder påslag for usikkerhet som ikke er relevante i byggetrinn 2 - Oppside ved mengdene i erfaringstall, ettersom det i byggetrinn 1 var høyere sikkerhetsnivå i D-blokk og arealer med høyere kvalitet i A-blokk. Skaper usikkerhet om sammenlignbarhet.		Som estimert.		Utvidede rammer for prosjekteringsarbeid grunnet nye utredninger eller feil i prosjekteringsgrunnlag.	
-10 %	393	0 %	437	20 %	524
Tverrgående entrepriser					
Beskrivelse	Kostnader knyttet til tverrgående tekniske entrepriser og anskaffelse av AV-utstyr. Tverrgående tekniske entrepriser (3XX-kontrakter) omfatter: - K303 BAS (SD-anlegg og programdistribusjon) - K306 ESS Sperretrinn - K307 IKT Nettverk - K308 Mobilnett - K309 Nødnett - K310 Høyspent - K311 Reservekraft Anskaffelse av AV-utstyr gjøres av Statsbygg gjennom kontraktene: - K852 AV-teknikk 1 - K854 AV-teknikk 2				
Forutsetninger	De tverrgående tekniske entreprisene er estimert av Team Urbis. AV-utstyret er kalkulert av Statsbygg.				
Basisestimat					170
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
Estimatgrunnlaget er konservativt; arbeider kan forenkles eller gjøres mer effektivt enn forutsatt.		Som estimert.		- Arbeider er uteglemt eller vurdert som mindre krevende enn de faktisk blir. - Ekstra arbeid ut over estimat for 3XX i «sy-sammen»-fasen, spesielt toppsystemer.	

				Økning fra Statsbyggs estimat, da tverrgående entrepriser er lite utviklet og påvirkes av sluttfasen.	
-15 %	144	0 %	170	30 %	221
Felleskostnader					
Beskrivelse	Felleskostnader (entreprenør) inkluderer tilrigging og nedrigging av byggeplass, drift av byggeplass, byggeplassadministrasjon, prosjektering, kontroll og dokumentasjon (SF1 for entreprenør), detaljprosjektering (SF2 for Team Urbis), provisoriske tiltak og anlegg, kapitalytelser (reklamasjonsavsetning), risikoavsetning (uspesifisert) 7%, og andre felleskostnader.				
Forutsetninger	- For C-blokk, C-kjeller og Kjeller 2 har Skanska vurdert felleskostnadene til 20 % (av konto 1-6) og uspesifisert til 7 % (av konto 1-6). Denne vurderingen legges til grunn selv når entreprisestnadene er hentet fra andre bidragsyttere. - For Møllergata-byggene, Regjeringsparken vestre del og byrom rundt C-blokk er felleskostnadene estimert av Statsbygg, med vurderinger fra henholdsvis Skanska og Team Urbis. - Felles Rigg (K302) er vurdert av Statsbygg på bakgrunn av byggetrinn 1.				
Basisestimat					1 129
Lav verdi		Mest sannsynlig		Høy verdi	
- Rigg- og driftsandel synker fra 20% til 16-17%. - Medtatt for høye rigg- og driftskostnader, erfaringsmessig en post med handlingsrom, stor usikkerhet rundt prosjektering		Som estimert.		- Rigg og driftsandel øker fra 20% til 25%. - Uteglemt vesentlige rigg- og driftskostnader.	
-15 %	960	0 %	1 129	25 %	1 411

Usikkerhetsdrivere

U1 Interessenter, rammebetingelser og eksterne avhengigheter					
Beskrivelse					
Usikkerhet ved byggeprosjektets grensesnitt og avhengigheter med eksterne aktører. Dette inkluderer potensielle påvirkninger fra eksterne interessenter og aktører utenfor byggegjerdet til byggetrinn 2, inkludert ferdigstilte og idriftsatte bygg fra byggetrinn 1. Usikkerheten omfatter også overordnede rammer og krav prosjektet må forholde seg til samt eventuelle endringer i disse over tid (utenfor RKV og departement).					
