

Haugaland
Kontrollutvalgssekretariat IKS
Mottatt dato: 16.11.13
Journalført: 13/352/ogk
Arkivkode: 216

FORVALTNINGSREVISJON AV STYRING AV BYGGEPROSJEKT



SULDAL KOMMUNE
NOVEMBER 2013

INNHALD

Denne rapporten sine målgrupper er kontrollutvalet, andre folkevalde, formelt ansvarlege i administrasjon og utførande fagfolk i administrasjon. Rapporten er eit offentleg dokument og skal vere tilgjengeleg òg for media og andre interesserte. Behova varierer, men her er ein lesarrettleiar med to nivå for kor djupt rapporten kan bli behandla:

1. Oversikt over innhaldet, samandraget og rådmannen sine kommentarar
2. Hovudrapporten med innleiing, fakta og vurderingar med tilrådingar, og dessutan vedlegg

Innhald.....	3
Samandrag.....	4
Rådmannen sine kommentarar	7
Rapporten	9
1 Innleiing	10
1.1 Formål og problemstillingar	10
1.2 Revisjonskriterium og metode	10
2 Fakta og vurderingar	11
2.1 God praksis for styring av byggeprosjekt.....	11
2.2 Suldal kommune sitt arbeid med byggeprosjekt.....	13
2.3 Utvalde byggeprosjekt i Suldal kommune	21
Vedlegg	26

SAMANDRAG

Kontrollutvalet har bestilt eit prosjekt om styring av byggeprosjekt. Formålet med forvaltningsrevisjonsprosjektet er å vurdere korleis kommunen sine byggeprosjekt planleggast, iverksetjast og følgjast opp, og dessutan kome med forslag til forbetringar. Arbeidsmetodane har bestått av ein kombinasjon av intervju og gjennomgang av dokument. Utvalde byggeprosjekt er detaljkontrollert.

Vi har ikkje mange merknadar til dei utvalde byggeprosjekta, men vi kjem med nokre tilrådingar som gjeld kommunen sine rutinar.

Det er avdelinga Kommunale bygg og eigedomar som handterer kommunen sine byggeprosjekt på vegner av rådmannen. Arbeidet utførast hovudsakleg av bygg- og eigedomssjefen som står for både administrasjon (samla oppfølging av prosjekta) og prosjektleiing for nokre prosjekt. Kommunen kjøper det meste av konsulenttenestene eksternt då dei ikkje har ein eigen utbyggingsavdeling. Kjøp av prosjektleiing gjeld fortrinnsvis større utbyggingsprosjekt. Mykje av det som vi ser på i denne rapporten er såleis utført av eksterne konsulentar, men kor kommunen sin bygg- og eigedomssjef står for den samla oppfølging for kommunen.

Det er ca. 30 aktive byggeprosjekt til ei kvar tid, med stort og smått. Same mengda prosjekt blir ferdigstilt/slutført kvart år. Årleg investeringsvolum vil variere år for år. Dei fem siste åra har det lege på mellom 40-60 millionar kroner årleg. Kommunen klarar ikkje å få gjennomført alle investeringsprosjekta så raskt som ønskt. Det er eit svært høgt ambisjonsnivå og det er manglande kapasitet hos kommunen og bransjen. Største flaskehalsen er kapasitet på konsulentsida, og då særleg ved større byggeprosjekt der det er behov for fleire konsulentar med spisskompetanse på fleire fag. Det er også utfordringar ved tidsbruken på planprosessar fram til anbod og byggestart. Investeringsprosjekt medfører ein lang prosess (heile gongen med prosjektering, brukerinvolvering og anbudsgjennomføring osv.). Difor er det eit ganske stort etterslep. Kommunen forventar at etterslepet vil minke i 2014 og 2015. Dette fordi fleire større byggeprosjekt no har kome over i produksjonsfasen og at talet på nye større byggeprosjekt som skal igongsetjast med prosjektering er minkande.

