



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 102/17

Møtedato: 28.09.2017

Dato: 15.09.2017

Arkivsaksnr: 2011/12877

Internrevisjonsrapport - Planlegging av bygg og infrastruktur

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Styresak 33/16, Instruks for internrevisjon ved Universitetet i Bergen
<http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/us2016-033.pdf>
- Styresak 147/16, Internrevisjon, revisjonsplan 2016/2017
<http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/us2016-147.pdf>

Saken gjelder:

Internrevisjon er en uavhengig, objektiv, bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. PWC utfører internrevisjonen for Universitetet i Bergen. Internrevisjonen er et av styrets tilsynsverktøy. Universitetsstyret mottar rapporter på internrevisjonens utførelse.

Internrevisjonen har foretatt en gjennomgang av virksomheten vedrørende planlegging av bygg og infrastruktur. Den har sett på hvordan behovene kartlegges, hvordan nye prosjekter planlegges, samt hvordan prioriteringene av prosjektene blir gjort.

Risikovurderingen som reflekterer området risiko for at UiB ikke skal å sine mål er satt til middels. Evalueringen av internkontroll er vurdert som gul «Behov for forbedringer – Internkontrollen møter generelt akseptable standarder, men bør forbedres».

Nærmere om internrevisjonsrapporten:

Følgende enheter/personer har deltatt i prosjektet: Det juridiske fakultet, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Eiendomsavdelingen, universitetsdirektøren og viserektor Robert Bjerknes.

Rapporten peker på at mange prosesser rundt eiendom fungerer godt og at det har vært en positiv utvikling både når det gjelder samspillet mellom de involverte partene og forutsigbarhet i arbeidet. Den årlige prioriteringsprosessen i forbindelse med budsjettarbeidet vurderes å være åpen og transparent.

Internrevisor er av den oppfatning at både Eiendomsavdelingen og fakultetene vurderer arealeffektivitet i det enkelte prosjekt og at internhusleien bidrar til gode insitamenter for fakultetene når det gjelder å redusere arealbruken. Dialogmøtene som holdes mellom Eiendomsavdelingen og fakultetene gir gode muligheter for å diskutere ulike prosjekter, utfordringer i bygningsmassen og samarbeid.

Rapporten lister opp følgende forbedringsområder:

- De føringer som gjelder for utvikling av bygningsmassen bør samles i ett dokument, slik det legges opp til i pågående arbeid med en masterplan for eiendom
- Eksisterende brukeravtaler (leveranseavtaler) som beskriver grensesnitt mellom Eiendomsavdeling og bruker bør oppdateres
- Viktigheten av å tenke fremtidsrettet og samlet på arbeidet med oppgradering og ombygging av Nygårdsgaten 5, der Sentraladministrasjonen planlegges samlet
- Det anbefales tydeligere dokumentasjon på ansvar og roller i de enkelte prosjekt
- Mer systematisk gjennomgang av risikovurderinger i de enkelte prosjekt.

Universitetsdirektørens kommentarer:

Arbeidet med nybygg, oppgradering av bygningsmassen og infrastruktur knyttet til dette er viktig for løpende å tilpasse bygningsmassen til eksisterende og nye behov. Egnede og tilrettelagte fysiske omgivelser i bygningsmassen og på campus skal være med på å underbygge universitetets strategiske mål og kjernevirksomheten.

De forhold internrevisjonen angir forbedringsområder til, følges opp slik:

- Styret vil i høst behandle masterplan for eiendom i sine møter i september og november
- Eiendomsavdelingen er i gang med et arbeid for å oppdatere brukeravtaler i samarbeid med fakultetene. Målsetting er å ha dette på plass i første halvår 2018.
- Det etableres en prosjektorganisasjon for arbeidene i Nygårdsgaten 5 som skal sikre en helhetlig og fremtidsrettet tilnærming til dette prosjektet som skal samle sentraladministrasjonen i aktivitetsbaserte kontorløsninger. Dette prosjektet blir viktig i arbeidet med å utvikle Sentraladministrasjonen.
- Eiendomsavdelingen har, basert på de råd som fremkommer i rapporten, etablert klare og skriftlige prosjektmandat for alle byggeprosjekt (våren 2017), samt innført at ROS- analyser benyttes ved oppstart av byggeprosjekt, hvor det er relevant behov for slik analyse (høsten 2017).
- En egen controllerfunksjon for avdelingen er opprettet for sikre tett og god økonomistyringer av prosjekter og drift.

Forslag til vedtak:

Universitetsstyret tar internrevisjonsrapporten til orientering.

Kjell Bernstrøm
universitetsdirektør

15.09.2017/Silje Nerheim, Agnethe Erstad Larsen, Even Berge (avd.dir)

Vedlegg:
Internrevisjonsrapport 2017/02 «Planlegging av bygg og infrastruktur»

Revisjonsprosjekt

Planlegging av bygg og infrastruktur

Nr. 2017/02

Utkast rapport: 22.03.17

Endelig rapport: 20.04.17



Til: Universitetet i Bergen
v/Sekretariat for
universitetsledelsen

Kopi til: Universitetsdirektøren
ved Universitetet i Bergen

Fra: Jan Roger Hånes,
PricewaterhouseCoopers AS

Sign: 

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	2
1 Introduksjon	3
Bakgrunn	3
Formål og omfang	3
Revisjonsperiode	3
Gjennomført arbeid.....	3
Revisjonsteam	3
2 Oppsummering.....	4
3 Observasjoner.....	8
Vedlegg 1 – Symboler	19
Evaluering av internkontroll	19
Risikovurdering	19
Utvikling	19
Prioritet.....	19

1 Introduksjon

Bakgrunn

PricewaterhouseCoopers (PwC) har gjennomført en internrevisjon vedrørende planlegging av bygg og infrastruktur. Gjennomgangen er basert på årsplan for internrevisjonen og planleggingsmemo godkjent av Universitetet i Bergen (UiB).

