

Investerings- prosjekter VA

Flesberg kommune

Sammendrag

Bestilling

Kontrollutvalget
sak 16/2019
25. april 2019

Formål

Vurdere kommunens planlegging og styring av investeringsprosjekter innenfor området vann og avløp.

Problemstillinger

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- Organisering og ansvar/roller
- Planlegging og gjennomføring
 - Tidligfase/behovsvurdering – prosjektering – utførelse/gjennomføring – overtagelse (drift)
- Rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift
- Avviks- / endringshåndtering
- Anskaffelsesprosessene i forbindelse med anskaffelse av;
 - arkitekt og rådgivere
 - entreprenør

Metode og praktisk gjennomføring

Prosjektet er gjennomført av revisjonens egne ansatte på bakgrunn av kravene som stilles til gjennomføring av forvaltningsrevisjon som prosjekt i *"RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon"*.

Informasjonen som er presentert i dette prosjektet, er hentet inn gjennom dokumentanalyse og samtaler med kommunaldirektøren, prosjektleder og representant for økonomiavdelingen.

Underveis i prosjektet har det vært en del utfordringer med å få dokumentasjon fra kommunen. Dette skyldes delvis sykefravær, utskifting av personell og etter vår opplevelse, lite struktur på oppbevaring av dokumentasjon. En oppgitt årsak er et havari på en PC, noe vi ville anta skulle vært uproblematisk dersom dokumentasjonen var oppbevart på en betryggende måte. Dette inntrykket understrekes av at nær all dokumentasjon vi har mottatt er i form av skannede dokumenter som er funnet frem i fra permer, og ikke elektronisk filer som er lagret underveis i prosjektene. Vi anser den etterspurte dokumentasjonen å være av typen som bør være lett tilgjengelig¹. Vi anser også at kommunen har hatt mer enn tilstrekkelig tid til å kunne fremskaffe dokumentasjon, siden første oppstartmøte ble avholdt i slutten av september 2019.

Vi anser ikke at vi har mottatt tilstrekkelig dokumentasjon til å kunne gjøre de ønskede vurderinger i de enkelte prosjekt, men anser at den gir et tilstrekkelig grunnlag til å belyse problemstillingene og revisjonskriteriene, samt gi anbefalinger på et generelt (helhetlig / overordnet) grunnlag.

Revisjonskriterier

Som kilder for revisjonskriteriene til styring av investeringsprosjekter (prosjektstyring) har vi i hovedsak benyttet oss av kommuneloven og anerkjente modeller for prosjektstyring. Som kilder for

¹ Vedlegg 6 – Eksempel på etterspurt dokumentasjon

revisjonskriteriene til anskaffelsesprosessen har vi i hovedsak benyttet lov om offentlige anskaffelser med tilhørende forskrifter, samt veiledere til disse.

Det er i liten grad stilt konkrete lovkrav til hvordan en kommune skal planlegge sine investeringsprosjekter eller hvilken informasjon som må legges frem for kommunestyret. Men Kommuneleien stiller enkelte krav som vil ha betydning for temaet, som kommunedirektøren ansvar til å påse at saker som legges frem for folkevalgte organer er forsvarlig utredet, krav til en kommunes internkontroll, krav til kommunens økonomiplan og årsbudsjett (driftsdel og investeringsdel) og at disse skal være realistiske, fullstendige og oversiktlige, samt krav til balanse i økonomiplan og årsbudsjett, og at investeringer over tid skal ha en egenfinansiering som ivaretar kommunens økonomiske handlingsevne.

Oppsummering og konklusjoner

Ut fra samtaler og dokumentasjonsgjennomgang er det vanskelig å ta stilling til hvordan den reelle styringen av investeringsprosjekter i Flesberg kommune er. Vi har kun mottatt en liten del av den dokumentasjon vi har etterspurt, selv om vi mener dette er av typen som bør være lett tilgjengelig, og at kommunen har hatt mer enn tilstrekkelig tid til å kunne fremskaffe dokumentasjonen.

Vi mener kommunen bør velge en prosjektmodell og innføre et reglement for investeringsprosjekter, for å sikre gjennomføring av investeringsprosjekter. En kommunes ressurser er knappe, og det er alltid mange gode formål som konkurrerer om tilgjengelige midler. En god prosess vil sikre en lik måte / metodikk å gjennomføre prosjekter på, samt å sikre at alle prosjekter vil gå gjennom de nødvendige faser og beslutningspunkter i riktig rekkefølge, uavhengig av hvilke typer prosjekt det benyttes på. Det sikrer videre at beslutninger tas på riktig nivå og på et så godt grunnlag som mulig.

En viktig faktor i dette er rapportering og oppfølging. Hvordan skal et prosjekt følges opp underveis, og hva og hvordan skal det rapportere. Vi mener det er viktig å rapportere på mer enn kun det økonomiske i et prosjekt. at det må budsjetteres og rapporteres på både økonomi og fremdrift.

Vi mener kommunen vil ha god nytte av å innføre en prosjektmodell for å sikre at alle prosjekter følger de fasene man bør for å god kontroll, samt sikrer at prosjektet må gjennom nødvendige beslutningspunkter (milepæler). I tillegg mener vi kommunen bør innføre et reglement for investeringsprosjekter, for å legge føringer på gjennomføringen av alle fasene og beslutningspunktene et investeringsprosjekt går gjennom.

Vi mener kommunen har lagt opp til konkurranse, samt sikret regelverkets intensjoner om likebehandling, forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet i anskaffelsesprosessene i de aktuelle prosjektene.

Vi har ikke funnet noen indikasjoner på at kommunen ikke har fulgt intensjonene i regelverket for, med unntak av svakheter i forhold til gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet. Anskaffelsene anses å ha vært gjenstand for konkurranse, og det anses også at de har søkt å oppnå likebehandling og forutberegnelighet. Men vi ser store svakheter i forhold til intensjonen om gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet, ved at det er store mangler i dokumentasjon.

Vi mener gjennomgangen viser en stor grad av manglende struktur på hvilken dokumentasjon kommunen skal oppbevare, og hvordan kommunen skal oppbevare dette. Det er viktig at kommunen tar sin rolle som oppdragsgiver på alvor, og at det er kommunen som skal oppbevare dokumentasjonen på en betryggende måte, selv om det er eksterne konsulenter som gjennomfører eller bistår kommunen med gjennomføringen av anskaffelsesprosessene.

Anbefalinger

Med bakgrunn i vår gjennomgang vil vi anbefale Flesberg kommune å gjennomføre følgende:

- Kommunen bør innføre en prosjektmodell for å sikre at alle prosjekter følger de faser og beslutningspunkter (milepæler) som anses nødvendig.
- Kommunen bør innføre et reglement for investeringsprosjekter for å legge føringer på hvordan investeringsprosjekter skal gjennomføres.
- Kommunen må påse at den har en struktur på hvilken dokumentasjon fra anskaffelsesprosesser som skal oppbevares, og hvordan denne blir oppbevart på en betryggende måte.

Etter avtale med kommunaldirektøren er rapporten oversendt samtidig til kommunaldirektøren og kontrollutvalget, og kommunaldirektøren vil eventuelt komme med en uttalelse til rapporten til kontrollutvalgsmøte.

Innhold

1.	Innledning	9
1.1.	Bakgrunn for prosjektet	9
1.2.	Formål og problemstillinger	9
1.3.	Avgrensning av undersøkelsen	9
1.4.	Definisjoner	10
2.	Metode	10
3.	Revisjonskriterier	11
4.	Styring av investeringsprosjekter (prosjektstyring)	13
4.1.	Beskrivelse av rutiner for gjennomføring av investeringsprosjekter	13
4.2.	Organisering og ansvar/roller	15
4.3.	Planlegging og gjennomføring	15
4.4.	Rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift	16
4.5.	Avviks- og endringshåndtering	17
4.6.	Vurdering	17
5.	Anskaffelsesprosesser	20
5.1.	Vurdering	21
6.	Oppsummering og konklusjon	22
7.	Anbefaling	23
	Referanser	24
	Vedlegg 1 – Uttalelse fra kommunaldirektøren	27
	Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon	28
	Vedlegg 3 – Metode	31
	Vedlegg 4 – Utledning av revisjonskriterier	33
	Vedlegg 5 - Definisjoner	43
	Vedlegg 6 – Eksempel på etterspurt dokumentasjon	47

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for prosjektet

Kontrollutvalget i Flesberg kommune vedtok i sitt møte 25. april 2019, sak 16/2019, at Buskerud Kommunerevisjon IKS (BKR) skulle gjennomføre en forvaltningsrevisjon av kommunens planlegging og styring av investeringsprosjekter innenfor området vann og avløp.

1.2. Formål og problemstillinger

Prosjektets formål er vurdere kommunens planlegging og styring av investeringsprosjekter innenfor området vann og avløp.

I denne forvaltningsrevisjonen søker vi å belyse følgende problemstillinger:

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- Organisering og ansvar/roller
- Planlegging og gjennomføring
 - Tidligfase/behovsvurdering – prosjektering – utførelse/gjennomføring – overtagelse (drift)
- Rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift
- Avviks- / endringshåndtering
- Anskaffelsesprosessene i forbindelse med anskaffelse av;
 - arkitekt og rådgivere
 - entreprenør

Kontrollutvalget ønsket i sin behandling av prosjektplan at det ble fokusert på prosjektene;

- Svene Vest kloakk
- Vannverk Svene
- Lyngdal Renseanlegg

Kontrollutvalget ønsket i forbindelse med behandlingene av forslag til prosjektplan også at problemstillingene rundt prosjektstyring og prosjektorganisering ble fokusert fremfor problemstillingene som tok for seg anskaffelsesregelverket.

1.3. Avgrensning av undersøkelsen

Som det går fram av problemstillingene i kulepunktene i kapittel 1.2, er det vedtatt relativt konkrete problemstillinger for forvaltningsrevisjonen. Vi presiserer at prosjektet kun tar for seg de områder og temaer som faller inn under de problemstillingene som fremgår av kapittel 1.2. Vurderinger og konklusjoner omfatter derfor bare disse avgrensede definerte områdene eller temaene.

1.4. Definisjoner

Utvalgte definisjoner på uttrykk benyttet i forbindelse med styring av investeringsprosjekter og offentlige anskaffelser finnes i vedlegg 5.

2. Metode

Prosjektet er gjennomført av revisjonens egne ansatte på bakgrunn av kravene som stilles til gjennomføring av forvaltningsrevisjon som prosjekt. Det vil si at gjennomgangen er basert på *"RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon"*² som er vedtatt av Norges Kommunerevisorforbund (NKRF).

Informasjonen som er presentert i dette prosjektet, er hentet inn gjennom dokumentanalyse og samtaler med kommunaldirektøren, prosjektleder og representant for økonomiavdelingen.

Underveis i prosjektet har det vært en del utfordringer med å få dokumentasjon fra kommunen. Dette skyldes delvis sykefravær, utskifting av personell og etter vår opplevelse, lite struktur på oppbevaring av dokumentasjon. En oppgitt årsak er et havari på en PC, noe vi ville anta skulle vært uproblematisk dersom dokumentasjonen var oppbevart på en betryggende måte. Dette inntrykket understrekes av at nær all dokumentasjon vi har mottatt er i form av skannede dokumenter som er funnet frem i fra permer, og ikke elektronisk filer som er lagret underveis i prosjektene. Vi anser den etterspurte dokumentasjonen å være av typen som bør være lett tilgjengelig³. Vi anser også at kommunen har hatt mer enn tilstrekkelig tid til å kunne fremskaffe dokumentasjon, siden første oppstartmøte ble avholdt i slutten av september 2019.

Vi anser ikke at vi har mottatt tilstrekkelig dokumentasjon til å kunne gjøre de ønskede vurderinger i de enkelte prosjekt, men anser at den gir et tilstrekkelig grunnlag til å belyse problemstillingene og revisjonskriteriene, samt gi anbefalinger på et generelt (helhetlig / overordnet) grunnlag.

Vi viser kapittel 1.3 for eventuelle avgrensinger i prosjektets omfang.

Etter avtale med kommunaldirektøren er rapporten oversendt samtidig til kommunaldirektøren og kontrollutvalget, og kommunaldirektøren vil eventuelt komme med en uttalelse til rapporten til kontrollutvalgsmøte.

For ytterligere beskrivelse av metode, se vedlegg⁴.

² Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon

³ Vedlegg 6 – Eksempel på etterspurt dokumentasjon

⁴ Vedlegg 3 – Metode

3. Revisjonskriterier

Som kilder for revisjonskriteriene til styring av investeringsprosjekter (prosjektstyring) har vi i hovedsak benyttet oss av kommuneloven⁵ og anerkjente modeller for prosjektstyring.⁶ Som kilder for revisjonskriteriene til anskaffelsesprosessen har vi i hovedsak benyttet lov om offentlige anskaffelser⁷ med tilhørende forskrifter, samt veiledere til disse⁸.

Det er i liten grad stilt konkrete lovkrav til hvordan en kommune skal planlegge sine investeringsprosjekter eller hvilken informasjon som må legges frem for kommunestyret. Men Kommuneloven stiller enkelte krav som vil ha betydning for temaet.

Kommunelovens § 13.1, 3. ledd stiller krav til at kommunedirektøren skal påse at saker som legges frem for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet. Utredningen skal gi et faktisk og rettslig grunnlag for å treffe vedtak.

I kommunelovens § 25- 1 stilles det krav til at en kommune skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet. Det presiseres at det er kommunaldirektøren som er ansvarlig for internkontrollen og at den skal være systematisk og tilpasset virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold. Etter denne paragrafen skal kommunedirektøren ha nødvendige rutiner og prosedyrer.

Av kommunelovens § 14.4 går det frem, at kommunens økonomiplan og årsbudsjett skal deles i en driftsdel og en investeringsdel, og at de skal være realistiske, fullstendige og oversiktlige. § 14.10 omhandler krav til balanse i økonomiplan og årsbudsjett, og her er det et krav til at investeringer over tid skal ha en egenfinansiering som ivaretar kommunens økonomiske handlingsevne.

På bakgrunn av problemstillingene og relevante krav i kildene⁹, har vi utledet følgende revisjonskriterier for vår gjennomgang av styring av investeringsprosjekter (prosjektstyring) i Flesberg kommune. Kriteriene er ikke nødvendigvis uttømmende for ethvert krav som stilles til alle sider av arbeidet innenfor temaet. Kriteriene er oppstilt etter revisjonens vurdering av hva som er det sentrale, basert på en vurdering av virksomhetens egenart og regelverket den forvalter.

⁵ LOV 2018-06-22 nr 83, Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)

⁶ Se Referanser

⁷ LOV-1999-07-16 nr 69, Lov om offentlige anskaffelser (Anskaffelsesloven) og LOV 2016-06-17 nr 73, Lov om offentlige anskaffelser (Anskaffelsesloven)

⁸ Se Referanser

⁹ Vedlegg 4 – Utledning av revisjonskriterier

Styring av investeringsprosjekter (prosjektstyring)

Den første delen av problemstillingene er:

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- ***Organisering og ansvar/roller***
- ***Planlegging og gjennomføring***
 - ***Tidligfase/behovsvurdering – prosjektering – utførelse/gjennomføring – overtagelse (drift)***
- ***Rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift***
- ***Avviks- / endringshåndtering***

Her har vi utledet følgende revisjonskriterier:

- *Kommunen har en tydelig organisering av sine investeringsprosjekter gjennom en valgt prosjektmodell eller et reglement for investeringer, med;*
 - *klart definert faseinndeling med beslutningspunkter / milepæler*
 - *klart definerte roller og ansvarsområder*
- *Kommunen har etablert rutiner for rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift, med;*
 - *klare krav til hva som skal, og når det skal følges opp og rapporteres*
- *Kommunen har etablert rutiner for endringer og avvik, med;*
 - *roller og beslutningsfullmakter*
 - *system for registrering av endringer og avvik, samt resultatet av beslutninger*

Anskaffelsesprosesser

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- ***Anskaffelsesprosessene i forbindelse med anskaffelse av;***
 - ***arkitekt og rådgivere***
 - ***entreprenør***

Her har vi utledet følgende revisjonskriterier:

- *Kommunen skal sikre at det er en konkurranse mellom leverandører gjennom å utlyse anskaffelser eller be om tilbud i tråd med regelverket*
- *Kommunen skal sikre likebehandling, forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet i anskaffelsesprosessene gjennom god dokumentasjon*

4. Styring av investeringsprosjekter (prosjektstyring)

Dette kapittelet fokuserer på følgende problemstillinger:

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- Organisering og ansvar/roller
- Planlegging og gjennomføring
 - Tidligfase/behovsvurdering – prosjektering – utførelse/gjennomføring – overtagelse (drift)
- Rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift
- Avviks- / endringshåndtering

Til disse problemstillingene har vi i kapittel 3 utledet følgende revisjonskriterier:

- *Kommunen har en tydelig organisering av sine investeringsprosjekter gjennom en valgt prosjektmodell eller et reglement for investeringer, med;*
 - *klart definert faseinndeling med beslutningspunkter / milepæler*
 - *klart definerte roller og ansvarsområder*
- *Kommunen har etablert rutiner for rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift, med;*
 - *klare krav til hva som skal, og når det skal følges opp og rapporteres*
- *Kommunen har etablert rutiner for endringer og avvik, med;*
 - *roller og beslutningsfullmakter*
 - *system for registrering av endringer og avvik, samt resultatet av beslutninger*

4.1. Beskrivelse av rutiner for gjennomføring av investeringsprosjekter

Vi mottok 8. september 2020 «Beskrivelse av rutiner for investeringsprosjekter» fra kommunedirektøren.

Behovsvurdering

Behov for investeringer kartlegges og vurderes løpende gjennom tilstandsvurderinger av bygg og anlegg, samt gjennom politisk vedtatte satsninger. Når et investeringsbehov oppstår foretas det en grov kalkyle på kostnad, som for eksempel kan være basert på innhenting av priser i markedet eller

ved bruk av ekstern konsulentbistand på gjeldende fagområde. I forbindelse med årlige rullinger av økonomiplan og handlingsprogram, så foreslås investeringene lagt inn i økonomiplanen.

Prioritering

I den administrative forberedelsen til fremleggelse av forslag til økonomiplan, så foretas det en grundig vurdering og prioritering av investeringsbehovene. Totaløkonomien for kommunen er avgjørende for hva som kan prioriteres, og noen behov blir også skjøvet utenfor økonomiplanperioden (4 år).

For investeringer som ikke berører selvkostområdene, så er selvsagt fondssituasjon og rente- og avdragsbelastning vesentlige økonomiske vurderinger, men det vurderes også sterkt om investeringen kan bidra til å effektivisere drift, redusere kostnader eller øke inntekter. Reduksjon av fremtidige drifts- og vedlikeholdskostnader, automatiseringer mv., er eksempler på forhold som også vurderes.

For investeringer på selvkostområdet, som i hovedsak er vann og avløp, så har kvalitet, kapasitet og leveringssikkerhet hatt stort fokus i vurderingene, og her har man hatt den vedtatte hovedplanen for vann og avløp fra 2014 som utgangspunkt. Også på disse investeringene vurderes driftssikkerhet og muligheter for effektivisering ved hjelp av eks. fjernovervåking. Til disse investeringene foretas det også en beregning av avgiftsbelastningen for abonnentene. Her brukes konsultentselskapet Momentum, som foretar beregninger både i forhold til budsjetterte investeringer, og etter-kalkyle ved årsavslutning.

Vedtak

I investeringsoversikten som legges frem for behandling og vedtak, er hvert enkelt prosjekt gitt et prosjektnummer. Når det er flere prosjekter under samme tematikk, så kunne en vurdert en rammebevilgning for eks. vann og avløp, og at det da kunne gjøres omprioriteringer underveis så fremt disse ikke gikk utover vedtatt ramme. Men, en har som nevnt valgt en modell der det er gitt en investeringsramme pr. prosjekt. Dette gir kanskje en grei oversikt over hver enkelt investering, men øker også detaljeringsgraden ved rapportering.

Rådmannen gis gjennom det årlige budsjettvedtaket fullmakt til å gjennomføre alle tiltak på både drifts- og investeringssiden, samt innhente finansiering.

Oppfølging

Oppfølging av de vedtatte investeringsprosjektene skjer gjennom den ordinære linjeorganeringen. I det alt vesentlige er det teknisk sektor som i praksis gjennomfører prosjektene.

I enkelte tilfeller settes det en egen prosjektorganisasjon, som eks. i bygging av ny skole, idrettshall mv.

I gjennomføringen av investeringsprosjektene, som følger av hovedplan for vann og avløp, har man en prosjektleder internt til oppfølging av disse. I selve prosjektene er det løpende oppfølging i byggemøter, mens det administrativt er månedlige møter i tilknytning til månedsrapportering. I en fase der det var flere vann- og avløpsprosjekter som pågikk samtidig, så ble det gjennomført særskilte månedlige møter for disse prosjektene.

I forhold til politisk nivå, så rapporteres det pr. tertial og års-rapportering. En bruker verktøyet Framsikt til all ordinær rapportering.

Ved behov for eventuelle budsjettjusteringer, så legges dette normalt til behandling av tertialrapporter, og også til årlig rullering av økonomiplan for prosjekter som går over flere år.

4.2. Organisering og ansvar/roller

I beskrivelsen i kapittel 4.1 vises det i stor grad til de ordinære mekanismene som følger av linjeorganisasjon og årshjul med kommunens handlingsplan, økonomiplan og rapporteringen av disse. Det vises til at det i det alt vesentlige er det teknisk sektor som i praksis gjennomfører prosjekter, men at det i enkelte tilfeller settes en egen prosjektorganisasjon. Det vises ikke til hvilke krav eller vurderinger som ligger bak dette valget.

Det har i samtaler blitt henvist til at prosjektene følger kommunens ordinære linjeorganisasjon, og at fullmaktene følger av kommunens delegasjonsreglement. Vi har ikke fått delegasjonsreglementet.

I dokumentasjonen kommunen har oversendt kan vi i enkelte tilfeller, gjennom inngåtte avtaler i prosjektet, se hvem som har hvilke roller i prosjektet. Det er ingen «prosjektplaner» eller «prosjektbeskrivelser» som viser dette.

4.3. Planlegging og gjennomføring

I beskrivelsen i kapittel 4.1 vises det til at det for selvkostområdet vann og avløp, som de tre prosjektene kontrollutvalget ville se særskilt på er del av, så har man hatt den vedtatte hovedplanen for vann og avløp fra 2014 som utgangspunkt.

Det beskrives også at behov kartlegges og vurderes løpende ut fra tilstandsvurderinger og politisk vedtatte satsninger, og det utføres en grov kostnadskalkyle. Administrasjonen gjør vurdering og prioritering av investeringsbehovene ved fremleggelse av forslag til økonomiplan til politisk behandling.

Som nevnt i forrige kapittel følger gjennomføringen av prosjektene i stor grad linjeorganisasjonen, og i disse tilfellene er det teknisk sektor som gjennomfører prosjektene.

Flesberg kommune har en hovedplan for vann og avløp (VA) for perioden 2014 – 2024. Denne inneholder en vurdering av tilstanden ved kommunens VA-anlegg og en tiltaksvurdering med forslag til prioritering. Rapporten viser at det er behov for rehabilitering og / eller fornying av de aller fleste av kommunens VA-anlegg i denne perioden.

Svene VV, Svene RA og Lyngdal RA og tiltakene som er omtalt i denne rapporten er alle omtalt i VA-hovedplan.

4.4. Rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift

I beskrivelsen i kapittel 4.1 vises det til at oppfølgingen av prosjektene skjer i linjeorganisasjon. Hvert prosjekt har en intern prosjektledersom følger opp prosjektene, gjennom løpende byggemøter.

Administrativt gjennomføres det særskilte månedlige møter i tilknytning til månedsrapporteringen.

Rapportering til politisk nivå skjer ved bruk av verktøyet Framsikt gjennom tertial og årsrapportering. I disse vil også eventuelle behov for justeringer av budsjett fremmes.

Kommunedirektøren har gitt følgende oppsett på de aktuelle prosjektene (tall i tusen kr):

Prosjekt	Opprinnelig budsjett			Revidert		
	Vedtatt år	Budsjettendring	budsjett	Regnskap	Avvik	
Svene VV	2016	-4 049	20 501	21 641	-1 140	
Svene RA	2013	157	2 957	6 899	-3 942	
Lyngdal RA	2014	0	750	1 871	-1 121	

Svene vannverk ble vedtatt i årsbudsjettet 2016, og fulgt opp med bevilgninger i 2017, 2019 og 2020. Kommunedirektøren har tidligere beklaget at investeringen ble sett opp mot totalrammen for finansiering, og at budsjettet burde vært regulert siden prosjektene i investeringsbudsjettet er vedtatt per prosjekt.