Kommunen har utarbeidd retningslinjer for investeringsprosjekt. Desse omfattar alle typar av investeringsprosjekt, dvs. også anleggsinvesteringar. Dei er frå 1999, og kommunen har sidan endra praksisen sin på fleire punkt. Kommunen er igong med endring/oppdatering av retningslinjene til dagens praksis, og som vil leggjast fram for kommunestyret. Nye retningslinjer med tilhøyrande dokument vil bli innarbeidd i nytt elektronisk internkontrollsystem for Suldal kommune.

Nedanfor tek vi først for oss dei enskilde problemstillingane på generelt grunnlag, og deretter ein oppsummering av dei utvalde byggeprosjekta.

Kva for behovsvurderingar gjer kommunen for byggeprosjekta?

Behovsvurderingar kan kome frå fleire hold (frå politiske organ ved utval/komitear, eller frå rådmann eller avdelingar/verksemdar). Kommunen har ikkje teke i bruk ein formalisering av behovsvurderingar (eigne malar/skjema). Konkrete kostnadskalkylar kjem først ved forprosjektet eller ved anbodet/tilbodet (små byggeprosjekt). Det blir normalt ikkje satt opp kostnadskalkylar forut for dette. Kommunen kan vurdere om formelle behovsvurderingar i utgreiingsfasen skal gjerast i større grad. I denne samanheng kan også meir konkrete kostnadskalkylar vurderast. Dette gjeld sjølv om kostnadskalkylane no gjerne vil vere svært usikre. Formelle behovsvurderingar med meir konkrete kostnadskalkylar kan betre klargjera kommunen sine investeringsbehov og kva det kan kome til å koste. Kommunen vel vanlegvis delentreprisar, men utan at grunnen blir spesielt dokumentert. Vi hadde sett det som ein fordel dersom entrepriseform blei skriftleg vurdert. Entrepriseformen vil påvirke økonomien, risikoen, fleksibiliteten og framdrifta i byggeprosjekta.

Korleis blir risikoen i byggeprosjekta handtert?

Arbeidet med risikovurderingar (prosjektereservar) og standardiseringar ligg hovudsakleg hos konsulentane. Kommunen kan vurdere om dei i større grad skal involvere seg her. Dette blir likvel eit kapasitetsspørsmål.

Utrede høva for å få offentlege tilskot til byggeprosjekt?

Kommunen har skriftlege rutinar for korleis moglegheiten for spelemidlar skal vurderast i byggeprosjekta. Det er idrettskonsulenten ved kulturavdelinga som følgjer dette opp. Ansvar for å følgje opp andre tilskot og refusjonar ligg under prosjektleiinga i det einskilde byggeprosjekt, men kor rådmannen ved økonomirådgjevar vil vere behjelpelig i prosessen. Det er ikkje her utarbeidd skriftlege rutinar. Vi finn kommunen sine rutinar for tilskots- og refusjonsvurderingar i byggeprosjekta tilfredsstillande, men det kan vurderast om det skal utarbeidast skriftlege rutinar også for andre tilskot og refusjonar enn spelemidlar.

Er anbudsgjennomføringa for byggeprosjekta handtert i samsvar med lovreglar?

Vi har ikkje nokon merknadar til det som gjeld offentlege anskaffingar.

Er det ein tilfredsstillande intern kontroll ved økonomistyringa av byggeprosjekta?

Økonomistyring og framdrift blir handtert for det einskilde byggeprosjekt ved løpande byggemøte. Kommunestyret handsamar alle investeringsprosjekt samla pr. tertial ved den obligatoriske tertialrapporteringa og årsrapporteringa. Her er det ei beskriving av økonomi og framdrift for løpande og avslutta prosjekt.

Kommunen sine retningslinjer for investeringsprosjekt seier at det ved budsjettoverskridingar, skal utarbeidast sak for politisk handsaming. Retningslinjene har ikkje med nærare reglar for når og til kven det skal rapporterast. Vi ser det føremålstenleg at det setjast opp beløps- og prosentgrensar for når ein budsjettoverskriding skal rapporterast straks og til kven (formannskapet og/eller kommunestyret).