Situasjon					
- Regjeringsbygg oppført i byggetrinn 1 vil være operativt under byggetrinn 2. - Statens Vegvesen vil ha igangsatt ombygging av Ring 1, som planlegges stengt fra 01. juli 2024. - Naboer og andre grunneiere må hensyntas med tanke på tilkomst, logistikk, støv, støy og rystelser. - Perimeter og sperretrinn vil være operasjonelle ved byggestart og perimeteret vil være utvidet fra dagens situasjon. 22. juli-senteret åpner under byggetiden, sannsynligvis tiltrekkende flere tredjeparter til området. - Arbeider tilknyttet KORO vil gjennomføres. - Andre offentlige myndigheter som Oslo kommune, Riksantikvaren, Byantikvaren, Datatilsynet og Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) må også hensyntas.					
Virker på hele prosjektkostnaden					5 874
Optimistisk		Mest sannsynlig		Pessimistisk	
- Innflytting i byggetrinn 1 utsettes, noe som gir mulighet til å jobbe lenger i byggetrinn 2 uten forstyrrelser. - Kravene knyttet til innleiedirektivet lempes. - Mindre utfordringer med naboer og bygg i drift enn tidligere antatt. - Byggetrinn 2 blir en prioritert part i grensesnitthåndteringen og får tilrettelegging som forbedrer grensesnitt og logistikk for gjennomføringen. - Prosjektet finner gode løsninger i samarbeid med bymiljøetaten, Statens Vegvesen og andre sentrale eksterne aktører.		- Omgivelsene blir noe mer kompliserte enn i byggetrinn 1 som en konsekvens av regjeringsbygg i drift. - Fremdriften er avhengig av forhold som for eksempel Ring 1, og det er sannsynlig at det finnes forhold knyttet til dette som ikke er hensyntatt i prosjektets kostnader, men som vil inntreffe.		- Prosjektet møter utfordringer etter idriftsettelse av byggetrinn 1. - Naboklager og hensyn til bygg i drift kan føre til byggestopp eller produksjonsforstyrrelser i perioder, som begrensninger i arbeidstid. - Forsinkelser i arbeidet med Ring 1 fører til utsatt opparbeidelse av uteområder og kjellerarbeider. - Forsinkelser eller endringer i IKT-prosjektet. - Nye offentlige krav, forskrifter og føringer (EU, TEK, miljø). - PBE behandler statlige søknader i henhold til statlig reguleringsplan. - Forsinkelser oppstart byggetrinn 3. - Koordineringen med omkringliggende prosjekter, som KORO, viser seg å være svært krevende og fører til ekstra hensyn utover forventningene, for eksempel at leveranser må skje på kveld eller natt. - Forsinkelser i prosjektet som følge av påvirkning fra eksterne aktører.	
-3 %	-176	1 %	59	10 %	587
U2 Eierstyring og brukerprosess					
Beskrivelse					
Usikkerhet ved eierstyringen til Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som oppdragsgiver og prosjekteier på vegne av departementene. Omfatter også Statsbyggs interne eierstyring og oppfølging av prosjektet. I tillegg usikkerhet ved endringer eller tillegg som kommer frem i prosessen med brukerne og i videre prosjektforberedelser i departementene som flytter inn.					
Situasjon					
- Overordnet prosjektomfang er godt definert i oppdragsbrev fra eier, men detaljene er mindre klare. - Det er usikkerhet rundt om departementsstrukturen vil forbli som forespeilet. - Prosjektet har behov for rettidige beslutninger. - Eksempelvis avklaringer rundt eventuelle senere byggetrinn, som vil påvirke bemanning, rigg og videre arbeider. - Det er etablert klare sikkerhetskrav gjennom byggetrinn 1, og samme krav er lagt til grunn for byggetrinn 2, del 1. - Endringer i omfang, funksjon, kvalitet og miljø- og klimamål vil påvirke prosjektet. - Eventuelle tilleggsutredninger eller andre bestillinger vil påvirke effektivitet og fremdrift. - Brukerne kan påvirke prosjektet gjennom ønsket kvalitet eller andre krav.					

