



# Styring og organisering av utbyggingen av Holmenkollen nasjonalanlegg



2009

## Tidligere publikasjoner fra Kommunerevisjonen i Oslo

- Rapport 1/2009 Behandling av skjenkebevillinger og kontroll av skjenkesteder
- Rapport 2/2009 Nytt billettsystem - kontroll og oppfølging
- Rapport 3/2009 Barnehageopptakene i 2008: Er søknadsbehandling og opptakene gjennomført som forutsatt?
- Rapport 4/2009 Anskaffelser i idrettsprosjekter
- Rapport 5/2009 Kontroll av anskaffelser i 13 virksomheter
- Rapport 6/2009 Delrapport med oppsummering av undersøkelser
- Rapport 7/2009 Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet
- Rapport 8/2009 Økonomistyring i Bydel Nordstrand - oppfølging av rapport 15/2005
- Rapport 9/2009 Avgangskarakterer i grunnskolen - Likebehandles elevene i grunnskolen?
- Rapport 10/2009 Leveranser fra PEAB Norge AS til Omsorgsbygg Oslo KF
- Rapport 11/2009 Undersøkelse av påstander om mulige kritikkverdige forhold i Sporveisbussene AS
- Rapport 12/2009 Klager på behandlingen av plan- og byggesaker i Oslo kommune
- Rapport 13/2009 Intern kontroll i og rundt IT-systemer - Samlerapport 2008
- Rapport 14/2009 Utviklings- og kompetansetaten - anskaffelser av IKT tjenester for Oslo kommune
- Rapport 15/2009 Forebygging og reduksjon av sykefravær i Sykehjemsetaten
- Rapport 16/2009 Barne- og familieetatens kontroll og oppfølging av barneverninstitusjoner
- Rapport 17/2009 Økonomistyring i Bydel Frogner og Bydel St. Hanshaugen
- Rapport 18/2009 Sykehjemsetaten - status etter to års drift
- Rapport 19/2009 Vedlikehold i Boligbygg Oslo KF
- Rapport 20/2009 IT-revisjon av gravferdssystemet Ecclesia i Oslo kommune

For mer informasjon om Kommunerevisjonen og våre rapporter se [www.krv.oslo.kommune.no](http://www.krv.oslo.kommune.no)

## Forord

Denne rapporten er et resultat av forvaltningsrevisjonsprosjektet *Styring og organisering av utbyggingen av Holmenkollen nasjonalanlegg*.

Forvaltningsrevisjon er en lovpålagt oppgave for Oslo kommune etter kommuneloven av 25. september 1992 med endringer av 12. desember 2003. Formålet med forvaltningsrevisjon er med virkning fra 1. juli 2004 nedfelt i kommuneloven §77 nr. 4 som har følgende ordlyd:


”Kontrollutvalget skal påse at kommunens eller fylkeskommunens regnskaper blir revidert på en betryggende måte. Kontrollutvalget skal videre påse at det føres kontroll med at den økonomiske forvaltning foregår i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak, og at det blir gjennomført systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger (forvaltningsrevisjon).”

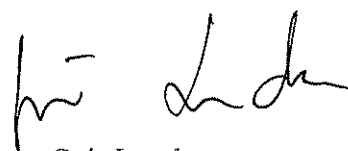
Forvaltningsrevisjonsprosjektet som rapporten er basert på, ble vedtatt gjennomført av Oslo kommunes kontrollutvalg i møte 25.08.2009 (sak 69).

Prosjektet er gjennomført med Geir Lunde som prosjektleder og Hilde Ludt som prosjektmedarbeider.

Vi vil takke alle bidragsytere for nødvendig bistand i løpet av prosjektet.

14.10.2009

  
Lars Normann Mikkelsen  
avdelingsdirektør

  
Geir Lunde  
seniorrådgiver



## Innhold

<b>Hovedbudskap.....</b>	<b>7</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>9</b>
1.1 Formål .....	9
1.1 Bakgrunn .....	9
1.2 Problemstillinger .....	9
1.3 Metoder og gjennomføring.....	9
1.4 Sentrale betegnelser brukt i dette dokumentet .....	10
1.5 Rapportens struktur .....	10
<b>2. Anslåtte kostnadsrammer og overordnet organisering av Holmenkollprosjektet... 11</b>	<b>11</b>
2.1 Beslutninger i bystyret og anslåtte kostnadsrammer.....	11
2.2 Organisering og styring av prosjektet i Oslo kommune.....	12
2.2.1 Søknads- og prosjekteringsfasen fra april 2005 til mars 2008 .....	12
2.2.2 Utbyggingsfasen fra april 2008 til august 2009 .....	12
2.2.3 Styringsdokument og rapportering.....	13
<b>3. Sammenligning med gjennomføringen av rehabiliteringen av Tøyenbadet..... 15</b>	<b>15</b>
3.1 Innledning.....	15
3.2 Omfang og kompleksitet .....	15
3.3 Beslutningsgrunnlag og målsettinger .....	16
3.3.1 Målsettinger, oppdragsbrev og styringsdokument .....	16
3.3.2 Kostnadsanslag.....	18
3.3.3 Usikkerhetsanalyser .....	19
3.4 Overordnet organisering.....	20
3.4.1 Organisasjonens kapasitet og kompetanse .....	20
3.4.2 Ansvar, myndighet og bruk av eksterne ressurser.....	22
3.4.3 Byggekomité .....	23
3.4.4 Løpende rapportering i byggefasen.....	24
3.5 Oppsummering av Kommunerevisjonens vurderinger .....	25
<b>4. Er relevante anbefalinger gitt i av Kommunerevisjonen knyttet til Tøyenbadet fulgt opp?..... 27</b>	<b>27</b>
4.1 Anbefalinger fra Tøyenbad-rapporten.....	27
4.2 Varslede tiltak.....	27
4.3 Kommunerevisjonens vurderinger .....	28
<b>5. Behov for ytterligere undersøkelser? .....</b>	<b>29</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>30</b>



## Hovedbudskap

Kommunerevisjonen har sett på enkelte sider ved Oslo kommunes styring av Holmenkoll-prosjektet. Det er Kommunerevisjonens oppfatning at mange av de svakhetene som ble påvist i rapport 7/2009 *Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet*, har blitt gjentatt i Holmenkollen. Kommunerevisjonen kan ikke se at verken den tidligere Byrådsavdeling for næring og idrett eller Idrettsetaten har hatt nødvendig kapasitet eller kompetanse til å ivareta sine roller i styringen av utbyggingen på en tilfredsstillende måte. Det skulle vært opprettet en byggekomité i prosjektet før byggestart, men det skjedde ikke før 09.07.2009

## Sammendrag

### *Kommunerevisjonens mandat*

I tråd med Kontrollutvalgets vedtak av 25.8.2009 (sak 69) har Kommunerevisjonen foretatt en mindre undersøkelse med sammenligning av svakheter, mangler og risiko beskrevet i Holte-rapporten og Metier-rapporten om utbygging av Holmenkollen med tilsvarende i rapport 7/2009 *Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet*. Undersøkelsen har hatt et begrenset omfang. Den har bestått av sammenligning av de nevnte rapportene, og gjennomføring av et begrenset antall intervjuer. Kommunerevisjonen har også vurdert om relevante anbefalinger i rapport 7/2009 har blitt benyttet videre i Holmenkoll-prosjektet, og om det er behov for ytterligere undersøkelser.

### *Ansvar i Oslo kommune*

Frem til august 2009 hadde tidligere byråd for næring og idrett<sup>1</sup> ansvar for prosjektet. Idrettsetaten<sup>2</sup> hadde etatsansvar for Holmenkollen. Fra april 2008 var direktøren i Idrettsetaten byggherre og ansvarlig for gjennomføring av prosjektet.

### *Sentrale funn i undersøkelsen*

Planlegging og ombygging av nasjonalanlegget i Holmenkollen har vist seg å være krevende pga. omfang, tekniske løsninger og knappe tidsfrister. Samlet sett fremstår prosjektet i Holmenkollen langt mer utfordrende enn rehabiliteringen av Tøyenbadet. Dette setter større krav til styringen av prosjektet og til kapasitet og kompetanse hos prosjekteier, byggherre og prosjektledelse enn tilfelle var for Tøyenbadet.

Kommunerevisjonen kan ikke se at verken den tidligere Byrådsavdeling for næring og idrett eller Idrettsetaten har hatt nødvendig kapasitet eller kompetanse til å ivareta sine roller i styringen av utbyggingen på en tilfredsstillende måte. Kommunerevisjonen har også merket seg at sentrale aktører i intervjuer sier at administrasjonen i byrådsavdelingen og Idrettsetaten gjentatte ganger i budsjettprosessene har spilt inn behov for å styrke sine organisasjoner. Dette behovet framgår også i eget notat fra Idrettsetaten i forbindelse med opprettelsen av etaten.

I likhet med Tøyenbad-prosjektet ble det heller ikke for Holmenkoll-prosjektet utarbeidet usikkerhetsanalyser før prosjektstart for vedtatt konsept og kostnadsramme, ifølge de opplysninger Kommunerevisjonen har mottatt.

---

<sup>1</sup> Frem til 01.01.2008 hadde byråden for næring og kultur ansvaret.

<sup>2</sup> Kultur- og idrettsetaten frem til 01.04.2008.

Det var planlagt å opprette en byggekomité før anleggsarbeidene startet. I lys av manglende kompetanse og kapasitet i organisasjonene til prosjekteier og byggherre er det spesielt uheldig at det ikke skjedde.