Kommunen har eit visst etterslep på sluttrekneskapar. Dette varierer mellom 6 månader og opp til mellom 1-2 år etter avslutta prosjekt. Vi ser for oss at etterslepet etter kvart blir redusert. Kommunen kan her også vurdere om det skal førast avsetjingar (reservar) ved sluttrekneskapane (for eventuelle seinare kostnader som ikkje blir dekt av garantiar).

Tek kommunen med seg røynsler frå tidlegare byggeprosjekt og lærer av tidlegare feil?

Det blir ikkje laga sluttrapportar, men eventuelle spesielle tilhøve ved prosjekta vil kunne bli omtalt i den tertialvise «samlesaka». Sluttrapportar er rapportar som tek med seg røynsler vedrørende større overskridingar eller anna som burde analyserast. For byggeprosjekt kor det var større overskridingar eller andre vesentlege avvik - også frå tidleg fase/forprosjektet - vil det kunne vere føremålstenleg å utarbeida ein eigen sluttrapport. På den måten kommer det meir tydeleg fram kva som var årsakene. Dette vil medføre auka læring ved seinare byggeprosjekt.

Vi gjev følgjande tilrådingar til kommunen

- Kommunen bør dokumentere vurdering og val av entrepriseform.
- Kommunen bør setje klarare reglar for når ein budsjettoverskriding skal rapporterast straks og til kven.
- Kommunen bør redusere etterslepet på sluttrekneskapar.
- Kommunen bør utarbeide ein eigen sluttrapport når det har vore vesentlege budsjettoverskridingar eller andre vesentlege avvik i eit byggeprosjekt.

Vi ser elles for oss at alle dei omtala tilhøva blir teke med og kommentert i dei nye retningslinene for investeringsprosjekt som kommunen har under arbeid.

Vurderingar av utvalde byggeprosjekt i kommunen

Vi tok ut seks byggeprosjekt for nærare kontroll. For at alle fasar skulle dekkast, måtte dette vere byggeprosjekt som var avslutta eller var kome langt i byggeprosessen. Utvalde byggeprosjekt er utbygging av Sand skule og Kjerstimoen barnehage, nybygg Sandvolleyball hall Eide, nyanlegg Kunstgrasbane Suldalsosen, og to rehabiliteringsprosjekt.

Det kan stillast spørsmål om kvaliteten ved kalkylearbeidet ved to av byggeprosjekta. Dette gjeld skulen og barnehagen kor kostnadane ved anbodet for skulen og ved forprosjektet for barnehagen auka vesentleg i høve til tidlegare kalkylar. I det første tilfellet var årsaka eit oppheta byggemarknad i 2006/2007 med sterk prisstigning og liten konkurranse om entreprisane. Vi har sett tilsvarende tilhøve for same periode i forvaltningsrevisjonar vi har gjort for andre kommunar. I det andre tilfellet hadde ikkje den første kalkylen fått med seg alle kostnader ved prosjektet.

RÅDMANNEN SINE KOMMENTARAR

Faktagrunnlaget i rapporten

Rådmannen oppfattar faktagrunnlaget i rapporten til å vere nyansert og korrekt framstilt. Rådmannen meiner rapporten på ein god måte synleggjer måten utbyggingsprosjekta vert styrt og gjennomført på i dag.

Generelle kommentarar til rapporten

Rådmannen meiner rapporten får fram viktige moment det er verdt å merke seg i samband med styring av Suldal kommune sine utbyggingsprosjekt. Rapporten viser at Suldal kommune har hatt og har eit svært høgt aktivitetsnivå når det gjeld nyinvesteringar, både når det gjeld pengebruk og tal på aktive investeringsprosjekt.

