

Innledning:

Metrobuss, infrastrukturprosjektet, har til nå vært organisert som en plangruppe med medlemmer fra kommunen og vegvesenet. Plangruppen har gjennomført all forplanlegging før byggefasen med skissefase, utredning og forprosjektering. Nå har alle delprosjektene vært gjennom politisk behandling og i løpet av april vil all forplanlegging før byggefasen være fullført. Budsjett er etablert og blir nå revidert etter siste anslagsrunde i mars. Fremdriftsplan for byggefasen er laget i tett samarbeid med byggherrene* i Trondheim kommune og Vegvesenet. Hele porteføljen med delprosjekt er overlevert til gjennomføring av byggeplan og bygging i byggherreorganisasjonen i TK og SVV.

*: Byggherre i Trondheim kommune og vegvesenet er to etablert og velfungerende byggherreorganisasjoner med egen ledelse, rutiner og ansatte. Disse to organisasjonene står for siste del av gjennomføringen av metrobuss infrastrukturprosjektet, byggefasen.

Bakgrunn:

Prosjektet har hatt kort tid på å forme, forprosjekttere og forberede porteføljen av delprosjekt til realisering i byggefasen. Dette er nå gjennomført. Prosjektet har slitt med lite personellressurser og har samtidig hatt behov for tett og aktiv oppfølging av alle delprosjektene som har gjennomgått omfattende forplanlegging og har vært til utsjekk hos eierorganisasjonene, kollektiv, veg og planmyndighet. Prosjektledelsen har måtte vært tett på alle prosessene for å sikre forankring av prosjekt mål og kontinuerlig fremdrift. Dette har medført stor slitasje på personell. Fremdriften og kostnadsstyringen har hele tiden vært opprettholdt innenfor prosjektets fremdriftsplan, foruten en håndfull prosjekt som trengte litt mer avklaring i eiersystemet.

For å sikre prosjektet en optimal lederorganisering i byggefasen med korte ansvars- og rapporteringslinjer mellom daglig oppfølging og gjennomføring opp til prosjektets styringsorgan foreslår prosjektleder en omorganisering. Denne støttes av prosjektstyret. Omorganiseringen passer i tid med de prosesser prosjektet har avsluttet og den fasen prosjektet nå går inn. Prosjektet vellykkethet i byggefasen er helt avhengig av en daglig ledelse som er tett på de daglige aktivitetene og som er proaktiv og detekterer og tar unna utfordringer løpende.

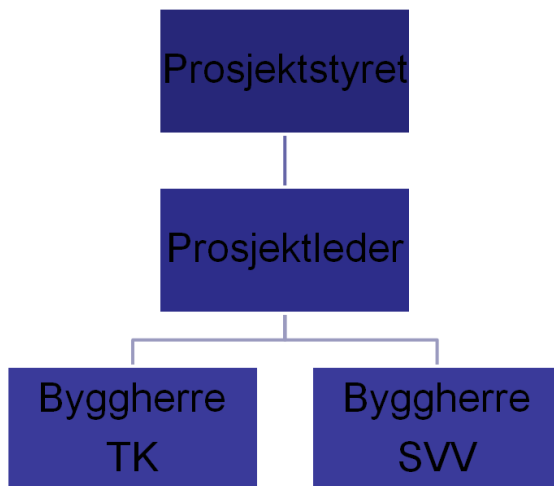
Metrobussprosjektet har brukt det siste året på å planlegge en optimal gjennomføring av byggesfasen, sammen med byggherreorganisasjonene. Det er tatt hensyn til en begrenset tids- og budsjetttramme som prosjektet har frem til realisering av alle delprosjektene innen august 2019. Viktige aktiviteter i denne prosessen har vært; innkjøpsstrategi på entreprise og materialer, fremdriftsplanlegging, budsjettoppfølging, usikkerhetsstyring og koordinering med prosjektets eiere, andre myndigheter, etater og berørte instanser. I planleggingsfasen frem til april 2018 har det vært gjennomført mange samråd og medvirkingsmøter med beboere, næringsliv og infrastruktureiere for å sikre tidlige avklaringer.

Prosjektleders forslag, vedtatt i prosjektstyret 12.04.2018:

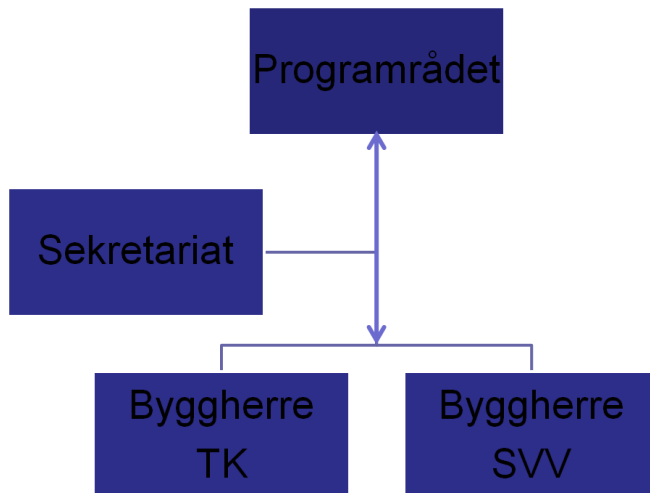
Prosjektledelse overføres til byggherreorganisasjonene. Det er her den daglige ledelse bør ligge i byggefasen. Fremdriftsplan er utarbeidet av byggherrene og de skal styre byggeprosjektene frem til ferdigstilling. Begge byggherreorganisasjoner i TK og SVV er etablert med egen ledelse, rutiner og er fungerende bemannede organisasjoner.