### ***Sammenligning med Tøyenbadet***

Det er Kommunerevisjonens oppfatning at mange av de svakhetene som ble påvist ved organiseringen og styringen av rehabiliteringen av Tøyenbadet, ble gjentatt i Holmenkollen:

- Prosjektet fikk kort tid til å utarbeide kostnadsanslagene i beslutningsunderlaget
- Det ble ikke utarbeidet usikkerhetsanalyser for vedtatt konsept og kostnadsramme
- Det var utilstrekkelig kapasitet og kompetanse
- Det var uklarerhet knyttet til roller og ansvar

### ***Anbefaler ikke flere undersøkelser***

Rapportene fra Metier og Holte og foreliggende dokument, gir sammen med rapport 7/2009 *Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet*, mye informasjon om hva som har gått galt i Holmenkoll-prosjektet og hva Oslo kommune kan lære av det. Kommunerevisjonen viser også til at det er vedtatt et nytt kvalitetssikringssystem for store investeringer i Oslo kommune. Det vil ventelig redusere risikoen ved framtidige prosjekter. Kommunerevisjonen anbefaler derfor ikke at vi foretar ytterligere undersøkelser av utbyggingen av Holmenkollen nå.

# 1. Innledning

## 1.1 Formål

Formålet med denne gjennomgangen er at den skal bidra til læring og forbedring av organisering og rutiner ved gjennomføring av store investeringsprosjekter innenfor idrettssektoren i Oslo kommune.

## 1.1 Bakgrunn

Utbygging av Holmenkollen nasjonalanlegg er et av flere unike og store investeringsprosjekter under planlegging og/eller gjennomføring i Oslo kommune. Prosjektet består av 6 delprosjekter: Holmenkollbakken, Midtstubakken, arenaområdet m/indre løyper, ytre løyper, snøproduksjon og provisoriske anlegg. Alle delprosjektene er under utbygging.

Budsjettet for utbyggingen av anleggene i Holmenkollen ble første gang vedtatt gjennom behandlingen av Oslo kommunes budsjett for 2007. Da hadde prosjektet en anslått kostnadsramme på 581 millioner kroner. Senere vedtok bystyret flere økninger i kostnadsrammen, senest i bystyremøte 23.09.2009 (sak 279), da kostnadsrammen ble vedtatt økt til 1820 millioner kroner<sup>3</sup>. Denne hevingen ble foreslått av byrådet 21.08.2009 (sak 166). Forslaget var basert på rapporter fra to eksterne konsulenter, som av byrådet var engasjert til å gå gjennom kostnader, usikkerhet rundt styring og organisering av prosjektet:

1. *Usikkerhetsanalyse*. Holmenkollen nasjonalanlegg. Holte Consulting, 8. juni 2009
2. *Holmenkollen nasjonalanlegg, kvalitetssikring av prosjektet*. Metier Consulting, 14. august 2009.

I byrådssak 166/09 ble det også redegjort for følgende forhold:

- Strakstiltak for styrking og kontroll av prosjektet
- Årsaker til kostnadsoverskridelsene
- Usikkerhetsanalyse, oppsummering
- Utfordringer knyttet til ferdigstillelse av Holmenkollbakken til prøve VM 2010.

## 1.2 Problemstillinger

I møtet i kontrollutvalget 25.08.2009, sak 69, ble følgende vedtatt:

Kommunerevisjonen gjennomfører en mindre undersøkelse ved sammenligning av svakheter, mangler og risiko beskrevet i Holte-rapporten og Metier-rapporten med tilsvarende i rapport 7/2009 *Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet*. Rapportene er basert på undersøkelser av samme prosjektmiljø. Kommunerevisjonen bes vurdere om relevante anbefalinger i rapport 7/2009 har blitt/blir benyttet videre i Holmenkoll-prosjektet.

På grunnlag av ovennevnte undersøkelse bes Kommunerevisjonen vurdere om det er behov for ytterligere undersøkelser og eventuelt foreslå slike for kontrollutvalget.

Det tas sikte på rapportering til kontrollutvalgets møte 20.10.2009.

## 1.3 Metoder og gjennomføring

I prosjektet er det gjennomført en sammenligning av funn i de tre rapportene. Sammenligningene vil i stor grad fokusere på forhold knyttet til revisjonskriteriene i prosjektet om Tøyenbadet.

---

<sup>3</sup> Kostnadsrammen omfatter ikke kostnader til ulike provisoriske løsninger, som har en anslått kostnadsramme på 85 millioner kroner.

Dessuten er det foretatt undersøkelser hvorvidt konklusjoner og anbefalinger i rapporten om Tøyenbadet ble fulgt opp i styringen av utbyggingen av Holmenkollen.

Undersøkelsen har hatt et begrenset omfang. Den har bestått av sammenligning av de nevnte rapportene og gjennomføring av et begrenset antall intervjuer. Det er ikke samlet inn informasjon fra ressurspersoner som nå er direkte involvert i gjennomføringen av Holmenkoll-prosjektet, fordi en har ønsket å skjerme disse i innspurten av utbyggingen.

Det er gjennomført intervjuer med forfatterne av de to eksterne rapportene og intervjuer med tidligere byråd for næring og idrett og daværende kommunaldirektøren i tidligere Byrådsavdeling for næring og idrett, direktør i Idrettsetaten og tidligere prosjektleder for Holmenkollprosjektet i Idrettsetaten.

Prosjektet er pga. tidsfristen ikke gjennomført som en ordinær forvaltningsrevisjon, og det har vært nødvendig med avvik fra Kommunerevisjonens ordinære prosedyrer mht verifisering av det samlede faktagrunnlaget, forhåndspresentasjon av rapportens vurderinger og konklusjoner og formell høring.

I forbindelse med faktaverifisering har vi fått innspill som har medført justeringer. Kommunerevisjonens gjennomgang av kostnadsanslag tidlig i planleggingsfasen etterlyses av enkelte. Det påpekes at svakheter i planleggingsfasen har hatt vesentlig betydning for Holmenkoll-prosjektets utvikling. Kommunerevisjonen har ikke hatt anledning til å gå særlig inn i planleggingsfasen. Dette er heller ikke behandlet i rapportene fra Metier eller Holte.

#### **1.4 Sentrale betegnelser brukt i dette dokumentet**

For å unngå misforståelser om betegnelser på sentrale aktører og dokumenter, gis en oversikt over begrepsbruken i dette dokumentet:

- Prosjekteier: Tidligere Byrådsavdeling for Næring og idrett
- Byggherre: Direktør i Idrettsetaten
- Prosjektleder: Direktør i Idrettsetaten
- Prosjektsjef: Ekstern innleid prosjektsjef (formelt sett leid inn som Prosjektassistent)
- Oppdragsbrev: Utbygging og ombygging av Holmenkollen nasjonalanlegg for VM i nordiske grener i 2011. Brev fra Byrådsavdeling for næring og kultur til Idrettsetaten, datert 25.03.2008.
- Styringsdokument: Styringsdokument for investeringsprosjektet "Holmenkollen nasjonalanlegg", datert 01.06.2008.

#### **1.5 Rapportens struktur**

Kapittel 2 inneholder en kort oppsummering av utviklingen i Holmenkoll-prosjektets kostnadsrammer og prosjektets overordnede organisering. I kapittel 3 redegjøres det for noen av de sentrale funnene i Kommunerevisjonens rapport om økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet. I kapitlet beskrives videre funn fra rapportene til Holte Consulting og Metier, supplert med fakta innhentet gjennom intervjuer, og funnene i Holmenkoll-prosjektet vurderes ut fra dette. I kapittel 4 ser Kommunerevisjonen om Idrettsetaten benyttet erfaringer fra rehabiliteringen av Tøyenbadet i styringen av Holmenkoll-prosjektet. Kapittel 5 inneholder Kommunerevisjonens vurdering av hvorvidt det er behov for ytterligere undersøkelser.

## 2. Anslåtte kostnadsrammer og overordnet organisering av Holmenkollprosjektet

### 2.1 Beslutninger i bystyret og anslåtte kostnadsrammer

Bystyret vedtok 09.04.2003 (sak 107) at det skulle søkes om VM i nordiske grener 2009. I samme møte ble en avtale mellom Oslo kommune og Kultur- og kirkedepartementet som gir Holmekollen idrettsanlegg status som nasjonalanlegg for ski i nordiske grener og skiskyting, godkjent. Da Oslo ikke ble tildelt VM i nordiske grener i 2009, ble det i bystyremøte 20.04.2005 (sak 145) vedtatt å sende søknad for VM i 2011. Før beslutningen ble tatt, ga Det internasjonale skiforbundet (FIS) uttrykk for at det var behov for til dels omfattende ombygging av Holmenkollbakken. Bystyret vedtok i sitt møte 01.03.2006 (sak 49) at Oslo kommune ville imøtekomme kravene fra FIS ved å rive eksisterende Holmenkollbakke og bygge ny storbakke på samme sted. Bystyrets vedtak omfattet en forutsetning om et statlig bidrag på tilnærmet 50 prosent av kostnadene. Staten meddelte i juni 2006 at de samlede statlige tilskuddene til anleggene i Holmenkollen utgjorde 100 mill. kr., vesentlig mindre enn 50 prosent av de samlede anslåtte utbyggingskostnadene.

Anslåtte kostnader (og vedtatte kostnadsrammer) til utbygging av skianleggene i Holmenkollen (eksklusive provisorier) er blitt betydelig oppjustert fra de første anslagene gitt høsten 2006 til de siste anslagene fra sommeren 2009, jf. tabell 1 og kort omtale nedenfor.