Knappe eigne ressursar samt stort press på konsulentmarknaden gjer at det til tider er vanskeleg å kunne tilfredsstille eit høgt ambisjonsnivå på gjennomføring av utbyggingsoppgåver. Særleg blir trongen for tidsbruk frå oppstart planlegging og fram til byggestart undervurdert. Dette fører ofte til at utbyggingsprosjekt vert forseinka framdriftsmessig i høve til dei forventningane som ligg føre. Rådmannen ser likeins at det er forbettringspotensiale i forhold til rapportering, både i forhold til framdrift og økonomi samt betring av rutinar og prosedyrar på framlegging av sluttrekneskap på ferdigstilte utbyggingsprosjekt. Dette sjølv om ny praksis på rapportering av investeringsprosjekt med rapportering 4 gongar pr. år der framdrift og økonomisk status for dei ulike utbyggingsprosjekta vert omtala.

Rådmannen meiner det også er viktig å få fram at sjølv med svært avgrensa ressursar til styring av utbyggingsprosjekta i kommunen, vert utbyggingsprosjekta i hovudsak styrt og gjennomført på ein tilfredsstillande måte med potensiale til forbetringar når det gjeld å få på plass einskilte prosedyrar, rutinar m.v. Rådmannen oppfattar også at rapporten underbygger dette.

Rogaland Revisjon IKS kjem med 4 tilrådingar til forbetring i forhold til styring av utbyggingsprosjekt. Rådmannen vil i avsnitta under gi nokre kommentarar til dei tilrådingane Rogaland Revisjon IKS kjem med i rapporten.

Dokumentasjon på vurdering og val av entreprisreform

Rådmannen er samd i at kommunen i større grad bør dokumentere dei val som vert gjort i samband med val av entreprisreform for dei ulike utbyggingsprosjekta. For mange utbyggingsprosjekt er entreprisreformen opplagt, mens for andre utbyggingsprosjekt vil alternative entreprisreformer vere aktuelle. Dette treng ikkje å vere omfattande utgreiingar, men ein god nok vurdering og grunngjeving kvifor ein vel dei aktu-

elle entrepriseformane for dei ulike utbyggingsprosjekta. Dette bør innarbeidast i rutinar og retningslinjer for gjennomføring av utbyggingsprosjekt.

Rapportering av budsjettoverskridingar og kven det skal rapporterast til

Rådmannen meiner eksisterande praksis og mangel på klare rutinar når det gjeld rapportering av budsjettoverskridingar kan bli betre. Eksisterande rutinar og praksis fungerer etter rådmannen si oppfatning godt fram til igongsetting av byggeprosjekt. Rapportering og trong tilleggsføringar undervegs i gjennomføringsfasen av byggeprosjekta kan nok handterast på ein betre måte, sjølv om samlerapport på framdrift og økonomisk status for dei ulike utbyggingsprosjekta vert lagt fram for politiske organ 4 gongar i året etter omlegging til årsbudsjettering av investeringar. Arbeidet som er igongsett med å få på plass nye retningslinjer for gjennomføring av investeringsprosjekt må ta høgde for klare rapporteringsrutinar for budsjett-overskridingar i alle fasar av eit utbyggingsprosjekt.

Etterslep på handsaming av sluttrekneskap

For ein del år tilbake, vart det lagt fram politisk sak for handsaming av sluttrekneskap for kvart einskild utbyggingsprosjekt. Utbyggingsprosjekt over kr. 1,0 mill. vart handsama av kontrollutvalet for slutthandsaming i formannskap og kommunestyre. Dette var i tråd med tidlegare praksis for handsaming av sluttrekneskap. I seinare år er rekneskapsmessig avslutning av investeringsprosjekt lagt fram som samlesaker gjeldande fleire utbyggingsprosjekt. Dette har gjerne skjedd i samband med årsavslutning eller andre rekneskapsavslutningar. Det er ikkje laga nokon eigen rutine eller prosedyre på korleis sluttrekneskap for avslutta investeringsprosjekt skal leggjast fram for politisk handsaming. Dei nye retningslinjene for budsjett, rekneskap og sakshandsaming av investeringsprosjekt som er under utarbeiding, må ta høgde for korleis sluttrekneskap for dei einskilde utbyggingsprosjekta skal handsamast.