Formål og omfang

Universitet i Bergen (UiB) står foran store oppgraderinger og nybygg. Internrevisjonen har sett på hvordan behovene kartlegges, hvordan nye prosjekter planlegges samt hvordan prioriteringene av prosjektene blir gjort.

Internrevisjonen har vært begrenset til følgende enheter:

- Eiendomsavdelingen i sentraladministrasjonen (EiA)
- Ledelse i sentraladministrasjonen
- Rektors kontor
- Det juridiske fakultet
- Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet
- Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Revisjonsperiode

Internrevisjonsprosjektet ble gjennomført i perioden januar–mars 2017.

Gjennomført arbeid

PwC har gjennomgått prosjektdokumentasjon knyttet til rutiner, prosedyrer og metoder for planlegging og prioritering, samt intervjuet ansatte ved UiB og gjennomgått et utvalg av prosjekter for å vurdere etterlevelse. Internrevisjonen har intervjuet følgende avdelinger og personer:

Avdeling/fakultet/institutt	Navn
Det juridiske fakultet	Øystein L. Iversen, Henning Simonsen
Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet	Elisabeth Müller Lysebo, Bjørn Åge Tømmerås
Det samfunnsvitenskapelige fakultet	Alette Gilhus Mykkeltvedt, Hiwa Målen, Leif Ove Larsen. Carina Ottesen, Laila Eilersten
Sentraladministrasjonen	Kjell Bernstrøm
Eiendomsavdelingen	Even Berge og Håvard Gimmestad (Økonomiavdelingen, men følger opp økonomi hos EiA)
Rektors kontor	Robert Bjerknæs

Utdrag av dokumentasjon og kilder


- Plan om forvaltning og utvikling av arealer og universitetsområder frem mot 2020
- Brev fra KD om utvikling av Campus
- Mandat og innholdsfortegnelse masterplan
- Statsbudsjettet for 2017 – Tildelingsbrev UiB
- Investeringsprogram 2014-2025 v7 2016
- Styresaker 42/14 og 71/16 om prioritering av større byggesaker
- Notat som viser prosjektmodell UiB pr 01.01.14 med roller
- Brosjyre om brukermedvirkning i byggesaker ved UiB

Revisjonsteam

Fra PwC: Jan Roger Hånes, Eirik Tenfjord og Sissel Fjellstad

2 Oppsummering

Risikovurdering:	Vurdering av prosjekt:		Trend: NA
Oppsummering av observasjoner:			
<p>I tråd med krav fra Kunnskapsdepartementet, har UiB gjort en prioritering av de prosjektene som er forutsatt finansiert over Statsbudsjettet, eller som er helt eller delvis finansiert gjennom UiBs eiendomsselskaper. Prioriteringene vurderes å være i tråd med UiBs strategi. Det bemerkes at både Griegakademiet og EnTek-bygget som er forutsatt finansiert over Statsbudsjettet, er gitt førsteprioritet, dog etter to forskjellige ordninger – EnTek som tilleggsbevilgning til UiB og Griegakademiet som leid gjennom Statsbygg og statens husleieordning. Det er videre etter internrevisors oppfatning, sammenhenger mellom EnTek-bygget og rehabilitering av Realfagsbygget som kan få arealmessige konsekvenser for de to byggene.</p> <p>Prioritering av prosjekter som finansieres over UiBs egne budsjetter, vil bli gjort i forbindelse med ny masterplan som etter planen skal ferdigstilles i mai 2017. Denne planen er forutsatt å være mer strategisk og overordnet enn gjeldende arealplan. Arbeidet ledes av viserektor med en arbeidsgruppe bestående av representanter fra EiA. Det er foreløpig arbeidet særskilt med kartlegging av dagens bygg og arealer. Prosjektet går nå over i en fase med analyser, vurderinger og forankring. Internrevisor forstår at det i arbeidet fremover blir økt fokus på fremtidige løsninger inkludert teknologi samt mer helhetlig teknisk rundt både arbeidsplassutforming og læringsarealer.</p> <p>Det planlegges et større arbeid med rehabilitering av sentraladministrasjonens lokaler i Nygårdsgaten 5. Internrevisor er av den oppfatning at det er potensiale når det gjelder å tenke fremdriftsrettet og samlet på denne rehabiliteringen.</p> <p>UiB har innarbeidet en del føringer knyttet til utvikling av bygningsmassen uten at disse er samlet i et dokument. Dette gjelder eksempelvis forhold rundt arealbruk og utforming av arealer. I innholdsfortegnelsen til ny masterplan er føringer fra ledelse og myndigheter satt opp som eget punkt. Internrevisor er av den oppfatning at både EiA og fakultetene vurderer arealeffektivitet i det enkelte prosjektet, og internhusleien bidrar til at det er gode insitamenter for fakultetene når det gjelder å redusere arealbruken. Det er imidlertid forskjeller mellom fakultetene når det gjelder hvor aktivt de arbeider med å redusere arealer, og det er ulik praksis hvorvidt fakultetene viderefordeler husleien til instituttene.</p> <p>Internrevisor er av den oppfatning at mange prosesser rundt eiendom fungerer godt, og at det har vært en positiv utvikling både når det gjelder samspillet mellom de involverte partene og forutsigbarhet i arbeidet. Det foreligger brukeravtaler som beskriver grensesnitt mellom EiA og fakultetene, men disse benyttes i liten grad aktivt. Det er behov for å gjennomgå og oppdatere avtalene slik at disse samsvarer med gjeldende prosess og innhold.</p> <p>Den årlige prioriteringsprosessen i forbindelse med budsjettarbeidet vurderes å være åpen og transparent. Prosessen fra fakultetenes innmelding av behov til EiA kommer med tilbakemelding, vurderes imidlertid å være for lang. Dialogmøtene som avholdes mellom fakultetene og EiA sikrer informasjon om prosjekter og gir mulighet for å diskutere relevante forhold i ulike prosjekter, utfordringer i bygningsmassen eller samarbeid.</p>			