**Tabell 1 Kostnadsrammer for utbyggingen av anlegg i Holmenkollen. Millioner kroner**

Budsjett 2007	Bystyremøte 12.12.2007	Budsjett 2009	Bystyremøte 25.09.2009
581	900	1200	1820

Note: Tabellen bygger på Byrådets forslag til budsjett 2007, 2008 og 2009, dok. 3, byråds sak 166/09 og protokoll fra møtet i Bystyret 23.08.2009. Provisorier er ikke inkludert i kostnadsrammene i tabellen. Kostnadene til provisorier er anslått til 85 millioner kroner.

Ved behandlingen av budsjettet for 2007 og økonomiplanen 2008-2010 ble det vedtatt en ramme for utbyggingen av anleggene på 581 mill. kr.<sup>4</sup> Bystyret vedtok 31.01.2007 at utformingen av Holmenkollbakken skulle lyses ut i en åpen internasjonal arkitektkonkurranse. I forbindelse med budsjettbehandlingen for 2008 varslet Byrådet at budsjetttrammene måtte økes med om lag 500 mill. kr. basert på vinnerutkastet i arkitektkonkurransen. Byrådet varslet samtidig en gjennomgang med utarbeidelse av alternative løsninger for å redusere kostnadene. 12.12.2007 sluttet bystyret seg til et forslag fra byrådet om å rehabilitere og bygge om eksisterende Holmenkollbakke og å øke kostnadsrammen til 900 millioner kroner. Senere besluttet byrådet at rehabiliteringen skulle baseres på en revidert versjon av vinnerutkastet i arkitektkonkurransen.

Ved behandling av budsjettet for 2009 og økonomiplanen 2010-2012 vedtok bystyret å øke kostnadsrammen fra 900 til 1200 millioner kroner. Av dette utgjorde investeringer til skiskytteranlegget 20 millioner kroner. Begrunnelsen for økningen for øvrig var at anbudsprisene lå betydelig over det som var forventet, og at en samtidig økte sikkerhetsmarginen, slik at sannsynligheten for at kostnadsrammen skulle holde, ble økt fra 50 prosent til 85 prosent.

<sup>4</sup> Det har ikke vært mulig å fremskaffe tilstrekkelig informasjon om hvorvidt kostnadsanslaget på 581 millioner kroner er direkte sammenlignbart med senere kostnadsanslag i forhold til omfang og kvalitet på anleggene. Imidlertid er det blitt opplyst at de anslåtte kostnadene skulle dekke utbyggingen av alle anlegg som var nødvendig for å arrangere VM på ski, nordiske grener.

Det kom muntlig melding fra byggherre og den eksterne prosjektsjefen om risiko for kostnadsoverskridelser 01.04.2009. Byrådsavdelingen stilte spørsmålstegn ved de kostnadstallene som byggherre la frem, og satte i gang eksterne vurderinger i regi av Holte og Metier. Bystyret vedtok 25.09.2009 å øke kostnadsrammen ytterligere til 1820 millioner kroner. Denne økningen var i tråd med anbefalingene i rapporten til Metier, framlagt i august 2009.

## 2.2 Organisering og styring av prosjektet i Oslo kommune

### 2.2.1 Søknads- og prosjekteringsfasen fra april 2005 til mars 2008

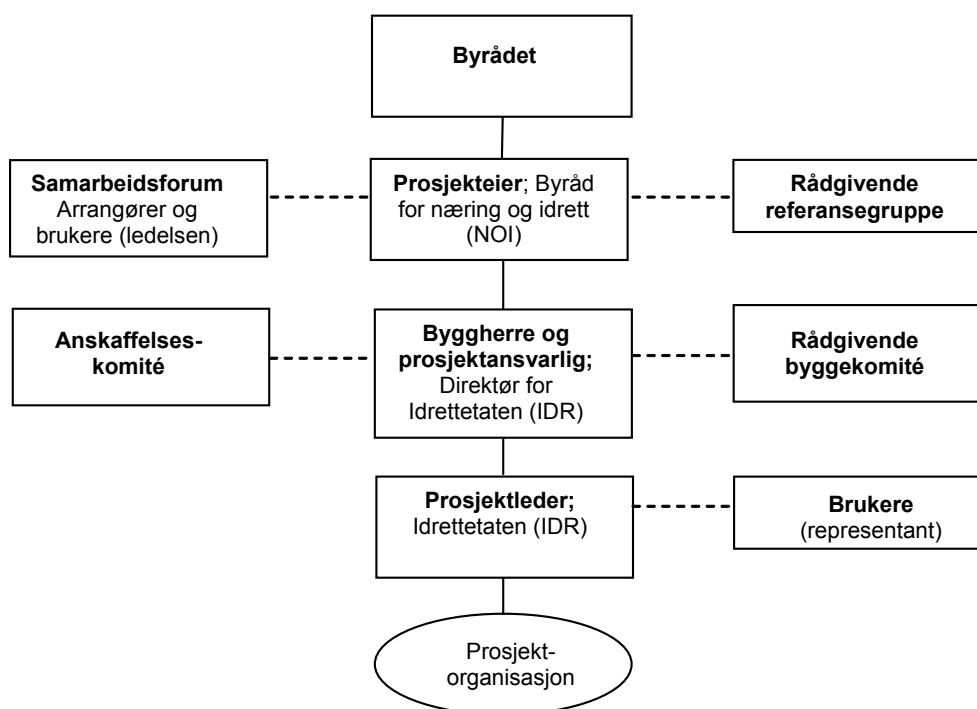
Byråden for næring og kultur og fra 01.01.2008 byråden for næring og idrett hadde ansvaret i søknads- og prosjekteringsfasen for utbyggingen av Holmenkollen. Kultur- og idrettsetaten (KIE) fungerte som fagetat og utførte blant annet utredninger på bestilling fra byrådsavdelingen.

### 2.2.2 Utbyggingsfasen fra april 2008 til august 2009

#### *Overordnet organisering*

I oppdragsbrevet, datert 25.03.2008, fra Byrådsavdeling for næring og idrett til Idrettsetaten<sup>5</sup> gis det blant annet en instruks for organisering av prosjektet<sup>6</sup>. Idrettsetaten ble pålagt å organisere utbyggingen som et eget prosjekt i etaten, og å være prosjektleder. I brevet het det at byrådsavdelingen ville opprette egen byggekomité, som skulle fungere som et rådgivende organ og et de facto kontrollorgan. Den planlagte organiseringen fremgår av figur 1 nedenfor, som også bygger på organisasjonskartet i styringsdokumentet utarbeidet av Idrettsetaten<sup>7</sup>.

Figur 1 Utbygging av Holmenkollen nasjonalanlegg: Planlagt overordnet organisasjon i Oslo kommune



Kilder: Oppdragsbrev fra Byrådsavdeling for næring og kultur til Idrettsetaten, datert 25.03.2008, og styringsdokument for investeringsprosjektet "Holmenkollen nasjonalanlegg", datert 01.06.2008.

<sup>5</sup> Idrettsetaten ble opprettet 01.04.2008. Før dette hadde Kultur- og idrettsetaten etatsansvar for de oppgavene Idrettsetaten ble tillagt 01.04.2008.

<sup>6</sup> "Utbygging og ombygging av Holmenkollen nasjonalanlegg for VM i nordiske grener i 2011". Brev fra Byrådsavdeling for næring og kultur til Idrettsetaten, datert 25.03.2008.

<sup>7</sup> Styringsdokument for investeringsprosjektet "Holmenkollen nasjonalanlegg", datert 01.06.2008.

Av figuren fremgår det at Byrådsavdelingen for næring og idrett er prosjekteier, mens Idrettsetaten er byggherre, dvs ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet og prosjektleder. Idrettsetaten engasjerte en ekstern konsulent til rollen som ekstern ”prosjektsjef”.

Sommeren 2009 valgte byrådet å omorganisere prosjektet ved å overføre ansvaret til Byrådsavdeling for finans.

### **2.2.3 Styringsdokument og rapportering**

I oppdragsbrevet fikk etatsdirektøren i Idrettsetaten ansvar for at prosjektet gjennomføres i tråd med overordnede føringer mht. kostnader, timeplan og funksjonalitet/standard. Idrettsetaten ble dessuten i oppdragsbrevet pålagt å etablere og vedlikeholde et styringsdokument for prosjektet, som skulle legge grunnlag for byrådsavdelingens oppfølging og etatens egen styring av prosjektet. I styringsdokumentet skulle det legges vekt på fremdrift, kostnadsramme, innhold/kvalitet og usikkerhet/risikoanalyser. Idrettsetaten ble pålagt månedlige statusrapporteringer til Byrådsavdeling for næring og idrett.

I oppdragsbrevet ble det også angitt en prioriteringsrekkefølge for hovedoppgavene i nasjonalanlegget:

1. Storbakken i Holmenkollen skal moderniseres og rehabiliteres
2. Langrennsarena skal bygges om
3. Langrensløyper skal utvides og legges om
4. Intern infrastruktur skal bygges om
5. Snøproduksjon skal sikres
6. Ny normalbakke i Midtstulia.

I oppdragsbrevet het det videre:

”Dette innebærer at normalbakke i Midtstulia om mulig er det siste prosjektet som skal igangsettes. Normalbakken skal kun realiseres dersom det er mulig å realisere bakken innenfor rammen av 900 mill. kroner.”

Byggherre var pålagt månedlig rapportering til byrådsavdelingen. Dette ble gjennomført ved at ekstern prosjektsjef rapporterte til byggherre, som sendte rapportene videre til byrådsavdelingen.

Hver tredje måned gjennomførte prosjektet usikkerhetsanalyser.

### **3. Sammenligning med gjennomføringen av rehabiliteringen av Tøyenbadet**

#### **3.1 Innledning**

Kommunerevisjonen har i denne undersøkelsen hatt hovedfokus på overordnet organisering og styring. For Holmenkoll-prosjektet betyr dette at det ikke gjøres vurderinger av den prosjektorganisasjonen med innleide ressurser, som konkret gjennomførte planlegging og oppfølging av bygge- og anleggsvirksomheten, bortsett fra noen forhold som er behandlet i rapportene fra Metier og Holte.