Eigne sluttrapportar for utbyggingsprosjekt med vesentlege budsjettoverskridingar eller andre vesentlege avvik

Suldal kommune har i dag ikkje nokon praksis på utarbeiding av eigne sluttrapportar for utbyggingsprosjekt med vesentlege budsjettoverskridingar eller andre vesentlege avvik. I utbyggingsprosjekt der det har vore vesentlege budsjettavvik mellom forprosjekt/løyving og nyare kalkylar eller anbodssummar, har det blitt fremma eigne politiske saker som omtalar og grunngjev avvika og med forslag til løysing og finansiering. Suldal kommune har etter det rådmannen kan sjå, ikkje hatt utbyggingsprosjekt med andre vesentlege avvik i dei seinare åra som ikkje er blitt tatt opp til politisk vurdering.



RAPPORTEN

1 INNLEIING

1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLINGAR

Formålet med forvaltningsrevisjonsprosjektet er å vurdere korleis kommunen sine byggeprosjekt¹ planleggast, iverksetjast og følgjast opp, og dessutan kome med forslag til forbetringar. Det sjåast på saksarbeidet i dei einskilte fasane i byggeprosjekt og den informasjonen som blir lagt til grunn for innstillingar til politiske vedtak.

Ifølgje kontrollutvalet si bestilling skal følgjande problemstillingar klargjerast:

- Kva for behovsvurderingar gjer kommunen for byggeprosjekta?
- Korleis blir risikoen i byggeprosjekta handtert?
- Utrede høva for å få offentlege tilskot til byggeprosjekt?
- Er anbodsgjennomføringa for byggeprosjekta handtert i samsvar med lovreglar?
- Er det ein tilfredsstillande intern kontroll ved økonomistyringa av byggeprosjekta?
- Tek kommunen med seg røynsler frå tidlegare byggeprosjekt og lærer av tidlegare feil?

1.2 REVISJONSKRITERIUM OG METODE

Revisjonskriteria er krav eller forventningar som blir brukt for å vurdere funna i undersøkingane.

I dette prosjektet er følgjande kriterium nytta:

- Kommunen sine retningslinjer for investeringsprosjekt
- Aktuelle lovar og forskrifter
- Praksisen til andre myndigheitar
- Teori og reelle omsyn

Gjennomgangen vår er både ei beskriving av kommunen sine retningslinjer og rutinar for styring av byggeprosjekt og detaljkontrollar av utvalde enkeltprosjekt.

Metodisk er det nytta intervju og dokumentgransking. Ein nærare omtale av kriterium, metode og kjeldetilvisningar ligg i [vedlegg](#) til rapporten.

Den samla vurderinga vår er at metodebruk og kjeldetilfang har gjeve eit tilstrekkeleg grunnlag til å svare på formåla til prosjektet og dei problemstillingar kontrollutvalet vedtok.

¹ Forvaltningsrevisjonsprosjektet omfattar alle typar utbyggingsprosjekt (både bygge- og anleggsprosjekt), men vi vil for enkeltheits skuld berre skrive byggeprosjekt. Kommunen sine retningslinjer for investeringsprosjekt tek med både bygge- og anleggsprosjekt, og kommunen si "utbyggingsavdeling" arbeider også med begge typane.

2 FAKTA OG VURDERINGAR

2.1 GOD PRAKSIS FOR STYRING AV BYGGEPROSJEKT²

2.1.1 GRUNNLAG FOR NYE BYGGEPROSJEKT

Kommunale byggeprosjekt er eit resultat av nye eller endra behov ved tenestene til kommunen ovanfor brukarane, eller ved sanering/opphøyr av tidlegare bygg. Det er særleg viktig at brukaravdelinga, dvs. den avdelinga i kommunen som bestiller eit kommunalt byggeprosjekt og skal bruke bygget, deltek aktivt i dei innleiande fasar.