Prosjektstyret for infrastrukturprosjektet ble opprettet for å avlaste programrådet, og for å muliggjøre en tett oppfølging av infrastrukturplanleggingen. Det har vært helt nødvendig med en slik organisering, da prosjektstyret tidvis har hatt møter med 14. dagers mellomrom. Nå som planfasen avsluttes vil saksmengden til prosjektstyret avta. Prosjektstyre mener derfor det er riktig å overføre styringen av metrobuss byggefasen til programrådet, og ønsker dette lagt frem for kontaktutvalget. AtB har vært medlem i prosjektstyret. De er ikke medlem i programrådet. Prosjektstyret anbefaler at AtB inviteres til alle saker som omhandler metrobuss infrastrukturbygging.

Dagens organisering, plan og byggefase:



Forslag til organisering av byggefaseen fom juni 2018:



Prosjektet understreker at gjeldende organisering i planfasen har vært riktig og en av suksessfaktorene for å planlegge dette omfattende og tidskrisiske prosjektet med felles budsjett, fremdrift og planleggingsprosesser frem til byggefasen. I byggefasen vil den daglige aktiviteten, oppfølging, vurdering av status og innføring av nødvendige tiltak, ligge lengre unna en felles prosjektleder og ligge i byggherreorganisasjonene. Disse har vært med å planlegge gjennomføringen av byggefasen og har fremmet fremdriftsplanleggingen.

Ut fra en helhetsvurdering rundt hva som er den beste ledermodellen i byggefasen, mener prosjektledelsen den foreslåtte modellen vil gi kortere beslutningsvei, direktekommunikasjon mellom daglig utførelse og prosjektets øverste ledelse, kontra å ha et mellomledd som skal viderefordre periodevis rapportering og som ikke har direkte innsyn i de daglige aktivitetene i byggeprosjektet. Organiseringen skal sikre prosjektet optimal ledelse i siste fase.

Dagens prosjektleder går over i et sekretariat som skal vurdere utviklingen i prosjektet og prosjektets byggeledelse og deres oppfølging av fremdrift-, budsjett- og kvalitetsstyring. Sekretariatet skal sikre programrådet en nøytral vurdering av prosjektets status og de aktiviteter som foregår i byggherreorganisasjonene.

Oppgaver, ansvar og myndighet i den nye organiseringen

Overordnet:

Prosjektet styres videre i tråd med utstedet bestilling der porteføljen av byggeprosjekt er delt i to, på de to byggherreorganisasjonene i TK og SVV. Videreføring av prosjektet er organisert i henhold til bestillinger av byggeprosjekt i henhold til bygging på kommunal, eller fylkes og riksveg.

Byggherreorganisasjonen i Trondheim kommune har fått sin bestilling for bygging av delprosjekt i metrobuss på kommunal veg.

Byggherreorganisasjonen i vegvesenet har fått sin bestilling for bygging av delprosjekt i metrobuss på fylkes- og riksveg.

Bestilling er gitt i henhold til budsjetttramme, fremdrift og kvalitet. Fordeling og disponering av prosjektets sikkerhetsavsetning på 100 mill. nok. Skal foregå i henhold til behov fremmet fra byggherrene, anbefaling fra sekretariatet og beslutning fra Programrådet.

Byggherre (TK og SVV):

1. Lede og styre den daglige aktiviteten med gjennomføring av sin andel av prosjektets byggeportefølje med realisering til gitte siste sluttfrist som er juli 2019.
2. Gjennomføre usikkerhetsanalyser hver 2. Måned for å detektere mulige utfordringer i forbindelse med videre fremdrift. Analysen skal være grunn til vurdering av umiddelbare og proaktive tiltak for å unngå stopp i fremdrift, overskridelse av budsjetttramme eller forvitring av bestilte kvalitet.
3. Byggherre skal rapportere til programrådet hver måned på: fremdrift, budsjett og forbruk, kvalitet og usikkerhet. Utover dette skal byggherre melde fra til sekretariatet løpende når det oppstår situasjoner for kan true fremdrift, budsjetttramme eller kvalitet.
4. Byggherre skal sikre nok bemanning som sikrer gjennomføringsdyktighet for byggeprosjektene og realisering til juli 2019.

Sekretariatet (Prosjektleder planfasen, økonomicontroller, kommunikasjonsrådgiver):

1. Skal vurdere prosjektets utvikling i forhold til planlagte fremdrift, budsjett og kvalitet.
2. Skal levere en nøytral vurdering av byggherres rapportering til programrådet. Vurderingen skal gi programrådet et utdypende og forsterket beslutningskunnskap i sin behandling av månedlig rapportering fra byggherrene i TK og SVV.
3. Sekretariatet skal bistå byggherrene i møter der tema er tiltak for å sikre fremdrift, budsjetttramme og kvalitet.
4. Skal levere forslag til disponering av sikkerhetsavsetning med bakgrunn i byggeprosjektets utvikling frem til juli 2019.
5. Skal bistå prosjektet med kunnskap i forbindelse med intern og ekstern kommunikasjon.
6. Jobbe frem liste over prosjekt som vil være viktig for metrobussystemet, men som ikke er ivaretatt i fase 1 av infrastrukturprosjektet frem til august 2019.