Tøyenbad-prosjektet var etter Kommunerevisjonens oppfatning ikke underlagt tilstrekkelig økonomisk styring og oppfølging, jf Kommunerevisjonens rapport 7/2009 *Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet*. Kommunerevisjonen påpekte en rekke svakheter både i planleggingsfasen og i gjennomføringsfasen. Nedenfor gjennomgår de mest vesentlige svakheter, mangler og risiko som ble påpekt i rapporten om Tøyenbadet. Dette sammenholdes med opplysninger i rapportene til Holte og Metier, samt informasjon Kommunerevisjonen har innhentet ved intervjuer av noen få nøkkelpersoner.

Vi har valgt å gjengi vurderingene Kommunerevisjonen gjorde av styring og organisering i rehabilitering av Tøyenbadet innledningsvis i hvert avsnitt nedenfor. Avslutningsvis i hvert avsnitt gis en sammenligning med rehabiliteringen av Tøyenbadet og Kommunerevisjonens vurderinger av tilsvarende forhold for prosjektet i Holmenkollen. I kapittel 4 er det foretatt en gjennomgang og vurdering av hvorvidt anbefalingene fra Kommunerevisjonen knyttet til Tøyenbadet er fulgt opp i Holmenkollen.

#### **3.2 Omfang og kompleksitet**

Rehabiliteringen av Tøyenbadet hadde opprinnelig en kostnadsramme på 60 millioner kroner. Etter en nærmere vurdering av omfanget av rehabiliteringsbehovet ble endelig kostnadsramme fastsatt til 104 millioner kroner.<sup>8</sup> Endelige kostnader kom opp i 139 millioner kroner, altså en overskridelse av revidert kostnadsramme på vel 30 prosent. Rehabiliteringen av Tøyenbadet ble dessuten betydelig forsinket i forhold til opprinnelig tidsplan.

Utbygging og rehabilitering av Holmenkollen hadde opprinnelig en kostnadsramme på 561 millioner kroner, mens sist anslåtte ramme er på 1820 mill. kroner, dvs. mer enn tre ganger mer enn opprinnelig anslag. I forhold til kostnadsrammen som bystyret sluttet seg til i desember 2007, 900 millioner kroner, har de anslåtte utbyggingskostnadene blitt fordoblet.

Ombyggingen av Tøyenbadet ble gjennomført gjennom en generalentreprise med én hovedleverandør, mens prosjektet i Holmenkollen var organisert gjennom byggherrestyrte sideentrepriser. Prosjektet hadde ifølge Metier 43 sideentrepriser per 14.08.2009. Metier sier i sin rapport om Holmenkollen (s. 2):

”Prosjektet i Holmenkollen er et spesielt prosjekt i den forstand at det er ekstremt tidskritisk og teknisk krevende.”

---

<sup>8</sup> Kostnadsrammen for samlet rehabiliteringsbehov ble av eksterne konsulenter anslått til 200 millioner kroner, mens den tildelte rammen ble politisk fastlagt til 104 millioner kroner.

### **Kommunerevisjonens vurderinger**

Samlet sett fremstår prosjektet i Holmenkollen langt mer utfordrende enn rehabiliteringen av Tøyenbadet i forhold til totalt omfang, tidsfrister og i forhold til antall entrepriser. Dette setter større krav til styringen av prosjektet og til kapasitet og kompetanse hos prosjekteier og byggherre/prosjektledelse enn tilfelle var for Tøyenbadet.

## **3.3 Beslutningsgrunnlag og målsettinger**

### **3.3.1 Målsettinger, oppdragsbrev og styringsdokument**

#### **Tøyenbadet**

*Ved Kommunerevisjonens gjennomgang av Tøyenbadet fremkom det at Byrådsavdeling for næring og idrett ikke hadde utarbeidet et eget oppdragsbrev til etaten, der mål og prioriteringer var nedfelt. Etaten fikk i oppdrag å utrede hvor mye rehabilitering som kunne gjennomføres innenfor bestemte rammer. Etaten responderte på dette og fikk deretter beskjed fra byrådsavdelingen om å gjennomføre prosjektet iht. etatens forslag.*

*Prosjektet hadde imidlertid et styringsdokument og en PA-bok<sup>9</sup> etaten selv hadde utarbeidet. Kommunerevisjonen fant at rollene til sentrale prosjektaktører var definert ulikt i disse to dokumentene, og at dokumentene ikke ble formelt oppdatert ved utskiftninger av prosjektaktører.*

*I styringsdokumentet var det trukket opp klare mål for hvilke elementer som skulle dekkes innfor vedtatt kostnadsramme. Imidlertid bemerket Kommunerevisjonen i rapport 7/2009 (s.9) at det ikke var tydeliggjort hvilke konsekvenser det kunne få at kostnadsrammen utgjorde halvparten av anbefalt rehabiliteringsnivå.*

#### **Metier og Holtes rapporter**

I begge rapportene om Holmenkollen sies det at målsettingene ved prosjektet til dels kunne oppfattes som uklare. De to konsulentene setter også spørsmålsteget ved sammenhengen mellom budsjettet og prioriteringene i oppdragsbrevet. Det heter i Metiers rapport (s. 19):

*”Det er derfor grunn til å stille spørsmål om det ligger noen realitet av betydning i oppdragsbrevets prioriteringsliste. En begrenset mulighet for prioritering innebærer at prosjektet gjennomføres innenfor en ramme som ikke er realistisk.”*

Videre sies det i Metiers rapport (s. 32):

*”Kvalitetssikrer vurderer det som svært uheldig at felles målbylde som det arbeides etter ikke er omforent mellom prosjekteier, byggherre og prosjekt- og byggherreorganisasjon.”*

I intervju har Metier utdypet dette. Metier viser til at det i oppdragsbrevet ligger en mulighet til å kutte omfanget, men at dette ikke er blitt oppfattet som en reell mulighet i prosjektet. Det var mange områder man opplevde at det ikke var akseptabelt å kutte ut. Dessuten fikk prosjektet ikke svar på en del av de kutforslagene som ble sendt inn, ifølge Metier.

I Metiers rapport (s. 11) pekes det på at prosjektet meldte tilbake at det var inkonsistens mellom prioriteringen i oppdragsbrevet og kontrakten mellom Oslo kommune og FIS knyttet til realiseringen av normalbakken i Midtstuen. I oppdragsbrevet het det:

---

<sup>9</sup> Prosjektadministrativ håndbok.

”Dette innebærer at normalbakken i Midtstulia er det siste prosjektet som skal igangsettes. Normalbakken skal kun realiseres dersom det er mulig å realisere bakken innenfor rammen av 900 mill. kr.”

Prosjektet var ifølge Metier av den oppfatning at dersom Midstubakken ikke ble realisert, ville det være et kontraktsbrudd.

Metier ga for øvrig i intervjuet uttrykk for at oppdragsbrev og styringsdokument fungerer godt, bortsett fra at styringsdokumentet burde ha vært oppdatert løpende etter hvert som det ble foretatt endringer i prosjektet.

Holte sa i intervjuet at *målene*, som var oppgitt i styringsdokumentet, i realiteten var *krav* (tekniske krav, miljøkrav osv.). Holte anser det å ha et klart målbilde og definerte suksesskriterier som viktige premisser for suksess, fordi det legger grunnlaget for prioriteringer i prosjektstyringen.

### ***Annet faktagrunnlag***

Direktøren i Idrettsetaten opplyser at det som i første rekke har skapt uklarhet om målsettinger og ansvar, er i hvilken grad byggherre reelt hadde nødvendige fullmakter i prosjektet. Direktøren viser til at det i tildelingsbrevet uttrykkes at rammen for prosjektet skal holdes, og at kutt i prosjektet må foretas i samarbeid med byrådsavdelingen, og at det i samme brev presiseres at ansvaret for gjennomføringen av prosjektet ligger hos etatssjef i Idrettsetaten.

Ut fra opplysninger som er innhentet i våre intervjuer, framgår det at prosjektering og utbygging av Midstubakken foregikk parallelt med øvrige prosjekteringer og utbygginger. Vi har også fått opplyst fra byggherre, direktør i Idrettsetaten, at dette var påkrevet for å holde timeplanen. Også av hensyn til håndtering og forflytning av steinmasser ble dette ansett å være hensiktsmessig.<sup>10</sup>

Utbyggingen av Midstubakken ble ifølge byggherren dokumentert i månedsrapportene uten at det avstedkom reaksjoner fra byrådsavdelingen. Ifølge den tidligere kommunaldirektøren i ansvarlig byrådsavdeling ble dette tatt opp i møter med Idrettsetaten, og Idrettsetaten ga tilbakemeldinger om at man holdt seg innenfor kostnadsrammen, selv med utbygging av Midstubakken.

Høsten 2008 fikk prosjektet inn store tilbud, som etter byggherres og eksternt prosjektleders mening ga indikasjoner på at kostnadsrammen ikke ville være tilstrekkelig. Idrettsetaten ba i et notat av 21.09.2008 til byrådsavdelingen for Næring og idrett om økt kostnadsramme. I notatet ble ulike kostnadskutt vurdert, blant annet å avslutte arbeidene med Midstubakken, men i notatet ble det påpekt at dette ville være i strid med kontrakten om Ski-VM med Det internasjonale skiforbundet. Dette ble diskutert med byrådsavdelingen og endte til slutt med oppjustering av kostnadsrammen og at arbeidet med Midstubakken ble videreført.