Risikovurdering:	Vurdering av prosjekt:		Trend: NA
Oppsummering av observasjoner:			
<p>EiA har en overordnet prosjektmodell som beskriver de ulike fasene i en byggesak. I tillegg er det utarbeidet en brosjyre som viser brukermedvirkning i de ulike faser i en byggesak. Internrevisor er av den oppfatning at det i mindre grad foreligger prosjektdokumentasjon for det enkelte prosjektet som tydeliggjør oppgaver, roller og ansvar. Manglende avklaringer og dokumentasjon knyttet til ansvar og roller kan medføre usikkerhet og gi grobunn for misforståelser.</p> <p>Det er behov for en mer systematisk tilnærming til risikovurderinger primært i de større byggeprosjektene. Det er videre et forbedringspotensiale når det gjelder informasjon i forbindelse med byggesaker og evaluering av prosjekter.</p>			

Oppsummering av tiltak:

Flere av de tiltakene som internrevisor anbefaler, er knyttet til dokumentasjon, etablering og formalisering av rutiner. En del av områdene som kommenteres under, vil ihht. mottatt innholdsfortegnelse, inngå i masterplanen som er under utvikling. Dette er positivt.

- a) Dokumentere kriterier for prioriteringer herunder definere hva som er bestemmende for finansieringsform
- b) Dokumentere mål og føringer for utvikling av bygningsmassen
- c) Utarbeidelse av mandat, organisering og styringsdokumenter utarbeides for det enkelte prosjekt. Detaljering og innhold vil avhenge av det enkelte prosjekts kompleksitet og størrelse.
- d) Etablere prosedyre for hvordan UiB skal arbeide systematisk med risiko i prosjektene
- e) Beskrive hvordan det skal informeres om byggeprosesser generelt og om spesifikke prosjekter spesielt
- f) Etablere rutine for evaluering av prosjekter for å sikre læring og erfaringsoverføring

Punktene a og b er nærmere kommentert i forbindelse med forslag til tiltak når det gjelder masterplanen. Punktet om informasjon kommenteres avslutningsvis.

I tillegg til mer dokumentasjon av rutiner og prosedyrer, er det også viktig å få tydeliggjort og definert opp enkelte roller og grensesnitt. Internrevisor anbefaler derfor:

- a) Oppdatering av brukeravtaler med tydeliggjøring av roller og ansvar mellom EiA og fakulteter herunder hva som defineres som brukerstyr og således må prioriteres innenfor fakultetenes egne budsjetter
- b) Slutføring av arbeidet med å få på plass ansvar, roller og grensesnitt mellom IT og EiA
- c) Tydeliggjøring av ansvar og roller internt i EiA mellom Areal og Prosjekt og om nødvendig oppdatere nettsider og annen relevant informasjon
- d) Etablering av ansvarsmatriser, både overordnet og konkret for det enkelte prosjekt

Av innholdsfortegnelsen i masterplanen, ser vi at roller og ansvar i eiendomsutvikling og forvaltning samt kompetansebehov vil være egne temaer. I tillegg til beskrivelser i masterplanen, anbefaler internrevisor at brukeravtaler oppdateres ift gjeldende roller, ansvar og grensesnitt.

Internrevisor anbefaler videre at det arbeides med å redusere tiden det tar å svare ut fakultetenes prioriteringer i den årlige budsjettprosessen. Det bør umiddelbart kunne gis en tilbakemelding på hvilke behov som fakultetene må finansiere selv. Om det anses nødvendig, kan det for de øvrige områdene gis en tilbakemelding med forbehold om budsjettbevilgning. Oppdatering og gjennomgang av brukeravtalene, kan bidra positivt til prosessen ved at ansvaret mellom EiA og fakultetene blir tydeliggjort.

Konsekvenser mellom arealinnhold i EnTek-bygget og et rehabilitert Realfagbygg må tydeliggjøres og det må vurderes hvordan det best mulig skal tas hensyn til dette i den videre planleggingsprosessen. UiB står overfor flere større byggeprosjekter fremover. Det er i den forbindelse viktig å vurdere kapasitetsbehov på egne ressurser for å kunne gjennomføre de prosesser som er nødvendig. UiB må også vurdere om det ved kapasitetsbegrensninger vil måtte prioriteres mellom Griegakademiet og EnTek-bygget. Når det gjelder prioriteringer av prosjekter som finansieres gjennom UiBs budsjetter, er det viktig å dokumentert prioriteringskriterier som en del av det pågående arbeidet med masterplanen.

Arbeidet med masterplanen gir muligheter for å forankre mål- og visjoner samt føringer for utvikling av bygningsmassen. Internrevisor anbefaler involvering av brukerne i denne prosessen fremover. Masterplanen gir også muligheter for å tenke mer helhetlig både når det gjelder utforming av kontor- og læringsarealer. Vi ser spesielt at det kan være store gevinster ved å ha en helhetlig tilnærming til de samlede arealene på Nygårdshøyden. I arbeidet med masterplanen, anbefaler vi videre at man inkluderer læringspunkter fra gjennomførte og pågående prosjekter. Internrevisor ser at det i flere av de prosjektene som vi har fått innblikk i, er forhold rundt innhold og utforming som bør være relevant inn mot nye prosjekter. Rehabilitering av sentraladministrasjonens lokaler er også viktig når det gjelder vurderinger og helhetlig tenking rundt fremtidig arbeidsarealer.