Virker på hele prosjektkostnaden				5 874	
Optimistisk		Mest sannsynlig		Pessimistisk	
- Valgene brukerne har gjort i byggetrinn 1 gjenbrukes. - Forenklinger og optimalisering basert på erfaringer fra innflytting i byggetrinn 1. - Forbedret og proaktiv prosjekteierstyring fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, med lite forstyrrelser. - Etablering av et velfungerende mottaksprosjekt. - Sterkt kostnadsfokus fra eier, som velger å iverksette andre og mer kostnadseffektive løsninger enn de som er planlagt i dag. - Beslutningsprosesser optimaliseres, og Statsbygg får tidlig kontroll over løsninger, noe som åpner for identifisering av kostnadsreducerende løsninger og gir en effektivitetsgevinst. - Ingen nye krav fra brukerne, noe som forenkler gjennomføringen. - Dersom Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet styrer strengt på kostnader, er det en større oppside. Kostnadskutt tas ut før behovet oppstår.		- Det vil komme noen nye krav fra brukerne som må hensyntas. - Det vil komme noen tillegg i bestillingen, for eksempel antall graderte rom eller antall statsrådseksjoner. - Deler av Møllergata blir kurs- og konferansesenter (AV-utstyr og noen bygningsmessige tiltak).		- Prosjektet pålegges krav fra eier som ikke kan knyttes til bestillingen eller defineres som premissendringer. - Suboptimalisering i brukerprosessen på grunn av deling av etasjer mellom fire departementer. - Endringer i antall statsrådseksjoner og plassering av departementer. - Endret arbeidsplasskonsept med økt dekningsgrad (underdekning, faste plasser og kontorer). - Økte krav til bærekraftige løsninger. - Lange og krevende brukerprosesser. - Svak prosjekteierstyring fra Statsbygg fører til manglende kontroll og at utfordringer ikke avdekkes. - Manglende kontrollplaner hos Statsbygg og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. - Mottaksprosjektet er ikke optimalisert for tilfredsstillende gjennomføring i byggetrinn 2. - Klimamål for totalprosjektet fører til fordyrende kompensasjonstiltak i byggetrinn 2. - Flere oppdragsbrev og uklareheter i bestillingen fører til feil i leveranser og løsninger. - Departementene som skal inn i C-blokken er ikke kjent med innhold i rom- og funksjonsprogram, noe som skaper krevende håndtering av nye behov. - Brukerendringer og krav vil oppstå basert på erfaringer fra ferdigstilte bygg i byggetrinn 1. - Kurs- og konferansesenter i Møllergata vil medføre endringer, og bli dyrere enn forutsatt.	
-5 %	-294	3 %	147	15 %	881
U3 Prosjektorganisasjon og -styring					
Beskrivelse					
Usikkerhet i kompetanse og kapasitet i Statsbygg sin prosjektorganisasjon samt risiko og muligheter ved prosjektleidelsens styring og koordinering. Usikkerheten gjelder også evnen til å forhandle og legge til rette for balanserte løsninger i kontraktsutforming og samspillprosesser samt håndtering av avhengigheter og fremdrift. Såkalte «megaprojekteffekter», som handler om at kompleksitet og usikkerheten øker i spesielt store prosjekter, er også en del av denne driveren.					
Situasjon					
- Det ligger til rette for betydelig erfaringsoverføring fra byggetrinn 1, inkludert referansepriser, prosjekteringsarbeid, tverrgående systemer, administrasjon, og mulighet til å påvirke kostnadsdannelse i samspillfase 1 og 2. - Prosjektet har ingen referanser på kostnader i avslutningsfasen, men byggetrinn 1 er i gang med denne nå. - Styringssystemer er mer utprøvd og tilpasset RKV gjennom byggetrinn 1. - Koordinering, både tverrfaglig og på tvers av delprosjekter vil være betydelig, men i mindre omfang enn i byggetrinn 1. - Oppfølging og styring i samspill (forhandlinger og inngåtte kontrakter) må gjøres fra oppstart og gjennom hele prosjektførløpet. - Prosjektet bør følge nøye med på byggetrinn 1 når det gjelder gjennomføring av sluttfasen (ferdigstillelse og innføring av tekniske systemer) og igangsette planlegging tidlig. - Håndtering av sluttoppgjør, tvister og andre rettslige forhold. - Koordinering med STI, RKV energiforsyning, IKT i RKV, DSS og Statsbygg drift.					