### ***Kommunerevisjonens vurderinger***

I Kommunerevisjonens gjennomgang av rehabiliteringen av Tøyenbadet fremkom det ikke at aktørene anså at målene fremsto som uklare slik det ser ut til å ha vært i Holmenkoll-prosjektet.

Oppfattelsen av målsettingene har ikke vært entydige i Holmenkoll-prosjektet. Det innebærer at styringsrammene for prosjektet har vært oppfattet som uklare for en del av de viktige aktørene i prosjektet.

---

<sup>10</sup> Det viste seg imidlertid at massene fra Midtstulia ikke kunne benyttes i andre deler av anlegget, slik det var planlagt. Steinmassene derfra hadde ikke en nødvendig kvalitet til å bli brukt som fyllmasse i andre deler av anlegget.

Kommunerevisjonen mener at styringsrommet for byggherre har vært begrenset ved at alle forslag til omprioritering for å kutte kostnader i praksis måtte godkjennes av byrådsavdelingen.

For Midtstubakken spesielt, tyder den informasjon som er innhentet, at byggherre og ekstern prosjektsjef mente at det ikke var hensiktsmessig eller mulig å vente med utbyggingen av Midtstubakken til etter at de andre anleggene var ferdig utbygd, mens daværende kommunaldirektør uttrykker en annen oppfatning. Kommunerevisjonen konstaterer at byrådsavdelingen var løpende informert om utbyggingen av Midtstubakken.

### **3.3.2 Kostnadsanslag**

#### ***Tøyenbadet***

Kommunerevisjonen satte i rapport 7/2009 *Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet* spørsmålsteget ved om beslutningsgrunnlaget for budsjettforslagene for Tøyenbadet var tilstrekkelig og veldokumentert.

Det heter i rapporten (s. 19):

”Vår vurdering er basert på at etaten selv opplevde at tiden var for knapp i forhold til å utarbeide kvalitetssikret og realistisk anslag for budsjettvedtaket i 2004. Videre kan vi ikke se at det ble gjennomført usikkerhets- og risikovurdering i forhold til endelig vedtatt kostnadsramme i 2006. Dette mener vi er uheldig, ettersom det betyr at det ikke ble synliggjort hvilke økonomiske konsekvenser det kunne få på kort og lang sikt at tildelt kostnadsramme dekket halvparten av identifisert rehabiliteringsbehov.”

#### ***Metier og Holtes rapporter***

Verken rapporten til Metier eller Holte gjennomgår i særlig grad beslutningsgrunnlaget og kostnadsanslagene gitt før prosjektstart.

I Metier-rapporten (s. 17) pekes det på at etter at Oslo ble tildelt VM i 2011 har prosjektet vært gjenstand for konseptvalg, alternativvurderinger og endringer, vesentlig for å holde budsjetter, men også krav om tilpasninger pga. svikt i tekniske forutsetninger. Og videre heter det:

”I tillegg til at dette har bidratt til fokusendringer underveis, har det også ført til at arbeidsmengden for arkitekter (JDS, ØKAW og Grindaker) og til de prosjekterende (Multiconsult og Norconsult) har økt dramatisk i forhold til opprinnelige kalkyler.”

#### ***Annet faktagrunnlag***

Informanter har opplyst at beslutningsgrunnlaget og kostnadsanslagene tidlig i planprosessen var preget av at prosjektet ikke var detaljplanlagt, slik at anslagene på kostnadene var svært usikre. Direktøren for Idrettsetaten påpeker at svakheter i planleggingsfasen er vesentlig for den utviklingen prosjektet fikk. Den daværende kommunaldirektøren i tidligere ansvarlig byrådsavdeling påpeker også at beslutningsgrunnlaget var svakt da beslutningen om søknad om VM ble tatt.

Kommunerevisjonen har også fått opplyst fra Idrettsetaten at en del av beslutningsgrunnlaget ble utarbeidet på svært kort varsel. Særlig pekes det på alternativanalysene som ble lagt fram i november 2007, der det opprinnelig var gjort analyser av to alternativer med storbakken (og dermed normalbakken) plassert alternativt i Holmenkollen og Midtstulia. Ett tredje alternativ med rehabilitering av Holmenkollbakken ble utarbeidet i løpet av tre dager. Ansvarlig byrådsavdeling bestilte utredningen av det tredje alternativet og ga også tidsfristen for leveransen. I følge de opplysninger vi har fått, var grunnlaget for å utarbeide et slikt alternativ ikke det beste.

Ved de to rundene med oppjusteringer, høsten 2008 og våren 2009, varslet byggherre ansvarlig byrådsavdeling om faren for kostnadsoverskridelser gjennom notater. Først i notat av 21.09.2008, omtalt ovenfor i pkt. 3.3.1, og sist i notat av 29.01.2009. Høsten 2008 ble kostnadsrammen som nevnt oppjustert til 1200 millioner kroner.

I januar 2009 varslet Idrettsetaten om ytterligere kostnadsøkning og behov for kostnadskutt. Det ble lagt fram en liste med forslag, som byrådsavdelingen tok til etterretning i et brev til Idrettsetaten av 09.02.09. På basis av dette ble den usikkerhetsrammen man da hadde, på 180 millioner kroner, utløst.

Den nye gjennomgangen av hele prosjektet som byrådsavdelingen ba om i april 2009, avdekket at det var risiko for ytterligere kostnadsoverskridelser. Disse ble av prosjektet anslått til 100 - 150 millioner kroner. Ifølge den daværende kommunaldirektøren i tidligere ansvarlig byrådsavdeling, mente byrådsavdelingen at det var usikkerhet om de nye kostnadsanslagene. Byrådsavdelingen satte derfor i gang de eksterne vurderingene i regi av Holte og Metier, som resulterte i omorganisering av prosjektet og heving av kostnadsrammen til 1820 millioner kroner.

### ***Kommunerevisjonens vurderinger***

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, ble kostnadsrammene i rehabiliteringen av Tøyenbadet overskredet. I likhet med Tøyenbad-prosjektet var de første kostnadsanslagene i Holmenkoll-prosjektet utarbeidet på knapp tid og dermed ikke tilstrekkelig kvalitetssikret.

Hovedinntrykket av de opplysningene som Kommunerevisjonen har mottatt, er at kostnadsanslaget var svært usikkert da beslutningen om søknad om VM i nordiske grener ble fattet.

Etter at Oslo ble tildelt VM, har prosjektet har vært under endring og utvikling frem til starten på anleggsarbeidene, og også etter at anleggsarbeidene startet. Det innebærer selvsagt større usikkerhet om kostnadsnivået enn for anlegg som er ferdigprosjektet. Dessuten er noen av kostnadsanslagene utarbeidet på svært kort tid. Det synes å ha ført til at nødvendige detaljerte analyser og kvalitetssikring ikke har blitt gjennomført på en tilstrekkelig grundig måte.

### **3.3.3 Usikkerhetsanalyser**

#### ***Tøyenbadet***

I rapporten om Tøyenbadet het det følgende om usikkerhetsanalyser (s. 19):

”... Videre kan vi ikke se at det ble gjennomført usikkerhets- og risikovurdering i forhold til endelig vedtatt kostnadsramme i 2006. Dette mener vi er uheldig, ettersom det betyr at det ikke ble synliggjort hvilke økonomiske konsekvenser det kunne få på kort og lang sikt at tildelt kostnadsramme dekket halvparten av identifisert rehabiliteringsbehov.”

I byggeperioden ble det ikke gjennomført fullstendige risikoanalyser.

#### ***Metier og Holte***

Metier gir ikke en vurdering av de foretatte usikkerhetsanalysene i sin rapport.

Holte stilte under intervjuet spørsmålsteget ved kvaliteten på og hyppigheten av usikkerhetsanalysene, som ble gjennomført hver tredje måned under byggeperioden. Holte mener at slike analyser må gjennomføres hver måned og ledsages av forslag til korrektive tiltak, der dette anses påkrevd for å sikre måloppnåelse og suksess.

### ***Annet faktagrunnlag***

Opplysninger som Kommunerevisjonen har innhentet, og gjennomgang av dokumenter viser at det på ulike tidspunkt i planleggingsfasen ble utarbeidet usikkerhetsanalyser av ulike konsepter og alternativer for utbygging av anleggene i Holmenkollen. Idrettsetaten har opplyst at det ikke ble utarbeidet usikkerhetsanalyser for den endelig vedtatte kostnadsrammen. Det ble imidlertid utarbeidet usikkerhetsanalyser hver tredje måned under byggeperioden.

Usikkerhetsanalysene gjennomført i utredningsfasen ble basert på et sikkerhetsnivå på 50 prosent (P50), dvs. at det er 50 prosents sannsynlighet for at kostnadene vil ligge på samme nivå eller lavere enn anslåtte kostnader. I de siste usikkerhetsanalysene gjennomført av de eksterne konsulentene våren og sommeren 2009, har en basert seg på et høyere sikkerhetsnivå (P85).

### ***Kommunerevisjonens vurderinger***

I likhet med Tøyenbad-prosjektet ble det heller ikke for Holmenkoll-prosjektet utarbeidet usikkerhetsanalyser før prosjektstart for vedtatt konsept og kostnadsramme, ifølge de opplysninger Kommunerevisjonen har mottatt.

Kommunerevisjonen konstaterer at det er blitt gjennomført usikkerhetsanalyser underveis i utbyggingsfasen. Til tross for dette, har det skjedd betydelige kostnadsøkninger som har fremstått som overraskende.