Erfaringer fra andre prosjekter, viser at det ofte er vanskelig å sikre at masterplanen blir et levende dokument. Vi anbefaler derfor at det avslutningsvis i planen, inkluderes et punkt som beskriver rutiner for aktiv bruk og oppdatering av planen.

Internrevisor ser at internett-sidene til EiA ikke oppdateres løpende. Gjennom intervjuer ser vi videre at det etterlyses mer informasjon løpende underveis i prosjektene. På dette punktet vurderer også internrevisor det som viktig at roller og ansvar mellom EiA og fakultetene blir klargjort. Utarbeidelse av interessentanalyse og kommunikasjonsplan ved oppstart av prosjekter, kan være et viktig verktøy. Andre kommunikasjonskanaler som bruk av sosiale medier, kan være effektivt for å nå studenter.

3 Status, prosjekter og organisering

3.1 Bakgrunn

UiB forvalter rundt 370 000 m² i bygningsmasse. Av dette eier UiB ca. 310 000 m² (95 bygg) og leier areal i størrelsesorden 75 000 m².

Eiendomsavdelingen som er en del av sentraladministrasjonen ved UiB er ansvarlig for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av alle universitets bygninger, tekniske areal og utearealet. Det er planlagt en rekke større byggeprosjekter fremover og i tillegg arbeides det med en plan for utvikling av bygningsmassen (heretter kalt Masterplanen).

3.2 Organisering og prosjekter

EiA som forvalter, drifter og utvikler bygningsmassen til UiB er inndelt i Areal, Prosjekter, Drift og Stab. Totalt er det i overkant av 100 årsverk knyttet til avdelingen hvorav rundt 70 av disse tilhører driftsavdelingen.

Byggeprosjektene ved UiB finansieres på følgende måter:

- Over statsbudsjettet
- Del- eller helfinansiert gjennom UiBs eiendomsselskaper
- Gjennom årlige budsjettbevilgninger til EiA
- Finansiert av fakultetene selv

De samlede bygningsinvesteringene utgjorde i 2016 i underkant av mnok 300, mens budsjettet for 2017 er på mnok 260. Rundt mnok 60 settes årlig av til en rekke prosjekter som har en viss driftskarakter i den forstand at tiltakene varer over flere år og oppgis ikke alltid å ha en sluttdato. Planlagt vedlikehold utgjør rundt halvparten av denne posten. EiA kan gjøre omdisponeringer innenfor denne rammen.

4 Observasjoner

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
1	② Medium prioritet	Prioritere prosjekter	<p>Prioritering av prosjekter skjer på ulike nivåer avhengig av finansiering og type prosjekter. Finansieringsmessig kan prosjektene deles i:</p> <ol style="list-style-type: none"> Større byggeprosjekter som finansieres over statsbudsjettet Større byggeprosjekter som del- eller helfinansieres av UiBs eiendomsselskaper Byggeprosjekter som finansieres av UIB over de årlige budsjettbevilgningene inkl eventuelle tilleggsbevilgninger Byggeprosjekter som fakulteter prioriterer og finansierer <p>Internrevisor har sett på både den overordnede prioriteringsprosessen samt den årlig prosessen som følger av budsjett og bevilgninger.</p> <p>I tråd med bestilling fra KD i brev av 29. september 2015, gjennomførte UiB våren 2016 et arbeid med prioritering av større byggesaker (prosjekter som inngår i punkt a og b over). I sak til Universitetsstyret i mai 2016 ble prioriteringsforslagene lagt frem. Prioriteringene er i tråd med UiBs strategi når det gjelder klynger og samlokalisering.</p> <p>Størrelse på prosjektene og konsekvenser for netto husleieendring opplyses å være avgjørende for hvorvidt de større prosjektene er anbefalt finansiert over hhv statsbudsjettet eller gjennom eiendomsselskapene til UiB. Vi ser at ulike finansieringsløsninger har vært vurdert underveis i prosessen med EnTek.</p>	<p>Internrevisor anbefaler at det nedfelles skriftlig hvilke føringer og forutsetninger som benyttes ved valg av finansieringsform for ulike prosjekter, og er kjent med at dette planlegges gjort i masterplanen. Dette vil redusere usikkerhet og sikre forutsigbarhet i prioriteringsprosessen.</p>