Renseanlegget på Lyngdal ble vedtatt i årsbudsjettet for 2014, og fulgt opp med bevilgninger i 2015, 2016 og 2017. Prosjektet ble sett i sammenheng med investeringsrammen for andre VA-prosjekter, og her har også kommunedirektøren tidligere beklaget at det ikke ble foretatt korrekte budsjettjusteringer.

Tilkobling av boliger på Svene vest til Svene renseanlegg ble vedtatt i årsbudsjettet for 2013 og det har ikke vært noen budsjettendringer.

4.5. Avviks- og endringshåndtering

I beskrivelsen i kapittel 4.1 vises det ikke til hvordan avvik og endringer skal håndteres ut over at prosjektleder har ansvar for å følge opp prosjektet, og at det foretas byggemøter. Det fremkommer ikke hvordan dette skal rapporteres, hvor store endringer skal være før de skal rapporteres og eventuelt til hvilket nivå.

Kommunen har oversendt en endringsliste for Svene vannverk. Denne inneholder en beskrivelse av endringen, status, beløp og merknad som viser til hvordan dette har blitt godkjent.

Ut over dette har vi ikke mottatt noe dokumentasjon på hvordan avvik og endringer er håndtert i prosjektene.

4.6. Vurdering

Ut fra samtaler og dokumentasjonsgjennomgang er det vanskelig å ta stilling til hvordan den reelle styringen av investeringsprosjekter i Flesberg kommune er. På flere måter virker kommunen å ha god oversikt, og god styring på prosjektene, men samtidig gis det et inntrykk av at mye er uformelt og at det er lite fokus på dokumentasjon.

Kommunen har kun oversendt en liten del av den dokumentasjon vi har etterspurt, som vi anser å være av typen som bør være lett tilgjengelig¹⁰. Vi anser også at kommunen har hatt mer enn tilstrekkelig tid til å kunne fremskaffe dokumentasjon, siden første oppstartmøte ble avholdt i slutten av september 2019.

Kommunen bør vurdere å velge en prosjektmodell og innføre et reglement for investeringsprosjekter.

En prosjektmodell kan i utgangspunktet benyttes i alle typer prosjekter, og trenger ikke være laget for kun å ta for seg investeringsprosjekter. Dette vil sikre en lik måte / metodikk å gjennomføre prosjekter på, samt å sikre at alle prosjekter vil gå gjennom de nødvendige faser og beslutningspunkter i riktig rekkefølge, uavhengig av hvilke typer prosjekt det benyttes på. Det sikrer videre at beslutninger tas på riktig nivå og på et så godt grunnlag som mulig.

Som et minimum bør alle prosjekter gjennom en behovsanalyse, en analyse av alternative konsepter/løsninger og en endelig investeringsbeslutning bør tas ut fra et budsjett hvor usikkerhet er synliggjort.

Prosjekter bør ha en klar faseinndeling og politikerne bør hele tiden være klar over hvilken fase et prosjekt er inne i. Det bør også være minst et beslutningspunkt før man gjør en endelig beslutning om investering, slik at det er en reell mulighet til å avvise prosjekter.

¹⁰ Vedlegg 6 – Eksempel på etterspurt dokumentasjon

Det er flere spørsmål kommunen bør stille seg i forhold til styring av prosjekter, og investeringsprosjekter i dette tilfelle. Her er noen av punktene som bør avklares gjennom valg av en prosjektmodell og /eller i et investeringsreglement:

- Hvilke vurderinger skal gjøres før et prosjekt vedtas?
 - Er det gjennomført en reell behovsanalyse?
 - Er forskjellige alternative løsninger vurdert?
 - Kan behovet dekkes gjennom andre løsninger?
 - Er nullalternativet (fortsette som før) vurdert?
 - Hvilke kalkyler (lønnsomhetskalkyler og samfunnsøkonomiske analyser) skal utføres?
 - Er beslutningsgrunnlaget kvalitetssikret, internt og / eller eksternt?

- Hvordan skal prosjekter organiseres?
 - Når kan et prosjekt løses i linjeorganisasjonen?
 - Når skal et prosjekt skilles ut som et eget prosjekt?
 - Er det klart definert hvem som har hvilke oppgaver og ansvar?

- Hvilke økonomiske konsekvenser vil det medføre for kommunen?
 - Er kostnadsrammen basert på realistiske anslag?
 - Er usikkerhet synliggjort?
 - Er prosjektets livssyklus kostnader (LCC) beregnet?

- Hva skal vedtas av og rapporteres til hvilket nivå i kommunen?
 - Hva kan vedtas i prosjektorganisasjon?
 - Hva skal rapporteres til og kan vedtas administrativt?
 - Hva skal rapporteres til og kan vedtas politisk?
 - Er det satt størrelses-/beløpsgrenser for når forskjellige nivå skal involveres?
 - Er det tatt stilling til hvilke prosjekter som skal følge ordinær rapportering og hvilke som eventuelt skal ha en særskilt rapportering, ut fra type eller størrelse?

Noen av disse punktene virker å være tatt høyde for i den mottatte dokumentasjonen, og gitt at vi antagelig ikke har mottatt all dokumentasjon som kommunen kan ha hatt tilgjengelig ved beslutningspunktene, så kan vi ikke ta stilling til hva kommunen har hatt med, og hva den ikke har hatt med i sine vurderinger.

Det er her viktig at kommunen har et klart forhold til hvilke faser et prosjekt skal gjennom, og hvilke beslutningspunkter (milepæler) som skal følges opp.

I tillegg er det veldig viktig å stort fokus på tidligfasen. Det er i denne fasen behov skal avdekkes, alternative løsninger vurderes, og kommunen skal finne den beste løsningen for sin kommune. Det er også i denne fasen mulighetene for påvirkning er størst, og det er enklest og rimeligst å gjøre endringer. Samtidig er det i denne fasen man har minst kunnskap om det som ligger foran kommunen. Jo senere i en prosess endringer kommer, jo mer vil de koste, og jo større betydning kan de ha for fremdrift.

En kommunes ressurser er knappe, og det er alltid mange gode formål som konkurrerer om tilgjengelige midler. Det er derfor viktig at behov ikke formuleres som løsninger, men er åpne for alternative løsninger som kan vise seg å være mer lønnsomme for kommunen på lengre sikt. Det er derfor viktig å ikke kun fokusere på hva en løsning vil koste når den står ferdig, klar til bruk.

Alternative løsninger kan ha forskjellige driftskostnader, forskjellig levetid og eventuelt forskjellig restverdi ved levetidens utløp. Det er derfor viktig å ta dette med i beregningene.

Lønnsomhetsvurderinger gir også politikere og andre beslutningstakere gode og sammenlignbare beslutningsgrunnlag til å vurdere prosjekter opp mot hverandre, og gjøre det enklere å velge de som er til det beste for kommunen.

For å lykkes med investeringsprosjekter er det viktig å velge prosjekt som ivaretar både produktivitet, at det er relevant for brukerne og at det er levedyktig i et samfunns- og eierperspektiv. Å stoppe eller revurdere et prosjekt i tide er også en suksess.

En viktig faktor i dette er rapportering og oppfølging. Hvordan skal et prosjekt følges opp underveis, og hva og hvordan skal det rapportere.

Vi mener det er viktig å rapportere på mer enn kun det økonomiske i et prosjekt. Vi mener det må budsjetteres og rapporteres på både økonomi og fremdrift. Med det mener vi at det gjøres vurderinger av fremdrift i forhold til både;

- Tid – hvor langt man hadde planlagt å ha kommet på det aktuelle tidspunkt i forhold til hvor langt man faktisk har kommet
- Økonomi – hvor stor andel av budsjettet som er benyttet sett i forhold til hvor stor andel man hadde planlagt å benytte (budsjettert) for å komme til den faktiske ferdigstillelsesprosenten.

Vi mener kommunen vil ha god nytte av å innføre en prosjektmodell for å sikre at alle prosjekter følger de fasene man bør for å god kontroll, samt sikrer at prosjektet må gjennom nødvendige beslutningspunkter (milepæler). I tillegg mener vi kommunen bør innføre et reglement for investeringsprosjekter, for å legge føringer på gjennomføringen av alle fasene og beslutningspunktene et investeringsprosjekt går gjennom.

5. Anskaffelsesprosesser

Dette kapittelet fokuserer på følgende problemstillinger:

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- Anskaffelsesprosessene i forbindelse med anskaffelse av;
 - arkitekt og rådgivere
 - entreprenør

Til disse problemstillingene har vi i kapittel 3 utledet følgende revisjonskriterier:

- *Kommunen skal sikre at det er en konkurranse mellom leverandører gjennom å utlyse anskaffelser eller be om tilbud i tråd med regelverket*
- *Kommunen skal sikre likebehandling, forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet i anskaffelsesprosessene gjennom god dokumentasjon*

Kommunen har oversendt en del dokumentasjon¹¹ i forbindelse med anskaffelsesprosessene i de tre investeringsprosjektene som kontrollutvalget ønsket at vi fokuserte på i gjennomgangen.

For Svene renseanlegg (RA) har kommunen oversendt en tilbudsforespørsel om arkitekt, rådgivnings- og prosjekteringstjenester for nytt renseanlegg for tettstedene Lampeland og Svene, som minikonkurranse blant rammeavtaleleverandørene i BTV-avtalen. Vi har mottatt brev som er sendt tilbyderne med orientering om valg av tilbyder, kontraktsmøte med innstilt leverandør og kontrakt om prosjekteringsoppdrag.

I forbindelse med Svene vannverk (VV) har kommunen oversendt tilbudsforespørsel om arkitekt, rådgivnings- og prosjekteringstjenester for nytt vannforsyningsanlegg for tettstedene Lampeland og Svene, som minikonkurranse blant rammeavtaleleverandørene i BTV-avtalen. Her har vi mottatt tilbudsbesvarelse fra valgt leverandør.

Vi har også mottatt en kunngjøring på Doffin, en prekvalifisering i forbindelse med totalentreprise for prosess/maskin til Svene VV. Her har vi mottatt et brev med innstilling til prekvalifisering og kontrakt,

Kommunen har også oversendt en kunngjøring på Doffin i forbindelse bygg og tekniske fag, Her har vi mottatt referat fra kontraktsmøte, protokoll og kontrakt.

¹¹ Se Referanser for liste over dokumentasjon

For Lyngdal Renseanlegg (RA) har kommunen oversendt frivillig kunngjøring i Doffin for maskinell og prosestetniske installasjoner og kontrakt med valgt leverandør.

Vi har også mottatt referat fra anbudsbeferinger som gjelder ny utslippsledning, tilbudsbrev, brev om valg av tilbyder, kontraktsmøte og kontrakt.

Kommunen har oversendt protokoll og kontrakt for nybygg ved Lyngdal RA.

Vi har ikke mottatt ytterligere dokumentasjon rundt disse anskaffelsesprosessene

5.1. Vurdering

Ut fra kontrollutvalgets ønske om å prioritere problemstillingene som retter seg mot styringen av investeringsprosessen, har vi ikke gjennomført en fullstendig revisjon av anskaffelsesprosessene. Vi har fokusert på å se på om kommunen har lagt opp til konkurranse, samt å sikre regelverkets intensjoner om likebehandling, forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet i anskaffelsesprosessene.

En av de viktige faktorene her er å sikre dokumentasjon gjennom prosessene. Det fremgår også klart i forsyningsforskriftens § 7-1 som omhandler dokumentasjonsplikt¹². Det er her et krav til at oppdragsgiver skal oppbevare dokumentasjon som er tilstrekkelig til å begrunne viktige beslutninger i anskaffelsesprosessen. Tidligere forskrift om innkjøp i forsyningssektorene inneholdt også et tilsvarende krav, gjennom § 12-1 som omhandlet krav til oppbevaring av opplysninger om kontrakter¹³. Det var her et krav om at oppdragsgiver skulle oppbevare relevante opplysninger om hver kontrakt, slik at de på et senere tidspunkt var i stand til å begrunne avgjørelser.

I vår gjennomgang har vi ikke funnet noen indikasjoner på at kommunen ikke har fulgt intensjonene i regelverket for offentlige anskaffelser i anskaffelsesprosjektene, med unntak av svakheter i forhold til gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet. Vi ser at anskaffelsene har vært gjenstand for konkurranse, og kan ikke finne noe som skulle tilsi at de ikke har søkt å oppnå likebehandling og forutberegnelighet. Der vi ser store svakheter er i forhold til intensjonen om gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet.