## **3.4 Overordnet organisering**

### **3.4.1 Organisasjonens kapasitet og kompetanse**

#### ***Tøyenbadet***

I rapporten om Tøyenbadet het det (s. 7):

”...prosjektorganisasjonen var underdimensjonert”

Videre het det på (s. 23)

”Vi konstaterer at personer vi intervjuet opplevde at etaten generelt sett ikke var rigget for de investeringsprosjektene den var ansvarlig for, og vi merker oss at Idrettsetatens ledelse har igangsatt et arbeid for å bemanne etaten med tilstrekkelig kapasitet og kompetanse.”

#### ***Metier og Holtes rapporter***

Rapporten fra Metier og Holte og de oppfølgende intervjuene vi har hatt med de to konsulentene, påpeker mangler i kapasitet og kompetanse både hos prosjekteier og byggherre.

### ***Annet faktagrunnlag***

Metier og Holtes synspunkter bekreftes også i intervjuer med representanter for ansvarlig byrådsavdeling og Idrettsetaten. Begge mener at organisasjonen verken hadde kompetanse eller kapasitet til å styre et så komplisert prosjekt.

En analyse av organisasjonen i den tidligere Kultur- og idrettsetaten, gjennomført av Ernst & Young, påpekte behov for styrking av kapasitet, kompetanse og systemer, især knyttet til gjennomføring av store byggeprosjekter.

Den nytilsatte direktøren for Idrettsetaten som var byggherre og formell prosjektleder, hadde samtidig ansvar for å lede en nyopprettet etat etter at Kultur- og idrettsetaten ble delt 01.04.2008. Hun ble av byrådsavdelingen tillagt ansvaret for Holmenkoll-prosjektet selv om hun ikke hadde erfaring eller kompetanse fra styring av tilsvarende komplekse byggprosjekter. Terramar ble, da prosjektet lå i den tidligere Kultur- og idrettsetaten, leid inn som ekstern ressurs til prosjektassistanse, og engasjementet ble gradvis utvidet. Ut fra de opplysninger vi har mottatt i intervjuene, innebærer dette at både prosjekteier og byggherre har vært helt avhengig av den innleide konsulentens vurderinger.

Både den daværende kommunaldirektøren i tidligere Byrådsavdeling for næring og idrett og Idrettsetaten har opplyst at de flere ganger ba om midler til å styrke kompetanse og kapasitet både i byrådsavdelingen og i Idrettsetaten. Dette er også bekreftet av tidligere byråd i intervju. I forbindelse med etableringen av Idrettsetaten 01.04.2008 uttrykte byråden i den tidligere Byrådsavdeling for næring og idrett i et notat til byrådet at det trengtes 10 nye stillinger for å ivareta de oppgavene som lå til den nye etaten, ifølge informasjon innhentet i intervjuene<sup>11</sup>. Byråden ønsket å styrke blant annet internkontroll, kapasitet og kompetanse knyttet til anskaffelser og gjennomføring av store investeringsprosjekter. I notatet ble det videre gitt uttrykk for at det kunne gå galt, dersom denne kompetansen ikke ble tilført den nye etaten. Et dokument som ble utarbeidet ved opprettelsen av Idrettsetaten<sup>12</sup>, bekrefter at etaten ba om ekstra ressurser til å styrke organisasjonen med nye stillinger, blant annet knyttet til oppfølging av store prosjekter.

I intervjuene har vi også fått opplyst at byggherre ikke fant midler innenfor prosjektets egne økonomiske rammer til å styrke organisasjonen i kommunen. Den tidligere kommunaldirektøren i byrådsavdelingen sier at det i realiteten er svært begrensede muligheter til å styrke virksomheter og byrådets administrasjon på denne måten, siden dette er et generelt driftsmessig behov som ikke kan lånefinansieres. I tillegg ville prosjektmidlene i praksis vært tilgjengelig på et for sent tidspunkt, da dette var kapasitet/kompetanse som må være på plass forut for prosjekteringen ifølge den tidligere kommunaldirektøren i byrådsavdelingen.

### ***Kommunerevisjonens vurderinger***

I likhet med rehabiliteringen av Tøyenbadet finner vi at Oslo kommunes ansvarlige for gjennomføring av Holmenkoll-prosjektet ikke hadde nødvendige intern kapasitet og kompetanse til å følge opp Holmenkollprosjektet på en tilfredsstillende måte.

Verken prosjekteier eller byggherre i Holmenkoll-prosjektet hadde nødvendig kapasitet eller kompetanse til å fylle sine roller. Oslo kommunes egne organisasjoner var således ikke rustet til å følge opp prosjektet på en måte som ga tilstrekkelig kontroll med fremdrift og ressursbruk. Kommunerevisjonen har også merket seg at administrasjonen i den tidligere byrådsavdelingen for Næring og idrett og Idrettsetaten har spilt inn behov for å styrke sine organisasjoner, ifølge opplysninger blant annet gitt i intervjuer. Kommunerevisjonen vil også vise til rapporten til Ernst & Young, som anbefalte å styrke organisasjonen i den tidligere Kultur- og idrettsetaten for å bedre styringen av store investeringsprosjekter.

---

<sup>11</sup> Kommunerevisjonen har ikke sett notatet.

<sup>12</sup> Notat fra Idrettsetaten (under etablering) til Byrådsavdeling for næring og idrett, av 20.02.2008.

### 3.4.2 Ansvar, myndighet og bruk av eksterne ressurser

#### ***Tøyenbadet***

I rapporten om Tøyenbadet var det særlig to forhold som ble påpekt som svakheter knyttet til den overordnede organiseringen av prosjektet og rollene ulike aktører ble tildelt:

- Det var ikke tydelig hvem som ivaretok viktige funksjoner i prosjektorganisasjonen
- Ansvar for oppfølgingen ble i stor grad lagt til ekstern prosjektleder.

Det heter på s. 23 i rapporten:

”Det ble besluttet at ekstern prosjektleder både skulle fungere som prosjektleder og som byggeleder.”

Og videre på s. 23:

”Konsekvensen av disse beslutningene har i ettertid vist seg å være at verken ekstern prosjektleder eller etaten har hatt tilstrekkelig oversikt over prosjektets økonomiske og fremdriftsmessige utvikling.”

På s. 30 heter det:

”Vedkommende (intern prosjektleder (red.anm.)) antok at ekstern prosjektleder hadde oversikt over og styrte økonomien,…”

#### ***Metier og Holte***

I Metiers foreløpige rapportering til byrådet om prosjektet i juli 2009 ble det anbefalt å styrke prosjekteierskapet ved å få en tydelig eier/prosjektansvarlig dedikert til prosjektet, som har mandat og myndighet til å ta avgjørelser og skape motivasjon. Bakgrunnen for anbefalingen var blant annet at Metier hadde funnet ut at det tok lang tid å avklare beslutninger i prosjektet, noe som truet med å forsinke fremdriften alvorlig.

Metier skriver dessuten at det var uheldig at den eksterne prosjektsjefen (Terramars representant) på grunn av regelverket i Oslo kommune ikke var bemyndiget til å ta avgjørelser, noe som gjør at byggherre må involveres i alle beslutninger. Metier mener at det krevde at byggherre måtte bruke mye av sin tid på prosjektet.

Holte mener at det syntes å være uklarheter knyttet til roller og ansvar i prosjektet. Det opprinnelige avropet med Terramar var på *prosjektlederassistanse*, som synes å ha glidd over til *prosjektledelse* i praksis.

#### ***Annet faktagrunnlag***

Oppdragsbrevet og styringsdokumentet gir utvetydig oversikt over ansvars- og myndighetsfordelingen i prosjektet. Intervjuene vi har hatt med nøkkelpersoner i den tidligere ansvarlige byrådsavdelingen og i Idrettsetaten, gir indikasjoner på at myndighets- og ansvarsfordelingen likevel framsto som uklar. Direktøren i Idrettsetaten opplyser at det som i første rekke skapte uklarhet, var i hvilken grad byggherre reelt hadde nødvendige fullmakter i prosjektet. Det vises til at det i oppdragsbrevet uttrykkes at rammen for prosjektet skal holdes, og at kutt i

prosjektet må foretas i samarbeid med byrådsavdelingen, og at det i samme brev presiseres at ansvaret for gjennomføringen av prosjektet ligger hos etatssjef i Idrettsetaten.

Terramar var altså opprinnelig innleid som prosjektassistent, og formelt var direktøren i Idrettsetaten både byggherre/prosjektansvarlig og prosjektleder. Innleid konsulent fra Terramar hadde fra sommeren 2008 i realiteten rollen som prosjektsjef, mens direktør i Idrettsetaten var byggherre/prosjektansvarlig og formell prosjektleder, opplyser direktøren i Idrettsetaten. Direktøren for Idrettsetaten har opplyst at det var en arbeidsdeling mellom Terramar og direktøren i forhold til prosjektadministrative oppgaver. Direktøren uttrykte i intervjuet at hun ikke hadde forutsetning for å se hvor mye administrativt arbeid oppgaven som formell prosjektleder ville innebære, herunder all faktura- og endringshåndtering. Mangelfulle økonomi- og regnskapsrutiner, samt ikke minst manglende kapasitet i Idrettsetaten, forsterket arbeidsmengden for direktøren.

At prosjektet ikke var ferdigprosjektert ved byggestart, førte til at en rekke beslutninger måtte tas underveis. Mange beslutninger ble både i planleggings- og i byggeperioden forankret enten i administrasjonen i byrådsavdelingen eller på politisk nivå, noe byggherre anså som nødvendig i forhold til føringene i oppdragsbrevet. Opplysningene i Metiers rapport om at en rekke beslutninger tok lang tid, og at forhold som ble tatt opp med prosjekteier (byrådsavdelingen) i noen tilfeller ikke ble besvart, er det ulike syn på hos den daværende kommunaldirektøren i den tidligere ansvarlige byrådsavdelingen og i Idrettsetaten. Kommunerevisjonen har ikke hatt mulighet til å undersøke dette nærmere.