Virker på hele prosjektkostnaden				5 874	

Optimistisk		Mest sannsynlig		Pessimistisk	
- Lykkes med målprisforhandlinger. - God erfaringsoverføring fra byggetrinn 1. - Velfungerende prosjektorganisasjon med kontinuitet på nøkkelpersonell. - Etablerer gode samarbeidsrelasjoner på fremdriftsplanlegging og styring. - Velfungerende samspill i begge faser, med én organisasjon som jobber godt sammen og har felles målforståelse og velfungerende insentiver. - God styring av slutfase tidlig i prosjektet. - Proaktiv risikostyring. - God forankring av målprioritering. - Potensial i prosjektets generelle kostnadsnivå kan realiseres ved effektiv prosjektstyring, med allerede reduserte entreprenørpåslag sammenlignet med byggetrinn 1. - Potensial i fullføringen av Samspillsfase 1. - Betydelig bedre grunnlag og erfaring for tekniske fag enn i byggetrinn 1, med tidligere avklaringer og mer effektiv gjennomføring. - Bedre organisering av tiltransport gir prosjektet betydelige besparelser, for eksempel i tidspunkt for tiltransport. - Store tid- og fremdriftsgevinster basert på erfaring fra byggetrinn 1, med optimalisering av styrings- og beslutningsprosesser. - Kjennskap til systemer, prosedyrer, malverk og rutiner fra byggetrinn 1 gir effektivitetsgevinst i styring og oppfølging. - Ferdigstillelsen er godt planlagt og kan gjennomføres innen fastsatte rammer. - Tett oppfølging og godt samarbeid gir positiv effekt av kontraktstrategien brukt siden oppstart av totalprosjektet RKV, med betydelig erfaring i prosjektorganisasjonen.		Enighet om målpris.		- Målprisforhandlinger bryter sammen, krever ny markedsrunde (15 % økning fra dagens målpris). - Dårlig samspillsforhold og kultur samt tvister og konflikter. - Dårlig fremdriftsstyring, risikostyring og ferdigstilling. - Undervurderer kompleksitet og behov for styring og oppfølging, siden det er en "videreføring" av byggetrinn 1. - For lite fokus på byggetrinn 2 grunnet utfordringer i byggetrinn 1. - Megaprojekteffekten: Mange delprosjekter med store prosjektorganisasjoner, resulterer i at prosjektledelsen mister oversikt og kontroll. - Slutfasen i byggetrinn 1 krever mer ressurser enn forutsett, og planlagt overføring til byggetrinn 2 utsettes, med konsekvenser for bemanning og erfaringsoverføring. - Uavklarte ansvarsforhold for drift av byggene medfører ekstrakostnader (spesielt Statsbygg drift/DSS). - Manglende avklaringer og gjennomføring av felles IKT-prosjekt gir merkostnader. - Frykt for at ferdigstillelse er for kompleks og krevende, med 450 systemer som skal testes og rettes, fører til ressursbruk ut over planlagte rammer og binding av erfarne ressurser til byggetrinn 1 for lenge. - Prosjektet pålegges krav som ikke kan knyttes til bestilling fra eier, som interne krav til prosjektgjennomføring i Statsbygg. - Utskiftninger og manglende kontinuitet i nøkkelpersonell reduserer fremdrift, beslutnings- og styringsevne.	
-8 %	-470	0 %	0	10 %	587
U4 Entreprenørens gjennomføringsevne					
Beskrivelse					
Usikkerhet ved entreprenørens kompetanse, erfaring, kapasitet og samarbeidsevne, herunder entreprenørens evne til å jobbe konstruktivt i samspill med fokus på team, kultur og ledelse. Dette vil bli påvirket av de kontraktsmessige forholdene med tilhørende insentiver for entreprenøren og tilknyttede underleverandører og leverandører. Omfatter også entreprenørens evne til å samhandle med andre entreprenører og aktører på byggeplassen. Gjelder entreprenør C-blokk og C-kjeller, entreprenør for Kjeller 2 og Møllergata-byggene, entreprenør for Regjeringsparken vestre del og byrom rundt C-blokk, og entreprenør for tverrgående entrepriser, inkludert rigg og drift.					
Situasjon					
Skanska får trolig tildelt kontrakt for C-blokk, C-kjeller og Møllergata-byggene. Det er usikkert hvorvidt det blir ny entreprenør på Kjeller 2, som i så fall ikke vil innebære kontrahering. Kontrakten, gitt at Skanska får alle opsjonene, vil bli en av de største byggekontraktene noensinne. Det vil bli kontrahert en ny entreprenør for Regjeringsparken vestre del. I tillegg viderefører prosjektet enkelte entrepriser fra byggetrinn 1.					
Virker på hele projektkostnaden					5 874
Optimistisk		Mest sannsynlig		Pessimistisk	
- God fremdrifts- og risikostyring. - Helhetlig styring av totalomfanget.		Som forutsatt. Leverer som en vanlig entreprenør.		- Dårlig fremdrifts- og risikostyring. - Utilstrekkelig styring av grensesnitt mot tverrgående entrepriser.	