Som det kommer frem av beskrivelsen av hvilken dokumentasjon kommunen har fremskaffet, så er den i alle anskaffelsesprosessene mangelfullt. Sett i lys av hvor lang tid kommunen har hatt til å fremskaffe dokumentasjonen, viser det etter vår vurdering en stor grad av manglende struktur på hvilken dokumentasjon kommunen skal oppbevare, og hvordan kommunen skal oppbevare dette. Det er viktig at kommunen tar sin rolle som oppdragsgiver på alvor, og at det er kommunen som skal oppbevare dokumentasjonen på en betryggende måte, selv om det er eksterne konsulenter som gjennomfører eller bistår kommunen med gjennomføringen av anskaffelsesprosessene.

¹² FOR 2016-08-12 nr 975, Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (forsyningsforskriften) § 7-1.

¹³ FOR 2006-04-07 nr 403, Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (vann- og energiforsyning, transport og posttjenester), § 12-1

6. Oppsummering og konklusjon

Ut fra samtaler og dokumentasjonsgjennomgang er det vanskelig å ta stilling til hvordan den reelle styringen av investeringsprosjekter i Flesberg kommune er. Vi har kun mottatt en liten del av den dokumentasjon vi har etterspurt, selv om vi mener dette er av typen som bør være lett tilgjengelig, og at kommunen har hatt mer enn tilstrekkelig tid til å kunne fremskaffe dokumentasjonen.

Vi mener kommunen bør velge en prosjektmodell og innføre et reglement for investeringsprosjekter, for å sikre gjennomføring av investeringsprosjekter. En kommunes ressurser er knappe, og det er alltid mange gode formål som konkurrerer om tilgjengelige midler. En god prosess vil sikre en lik måte / metodikk å gjennomføre prosjekter på, samt å sikre at alle prosjekter vil gå gjennom de nødvendige faser og beslutningspunkter i riktig rekkefølge, uavhengig av hvilke typer prosjekt det benyttes på. Det sikrer videre at beslutninger tas på riktig nivå og på et så godt grunnlag som mulig.

En viktig faktor i dette er rapportering og oppfølging. Hvordan skal et prosjekt følges opp underveis, og hva og hvordan skal det rapportere. Vi mener det er viktig å rapportere på mer enn kun det økonomiske i et prosjekt. at det må budsjetteres og rapporteres på både økonomi og fremdrift.

Vi mener kommunen vil ha god nytte av å innføre en prosjektmodell for å sikre at alle prosjekter følger de fasene man bør for å god kontroll, samt sikrer at prosjektet må gjennom nødvendige beslutningspunkter (milepæler). I tillegg mener vi kommunen bør innføre et reglement for investeringsprosjekter, for å legge føringer på gjennomføringen av alle fasene og beslutningspunktene et investeringsprosjekt går gjennom.

Vi mener kommunen har lagt opp til konkurranse, samt sikret regelverkets intensjoner om likebehandling, forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet i anskaffelsesprosessene i de aktuelle prosjektene.

Vi har ikke funnet noen indikasjoner på at kommunen ikke har fulgt intensjonene i regelverket for, med unntak av svakheter i forhold til gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet. Anskaffelsene anses å ha vært gjenstand for konkurranse, og det anses også at de har søkt å oppnå likebehandling og forutberegnelighet. Men vi ser store svakheter i forhold til intensjonen om gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet, ved at det er store mangler i dokumentasjon.

Vi mener gjennomgangen viser en stor grad av manglende struktur på hvilken dokumentasjon kommunen skal oppbevare, og hvordan kommunen skal oppbevare dette. Det er viktig at kommunen tar sin rolle som oppdragsgiver på alvor, og at det er kommunen som skal oppbevare dokumentasjonen på en betryggende måte, selv om det er eksterne konsulenter som gjennomfører eller bistår kommunen med gjennomføringen av anskaffelsesprosessene.

7. Anbefaling

Med bakgrunn i vår gjennomgang vil vi anbefale Flesberg kommune følgende:

- Kommunen bør innføre en prosjektmodell for å sikre at alle prosjekter følger de faser og beslutningspunkter (milepæler) som anses nødvendig.
- Kommunen bør innføre et reglement for investeringsprosjekter for å legge føringer på hvordan investeringsprosjekter skal gjennomføres.
- Kommunen må påse at den har en struktur på hvilken dokumentasjon fra anskaffelsesprosesser som skal oppbevares, og hvordan denne blir oppbevart på en betryggende måte.

Etter avtale med kommunaldirektøren er rapporten oversendt samtidig til kommunaldirektøren og kontrollutvalget, og kommunaldirektøren vil eventuelt komme med en uttalelse til rapporten til kontrollutvalgsmøte.

Drammen, den 28. september 2020.

Torkild Halvorsen
Leder forvaltningsrevisjon

Frode Hegstad Christoffersen
Forvaltningsrevisor

Referanser

LOV 2018-06-22 nr 83, Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)

Difi – Direktoratet for forvaltning og IKT – <https://www.difi.no/>

DFØ – Direktoratet for forvaltning og økonomistyring – <https://dfo.no/>

- Anskaffelser – <https://www.anskaffelser.no/> – Fagsider om offentlige anskaffelser
- Anskaffelsesprosessen – <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen>
- Byggeprosess – <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg>

Digitaliseringsdirektoratet – <https://www.digdir.no/>

- Anskaffelser – <https://www.digdir.no/offentlige-anskaffelser/anskaffelser-i-offentlig-sektor/680>
- Prosjektveiviser – <https://www.prosjektveiviseren.no/>

"Styring av store statlige byggeprosjekter i tidligfase", Veileder, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, januar 2017.

Statsbygg – Prosjektmodell – <https://statsbygg.metierportal.no/prosjektmodell/>

NKF – Norsk Kommunalteknisk Forening – <http://www.kommunalteknikk.no/>

- NKF Prosjektstøtte – <http://www.kommunalteknikk.no/nkf-prosjektstoette.295404.no.html>
- NKF Prosjekthjelper – <https://www.prosjekthjelper.no/landing>
<https://www.kommunalteknikk.no/prosjekter-og-kravspesifikasjoner.295404.no.html>

Bygg21 – <http://www.bygg21.no/>

- «Neste steg» – <https://www.bygg21.no/artikler/nyheter/sammendrag---neste-steg/>
- Beste praksis – <https://www.bygg21.no/rapporter-og-veiledere/>

Forskningsprogrammet Concept – <https://www.ntnu.no/concept/>

Rapporten omhandler investeringsprosjekter som har pågått i perioden både før og etter 1. januar 2017. Hvilket regelverk for offentlige anskaffelser de enkelte anskaffelsesprosessene skal måles opp mot avhenger i så måte av når anskaffelsen er utlyst.

Anskaffelsesreglene som gjelder fra 1. januar 2017:

- LOV 2016-06-17 nr 73, Lov om offentlige anskaffelser (Anskaffelsesloven)
- FOR 2016-08-12 nr 974, Forskrift om offentlige anskaffelser (Anskaffelsesforskriften)
- FOR 2016-08-12 nr 975, Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (forsyningsforskriften)
- "Veileder til reglene om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften)", april 2018.
- «Virkeområde for forsyningsforskriften», april 2018.

Anskaffelsesreglene som gjaldt frem til 1. januar 2017:

- LOV 1999-07-16 nr 69, Lov om offentlige anskaffelser (Anskaffelsesloven)
- FOR 2006-04-07 nr 402, Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA)
- FOR 2006-04-07 nr 403, Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (vann- og energiforsyning, transport og posttjenester)
- "Veileder til reglene om offentlige anskaffelser", desember 2013.

Doffin – den nasjonale kunngjøringsdatabasen for offentlige anskaffelser – <https://www.doffin.no/>

Ted – tenders electronic daily – EUs kunngjøringsdatabase for off. ansk. – <https://ted.europa.eu/>

Dokumenter fra Flesberg kommune:

- Mottatt fra Kommunaldirektøren i epost av 8. september 2020:
 - «Beskrivelse av rutiner for investeringsprosjekter»
 - «Bevilgning og sluttresultat for prosjektene»
- VA – Hovedplan Flesberg kommune – Sweco – 20. mai 2014
- Saneringsplan VA – Flesberg kommune – Sweco – 16. september 2016
- Status VA Plan, ikke datert, inneholder tall for regnskap 2015 – 2018
- Status for VA – Hovedplan, Flesberg kommune
- Utdrag fra Tertialrapport 1 – 2019, 2 – 2018, 1 – 2018, 1 – 2017, 2 – 2016
- Regneark «Status per 08.11.2018»
- Regneark «Status investeringer 2017»
- Regneark «Investering 2016»
- Lyngdal RA
 - Frivillig kunngjøring i Doffin – Lyngdal RA – Maskinell og prosesstekniske installasjoner, 2017
 - Kontrakt – Ombygging/utvidelse – Biovac
 - Tilbudsbrev – Ny utslippsledning – Svene pukkverk – 19. januar 2018
 - Brev – valg av tilbyder, Sweco, 29.01.2018
 - Kontraktsmøte – Svene pukkverk / Sweco – Ny utslippsledning – 7. februar 2018
 - Kontrakt – Svene pukkverk – Ny utslippsledning – 7. februar 2018
 - Prosjekt – Oversikt tilbud ? – anbudsrapport – detaljert – Sweco – 3. april 2018
 - Protokoll, Lyngdal renseanlegg - Bygg for nytt renseanlegg, inkl. tekniske installasjoner og utvendig VA, Sweco, 09.05.2018
 - Kontrakt – AG – Nytt renseanlegg – 11. mai 2018
 - Referat byggemøte nr 1 – 08.08.2018
 - Referat byggemøte nr 2 – 04.09.2018
 - Anbudsbefaring utslippsledning Lyngdal RA, 11. januar 2018
 - Anbudsbefaring nybygg Lyngdal RA, 15. mars 2018
 - Referat byggemøte ny utslippsledning nr 1 – 15.02.2018
 - Referat byggemøte ny utslippsledning nr 2 – 13.03.2018
 - Referat byggemøte ny utslippsledning nr 3 – 13.04.2018

- **Svene RA:**
 - Notat – Svene RA Septikmottak, 14.10.16
 - Tilbudsforespørsel – etter BTV avtalen, Nytt renseanlegg for tettstedene Lampeland og Svene, 08.11.16
 - Brev til tilbydere – presisering nytt renseanlegg for tettstedene Lampeland og Svene, 21.11.16
 - Brev – valg av tilbyder, 23.12.16
 - Møtereferat – kontraktsmøte Svene RA, 25.01.17
 - Notat – Dimensjonering Brønn Svene, 08.03.17
 - Kontrakt om prosjekteringsoppdrag, Svene RA, 09/13.02.17

- **Svene VV:**
 - Milepæler Svene VV – Gantt diagram ...
 - Tilbudsforespørsel (minikonkurranse mellom rammeavtaleleverandører innen BTV-avtalen), Nytt vannforsyningsanlegg for tettstedene Lampeland og Svene, 27.10.15
 - Tilbudsbesvarelse, Detaljprosjektering av Lampeland – Svene vannverk, Sweco, 12.11.2015
 - Kunngjøring i Doffin – Svene Vannverk – Bygg og tekniske fag, 2016
 - Kunngjøring i Doffin – Prekvalifisering – totalentreprise prosess/maskin til nye Svene vannverk, 2016
 - Brev, Innstilling prekvalifisering – totalentreprise prosess/maskin til nye Svene Vannverk, Sweco, 10.03.2016
 - Kontrakt Hydro Elektronikk – Svene VV – avtale 16.06.16 og betalingsplan
 - Kontraktsmøte Svene VV – 08.11.16
 - Protokoll, Svene Vannverk – EB01 – Byggentreprise, med tekniske anlegg, Sweco, 09.11.2016
 - Kontrakt AG – Svene VV – avtale 18.11.16
 - HSA Svene VV – Avtale mellom byggherre. Prosjektleder mv., 01.12.16
 - Endringsliste, datert 04.07.17
 - Referat byggemøte nr 2 – 01.12.16
 - Referat byggemøte nr 3 – 13.12.16
 - Referat byggemøte nr 4 – 10.01.17
 - Referat byggemøte nr 5 – 24.01.17
 - Referat byggemøte nr 6 – 07.02.17
 - Referat byggemøte nr 7 – 20.02.17
 - Referat byggemøte nr 8 – 07.03.17
 - Referat byggemøte nr 9 – 21.03.17
 - Referat byggemøte nr 10 – 05.04.17
 - Referat byggemøte nr 11 – 03.05.17
 - Ferdigbefaring av bygg utført av AG Entreprenør – Svene vannverk, 03.05.17
 - Referat byggemøte nr 12 – 16.05.17
 - Referat byggemøte nr 13 – 13.06.17
 - Avklaringsmøte, 05.01.17

Vedlegg 1 – Uttalelse fra kommunaldirektøren

Etter avtale med kommunaldirektøren er rapporten oversendt samtidig til kommunaldirektøren og kontrollutvalget, og kommunaldirektøren vil eventuelt komme med en uttalelse til rapporten til kontrollutvalgsmøte.

Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon

Nedenfor følger et kort resyme av RSK 001, med de viktigste punktene som skal følges.

Standard for forvaltningsrevisjon¹⁴ ble fastsatt av styre i NKRF (Norges kommunerevisorers forening) 1. februar 2011. Standarden gjelder som god kommunal revisjonsskikk for forvaltningsrevisjonsprosjekter. Den består av grunnleggende prinsipper og revisjonshandlinger i forvaltningsrevisjon.

Standarden er bygget opp med 47 punkter hvor noen er anbefalinger og noen er obligatoriske krav.

Gjennomføring av forvaltningsrevisjon er en lovpålagt oppgave i kommuner og fylkeskommuner, og kontrollutvalget skal påse at det årlig blir gjennomført forvaltningsrevisjon. Det skal utarbeides plan for forvaltningsrevisjon basert på en overordnet analyse, og denne skal vedtas av kommunestyret eller fylkestinget.

Forvaltningsrevisjon innebærer å gjennomføre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og forutsetninger.

Forvaltningsrevisjon skal ikke overprøve politiske prioriteringer som er foretatt av kommunens eller fylkeskommunens folkevalgte organer.

Punkt	Innhold
1-5	Innledning
6-9	Krav til revisor
10-11	Bestilling
12-17	Revisjonsdialogen
18-19	Prosjektplan
20-21	Problemstilling(er)
22-25	Revisjonskriterier
26-30	Metode og data
31-33	Vurderinger og konklusjoner
34	Anbefalinger
35-41	Prosjektrapport
42-44	Dokumentasjon
45-47	Kvalitetssikring og kvalitetskontroll

Krav til revisor:

Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor må oppfylle gitte kvalifikasjonskrav. Denne må også sørge for at forvaltningsrevisjonen gjennomføres med tilstrekkelig kunnskap om og ferdigheter i relevant metodikk, og med tilstrekkelig kunnskap om temaet som revisjonen omhandler.

Revisor skal være uavhengig og objektiv ved utførelsen av sine oppgaver. Dersom revisor benytter arbeid utført av andre, skal revisor sikre at kravene til uavhengighet og objektivitet er oppfylt også for disse.

Bestilling:

Forvaltningsrevisjonen må gjennomføres i samsvar med kontrollutvalgets bestilling. Revisor må vurdere om kontrollutvalgets bestilling lar seg gjennomføre, om revisor er faglig uavhengig, og dersom det er nødvendig må bestillingen avklares med kontrollutvalget.

¹⁴ http://www.nkrf.no/filarkiv/File/Diverse_pdf-er/RSK_001_Standard_for_forvaltningsrevisjon_110201.pdf

Revisjonsdialogen:

Så tidlig som mulig i prosjektet – og senest før datainnsamlingen starter – skal revisor sende oppstartsbrev til administrasjonssjefen. Det bør også avholdes oppstartsmøte med administrasjonssjefen og reviderte enheter hvor det redegjøres for prosjektet og planlagt gjennomføring.

Hvis det underveis i prosjektet oppstår behov for å endre prosjektets problemstilling(er) eller annet som har vesentlig betydning i forhold til bestillingen, skal dette avklares med kontrollutvalget.

Administrasjonssjefen skal gis anledning til å gi uttrykk for sitt syn på de forhold som framgår av rapporten, og høringsvaret skal vedlegges rapporten som går til behandling i kontrollutvalget.

Prosjektplan, problemstillinger og revisjonskriterier:

Det skal utarbeides en skriftlig prosjektplan for hvert prosjekt, med problemstilling(er).

Med utgangspunkt i bestillingen fra kontrollutvalget må revisor operasjonalisere problemstillingen(e) slik at de blir tilstrekkelig konkretisert og avgrenset til å kunne besvares.

Med utgangspunkt i problemstillingen(e) skal det etableres revisjonskriterier, som skal være begrunnet i, og utledet fra, autoritative kilder innenfor det reviderte området. Revisjonskriteriene skal være relevante, konkrete og i samsvar med de kravene som gjelder for forvaltningsrevisjonsobjektet innenfor den aktuelle tidsperioden.

Metode og data:

Revisor må gjennom valg av metode sikre dataenes relevans (gyldighet, validitet) i forhold til problemstillingene, og datainnsamlingen må gjennomføres på en måte som sikrer dataenes pålitelighet (reliabilitet). Det må innhentes data i tilstrekkelig omfang til å kunne gjøre vurderinger og svare på problemstillingene. Ved bruk av intervjuer skal som hovedregel data verifiseres.

Data som inneholder personopplysninger, må behandles i tråd med lovkrav.

Vurderinger, konklusjoner og anbefalinger:

Revisor må analysere de innsamlede dataene i forhold til revisjonskriteriene og vurdere om praksis eller tilstand er i tråd med kriteriene. Vurderinger må være objektive og logiske. Revisor skal konkludere i forhold til problemstillingene ved å se vurderingene av data opp mot revisjonskriteriene. Dersom det avdekkes vesentlige avvik skal disse komme tydelig frem i forvaltningsrevisjonsrapporten.

Anbefalinger er ikke obligatorisk, men bør gis der dette er hensiktsmessig. Anbefalinger må aldri formuleres som pålegg til administrasjonen, og det bør utvises varsomhet med å foreslå detaljerte løsninger.

Prosjektrapporten:

Det skal skrives rapport til hvert forvaltningsrevisjonsprosjekt. Rapporten bør utformes så leservennlig som mulig.

Rapporten skal vise sammenhengen ("den røde tråden") mellom problemstillinger, revisjonskriterier, innsamlede data, vurderinger, konklusjoner og eventuelle anbefalinger. Praxis eller tilstand innen det reviderte området må beskrives i et omfang som i tilstrekkelig grad underbygger revisors vurderinger og konklusjoner.

Dokumentasjon:

Forvaltningsrevisjon skal dokumenteres på en måte som er tilstrekkelig til å gi en totalforståelse av utførelsen av prosjektet, og til å underbygge revisors vurderinger og konklusjoner. Forhold som tilsier at det kan foreligge misligheter eller feil, skal dokumenteres særskilt.

Dokumentasjon (revisjonsbevis) skal oppbevares i tråd med lovkrav.

Kvalitetssikring og kvalitetskontroll

Utføring av forvaltningsrevisjon skal kvalitetssikres, for å sikre nødvendig faglig og metodisk kvalitet i undersøkelse og rapport, samt at det er konsistens mellom bestilling, problemstillinger, revisjonskriterier, data, vurderinger og konklusjoner.

Revisjonsenheten må dokumentere at det er system for kvalitetskontroll.

Vedlegg 3 – Metode

Prinsipper for metodebruk i forvaltningsrevisjon følger av *RSK 001 Standard for forvaltningsrevisjon*¹⁵ som er vedtatt av Norges Kommunerevisorforbund (NKRF). Denne bygger i stor grad på samfunnsvitenskapelig metode om etterprøvbarehet av funn, og rettslige prinsipper om at revidert enhet skal kunne få frem sitt syn (kontradiksjon) ut fra vår gjennomgang og vurdering av område vi ser på.

Sett i lys av en forvaltningsrevisjons begrensede ressursramme, samt hensiktsmessigheten i forhold til dens formål, er dokumentasjonen og sikring av denne ikke så omfattende som kravene som settes til vitenskapen og domstolene. Ut fra en vitenskapelig og filosofisk side er det ingen informasjon/dokumentasjon som er helt objektiv eller kilde som er 100% pålitelig.

I forvaltningsrevisjon tilstreber vi at vurderinger og anbefalinger skal gjøres på et objektivt og etterprøvbart grunnlag. Ofte er problemstillingene i en forvaltningsrevisjon mer lukkede og definerte enn forskning og etterforskning. Dette påvirker også våre valg av metode. En av hovedhensiktene med forvaltningsrevisjon er å få til læring og endring om det vurderes behov for dette. Ofte vil dette også skje gjennom prosessen når vi gjennomfører en forvaltningsrevisjon. Ved at det settes fokus på et tema og/eller område, vil ofte den reviderte selv se behov for endring.

Det å pålegge endring er en politisk prosess som er gjenstand for saksbehandling. Av den grunn vil ikke våre vurderinger få direkte virkning for å sette i gang endringsprosesser. Gjennom å fremme vurderinger, og eventuelt anbefalinger, som er relevante for problemstillingene søker vi å bidra til utvikling i den reviderte enhet.

I prosjekter kan vi benytte oss av kvalitative og kvantitative metoder¹⁶. Kvalitativ metode vektlegger forståelse og analyse av sammenhenger i en prosess hos den enkelte. De er viktige for å utvikle bedre forståelse av individer, i forhold til for eksempel motivasjon, følelser, holdninger, kognitive prosesser. Kvantitativ metode består av opptelling av fenomener eller kjennetegn ved en gruppe individer. Det brukes for å analysere et stort antall enheter, som for eksempel land, personer eller bedrifter. Kvalitative og kvantitative metoder er supplerende metoder som ikke kan erstatte hverandre.

Eksempler på aktuelle metoder for innsamling og analyse av informasjon / fakta ved forvaltningsrevisjon:

- Dokumentanalyse
- Samtaler / intervju / gruppeintervju
- Spørreundersøkelser
- Statistiske analyser
- Trendanalyser

¹⁵ Vedlegg 2 – RSK 001 – Standard for forvaltningsrevisjon

¹⁶ Store norske leksikon – https://snl.no/kvalitativ_metode og https://snl.no/kvantitativ_metode

- Økonomiske analyser (som regnskapsanalyse)
- Case
- Scenarioanalyse
- Observasjon

I denne revisjonen har vi i hovedsak benyttet følgende metoder:

Dokumentanalyse

Dokumentanalyse består av å hente informasjon fra planer, rapporter, rutiner, vedtak, referater og lignende.

Styrkene ved dokumentanalyse er at informasjonen er skriftlig, og i mange tilfeller har flere personer vært involvert i utarbeidelsen av den. Er dokumentasjonen utarbeidet av den reviderte kan den antas å ha stor grad av pålitelighet. Er dokumentasjonen utarbeidet av, eller på vegne av, noen med en saksinteresse, er det grunn til å være mer forsiktig i bruken av dem.

Dokumentanalyse er ofte hensiktsmessig i forvaltningsrevisjon, siden det ofte finnes mange dokumenter med relevante data for våre undersøkelser. Svakheten er at dokumentanalyse i seg selv bare fanger opp det som er skriftlig dokumentert. For å motvirke dette vil dokumentanalyse ofte benyttes i kombinasjon med andre metoder.

Samtaler / intervju / gruppeintervju

Samtaler, intervju og/eller gruppeintervju egner seg godt til å undersøke åpne, beskrivende problemstillinger, og særlig der det er begrenset med skriftlig informasjon / dokumentasjon.

Utfordringer er å vurdere om det i tilstrekkelig grad gir et helhetlig og «korrekt» bilde av virkeligheten. Utvalgets størrelse og hvordan man velger ut hvem som skal intervjues vil ha betydning for påliteligheten.

Ved gjennomføring av intervjuer skal det føres referat fra samtalen, og de som er intervjuet skal i ettertid verifisere at referatet gir en riktig fremstilling av deres syn på et tema og/eller område.

Økonomiske analyser (som regnskapsanalyse)

Økonomisk analyse er bruk av økonomiske data (regnskap o.l.) til å se økonomiske faresignaler og muligheter i organisasjonen. Målsettingen er å komme bak tallene i regnskap og budsjett for bedre å forstå helheten i organisasjonens økonomiske resultat og utvikling. Her vil forhold som lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet være sentrale.