### ***Kommunerevisjonens vurderinger***

I likhet med rehabiliteringen av Tøyenbadet oppsto det underveis i Holmenkoll-prosjektet uklarheter om ansvars- og rollefordelingen. Mens dette for Holmenkoll-prosjektet i stor grad knyttet seg til ansvars- og rollefordelingen mellom prosjekteier (den tidligere byrådsavdelingen) og byggherre/prosjektansvarlig, var uklarhetene i Tøyenbadet knyttet til den interne ansvars- og rollefordelingen i etaten og ansvars- og rollefordelingen mellom etaten og ekstern prosjekt- og byggeleder.

Den reelle ansvars- og rollefordeling i Holmenkoll-prosjektet ble altså oppfattet som uklar. Uklarhet gjorde at man valgte å løfte en god del avgjørelser til byrådsavdelingen. Særlig synes det at prosjektet ikke var ferdig prosjektert før byggestart å ha skapt problemer ved at en rekke beslutninger måtte tas underveis.

### **3.4.3 Byggekomité**

#### ***Tøyenbadet***

Den tidligere Kultur- og idrettsetaten hadde en byggekomité, som var et internt organ i etaten. Byggekomitéens oppgave var å vedta alle investeringsprosjektenes program (innhold/plan) og kostnadsramme innenfor den rammen som bystyret hadde vedtatt. For Tøyenbad-prosjektet opprettet byggekomitéen en særskilt styringsgruppe. Gruppen skulle fungere som en ressursgruppe og rådgivende organ for etatens interne prosjektleder.

#### ***Metier og Holte***

Både Metier og Holte påpeker at det manglet byggekomité i Holmenkollprosjektet, selv om den var forutsatt etablert før anleggsarbeidene startet, jf. oppdragsbrevet. Metier anser at dette var ”*uheldig*”, som det sies i deres rapport på s. 20.

Videre heter det i Metiers rapport:

”Det kreves prosjektstyringskompetanse og erfaring fra tilsvarende prosjekter om prosjekteier/prosjektansvarlig skal forvalte sin rolle på en slik måte at man stiller de rette krav til prosjektledelsen, kan rette de relevante kritiske spørsmål til prosjektledelsen og at man kan være den sparringspartner prosjektledelsen har behov for, ikke minst hva gjelder utredninger, målavklaring og beslutninger. Kvalitetssikrer ser at dette ikke har vært optimalt håndtert fra prosjektet.”

I intervjuet med Holte ble det stilt spørsmålstegn ved om Idrettsetaten hadde den nødvendige kompetansen til å ivareta rollen som byggherre på en tilfredsstillende måte. Ved tilsvarende større prosjekter vil normalt byggherren støtte seg på ekstern kompetanse for å ivareta byggherreansvaret, ifølge Holte.

### ***Annet faktagrunnlag***

I intervjuer Kommunerevisjonen har hatt med representanter for Idrettsetaten og med den daværende kommunaldirektøren i tidligere Byrådsavdeling for næring og idrett, sies det fra begge hold at dette ikke var en ønsket situasjon, og at man burde ha gjort mer for å få en byggekommité på plass, særlig sett i lys av manglende kompetanse og kapasitet både i Idrettsetaten og i byrådsavdelingen.

### ***Kommunerevisjonens vurderinger***

I Tøyenbad-prosjektet var det en intern byggekommité i Kultur- og idrettsetaten. Det var planlagt å opprette en byggekommité i Holmenkoll-prosjektet før anleggsarbeidene startet. I lys av manglende kompetanse og kapasitet i organisasjonene til prosjekteier og byggherre er det spesielt uheldig at det ikke skjedde.

#### **3.4.4 Løpende rapportering i byggefasen**

##### ***Tøyenbadet***

Ekstern prosjektleder rapporterte til intern prosjektleder gjennom månedlige rapporter basert på byggeregnskapet. Disse rapportene ble ansett å være av varierende kvalitet og i liten grad oversiktlige og forståelige. Ekstern prosjektleder informerte om prosjektets utvikling på byggherremøter hver 14. dag. Referatene fra disse møtene kom sent, eller det ble ikke skrevet referater. Dette bidro ifølge opplysninger Kommunerevisjonen mottok, til å forsinke arbeidet på byggeplassen. Kommunerevisjonen konkluderte med at rehabiliteringen på Tøyenbadet ikke hadde vært underlagt tilfredsstillende styring og oppfølging i gjennomføringsfasen, og at det var Kultur- og idrettsetaten sitt ansvar.

##### ***Metier og Holte***

Metier skriver at prosjektets forslag til kuttliste burde vært innlemmet i styringsdokumentet, og at byggherre/prosjektledelse burde ha vært mer tydelig mot prosjekteier for å få formell godkjenning av styringsdokumentasjon og endringer i denne.

Holte har i intervju gitt uttrykk for at månedsrapportene til byrådsavdelingen ikke ga svar på de viktigste/overordnede spørsmålene i et slik prosjekt:

- Hva er status i forhold til fremdrift og budsjett?
- Hva er forventet ferdigstillelsesdato og total kostnad?

Selv om den eksterne prosjektsjefen etter Holtes syn har et ansvar for å levere gode rapporter, er det også viktig at byggherren stiller krav til rapporteringen. Det samme gjelder byrådsavdelingen. Manglende krav på tilfredsstillende innhold i rapporteringen kan etter Holtes syn både skyldes mangelfull kompetanse og begrenset rolleforståelse.

### ***Annet faktagrunnlag***

Ekstern prosjektsjef har rapportert månedlig om prosjektet til byggherre, som har sendt rapportene videre til prosjekteier (ansvarlig byrådsavdeling). I intervjuene med prosjekteier og byggherre bekreftes at disse ikke hadde egen kompetanse til å tolke den løpende rapportering, eller til å stille de kritiske spørsmålene til ekstern prosjektsjef.

Rapportene omfattet fremdrift, økonomi og usikkerhetsanalyser<sup>13</sup>, dessuten var det en omfattende tekstdel med mange detaljer som ga prosjekteier og byggherre et godt grunnlag, ifølge byggherre/prosjektansvarlig i Idrettsetaten. Det var også månedlige møter der utkast til rapporter ble diskutert. I tillegg var det ukentlige møter der prosjektsjef/byggherre oppsummerte forhold især knyttet til fremdriften i prosjektet.

### ***Kommunerevisjonens vurderinger***

Både i rehabiliteringen av Tøyenbadet og i Holmenkollprosjektet ble det utarbeidet månedsrappporter om byggevirkosmheten. Kommunerevisjonen har inntrykk av at prosessene knyttet til rapporteringen i Holmenkollen var grundigere enn tilfelle var for Tøyenbadet.

I begge prosjektene manglet ansvarlig etat, som byggherre/prosjektansvarlig, nødvendig kompetanse eller kapasitet til å tolke og følge opp rapportene fra den eksterne prosjektsjefen på en tilfredsstillende måte. Det er byggherres ansvar å påse at prosjektet gjennomføres i forhold til budsjett og timeplan.

## **3.5 Oppsummering av Kommunerevisjonens vurderinger**

### ***Et krevende prosjekt***

Styring av planlegging og ombygging av anlegget i Holmenkollen har vist seg å være krevende pga. omfang, tekniske løsninger og den knappe tiden prosjektet har hatt til gjennomføring. Prosjektet ble ikke ferdig prosjektert med gode kostnadsanslag før igangsetting. Endringer i konsept og løsninger i planleggingsfasen har skapt store utfordringer og bidratt til tidspress og overskridelser.

### ***Uklarhet om mål***

Våre undersøkelser bekrefter Metiers funn om at det var avvik i synet på målene mellom prosjekteier, byggherre og den eksterne prosjektsjefen.

### ***Uklarhet om roller og ansvar***

Den reelle ansvars- og rollefordeling ble oppfattet som uklar. Mange avgjørelser måtte løftes til byrådsavdelingen.

### ***Mangel på kompetanse og kapasitet***

Utbyggingen av nasjonalanlegget er det klart største prosjektet som Idrettsetaten (og tidligere Kultur- og idrettsetaten) har hatt ansvar for. Dette setter store krav til kapasitet og kompetanse både i Idrettsetaten og hos ansvarlig byråd/byrådsavdeling. Kommunerevisjonen kan ikke se at verken byrådsavdelingen eller Idrettsetaten hadde nødvendig kapasitet eller kompetanse til å ivareta sine roller på en tilfredsstillende måte.

Kommunerevisjonen har også merket seg at sentrale aktører i intervjuer sier at administrasjonen i byrådsavdelingen og Idrettsetaten gjentatte ganger i budsjettprosessene har spilt inn behov for å styrke sine organisasjoner.

---

<sup>13</sup> Usikkerhetsanalyser hver tredje måned

### ***Ikke oppnevnt byggekomité***

Det var planlagt å opprette en byggekomité før anleggsarbeidene startet. I lys av manglende kompetanse og kapasitet i organisasjonene til prosjekteier og byggherre er det spesielt uheldig at det ikke skjedde.

### ***Likheter mellom Tøyenbadet og Holmenkollen***

Gjennomgangen i kapittel 3 viser etter Kommunerevisjonens vurdering at en del av de svakhetene som ble påvist ved organiseringen og styringen av rehabiliteringen av Tøyenbadet, ble gjentatt i Holmenkollen. Dette omfatter blant annet:

- Kostnadsanslagene ble utarbeidet med korte tidsfrister og var basert på et usikkert grunnlag
- Det ble ikke utarbeidet usikkerhetsanalyser for vedtatt konsept og kostnadsramme
- Det var utilstrekkelig kapasitet og kompetanse i organisasjonene i Oslo kommune
- Det var uklarerhet knyttet til roller og ansvar i begge prosjektene.