• Høy produktivitet og effektiv gjennomføring. • Effektive prosesser for kontrahering av underentreprenører. • God styring av egenregi-arbeider. • Solid styring av informasjonssikkerhet. • Ressurser dyktige i samspillskontrakter, som skaper og inngir tillit. • Effektiv styring av Team Urbis. • Motiverte for å oppnå enighet om målpris. • Motiverte for å optimalisere løsninger. • Godt samarbeid mellom prosjektleder og samspillsfasilitator. • Robusthet ved kontrahering av flere entreprenører. • Entreprenørenes jobber konstruktivt i samspill med fokus på team, kultur og ledelse.		• Lav produktivitet og ineffektiv gjennomføring. • Konkurs hos underentreprenører. • Mislykkes med systematisk ferdigstillelse. • Lite motivert for å holde målprisen nede. • Kontrakten er for stor sammenlignet med Skanskas styringssystemer. • Skanska får tildelt alle opsjoner, noe som gjør kontrakten svært krevende å gjennomføre. • Manglende helhetsforståelse hos Skanska. • Uheldige insentiver internt i Skanska gir suboptimalisering. • Flytting av ressurser og uheldige prioriteringer på ledernivå • Entreprenørenes jobber ikke konstruktivt i samspill med fokus på team, kultur og ledelse.			
-8 %	-441	0 %	0	10 %	587

U5 Prosjektering og modenhet (prosjektutvikling)		
Beskrivelse		
Usikkerheten ved modenhet, kvalitet og komplettethet i prosjektunderlaget. Usikkerheten oppstår som følge av videre modning og detaljering av løsningene. Dette omfatter robusthet i de beskrevne tiltakene, gjennomførbarhet, uteglemte elementer, løsning, funksjon og arealtall. Videre inkluderer usikkerheten potensial for optimalisering og forenklinger av løsningene fra byggetrinn 1, blant annet gjennom tiltransport av Team Urbis til totalentreprenør. Målprisen påvirker dette, og fører til en målrettet innsats for å optimalisere løsningene.		
Situasjon		
Nybygg: • Underlaget for C-blokk er detaljert og modent, spesielt siden D-blokken er lik i utforming, funksjoner, materialer og løsninger. • C-kjeller har høy modenhet på grunn av Veidekkes undersøkelser og detaljering av underlaget. • Kjeller 2 og sykkelparkering har mindre modent underlag. • Branntiltak i fasaden mot Møllergata må gjøres på RKV-siden for å unngå tiltak på vernede fasader og fredede bygg. Rehabilitering: • Mindre modent grunnlag, basert på tilstandsvurderinger og befaringer. • Byggene i Møllergata 13 og 13B har verneverdige fasader. • Bygget i Møllergata 15 er fredet og vil kreve spesielle hensyn, graden av dette er ennå ukjent. • Usikre grunnforhold i Møllergata 13.		
Virker på hele projektkostnaden		5 874

Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk
• Lykkes med optimalisering av løsninger (fasade, påstøp, C-kjeller). • Lite prosjekteringsfeil. • Høy modenhet i underlag, erfaringspriser fra byggetrinn 1 og store læringseffekter. • Positiv effekt av tidlig tiltransport av Team Urbis. • Mindre mengde alunskifer enn forutsatt, spesielt i Kjeller 2. • Forsegling av alunskifer kan optimaliseres og gjøres rimeligere enn i byggetrinn 1. • Besparelse ved å la samme entreprenør bygge C-blokk og C-kjeller, reduserer grensesnitt og øker effektivitet/samtidighet. • Potensiale for optimalisering av monteringsprosedyre for fasader. • Mulighet til å benytte rigg som allerede står oppført ved D-blokk. • Mange små optimaliseringsmuligheter: ◦ Enklere løsninger for rekkverk. ◦ Erstatte dagens tabs-løsning.	• Det vil være optimaliseringseffekter. • Unngår prosjekteringsfeil fra tidligere delprosjekt. • Effektive grunnarbeider for C-kjeller, basert på lærdom fra utfordringer i Kjeller 1.	• Overvurdert modenhet av prosjekteringsunderlag. • Store prosjekteringsfeil. • Betydelige endringer i C-kjeller og Kjeller 2. • Økt omfang ved videre detaljering. • Krevende grensesnitt i C-kjeller (bæresystemer). • Mer omfattende brannkrav mot Møllergata. • Vanskeligere grensesnitt for Kjeller 2. • Kompliserte tiltak for vannhåndtering på grunn av endringer i arbeidene ved Ring 1. • Kompliserte grunnarbeider i Kjeller 2 mot Møllergata. • Konflikter og effektivitetstutfordringer i C-kjeller, der en entreprenør gjør grunnarbeider og en annen fullfører. • Dagslysberegninger kan redusere antall arbeidsplasser med rundt 10%, uten behov for kostnadsdrivende tiltak.