Vedlegg 4 – Utledning av revisjonskriterier

Undersøkelsen har følgende problemstillinger:

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- *Organisering og ansvar/roller*
- *Planlegging og gjennomføring*
 - *Tidligfase/behovsvurdering – prosjektering – utførelse/gjennomføring – overtagelse (drift)*
- *Rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift*
- *Avviks- / endringshåndtering*
- *Anskaffelsesprosessene i forbindelse med anskaffelse av;*
 - *arkitekt og rådgivere*
 - *entreprenør*

For disse har revisjonen utledet revisjonskriterier. Kriteriene er ikke nødvendigvis uttømmende for ethvert krav som stilles til alle sider av arbeidet innenfor temaene. Kriteriene er oppstilt etter revisjonens vurdering av hva som er det sentrale, basert på en vurdering av virksomhetens egenart og regelverket den forvalter.

Problemstillingene og de utledede revisjonskriteriene er omtalt samlet i kapittel 3.

Styring av investeringsprosjekter (prosjektstyring)

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- *Organisering og ansvar/roller*
- *Planlegging og gjennomføring*
 - *Tidligfase/behovsvurdering – prosjektering – utførelse/gjennomføring – overtagelse (drift)*
- *Rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift*
- *Avviks- / endringshåndtering*

Utledede revisjonskriterier:

- Kommunen har en tydelig organisering av sine investeringsprosjekter gjennom en valgt prosjektmodell eller et reglement for investeringer, med;
 - klart definert faseinndeling med beslutningspunkter / milepæler
 - klart definerte roller og ansvarsområder
- Kommunen har etablert rutiner for rapportering og oppfølging av kostnader og fremdrift, med;
 - klare krav til hva som skal, og når det skal følges opp og rapporteres

- Kommunen har etablert rutiner for endringer og avvik, med;
 - roller og beslutningsfullmakter
 - system for registrering av endringer og avvik, samt resultatet av beslutninger

Kilder og begrunnelse:

God prosjektstyring er et begrep, som man ikke uten videre kan finne en fasitløsning på. Dette vil avhenge av det enkelte prosjekts natur, og det vil kunne være flere løsninger som er "gode". For å finne en måte å vurdere Flesberg kommunes prosjektstyring på, har vi derfor valgt å se på noen anerkjente – utbredte modeller, og hvilke likhetstrekk som finnes i disse, hva som kjennetegner dem.

Difi – Direktoratet for forvaltning og IKT og DFØ – Direktoratet for forvaltning og økonomistyring har utarbeidet 3 modeller¹⁷:

- Anskaffelsesprosessen steg for steg
- Byggeprosessen steg for steg
- Tilbud steg for steg (leverandører)

Byggeprosessen steg for steg gir veiledning om og maler til hvordan du på en god måte bestiller og følger opp et bygg- og anleggsprosjekt. Prosessen bygger på Bygg21s rammeverk for byggeprosjekter «Neste steg». Se omtale av denne senere i vedlegget.

Veiledningen til byggeprosessen steg for steg starter etter at det er identifisert et behov og man skal begynne å forberede en anskaffelse. Prosessen er bygget opp rundt følgende faser:



I et byggeprosjekt er de to største anskaffelsesprosessene, de som følger av anskaffelse av arkitekt og rådgivere (tekniske fag) og av anskaffelse av entreprenør.

Difi og DFØ har tilgjengeliggjort en rekke veiledninger og verktøy, som vil kunne hjelpe kommunal sektor med alle faser og steg i prosessen rundt bygging og anskaffelser. Som blant annet:

- Håndtering av sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) i bygge- og anleggsprosjekter
- Veileder i forhold til entreprisereformer
- Miljøkriterier
- Maler for konkurransegrunnlag – for hver anskaffelsestype

¹⁷ <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen>

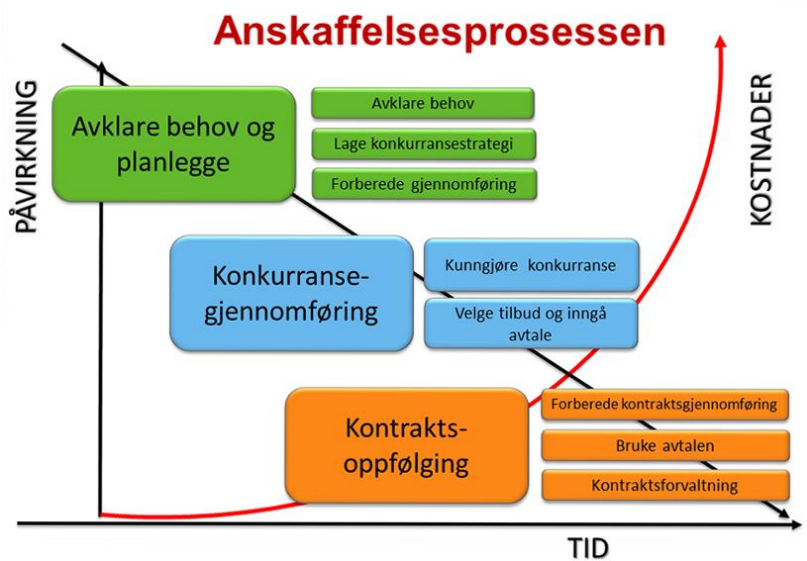
- Evaluering av leveransen (varer, tjenester, arkitekt og rådgiveroppdrag, entreprenøroppdrag)
- Tidlig LCC – verktøy for beregning av livssyklus kostnader tidlig i et byggeprosjekt
- Kravspesifikasjoner for formålsbygg, tekniske fag og FDV (Forvaltning, Drift og Vedlikehold)

Anskaffelsesprosessen steg for steg¹⁸ tar for seg 3 faser:

1. Avklare behov og forberede konkurransen
 - Vurdere behov
 - Lage konkurransestrategi
 - Forberede konkurransen
 - Konkurransegrunnlag
 - Spesifikasjoner, krav, kriterier og kontraktsvilkår
 - Kvalifikasjonskrav
2. Konkurransgjennomføring
 - Invitasjon til konkurranse
 - Velge tilbud og inngå avtale
3. Kontraktsoppfølging
 - Komme i gang med kontraktsoppfølging
 - Bruke avtalen
 - Forvalte avtalen

Sammenhengen mellom tid, kostnader og påvirkning kan illustreres som vist i figuren¹⁹.

Som vist vil mulighetene for påvirkning reduseres, og kostnadene for endringer øke etter hvert som tiden går.



Difi og DFØ har også en veiledning til hvordan leverandører kan gi tilbud til det offentlige – «Tilbud steg for steg (leverandører)²⁰. Denne tar for seg fasene:

- Planlegge salg
- Skrive tilbud
- Følge opp leveranse og kontrakt

¹⁸ <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg>

¹⁹ Figur hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg>

²⁰ <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/tilbud-steg-steg-leverandorer>

Hvis vi ser på Statsbyggs "Prosjektmodell"²¹ som er illustrert med figuren til høyre, så finner vi igjen mange av de de samme elementene, men med en noe annen inndeling.

Prosjektmodellen er Statsbyggs styringssystem for prosjektgjennomføring og beskriver hvilke faser og beslutningspunkter alle prosjektene skal gjennom.

Prosjektmodellen skal følges i alle fasene av prosjektene for å sikre en enhetlig og forsvarlig prosjektgjennomføring fra start til slutt, rundt det som er eller kan bli et byggeprosjekt. Dette skal bidra til gjentatte gode prosjektgjennomføringer og sørge for at leveransen er i overensstemmelse med forventninger, mål og krav avtalt med kunden.

Prosjektmodellen styrker planleggingen, styringen og gjennomføringen av prosjektene. Et felles rammeverk gir prosjektene forutsigbarhet og gjør overgangen mellom de ulike fasene tydelige. Det er et hjelpemiddel som gir en trygghet i det daglige prosjektarbeidet, og det forenkler også den viktige erfaringsoverføringen mellom prosjektene og organisasjonen.

Prosjektmodellen er inndelt i faser som gjenspeiler livssyklusen og verdiskapningen i prosjektet. Hver fase inneholder en start, et sett med leveranser og en slutt. For å gå videre til neste fase må prosjektet gjennom en beslutningsport der det er formaliserte krav for å videreføre prosjektet.

Norsk Kommunalteknisk Forening²² (NKF) etablerte prosjektet "Prosjektstøtte"²³, hvor NKF var ansvarlig for prosjektledelse og representert i styringsgruppen sammen med Bygg21 og Difi. I tillegg ble det etablert et bestiller- og leverandørforum. Prosjektet tok for seg 3 områder hvor det skulle utarbeides verktøy og hjelpemidler for gjennomføring av byggeprosjekter:

- Kravspesifikasjoner
- Help desk
- Prosjektweb

NKF Prosjekthjelper²⁴, er et nytt verktøy som skal bidra til å effektivisere byggeprosjektene slik at de både tar kortere tid og blir billigere, samtidig

UTREDE - konsept

- Konseptvalgutredning (KVU)
- Konseptvalgotat (KVN)
- Behovsutredning
- Arealplanutredning
- Kostnad- og usikkerhetsanalyse
- Kontrahere rådgivere
- Lokalisering

AVKLARE - oppdraget

- Oppdragsavklaring
- Lokalisering
- Regulering
- Kostnad- og usikkerhetsanalyse

UTVIKLE

- Behovsutredning
- Kontraksstrategi
- Rom- og funksjonsprogram
- Byggeprogram
- Regulering
- Eiendomserverv
- Kontrahere rådgivere
- Kostnad- og usikkerhetsanalyse

PLANLEGGE

- Kontrahere rådgivere
- Skisseprosjekt
- Forprosjekt
- Regulering
- Krav til FDV dokumentasjon
- Kontrahere entrepriser 2
- Kostnads- og usikkerhetsanalyser
- Leieavtale 1

GIENNOMFØRE

- Detaljprosjekt
- Kontrahere entrepriser
- Oppfølging av byggesak
- Verifisering av økonomisk ramme
- Opplæring

AVSLUTTE

- Entrepriseovertakelser
- Idriftsetting og testing
- Prøvedrift
- FDV-dokumentasjon
- Opplæring
- Overføring til forvalter
- Registrering av sluttkostnad
- Reklamasjon

FORVALTE

- Leveranser
- Overføring forvalter
- Opplæring
- FDV dokumentasjon
- Prøvedrift
- Reklamasjon

²¹ <https://statsbygg.metierportal.no/prosjektmodell/>

²² Norsk Kommunalteknisk Forening (NKF) er en forening for alle som arbeider innen kommunaltekniske fag, hvor enkeltpersoner, virksomheter og foreninger som arbeider innen disse fagområdene kan bli medlem.

²³ <http://www.kommunalteknikk.no/nkf-prosjektstoette.295404.no.html>

²⁴ <https://www.prosjekthjelper.no/landing>

som de er i tråd med mål til kvalitet og funksjon. Verktøyet er utviklet av NKF, i samarbeid med storbyene, Husbanken, Bygg21 og Boligprodusentenes forening, og tilbys eksklusivt til kommuner og kommunale foretak.

Verktøyet skal bidra til å effektivt, raskt og rimelig kunne utarbeide formålsbeskrivelser for offentlige bygg. Det skal bidra til å innfri ønsker om en utvikling hvor nye bygg blir mer og mer optimalt utformet, for å stadig kunne forbedre drift og brukertilfredshet, samt å kunne forbedre innholdet ved å ha fokus på arealeffektivitet, logistikk, flerbruk og sikkerhet.

Ved å bruke det digitale verktøyet får man ut et anbudsdokument som tar opp i seg:

- Kommunens ambisjonsnivå på miljø, energi, pedagogikk (type skole) osv.
- Formålsbeskrivelse på arealprogram, rombeskrivelser osv.
- Teknisk og FDV beskrivelse

Ved lansering i 2020 foreligger det beskrivelser for følgende formålsbygg:

- Boliger
- Barnehager
- Brannstasjon
- Skoler
- Sykehjem

Det er videre planlagt beskrivelser for:

- Kulturbygg
- Idrettsbygg
- Flerbrukshall
- Svømmehall

Bygg21 er et samarbeid mellom bygg- og eiendomsnæringen og statlige myndigheter, som mottar sitt mandat Kommunal- og moderniserings-departementet (KMD)²⁵. Målet for samarbeidet er å realisere bygg- og eiendomsnæringens potensiale innenfor produktivitet og bærekraft.