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
			<p>Internrevisor bemerker at både Griegakademiet og EnTek-bygget er gitt førsteprioritet når det gjelder byggeprosjekter som prioriteres over statsbudsjettet, dog etter to forskjellige ordninger. EnTek som tilleggsbevilgning og Griegakademiet leid gjennom Statsbygg og statens husleieordning. Internrevisor er videre av den oppfatning at det er sammenhenger mellom EnTek-bygget og opprustning av Realfagbygget som kan påvirke innhold og arealbehov i begge prosjektene. Vi har ikke hatt tilgang til dokumenter om hvordan UiB har planlagt å behandle dette i den videre prosessen.</p> <p>Det foreligger en arealplan og et langtidsbudsjett med overordnede vurderinger og prioriteringer. Fakultetene melder i tillegg i september hvert år, inn sine behov og prioriteringer. Svar fra EIA til fakultetene foreligger i februar påfølgende år. I dialog med EIA har internrevisor blitt gjort kjent med følgende områder for prioritering:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HMS-tiltak har uansett førsteprioritet - Avsetting av midler til tiltak knyttet til universell utforming (UU) og planlagt vedlikehold - ENØK-tiltak - Strategiske tiltak <p>Internrevisor er av den oppfatning at den årlige prioriteringsprosessen er åpen og transparent, og dette inntrykket bekreftes også gjennom intervjuer. Det vurderes imidlertid som en lang prosess fra innmelding til endelig tilbakemelding foreligger. I ovennevnte saksfremlegg angående prioriteringer, står det at byggesaker som skal prioriteres innenfor UIBs egne investeringsrammer, vil bli behandlet som del av den pågående prosessen med utvikling av masterplanen.</p> <p>Det foreligger utkast til handlingsplan for UU for perioden 2017-2015. I utkastet er det foreslått en</p>	<p>Internrevisor understreker viktigheten av at UiB gjør en vurdering av sammenheng mellom byggeprosjektene samt planlegger for hvordan dette skal håndteres i planleggingsprosessen.</p> <p>Internrevisor anbefaler at det arbeides for å gi en tidligere tilbakemelding til fakultetene. Dersom det er nødvendig, kan det tas forbehold om budsjettbevilgning. Tidlig tilbakemelding er også viktig for at fakultetene eventuelt kan velge å ta enkelte forhold med i sine budsjetter</p>

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
			<p>opptrapping av aktiviteter fra 2018. Vi ser at UU har et eget punkt i innholdsfortegnelse på masterplanen.</p> <p>I brukeravtalene fra 2006 mellom EiA og det enkelte fakultet er grensesnitt og ansvarsforhold forklart. Internrevisor ser imidlertid at det er tiltak på de årlige listene fra fakultetene som viser at det er usikkerhet knyttet til hva som er byggeiers/EiAs ansvar og hva som leietaker/bruker må dekke selv. Brukeravtalen synes i liten grad å være aktivt i bruk.</p> <p>Fakultetene har også muligheter for å finansiere egne tiltak i bygningsmassen. Dette meldes inn til EiA, som bidrar med faglig rådgivning og prosjektledelse. I intervjuer fremkommer det at fakultetene er tilfreds med den bistand og oppfølging som skjer rundt disse områdene. Det foreligger ikke skriftlig informasjon om hvordan en eventuell prioriteringsprosess gjennomføres hos EiA knyttet til kapasitet og gjennomføring, men EiA har bekreftet at de aktivt rådgir fakultetene.</p> <p>I tillegg til det systematiske årlige behovet, gjør uforutsette hendelser det også nødvendig at det er rom for omprioriteringer. Internrevisor opplever at EiA både har fullmakt og evne til gjøre slike omprioriteringer. Intervjuer bekrefter dette, og det vises også til at EiA evner å stille med prosjektleder dersom fakultetene har prosjekter de finansierer selv. UiB kjøper eksterne prosjektlederkompetanse for de større prosjektene.</p>	<p>Internrevisor anbefaler at denne ses sammen med det pågående arbeidet med masterplan og som en del av prioriteringsvurderingene.</p> <p>Internrevisor anbefaler at brukeravtalene gjennomgås og oppdateres. Det er viktig at innhold samsvarer med dagens prosess. Brukeravtalene vil kunne være et viktig verktøy i dialog mellom EiA og fakultetene.</p> <p>Aktivitetsnivået når det gjelder bygg og infrastruktur fremover er høy. Det er viktig at det gjøres vurderinger av UiBs kapasitet til gjennomføring som en del av prioriteringsarbeidet. Se førøvrig kommentar om internhusleie og tilleggstjenester i punkt 9.</p>
2	Medium ②	Overordnede føringer	<p>Internrevisor har både sett på føringer fra eksterne og interne når det gjelder bygg og infrastruktur.</p> <p>Gjeldende arealplan for UiB er fra ultimo 2013. I denne planen er det under mål og prinsipper vist til at bygg og arealer skal bidra til å løse virksomhetens</p>	

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
			<p>primær oppgaver og fremme kommunikasjon, kreativitet og arbeidsglede. Det står videre at UiBs bygg skal være fleksible og fremtidsrettete.</p> <p>UiB arbeider nå med oppdatering av planen (kalt masterplanen). Ihht brev fra Kunnskapsdepartementet (KUD) av 29. september 2015 bes alle universiteter og høyskoler om å utarbeide overordnede planer for effektiv utvikling av bygningsmassen og effektiv bruk av eksisterende og nye campuser.</p> <p>I brevet fra KUD vises det til at utviklingen skal støtte oppunder faglige prioriteringer og målet om arbeidsdeling og faglig konsentrasjon. Nytenkning rundt effektivt arealbruk og en bærekraftig utvikling er beskrevet som sentrale elementer.</p> <p>Når det gjelder arealeffektivisering, henvises det til norm/standard på 23 m² som er benyttet i forbindelse med nytt Regjeringskvartal og som er vedtatt som standard i statlige byggeprosjekter. Standarden gjelder alle nye prosjekter. Det opplyses at det kan være noe utfordrende å nå 23m² på gamle bygg. Energibruken skal kuttes to prosent årlig, og UiB har en egen ENØK-rådgiver. Internrevisor har ikke fått skriftlig dokumentasjon når det gjelder føringer rundt m² og energi. Vi er imidlertid av den oppfatning at krav til arealeffektivitet og energieffektivisering i stor grad er innarbeidet i det enkelte prosjekt, og dette bekreftes også ved intervjuer. Vi ser videre at det er en bevissthet rundt dette på fakultetene i forbindelse med ombygginger. Internhusleien bidrar også positivt når det gjelder fakultetenes insitament til å redusere arealbruken. Internrevisor bemerker at det er ulik praksis på fakultetene om hvorvidt husleiene viderefaktureres instituttene.</p>	<p>Internrevisor anbefaler at føringer eksempelvis rundt areal per ansatt og arealutforming, blir forankret og dokumentert fortrinnsvis som del av masterplanen.</p>