○ Bruke hvit betong i stedet for terrazzo for overflater. ○ Redusere tykkelse påstøp og finne mer kostnadseffektive måter for tekniske føringer. • Overvurdert omfang i Møllergata.				• Fordyrende effekt ved økte hensyn i prosessen med byantikvaren. • Undervurdert omfang i Møllergata	
-9 %	-529	-1 %	-59	10 %	587
U6 Stedlige forhold					
Beskrivelse					
Usikkerhet ved stedlige forhold omfatter utfordringer knyttet til prosjektets lokasjon, omgivelser, byggeplassens størrelse og grunnforhold. Begrenset plass kan påvirke logistikk og effektivitet, mens grunnforhold som stabilitet, forurensede masser, omfang alunskifer, grunnvannsstand og underjordisk infrastruktur kan introdusere uforutsette kostnader og forsinkelser.					
Situasjon					
• Bymiljøetaten har meldt inn et stort antall pågående og planlagte prosjekter rundt regjeringskvartalet: ○ Stort byggeprosjekt i Teatergata 1-3 ○ Planlagte byggeprosjekter i Møllergata 37 og Møllergata 24 ○ Ombygging av KFUM-bygget og gamle Deichmanske bibliotek • Teknisk infrastruktur deles med andre eiendommer og underjordiske installasjoner må tas i betraktning • Hvor stor andel av massene som må kjøres på deponi er noe usikkert.					
Virker på hele prosjektkostnaden					5 874
Optimistisk		Mest sannsynlig		Pessimistisk	
• Bedre grunnforhold enn forutsatt, potensielt bedre fjell under Kjeller 2. • Mindre påvirkning fra omgivelser. • Enklere logistikk enn i byggetrinn 1.		• Stenging av Ring 1 medfører økte kostnader. • Økt persontrafikk fra tredjeparter gjør arbeidet på og rundt byggeplassen mer krevende for å bevare personellsikkerheten.		• Dårligere grunnforhold enn forutsatt. • Forurensing i grunnen, spesielt under Oslo hovedbrannstasjon. • Økt trafikkbelastning (person- og varetransport, kollektivtrafikk) på grunn av stengning av Ring 1. • Trang byggeplass og riggplass sammenlignet med byggetrinn 1. • Vanskelig håndtering av grunnvann grunnet Ring 1's høyde, spesielt ved Kjeller 2. • Periodiske stengninger av gater i regjeringskvartalets omgivelser på grunn av andre byggeprosjekter.	
-3 %	-176	1 %	59	6 %	352
U7 Sikkerhetskrav					
Beskrivelse					
Usikkerhet ved konsekvensene av prosjektets sikkerhetsbestemmelser for produktiviteten i alle gjenstående prosjektfaser. Dette inkluderer i hovedsak informasjonssikkerhet, herunder potensielle endringer i trusselbilde, lovverk eller sikkerhetspolicy, omfang og prosess for sikkerhetsklarering av personell, produktivitetstap i planlegging, oppfølging og gjennomføring, samt risiko for å måtte endre eller ombygge løsninger som følge av lekkasjer eller sikkerhetsbrudd. Usikkerheten inkluderer også kostnadsusikkerhet som følge av kontroll av materialer og utstyr ved eksternt mottak.					
Situasjon					
• Systemer og prosesser fra byggetrinn 1 kan videreføres. • Entreprenører er kjent med sikkerhetsregimet. • Nye utfordringer med bygg i drift, inkludert forventede innstramminger i adgangskontroll, som nevnt i PSTs trusselvurdering. • Ved drift av perimeter må alle kjøretøy som skal inn i regjeringskvartalet kontrolleres. • EKPV er ikke skalert for kontroll av lastebiler med bygningsmaterialer til byggetrinn 2. • RKV må sikre tilgang for regjeringsbiler, nødterater, etc.					