I 2017 og 2018 jobbet seks arbeidsgrupper for å levere konkrete endringsforslag og initiativ innenfor seks mulighetsområder:

1. Næringens rolle i plan- og byggeprosesser
2. Kunnskap om produktivitet og kostnadsutvikling
3. Kvalitet og bærekraft
4. Samhandling i byggeprosjekter
5. Industrialisering av byggeprosjekter
6. Kompetanse som konkurransefortrinn

²⁵ <https://www.bygg21.no/om-bygg21/>

Bygg21 har publisert flere veiledere og hjelpeverktøy²⁶, som blant annet fasenormen "Neste steg"²⁷. Denne tar for seg fasene i et byggeprosjekt, fra vugge til grav. Denne er også bygget opp rundt de samme elementene, fra behov, gjennom utvikling, valg og realisering, til overtakelse, drift og til slutt avvikling.

Neste steg bygger på fire perspektiver:

- Eierperspektivet – hvor fokus er på hensikten med tiltaket og overordnede beslutninger
- Brukerperspektivet – hvor fokus er på effekten av tiltaket og løsningens egenskaper
- Utøvende perspektiv – hvor fokus er på gjennomføring av prosjektet og produksjonsapparatet
- Offentlig perspektiv – hvor fokus er på fellesskapets interesser i forhold til tiltaket

I fasenormen er det definert 3 hovedgrupper av deltagere og roller som samspiller i et byggeprosjekt:

1. Oppdragsgiver (representerer og forplikter eiere og brukere)
2. Prosjektledelse (tar ansvar for helheten på tvers av leverandørgrupper)
3. Leverandør (teamene som i praksis utøver sine fag)

Oppdragsgiver: Ethvert tiltak har en hensikt knyttet til bruk over tid, og har alltid en oppdragsgiver knyttet til eier og investorrollen. Oppdragsgiver er tiltakets primære kunde, og oppdragsgiver og bruker kan være samme person. Oppdragsgiver er drevet av bruksverdier og økonomisk lønnsomhet. En rekke virksomheter, som bank, finans, advokater, megler og andre rådgivere har sterke knytninger til oppdragsgiver.

Prosjektledelse: Ethvert tiltak har en ledelse med ansvar for helheten. Rollen innehas ofte av oppdragsgivers organisasjon, men kan også være delegert til innleide ressurser. Prosjektledelsen har totalansvaret for prosjektets resultat og prosjektleder er "virksomhetsleder" og "resultatansvarlig". Prosjektledelse kan bestå av en eller flere personer.

Leverandør: Ethvert tiltak skal planlegges, prosjekteres og produseres i tråd med oppdragsgivers bestilling og innenfor gjeldende lover og regler. Leverandøren(e) er drevet av prosjektets fortjenestemargin og produktivitet. Uavhengig av entreprisform må leverandørene samvirke på en rasjonell og verdiskapende måte.

Alle medvirkende i tiltaket har egen nytte av et verdiskapende og effektivt samspill i arbeidet med å realisere prosjektets mål og hensikt.

²⁶ <https://www.bygg21.no/rapporter-og-veiledere/>

²⁷ <http://www.bygg21.no/no/resultater/fasenormen-neste-steg/>

Fasenormen Neste Steg er utviklet i samarbeid mellom Bygg21, Eiendom Norge, EBA og Difi. Statsbygg har bidratt i referansegruppen. NTNU og Prosjekt Norge har laget Neste Steg.

Stegene i Neste steg er:

1. **Behov**
 - Det avklares om det er et behov. Det avklares om ideen er ønskelig å forfølge, eller om det finnes problemer som bør avklares og utredes. Dette steget kan være initiert av eier eller ved at en bruker tar kontakt for å skape en endring, eller dekke et behov.
2. **Konseptutvikling**
 - Analyse av muligheter og alternativer for beste løsning. Basert på foreløpige anslag på omfang, pris og kvalitet tas beslutning om å gå videre med prosjekt eller ikke.
3. **Konseptbearbeiding**
 - Det valgte alternativet detaljeres. Det kontrolleres at valgte løsninger kan gjennomføres. Modeller og skisser lages. I samspillsentreprise brukes dette steget til at partene kan utvikle prosjektet i fellesskap.
4. **Detaljprosjektering**
 - Rådgivere og/eller leverandører utvikler en detaljert plan for gjennomføring og underlag for produksjon. Plan lages med nødvendig detaljnivå. Dette trolig justeres slik at de stemmer med entreprenørens valg av utstyr ol.
5. **Produksjon**
 - Her bygges det. Leveransen gjennomføres i henhold til nedsatte planer. FDV-dokumentasjon utarbeides og overleveres partene i neste steg.
6. **Overlevering**
 - Bygget overleveres, og tas i bruk. Brukere får overlevert FDV-dokumentasjon, og læres opp i bruk slik at bygget forvaltes på rett måte.
7. **Bruk**
 - Bygget brukes, forvaltes og driftes. Som en del av brukssteget regnes også vedlikehold og utskiftning av teknisk utstyr.
8. **Avvikling**
 - Bygget har gått ut på dato, eller er ikke lenger del av eiers fremdriftsplan. Eier ser nå ingen mulighet for alternativ bruk og ønsker ikke å investere mer i bygget. Det rives eller selges.

Digitaliseringsdirektoratet har en prosjektveiviser²⁸ som har til formål å bidra til flere vellykkede prosjekter. Den beskriver virksomhetens overordnede styring av sine prosjekter, basert på faser og beslutningspunkter. Ved hvert beslutningspunkt (BP) skal virksomhetsledelsen / prosjekteieren godkjenne overgangen fra en fase til den neste.

²⁸ <https://www.prosjektveiviseren.no/>

Prosjektveiviseren har følgende faser:



De blå fasene tilhører virksomhetsstyringen, prosjektets faser er grønne og er prosjekteiers ansvar.

Prosjektveiviseren er rettet mot:

- **Virksomhetsledelsen** - og deres bruk av prosjekter som et sentralt virkemiddel for å realisere virksomhetens mål
- **Prosjekteiere** - og deres rolle som bindeledd mellom linjeorganisasjon og prosjektet
- **Prosjektledere** - og deres ansvar for overordnet planlegging og gjennomføring av prosjektet

Prosjektveilederen har definert 6 tema som krever spesiell oppmerksomhet og er viktige for god prosjektstyring i alle faser av prosjektet. Den har spesielt fokus på hvordan disse bør ivaretas under hver fase. Temaene er:

- Interessenter
- Gevinster
- Usikkerhet
- Informasjonssikkerhet og personvern
- Virksomhetsarkitektur
- Anskaffelser

Forskningsprogrammet Concept²⁹ (NTNU) skal utvikle kunnskap som sikrer bedre konseptvalg, ressursutnyttning og effekt av store statlige investeringer. Programmet har et særlig fokus på tidligfasen i prosjektene, fra den første ideen oppstår til endelig finansiering av gjennomføringen er vedtatt.

En hovedaktivitet er å drive følgeforskning knyttet til store, statlige investeringsprosjekter underlagt den norske ordningen med ekstern kvalitetssikring. Det foretas løpende innsamling av informasjon om store statlige investeringsprosjekter. Basert på analyse av dataene og andre, teoretisk eller metodisk baserte forskningsprosjekter, utvikles ny kunnskap om hvordan aktørene kan vurdere, ta beslutninger om og styre store statlige prosjekter.

²⁹ <https://www.ntnu.no/concept/>

Selv om programmet har et statlig fokus, er det også gjort vurderinger knyttet til kommunal sektor. Og metodikken er like relevant for kommunal som for statlig sektor.

Forskningsresultatene publiseres fortløpende i bøker, rapporter, temahefter, artikler osv, på blant annet nettsidene.³⁰

Anskaffelsesprosesser

Har Flesberg kommune utøvd god prosjektstyring av sine investeringsprosjekter innenfor vann og avløp, med tanke på;

- *Anskaffelsesprosessene i forbindelse med anskaffelse av;*
 - *arkitekt og rådgivere*
 - *entreprenør*

Utlede revisjonskriterier:

- *Kommunen skal sikre at det er en konkurranse mellom leverandører gjennom å utlyse anskaffelser eller be om tilbud i tråd med regelverket*
- *Kommunen skal sikre likebehandling, forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvbarehet i anskaffelsesprosessene gjennom god dokumentasjon*

Kilder og begrunnelse:

De investeringsprosjekter som er gjenstand for revisjon i denne rapporten er startet opp og gjennomført både før og etter endringen i regelverket som kom 1. januar 2017. Vi vil her utlede og begrunne våre revisjonskriterier etter det regelverket som gjaldt fra 1. januar 2017, og vise til regelverket som gjaldt før dette der hvor dette avviker vesentlig. Vi har også valgt å se på anskaffelser på et overordnet nivå, sett i lys av kontrollutvalgets ønske om å fokusere mest på den delen av prosjektet som går på prosjektstyring. Disse prosjektene vil i stor grad reguleres av forsyningsforskriften³¹.

Formålet³² med anskaffelsesregelverket (loven og tilhørende forskrifter) er å bidra til økt verdiskapning i samfunnet gjennom å sikre mest mulig effektiv ressursbruk. Dette skal nås gjennom offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til økt tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte gjennom at det offentlige opptrer med stor integritet.

Anskaffelsesregelverket bygger på noen til dels overlappende grunnleggende prinsipper uavhengig av anskaffelsens art og verdi. Dette gjelder blant annet kravene til konkurranse, god forretningsmessighet,

³⁰ <https://www.ntnu.no/concept/publikasjoner>

³¹ FOR 2016-08-12 nr 975, Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (forsyningsforskriften) § 1-5.

³² LOV 2016-06-17 nr 73, Lov om offentlige anskaffelser (Anskaffelsesloven) § 1.

forholdsmessighet, likebehandling av leverandører, forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet³³.

Beregning av anskaffelsens verdi³⁴ skal gjøres som et anslag av den samlede beløpet som oppdragsgiver kan komme til å betale, ekskl. mva. for de kontrakter som utgjør en anskaffelse. Beregningen må være holdbar (realistisk) på det tidspunktet oppdragsgiver kunngjør eller begynner å hente inn tilbud.

Det er ikke anledning til å velge en bestemt metode for beregning eller dele opp en anskaffelse for å unngå bestemmelser i regelverket. Det må tas hensyn til opsjoner og eventuelle forlengelser av kontrakten. Hvis et bygge- og anleggsarbeid er inndelt i flere delarbeider hvor det skal inngås særskilte kontrakter skal hvert delarbeid tas med i beregningen.

Forskriftens del I gjelder for³⁵ alle anskaffelser som er omfattet av forskriften, og har en verdi som er lik eller overstiger kr 100.000 ekskl. mva. Del II gjelder for kontrakter hvor den anslåtte verdien³⁶ er lik eller overstiger EØS-terskelverdiene 51,5 mill kr for bygge- og anleggskontrakter og 4,1 mill kr for vare- og tjenestekontrakter. Del III gjelder for kontrakter om særlige tjenester og kontrakter om helse- og sosialtjenester med en anslått verdi som er lik eller overstiger EØS-terskelverdien 9,6 mill kr. Del IV gjelder for plan- og designkonkurranser med en anslått verdi som er lik eller overstiger EØS-terskelverdien 4,1 mill kr. I tillegg ble det fra 1. januar 2007 innført et krav til protokollføring ved anskaffelser som overstiger 100.000 kr.

Loven vil i de aller fleste tilfeller gjelde også under disse grenseverdiene.

Oppdragsgiver kan velge mellom flere typer anskaffelsesprosedyre³⁷; åpen anbudskonkurranse, begrenset anbudskonkurranse, konkurranse med forhandling etter forutgående kunngjøring eller konkurransepreget dialog. For å utvikle og anskaffe innovative varer, tjenester eller bygge- og anleggsarbeider kan konkurranse om innovasjonspartnerskap benyttes. I enkelte situasjoner hvor vilkår er oppfylt kan oppdragsgiver benytte konkurranse med forhandling uten forutgående kunngjøring eller gjennomføre en anskaffelse uten konkurranse.

Kontrakten som inngås skal i utgangspunktet omfatte en anskaffelse av tilsvarende art og anslått verdi (omfang) som det fremgår av konkurransegrunnlag. I enkelte tilfeller vil det være anledning til å gjøre endringer og avklaringer underveis. Det er viktig at disse endringene ikke endrer ved det faktum at de grunnleggende prinsippene omtalt innledningsvis ikke brytes.