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
			<p>Det foreligger mandat for UiBs arbeid med masterplanen. Planen skal være et overordnet styringsdokument med tydelige føringer for UiBs eiendomsutvikling, og er forutsatt å være mer strategisk og overordnet enn forrige arealplan. Viserektor Robert Bjerknæs leder arbeidet som etter planen skal være ferdig i mai 2017. Arbeidsgruppen består hovedsakelig av personell fra EiA. Det vil bli gjennomført en informasjon- og forankringsprosess i dekanmøtet før påske.</p> <p>Det vil fremover være fokus på fremtidig utforming av arbeidsplasser og læringsareal. Det vil bli gjennomført studietur ift læringsareal i april. Det er videre opplyst at det i arbeidet fremover blir større fokus på teknologi og konsekvenser for fremtidig arealutvikling. Se også punkt 3 under angående definering og kartlegging av behov.</p>	<p>Internrevisor anbefaler at UiB i arbeidet med masterplanen benytter muligheten til å tenke helhetlig og samlet på utvikling av arealene. Det er viktig med brukermedvirkning i den videre prosessen. Erfaringer fra pågående og gjennomførte prosesser er nyttige innspill inn dette arbeidet. Det er videre viktig at konsekvenser for arealbruk og utforming som følge av den teknologiske utviklingen ivaretas.</p>
3	Medium ②	Definere og kartlegge behov	<p>Fakultetenes behov er beskrevet i gjeldende arealplan samt i de årlige budsjettbrevene med innspill til EiA. Brukerinvolveringsprosessen i det enkelte prosjekt er nedfelt og beskrevet i brosjyren fra EiA om «Brukermedvirkning i byggesaker ved UiB». Brosjyren er nettopp ferdigstilt. Prosessen ift statsbyggprosjektene er nevnt i et eget punkt, men eventuelle konsekvenser for brukerprosessen er ikke beskrevet.</p> <p>Internrevisor har fått tilgang til mandat for brukermedvirkning på EnTek.</p> <p>Det er EiA som sammen med IT og studieadministrasjonen har ansvar for læringsarealene. Internrevisor ser at EiA tar vurderinger ift den totale bruken. Det er videre er flere aktiviteter knyttet til vurdering av konsekvenser av digitalisering for læringsareal og ulike piloter er igangsatt. Internrevisor har imidlertid ikke funnet dokumentert at det foreligger helhetlig plan over</p>	<p>Brosjyren om brukermedvirkning gir en god beskrivelse av brukerprosessene og vil være et godt verktøy for UiB. Denne bør gjennomgås ved oppstart av alle fremtidige brukerprosesser og samtidig gjøres lett tilgjengelig for brukerne eksempelvis på EiAs internetsider.</p> <p>Internrevisor viser til viktigheten at det utarbeides konkrete mandater for brukerprosessene for hvert prosjekt. Dersom brukerprosessen i Statsbyggprosjekter vil avvike vesentlig, må dette gjennomgås med brukerne i en tidlig fase.</p> <p>Internrevisor anbefaler en mer samlet og helhetlig tilnærming til prosesser rundt læringsarealene der erfaring fra gjennomførte prosjekter og piloter inngår som del av input og underlag. Vi viser i denne forbindelse til våre anbefalinger under punktet om overordnede føringer og arbeid med ny masterplan.</p>

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
			<p>samlet bruk og behov i forhold til disse arealene. Internrevisor er kjent med at det i arbeides både med kartlegging av utnyttelse og behov i forbindelse med masterplanen. Fakultetene etterspør også kompetanse og vurderinger ift til fremtidige undervisnings- og læringsarealer.</p>	
4	Medium ②	Organisere og planlegge prosjekter	<p>Inndelingen som er vist til under punkt 1 om prioritering av prosjekter, avgjør i stor grad hvordan prosjektene organiseres og planlegges. Ved statsbyggprosjektene har internrevisjonen fått opplyst at EIA koordinerer UiBs arbeid og innspill herunder brukerprosessene. I tillegg har EiA basert erfaringer fra tidligere prosjekter, egen brukerkoordinator og tekniske ressurser som følger opp Statsbyggprosjektene.</p> <p>I tillegg til brosjyre som beskriver bruker-medvirkningsprosessen, har internrevisor fått tilgang til et dokument utarbeidet i 2014, som beskriver EiAs prosjektmodell med innhold og deltakere i de ulike prosjektfasene.</p> <p>I dokumentene henvises det til mindre og mellomstore prosjekter uten at det er nærmere redegjort for hvilke prosjekter som defineres som hhv mindre og mellomstore.</p> <p>Internrevisor har videre fått tilgang til mandat for brukergruppe, justering av romprogram EnTek, samt fått beskrevet prosess og organisering av Campus Årstadvollen, MCB, rehabilitering av JUS-bygget, mindre prosjekter for SV- og MatNat- fakultetet samt sentraladministrasjonens lokaler i Nygårdsgaten 5. Internrevisor er av den oppfatning at det for større prosjekter foreligger skriftlig dokumentasjon om organisering, men er imidlertid av den oppfatning at det i mindre utstrekning utarbeides detaljerte</p>	<p>Internrevisor viser til viktigheten av UiB også fremover tar en aktiv rolle ift Statsbyggprosessene, for å sikre at UiBs behov ivaretas i alle faser av prosjekter både når det gjelder de tekniske og funksjonelle løsningene.</p>