## 4. Er relevante anbefalinger gitt av Kommunerevisjonen knyttet til Tøyenbadet fulgt opp?

### 4.1 Anbefalinger fra Tøyenbad-rapporten

Etter Kommunerevisjonens vurdering var ikke rehabiliteringen av Tøyenbadet underlagt tilstrekkelig økonomisk styring og oppfølging. Kommunerevisjonen så svakheter på flere områder, både når det gjaldt etablering av grunnlag, og i selve gjennomføringsfasen. På bakgrunn av sin undersøkelse, anbefalte Kommunerevisjonen blant annet Idrettsetaten å:

- sikre at investeringsprosjektene beslutningsgrunnlag inneholder tilstrekkelig og veldokumentert informasjon.
- dimensjonere investeringenes prosjektorganisasjon slik at den blir tilstrekkelig robust i forhold til prosjektene omfang og kompleksitet, både hva gjelder kapasitet og kompetanse.
- sikre at myndighet, ansvar, roller, og oppgaver er utvetydig kommunisert.
- identifisere, systematisere og vurdere risiko for at det i større investeringsprosjekter kan oppstå kostnadsdrivende situasjoner og/eller situasjoner som påvirker fremdrift og kvalitet.
- sikre at etaten utøver tilstrekkelig oppfølging av entreprenøren og av investeringsprosjektene økonomiske og fremdriftsmessige utvikling, *uavhengig* av om oppgaven er tillagt intern eller ekstern prosjektleder.
- innføre og implementere et standardisert prosjektstyringsverktøy.

### 4.2 Varslede tiltak

I sine høringsvar av henholdsvis 28.04.2009 og 07.05.2009 skrev Idrettsetaten og Byrådsavdeling for næring og idrett at de hadde iverksatt eller ville iverksette en rekke relevante tiltak.

Sentrale aktører i Idrettsetaten og den tidligere ansvarlige byrådsavdelingen sier i intervjuer at anbefalingene i rapporten om Tøyenbadet kom såpass sent at de ikke fikk noen direkte innflytelse på organisering og styring av utbyggingen i Holmenkollen.

Kommunerevisjonens rapport om Tøyenbadet ble sendt til faktaverifisering til Idrettsetaten og Byrådsavdeling for næring og idrett i november 2008. Den ble sendt på høring til Idrettsetaten og Byrådsavdeling for næring og idrett 04.04.2009, mens den endelige rapporten ble offentliggjort 13.05.2009.

En god del av de erfaringene sentrale aktører hadde fra gjennomføringen av Tøyenbad-prosjektet var kjent i Idrettsetaten før Kommunerevisjonens rapport forelå. Den eksterne prosjektlederen for Tøyenbadet informerte om budsjettoverskridelser i november 2007. I et verifisert intervju med Kommunerevisjonen gjennomført 20.06.2008 gjorde etaten seg blant annet følgende tanker om utviklingen av Tøyenbad-prosjektet:

- Kostnadsnivået var anslått til ca 200 millioner av eksterne konsulenter, mens det endelige budsjettet ble 104 millioner. Etaten fikk i oppgave å tilpasse prosjektet og ambisjonsnivået til denne rammen
- Man ” var opptatt av å få mest mulig rehabilitering for pengene. Mengden prosjektering og budsjett avsatt til oppfølging og kontroll gjenspeiler dette. Det var ikke nok tid satt av til oppfølging og byggeledelse, og det var i tillegg politisk press for å sette i gang byggeprosjektet”.

- ”Underveis trodde man det var bedre styring enn det som var tilfellet. Man antok at Byggherreombudet hadde oversikt over situasjonen, og at det riktige bilde ble rapportert gjennom månedsrapportene.”

### **4.3 Kommunerevisjonens vurderinger**

Kommunerevisjonen har i denne rapporten påpekt flere paralleller mellom rehabiliteringen av Tøyenbadet og bygging av nytt Holmenkollanlegg.

Kommunerevisjonens endelige rapport om Tøyenbad-prosjektet forelå 13.05.2009. Det er Kommunerevisjonens vurdering at en del av de svakhetene som ble påvist i rapporten, var erfart i etaten sommeren 2008 eller tidligere. Kommunerevisjonen mener at det på et tidligere tidspunkt kunne vært tatt grep som følge av egne erfaringer og/eller funn beskrevet i rapport 7/2009. Vi oppfatter at det sommeren 2009 nettopp er tatt slike grep.

## **5. Behov for ytterligere undersøkelser?**

Rapportene fra Metier og Holte og foreliggende dokument, gir sammen med rapport 7/2009 *Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet*, mye informasjon om hva som har gått galt i Holmenkoll-prosjektet og hva Oslo kommune kan lære av det. Kommunerevisjonen viser også til at det er vedtatt et nytt kvalitetssikringssystem for store investeringer i Oslo kommune. Det vil ventelig redusere risikoen ved framtidige prosjekter. Kommunerevisjonen anbefaler derfor ikke at vi foretar ytterligere undersøkelser av utbyggingen av Holmenkollen nå.

## Referanser

### a) Referanser fra Oslo kommune

- Bystyresak 107/03 Holmenkollen - Avtale om status som nasjonalanlegg ski nordiske grener og skiskyting - Søknad om VM i nordiske grener i Holmenkollen i 2009 - Byrådsak 70 av 13.03.2003
- Bystyresak 145/05 Søknad om å arrangere VM i ski nordiske grener i Holmenkollen nasjonalanlegg i 2011 - Byrådsak 54 av 16.03.2005
- Bystyresak 49/06 Utvikling av Holmenkollbakken - Byrådsak 26 av 02.02.2006
- Sak 1 2007 Byrådets forslag til Budsjett 2007  
- Økonomiplan 2007 - 2010  
- Økonomireglementet; Budsjettfullmakter  
- Økonomireglementet; Instruks for økonomiforvaltningen
- Dok. nr. 3 2007 Bykassens budsjett oppsatt etter bystyrets vedtak 13.12. 2006
- Sak 1 2008 Byrådets forslag til Budsjett 2008  
- Økonomiplan 2008 - 2011  
- Økonomireglementet; Budsjettfullmakter  
- Økonomireglementet; Instruks for økonomiforvaltningen
- Dok. nr. 3 2008 Bykassens budsjett oppsatt etter bystyrets vedtak 12.12.2007
- Sak 1 2009 Byrådets forslag til Budsjett 2009  
- Økonomiplan 2009 - 2012  
- Økonomireglementet; Budsjettfullmakter  
- Økonomireglementet; Instruks for økonomiforvaltningen
- Dok. nr. 3 2009 Bykassens budsjett oppsatt etter bystyrets vedtak 11.12.2008
- Bystyresak 108/07 Ski-VM 2011 i Nordiske grener - Samarbeidsavtale mellom Oslo kommune, Norges Skiforbund og Ski-VM 2011 AS. Byrådsak 108 av 24.05.2007
- Bystyresak 466/07 Hoppebakkekonsept for vVM i nordiske grener 2011. Byrådssak 237 av 29.11.2007
- Bystyresak 279/09 Holmenkollen nasjonalanlegg - budsjettjustering. Byrådssak 166 av 21.08.2009
- Brev fra Byrådsavdeling for næring og idrett til Idrettsetaten av 09.02.2009.
- Diverse notater om utbyggingen av Holmenkollen til bystyrets organer rettet til samferdsels- og miljøkomiteén fra Byrådsavdeling for næring og idrett, 2006-2009.
- Notat fra Idrettsetaten (under etablering) til Byrådsavdeling for næring og idrett, av 20.02.2008.

Notater fra Idrettsetaten til Byrådsavdeling for næring og idrett, av 21.09.2008 og 29.01.2009.

Månedrappporter fra Idrettsetaten om utbygging av Holmenkollen nasjonalanlegg. Idrettsetaten 2008-2009.

Referat fra møtet mellom Idrettsetaten og Kommunerevisjonen om Kommunerevisjonens prosjekt ”Anskaffelser, økonomisk styring og oppfølging av investeringsprosjekter i Idrettsetaten” 20.06.08.

Styringsdokument for investeringsprosjektet ”Holmenkollen nasjonalanlegg”, datert 01.06.2008.

”Utbygging og ombygging av Holmenkollen nasjonalanlegg for VM i nordiske grener i 2011”. Brev fra Byrådsavdeling for næring og kultur til Idrettsetaten, datert 25.03.2008.

Økonomisk styring og oppfølging av rehabiliteringen på Tøyenbadet. Rapport 7/2009. Oslo kommune. Kommunerevisjonen.

**b) Eksterne referanser**

*Usikkerhetsanalyse*. Holmenkollen nasjonalanlegg. Holte Consulting, 8. juni 2009

Holmenkollen nasjonalanlegg, kvalitetssikring av prosjektet. Metier Consulting, 14. august 2009.

Organisasjonsutvikling i Kultur- og idrettsetaten ved Oslo kommune. Ernst & Young. 1. februar 2008.

Prosjekt VM-2011 Holmenkollen. Usikkerhetsanalyse. Terramar AS. 29.05.2007.

Prosjekt VM-2011 Holmenkollen. Alternativanalyse. Framdrift, kostnader og usikkerhet. Terramar AS. 17.11.2007.





Oslo kommune  
**Kommunerevisjonen**

Grenseveien 88, 0663 OSLO  
Telefonnummer: 23 48 68 00  
Telefaksnummer: 23 48 68 01

[www.krv.oslo.kommune.no](http://www.krv.oslo.kommune.no)  
[postmottak@krv.oslo.kommune.no](mailto:postmottak@krv.oslo.kommune.no)