Virker på hele prosjektkostnaden					5 874
Optimistisk		Mest sannsynlig		Pessimistisk	
• Potensiale for optimalisering av sikkerhetsregimet.		• Mer krevende situasjon enn i byggetrinn 1 på		• Økte krav til sikkerhetsklarering. • Mer komplekst sikkerhetsregime.	

- Lavere krav eller enklere prosess for sikkerhetsklarering. - Sikkerhetsmessige hensyn i gjennomføringen blir ikke vanskeligere enn dagens situasjon. - Mulighet for å forenkle sikkerhetskravene i gjennomføringsfasen av byggetrinn 2. - Få utfordringer med strengere sikkerhetskrav grunnet høy andel norske arbeidere.		grunn av bygg i drift og operativ perimetersikring. Behov for stasjonert personell ved alle sperretrinn, selv om disse kan fjernstyres.		- Krav om å hensynta nye trusselscenarier. - Økt kontroll av inntransporterte materialer på grunn av bygg i drift. - Strengere krav til kontroll av logistikk (EKPV eller egne sikkerhetsavtaler), planlagte kontrollfunksjoner er ikke dimensjonert for bygningstransport. - Sikkerhetsbrudd i byggetrinn 1 krever økte tiltak i byggetrinn 2. - Høyere sikkerhetsnivå forventes ved innflytting i byggetrinn 1. - Behov for gateleie (ventesoner) på Hammersborg torg eller annet sted utenfor perimeter for å sikre logistikk. - DSS står for perimetersikring, men eventuelle behov må dekkes av prosjektet - Perimetersikring planlagt uten bemanning, men trafikkbelastningen fra byggeplasslogistikk vil kreve ekstra.	
-2 %	-117	2 %	88	10 %	587
U8 Markedsusikkerhet					
Beskrivelse av usikkerhetsdriver					
Usikkerhet som følge av generell utvikling i bygg- og anleggsmarkedet, som avhenger av konjunkturutvikling, marginendringer og produktivitet i bransjen samt variasjon rundt markedsmiddel. Omfatter også spesifikk markedsusikkerhet, herunder prosjektets attraktivitet i markedet, kontraktsstrategi og timing av anskaffelsene. Særlig relevant er den globale markedssituasjonen og usikkerhet i distribusjonskjeder som kan påvirke prosjektet når det gjelder tilgang, leveringstider og prisnivå på personell, råvarer og materiell.					
Situasjon					
- Gjennomføringstid i henhold til prosjektets tidsplan. - Timepriser for prosjektering i henhold til justerte timepriser i basisestimatet. - Skanska har kontraktsfestet påslag og enkelte timepriser. - Underentreprenører for fasade og teknikk avklares i samspillsfase 1, flere underentreprenører bindes opp av Skanska snart. - Betydelige kostnader fra enkeltinnkjøp som vinduer og fasader. - Deler av basisestimatet, som byggherrens administrasjon, er ikke utsatt for markedsusikkerhet. Usikkerhetsberegningene følger i utgangspunkt formelen fra Concept-rapport nr. 1 Styring av porteføljeprojekter i staten, som håndterer systematisk og usystematisk markedsusikkerhet. Beregningen tar utgangspunkt i systematisk (konjunktorell) markedsusikkerhet, basert på tid til kontrahering, og gir normalfordelt markedsusikkerhet. Driveren er likevel vurdert til å være høyreskjev. Dette på grunn av at nye regler for innleie av arbeidskraft utgjør et ekstra risikoforhold på verst-siden jf. rapport fra Prognosesenteret samt videre ustabilitet i forsyningskjeder grunnet krigen i Ukraina og Gaza og økt spenning mellom USA og Kina.					
Virker på Kjeller 2, inkludert sykkelparkering og E-kjeller + Regjeringsparken vestre del + Byrom rundt C-blokk + Møllergata + Tverrgående entrepriser (2 år til kontrahering) + Felleskostnader					1 244
Virker på C-blokk + C-kjeller + Bro-C-D (1 år til kontrahering)					2 345
Optimistisk		Mest sannsynlig		Pessimistisk	
Verdi Concept-formelen gir ved hhv. 1 og 2 år til kontrahering + vurdert høyreskjevhet jf. situasjonsbeskrivelse		Som forutsatt.		Verdi Concept-formelen gir ved hhv. 1 og 2 år til kontrahering + vurdert høyreskjevhet jf. situasjonsbeskrivelse	
-13 %	-449	0 %	0	20 %	718