#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
			<p>organisierungs- og prosjektplaner for de øvrige prosjektene. Manglende skriftlighet kan medføre usikkerhet rundt ansvar og leveranser og uklare forventninger til den enkelte aktør. I dialog med brukerne beskrives prosessen med EiA som god når det gjelder de mindre prosjektene. Det er imidlertid identifisert at det i enkelte prosjekter har vært usikkerhet rundt ansvar og roller. Se for øvrig flere observasjoner rundt roller og grensesnitt i punkt 5.</p> <p>I skisseprosjektkalkyle og usikkerhetsanalyse for helsecampus Årstadvollen, er prosjektorganisering og styring påpekt å være en dominerende usikkerhet. Det blir vist til at den formelle organiseringen ikke er på plass, herunder mangler prosjektmandat, fullmaktsstruktur, rollebeskrivelser eller rapporteringsstruktur. Internrevisor er kjent med at det arbeides med å få på plass både organisering og prosjektstyring for dette prosjektet.</p> <p>I tillegg til organisering av enkeltprosjekter, er EiA organisert i Drift, Areal og Prosjekt og Stab. Areal har ansvar for den samlede eiendoms- forvaltningen. I brev angående prioriteringer av prosjekter, er det vist til at det skal ansettes en campusutviklingssjef knyttet til EiA. Campusutviklingssjefen skal sikre bedre koordinering av helhetlig planarbeid, samarbeid med fakultetene og dialog med eksterne partner.</p> <p>Det planlegges for ombygging av sentraladministrasjon sine lokaler i Nygårdsgaten. Hittil har arbeidet vært organisert avdelingsvis, men vi er kjent med at det skal etableres felles styringsgruppe for prosjektet.</p>	<p>UiBs prosjektmodell er et godt utgangspunkt for videre detaljering av innhold i UiBs prosjektstyring for de ulike byggeprosjektene fremover. Internrevisor ser at det kan være ulikt detaljeringsbehov avhengig av type prosjekter. Gjennom økt skriftlighet og dokumentasjon både ved oppstart og underveis i byggeprosjektene, vil man unngå usikkerhet og forventningsgap.</p> <p>Internrevisor støtter UiB når det gjelder å få på plass en rolle som arbeider konkret med å se helhetlig på planer og prosesser.</p> <p>Internrevisor er av den oppfatning at denne ombyggingsprosessen kan benyttes til å tenke helhetlig på sentraladministrasjonens arbeidsplassutforming.</p>
5		Avklare roller og grensesnitt	Forhold som omhandler roller og ansvar i forbindelse med byggeprosjekter er omtalt i flere dokumenter:	Internrevisor anbefaler at det med utgangspunkt i de prosedyrer og rutiner som allerede foreligger, gjøres en

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
	Medium ②		<ul style="list-style-type: none"> • Brosjyren om brukermedvirkning beskriver brukernes roller og involvering i prosessen samt brukerkoordinators rolle • Dokument som viser deltakere i de ulike prosjektfasene • Brukeravtalen som viser til grensesnitt og ansvar mellom fakultetene og EiA <p>Beskrivelsene som er gitt i dokumentene over, er på overordnet nivå og det vil slik internrevisor ser det, være behov for å konkretisere dette ned på navn for hvert enkelte prosjekt.</p> <p>I forbindelse med intervjuer har internrevisor fått tilbakemeldinger på at det har vært usikkerhet om roller og ansvar i enkelte prosjekter. Spesielt har IT sin rolle og ansvar blitt trukket frem som et eksempel.</p> <p>Internrevisor bemerker at det ikke foreligger en omforent rutine om ansvar og grensesnitt mellom EIA og IT, men er kjent med at det arbeides med å få på plass en slik rutine. Gjennom intervjuer har Internrevisor fått tilbakemelding på at det er usikkerhet i roller og ansvar til nevnte aktører.</p> <p>Internrevisor har ikke gjennomgått den interne rollefordelingen i EIA. Vi ser imidlertid at det kan være behov å tydeliggjøre enkelte grensesnitt mellom Areal og Prosjekt.</p>	<p>detaljering av roller og ansvar for deltakerne. Det anbefales at det etableres ansvarsmatriser, og det bør i tillegg utarbeides konkrete beskrivelser med navn for det enkelte prosjekt.</p> <p>Internrevisor anbefaler at arbeidet med å få på plass rutine- og rolleavklaring mellom EiA og IT blir fullført.</p>
6	Medium ②	Gjennomføre risikovurderinger	<p>Det arbeides systematisk med HMS vurderinger i det enkelt byggeprosjekt samt risiko ift økonomi/-budsjettoverskridelser.</p> <p>Det foreligger imidlertid ikke rammeverk og prosedyrer for hvordan UiB skal arbeide systematisk med risiko i forbindelse med planlegging og gjennomføring av byggeprosjekter.</p>	<p>Internrevisor anbefaler at det utarbeides en prosedyre for hvordan UiB skal arbeide med risiko i de ulike prosjekter. Denne må omfatte forhold utover HMS og økonomi. Alle prosjekter bør ha en risikovurdering, men innhold og omfang vil vurdere ift prosjektenes størrelse og kompleksitet.</p>