Det er viktig at prinsippene om likebehandling og god forretningsskikk, samt taushetsplikt, ivaretas gjennom avklaringer, dialog og forhandlinger. Blant annet for å sikre at tilbudene, der det er aktuelt, ikke endres i så stor grad at reglene om avvisning skulle vært anvendt. Det kan heller ikke endres slik at det kan stilles spørsmål til hvorvidt det kan ha betydning for konkurranseforholdet.

³³ LOV 2016-06-17 nr 73, Lov om offentlige anskaffelser (Anskaffelsesloven) § 4.

³⁴ FOR 2016-08-12 nr 975, Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (forsyningsforskriften) § 5-3.

³⁵ FOR 2016-08-12 nr 975, Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (forsyningsforskriften) § 5-1.

³⁶ Alle verdier oppgis ekskl. mva.

³⁷ FOR 2016-08-12 nr 975, Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (forsyningsforskriften) §§ 9-1, 9-2 og 9-3.

Vedlegg 5 - Definisjoner

Følgende definisjoner er basert på Bygg21s fasenorm "Neste steg"³⁸.

<i>Prosjekt</i>	Et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, som gjennomføres av en temporær organisasjon innenfor en tids- og kostnadsramme.
<i>Byggeprosess</i>	Proessen å begrunne, planlegge, prosjektere, bygge og ta i bruk et fysisk produkt (bygg eller anlegg) fra idéen er utløst av et behov til effekten av resultatet er innkassert.
<i>Bærekraft</i>	Å imøtekomme dagens forbruksbehov uten å forringe mulighetene for kommende generasjoner til å få dekket sine. Tre bærekraftdimensjoner må alltid ivaretas: økonomi, miljø og sosiale hensyn. Dette er alles ansvar.
<i>Entreprisemodell</i>	En prinsipiell deling av hovedoppgaver mellom sentrale aktører i gjennomføringen av et byggeprosjekt – f.eks. hovedentreprise, totalentreprise. Se også gjennomføringsform.
<i>Gjennomføringsform</i>	Kombinasjon av angrepsmåte, organisering, entreprisemodell, kontraheringsform og bruk av kontrakter som uttrykker valgt strategi for gjennomføring av et prosjekt.
<i>Aktør</i>	En ansvarlig enhet (organisasjon, juridisk enhet) som tar på seg en aktiv rolle i et byggeprosjekt.
<i>Rolle</i>	En definert posisjon, kan kjennes igjen på ansvarsområdet eller oppgavene som følger med. En aktør kan ha flere roller.
<i>Prosjektorganisasjon</i>	De rollene som defineres og bemannes spesifikt for å gjennomføre et prosjekt. Inkluderer alle roller og ansvar som faller inn under prosjektleders ansvarsområde.
<i>Oppdragsgiver</i>	Eiers representant, Byggherre, Tiltakshaver. Entydig plassering av hvem som forplikter den som eier resultatet og sikrer finansieringen.
<i>Prosjektleder</i>	Prosjektets operative leder. Sørger for at de definerte prosjektmålene nås i rett tid, til rett kostnad og med rett kvalitet, samtidig som resultatet er levedyktig. Entydig plassering av ansvaret for å gjennomføre prosjektet. Ansvarlig for at både brukshensyn og produksjonshensyn blir tatt med i alle prosjektets faser.

³⁸ <http://www.bygg21.no/no/resultater/fasenormen-neste-steg/>

*Prosjektleder
prosjektering /
Prosjekteringsansvarlig*

Ivaretar byggherrens og brukerorganisasjonens interesser og mål i forhold til prosjekteringen som foregår i alle fasene i prosjektet, også utførelsesfasen.

Kort og godt ansvarlig for å finne den rette løsningen i et livsløpsperspektiv. Dette gjør vedkommende til en viktig koordinatorrolle mellom eier, bruker og utførende uansett gjennomføringsmodell.

*Prosjektleder bygging
/ Byggeleder*

Ivaretar byggherren og brukernes interesser og mål i produksjonen.

Ivaretar i enkelte gjennomføringsmodeller utøvenes behov for koordinering og logistikk for produktivitet.

Etablerer og strukturerer nødvendig organisasjon av fagbyggeledere og kontrollører for oppfølging.

Mål

Beskrivelse av hva prosjektet skal levere. Målet skal beskrive en oppnådd tilstand. Mål defineres på flere nivåer, typisk på eier- eller samfunnsnivå, på effektnivå og på resultatnivå.

Milepæl

Et definert tidspunkt da en definert tilstand er oppnådd, for eksempel en plan godkjent, en leveranse er fullført, en tillatelse oppnådd. Oppnådd tilstand og samsvar må dokumenteres. Milepæler er bakoverskuende. Se også beslutningspunkt.

*Beslutningsport/-
punkt*

Et definert tidspunkt da en viktig beslutning skal tas. Beslutningsporter/-punkter krever at nødvendig dokumentasjon om målene, løsningen og planene for gjennomføring er tilgjengelig. Beslutningspunkter er framoverskuende. Se også milepæl.

Steg

En sekvens av prosjektutviklingen – kan kjennes igjen ved sitt start- og slutt punkt (beslutningsporter), nivået på modning av resultatet (løsningen) og som tidsperiode i en overordnet framdriftsplan (milepæler). Se også fase.

Fase

Se steg. Faser skiller seg fra steg ved å være låst i en fast sekvens.

Tidligfase

Utviklingen gjennom utrednings- og planleggingsfasene frem til endelig beslutning om å finansiere og gjennomføre prosjektet.

Følgende definisjoner er hentet fra Forskrift om offentlig anskaffelser³⁹.

<i>Kontrakt</i>	Gjensidig bebyrdende avtale som inngås skriftlig mellom en eller flere oppdragsgivere og en eller flere leverandører.
<i>Bygge- og anleggskontrakt</i>	Kontrakt som omhandler enten utførelse, eller både utførelse og planlegging, av arbeider i forbindelse med aktiviteter som er angitt i vedlegg 1 (liste over forskjellige former for bygge- og anleggsarbeid) eller et bygge- og anleggsarbeid, eller utførelse på en hvilken som helst måte av et bygg og anlegg som oppfyller de krav som er satt av den offentlige oppdragsgiver. Med bygge- og anleggsarbeid menes resultatet av et sett av bygge- og anleggsaktiviteter som i sin helhet er tilstrekkelig til å oppfylle en økonomisk og teknisk funksjon.
<i>Bygge- og anleggskonsesjon</i>	Kontrakt av samme type som angitt i bokstav c, med det unntak at vederlaget for arbeidene som skal utføres enten utelukkende består av retten til å utnytte byggverket eller i en slik rett sammen med betaling.
<i>Skriftlig</i>	Ethvert uttrykk bestående av ord eller tall som kan leses, reproduseres og deretter kommuniseres. Det kan omfatte elektronisk melding når informasjonen i denne er tilgjengelig også for ettertiden.
<i>Elektronisk</i>	Ved hjelp av elektronisk utstyr for behandling (herunder digital komprimering) og lagring av data som overføres, videresendes og mottas via kabel, radio, optisk eller med andre elektromagnetiske medier.
<i>Kunngjørings skjema</i>	Strukturert informasjoninnhold i Doffin, fastsatt av Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet,
<i>Alternativt tilbud</i>	Betegnelse på tilbud som er utarbeidet etter oppdragsgivers oppgitte alternative minimumskrav til ytelse eller funksjon, og eventuelle spesielle krav til utformingen av tilbudet.
<i>Universell utforming</i>	Utforming eller tilrettelegging av hovedløsningen i de fysiske forholdene slik at virksomhetens alminnelige funksjon kan benyttes av flest mulig.
<i>TED-databasen</i>	Den europeiske offisielle databasen for kunngjøringer.
<i>Doffin</i>	Den norske offisielle databasen for kunngjøringer.
<i>Karensperiode</i>	Tidsrommet mellom meddelelsen om kontraktstildeling og det tidspunktet oppdragsgiver tidligst kan inngå kontrakten.
<i>Berørte leverandører</i>	Leverandører som har levert inn forespørsel om å delta i konkurransen og som ikke har fått meddelelse om at deres forespørsel er avvist eller forkastet, og alle leverandører som har levert inn tilbud.

³⁹ FOR-2006-04-07 nr 402, Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) §§ 4-1 og 4-2.

*Ulovlig direkte
anskaffelse*

En anskaffelse hvor oppdragsgiver i strid med reglene i denne forskrift ikke har kunngjort konkurransen, eller en anskaffelse hvor oppdragsgiver bare har kunngjort i Doffin når det etter denne forskriften foreligger en plikt til å kunngjøre i TED-databasen.

*Åpen
anbudskonkurranse*

Anskaffelsesprosedyre som tillater alle interesserte leverandører å gi tilbud, men som ikke tillater forhandling.

*Begrenset
anbudskonkurranse*

Anskaffelsesprosedyre som bare tillater de leverandører som er invitert av oppdragsgiver til å gi tilbud, men som ikke tillater forhandling.

*Konkurransепреget
dialog*

Anskaffelsesprosedyre hvor oppdragsgiver i en eller flere runder fører en dialog med leverandører om alternative løsninger før det gis konkurrerende tilbud.

*Konkurranse med
forhandling*

Anskaffelsesprosedyre hvor oppdragsgiver har adgang til å forhandle med en eller flere leverandører.

*Plan- og
designkonkurranse*

Anskaffelsesprosedyre som for eksempel på områdene arealplanlegging, byplanlegging, arkitekt- og ingeniørarbeider eller databehandling, gjør det mulig for oppdragsgiver gjennom en konkurranse, med eller uten premiering, å få utarbeidet en plan eller design som deretter kåres av en jury. Juryens avgjørelse kan være bindende eller innstillende,

Vedlegg 6 – Eksempel på etterspurt dokumentasjon

Nedfor følger eksempel på den dokumentasjon vi har etterspurt i oppstartsmøte og senere eposter og samtaler.

- En «Innholdsfortegnelse» – Et dokument som forklarer hva de forskjellige dokumentene er, og i hvilken sammenheng de er relevante. I oppstartsmøte ble det sagt at prosjektene ble noe endret underveis, og hva dette innebærer må komme frem av den dokumentasjonen vi mottar.
- Kommunens plan og styringsdokumenter (overordnede planer / strategidokumenter) som inneholder relevant info om prosjektene. Som f eks; kommuneplan, temaplan, handlingsprogram, økonomiplan, budsjett, regnskap, årsrapport, årsmelding, tertialrapport osv.
- Organisasjonskart og -beskrivelse, som illustrerer;
 - Hvor ligger investeringsprosjekter i kommunen
 - Hvordan organiseres investeringsprosjekter
 - Hvordan organiseres det enkelte investeringsprosjekt
 - Hvem gjør hva innenfor området
- Kommunens eventuelle rutiner for styring av investeringsprosjekter og valg av prosjektmodell, som:
 - Organisering og ansvar/roller
 - Fullmakter – delegering (Politisk og administrativt)
 - Milepæler – rapportering og oppfølging av økonomi og fremdrift
 - Avviks- og endringshåndtering... sett opp mot faseinndeling, beslutningspunkter, rapporteringspunkter osv ...
- Prosjektplaner
- Økonomi – Prosjektregnskap – totalt for prosjektets løpetid:
 - Budsjett → Opprinnelig vedtatt +/- budsjettjusteringer underveis = endelig budsjett
 - Regnskap → status eller sluttregnskap
- Politiske vedtak → aktuelle vedtak fra kommunestyret og/eller utvalg
- Anskaffelsesprosesser
 - 1. arkitekt og rådgivere
 - 2. gjennomføring → entreprenør
 - Dokumentasjon for disse som, utlysning / kunngjøring, konkurransegrunnlag og protokoll
- Avtaler
- Avviks/endringsmeldinger.
- Referat fra byggemøter o.l.
- Annen relevant dokumentasjon for å beskrive området og/eller prosjektene



Vi kan kommuner

Viken kommunerevisjon IKS

Org.nr.: 985 731 098 MVA

post@vkrevisjon.no | vkrevisjon.no

Hovedkontor - Drammen

Postadresse: Postboks 4197, 3005 Drammen

Besøksadresse: Øvre Eiker vei 14, 3048 Drammen

Avdelingskontor - Hønefoss

Postadresse: Postboks 123, Sentrum, 3502 Hønefoss

Besøksadresse: Osloveien 1, 3511 Hønefoss

Avdelingskontor - Ski

Postadresse: Postboks 173, 1401 Ski

Besøksadresse: Parkaksen 7, 1400 Ski