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
			For Helsecampus Årstadvollen foreligger det skisseprosjektkalkyle og usikkerhetsanalyse utarbeidet av Holte Consulting.	
7	Lav ❶	Informere	<p>Internrevisor er av den oppfatning at dialogmøtene som gjennomføres mellom fakultetene og EiA fungerer godt som informasjonskanal.</p> <p>I forbindelse med byggesaker er det viktig med god informasjon til berørte. Det informeres gjerne ved oppstart av prosjektene, men gjennom intervjuer har internrevisor fått tilbakemelding på at det er rom for forbedringer når det gjelder den løpende informasjonen underveis i prosjektene.</p> <p>På nettsidene til EiA er det lagt ut informasjon om en del prosjekter, men denne er ikke oppdatert. Større prosjekter er også beskrevet i nyhetssaker.</p>	<p>Internrevisor anbefaler at det ved oppstart av prosjekter blir diskutert når, hvordan og hvem som skal informere om prosjektet. En interessentanalyse kan være et nyttig verktøy. Internettsider som oppdateres med prosjektinformasjon, kan også være en nyttig informasjonskanal. For å nå studenter og nye ansatte, kan informasjon via sosiale medier være effektivt. UiBs informasjonsavdeling bør involveres i dette arbeidet.</p> <p>Intranettsidene til EiA anbefales også oppdatert både generelt om EiA og UiBs arbeid når det gjelder utvikling av bygg samt med spesifikk prosjektinformasjon.</p>
8	Lav ❶	Evaluere	<p>Det foreligger ikke skriftlige rutiner for evaluering av prosjekter. Dette betyr ikke at det ikke gjøres bruk av erfaring og læring fra prosjekter. Det er imidlertid først og fremst knyttet til EiA som tar med seg lærepointer knyttet til prosjektgjennomføring.</p> <p>Internrevisor mener det er flere forhold i gjennomførte prosjekter som vil være nyttig og viktig informasjon inn mot nye prosjekter. Dette gjelder både prosess og innhold (eksempelvis Diggscore) samt det å tenke fremtidsrettet og innovativt (eksempelvis MCB).</p>	<p>Det bør etableres en rutine der involverte aktører evaluerer prosjektene. I tillegg til forbedringspunkter inn mot nye prosjekter, vil det også være viktig å fokusere på suksesshistorier både til informasjon og inspirasjon.</p>
9		Andre forhold	<p>Internrevisors oppgave har vært begrenset til å se på prosessen frem til byggesaken er ferdig. Vi har likevel valgt å knytte noen kommentarer til noen utvalgte områder.</p>	

#	Prioritet	Aktivitet	Observasjon	Anbefaling
			<p>Ihht ny felles husleieordning, foreslås det at ordinære driftskostnader inngår i internhusleien, og at øvrige tjenester prises som tilleggstjenester. Internrevisor bemerker at fakultetene ikke betaler særskilt for bistand og prosjektledelse av prosjekter som finansieres av fakultetene.</p> <p>Internrevisor ser at det er avtaler med flere renholdsbyråer. Fakultetene deltar i liten grad med anskaffelser av disse. Det kan medføre at spesielle krav ift behov og risiko (eksempelvis knyttet til lab), ikke blir tatt med hverken i anskaffelser, opplæring eller oppfølging av renholdsbyråene.</p> <p>Driftsmessige avvik inklusive forhold rundt renhold meldes inn i Lydia. Driftsavdelingen sørger for utbedringer. Dette vurderes i stor grad å fungere på en tilfredsstillende måte, men det er gitt eksempler fra flere at avvik ikke følges opp og at fakultetene derfor utfører utbedring selv, eller at man ser at det ikke gjøres tiltak og at avvik derfor ikke blir meldt inn. Dette forholdet er spesielt nevnt knyttet til avvik ift. renhold.</p>	<p>Internrevisor anbefaler at UiB gjør en vurdering av om det er behov for å gjøre justeringer av oppbyggingen av internhusleien som følge av nye felles husleiemodell.</p> <p>UiB bør vurdere å involvere fakultetene i forbindelse med inngåelse og oppfølging av renholdsavtaler.</p> <p>Internrevisor anbefaler at rutinene rundt innmelding av avvik gjennomgås, for å vurdere om det er behov for tydeliggjøre/spesifisere enkelte områder.</p>

Vedlegg 1 – Symboler

Grad	Forklaring
	Tilfredsstillende. Internkontrollen møter generelt akseptable standarder.
	Tilfredsstillende – Internkontrollen møter generelt akseptable standarder, men det er identifisert noen forbedringsområder.
	Behov for forbedringer - Internkontrollen møter generelt akseptable standarder, men bør forbedres.
	Behov for forbedringer– Internkontrollen møter under tvil akseptable standarder og det er identifisert flere forbedringsområder.
	Ikke tilfredsstillende – Internkontrollen møter generelt ikke minimum akseptable standarder. Kritiske kontroller er ikke på plass og tap kan oppstå uten å bli oppdaget.

Risikovurdering

Risiko	Forklaring
Høy	Risikoen er klassifisert som lav, medium eller høy, og reflekterer områdets risiko for at UiB ikke skal nå sine
Medium	

Evaluering av internkontroll

Lav	mål
-----	-----

Utvikling

Utvikling	Forklaring
↗	Positiv trend siden forrige gjennomgang
→	Uendret trend siden forrige gjennomgang
↘	Negativ trend siden forrige gjennomgang

Prioritet

Prioritet	Forklaring
❶ Høy prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres umiddelbart. Anbefalingen har kritisk betydning for risikoen i revidert enhet.
❷ Medium prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres så snart som mulig. Anbefalingen har moderat betydning for risikoen i revidert enhet.
❸ Lav prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres, men det er ikke tidskritisk. Anbefalingen har i mindre grad betydning for risikoen i revidert enhet.