2.1.2 SENTRALE STYRINGSFAKTORAR

Følgjande styringsfaktorar blir sett på som sentrale ved byggeprosjekt:

- Eigenskapar og kvalitet ved bygget (kvalitetsstyring)
- Tid/framdrift for bygginga (framtidstyring)
- Ressursar som går med til bygginga (ressursstyring)
- Økonomioppfølging av bygget (økonomistyring)

2.1.3 PLANLEGGING OG FASEINNDELING AV BYGGEPROSJEKT

Prosjektet må strukturast. Det må etablerast ein prosjektorganisasjon og prosjektet må delast opp i deloppgåver (aktivitetar). Planlegging går bl.a ut på å skildre innhaldet i desse deloppgåvene, estimere ressursinnsats og tidsbruk og leggje oppgåvene ut langs ein tidsakse. Planlegginga skal sikre at prosjektet kan gjennomførast i praksis innanfor dei måla og rammer som er satt for prosjektet. I samband med planlegginga må det òg gjennomførast ein risikoanalyse der risikofaktorar identifiserast og blir analysert.

Det er ei allmenn oppfatning i fagmiljøa at ei formell inndeling av byggeprosessen i fasar og aktivitetar både er føremålstenleg og naudsynt for å få til ein god overordna styring av byggeprosjekt. Ein faseinndeling av prosjektet kan bidra til ein oppdeling i passande einingar som kvar for seg er overkomelege ut frå ein styringsmessig synsvinkel. Kompleksiteten i prosjektet blir redusert på denne måten.

² Det kan skrivast mykje om prosjektleiing og prosjektstyring. Vi har avgrensa innhaldet her til eit kort oversyn over det vi ser på som mest vesentleg. Innhaldet er i tråd med anerkjend litteratur i emna prosjektleiing og prosjektstyring. (Asbjørn Rolstadås, Praktisk prosjektstyring 2006 og Harald Westhagen, Prosjektarbeid – Utviklings- og endringskompetanse 2002)

2.1.4 PROSJEKTORGANISASJON

Det finst ingen organisasjonsform som under alle omstende er den beste, den må tilpassast den oppgåva som skal løysast og den organisasjonsformen kommunen har.

Brukaravdelinga si rolle med omsyn til eit kommunalt byggeprosjekt vil ofte stå heilt sentralt, og spele ei dominerande rolle når det gjeld utgreiings/programmeringsprosessen og prosjekteringsprosessen. Brukaravdelinga sitt uttrykte behov er som regel utgangspunktet for at byggeprosjektet blir satt igong.

Prosjektleiaren har ansvar for å planlegge, organisere og gjennomføre prosjektet i samsvar med vedtekne mål. Prosjekteringsleiar (ved delte entreprisar) tek seg av leiing og samordning av dei ulike faga som utfører prosjekteringsarbeidet både med omsyn til prosjekteringsløyningar og når det gjeld framdriften av prosjekteringsprosessen. Prosjekteringsleiar rapporterer og forhold seg til prosjektleiar.

2.1.5 RISIKO I BYGGEPROSJEKT

Byggeprosjekt vil oppførast med risiko og usikkerheit. Dette gjeld både med omsyn til eigenskapar og kvalitet ved bygget, økonomi (kostnader), tid/framdrift og om det er tilstrekkelege ressursar til å handtere prosjektet. Ein risikoanalyse går ut på å anslå kor stor risiko kvar enkelt risikofaktor inneber. Risikoen og usikkerheiten vil bli redusert etter kvart som byggeprosjektet skrid fram, frå start til slutt.

Når det gjeld kostnader er det større risiko ved kompliserte bygg (til dømes nye byggetypar) og ved rehabiliteringsprosjekt enn for vanlege nybygg. Nye byggetypar kan gjelde både utforminga og formålet med bygget. Ved rehabiliteringsprosjekt kan det dukke opp overraskingar undervegs, noko som medfører at kostnadane går opp. For vanlege nybygg - spesielt for bygg ein har brei/lang røynsle med - vil risikoen vere klart mindre. Til å handtere risikoen blir det lagt til marginar/reservar i prosjektkalkylen. Desse skal dekke uforutsette endringar o.l. og dessutan prisstigning. For kompliserte bygg og rehabiliteringsprosjekt vil det vere vanleg å ha større marginar/reservar enn for vanlege nybygg.

2.1.6 OPPFØLGING AV BYGGEPROSJEKT

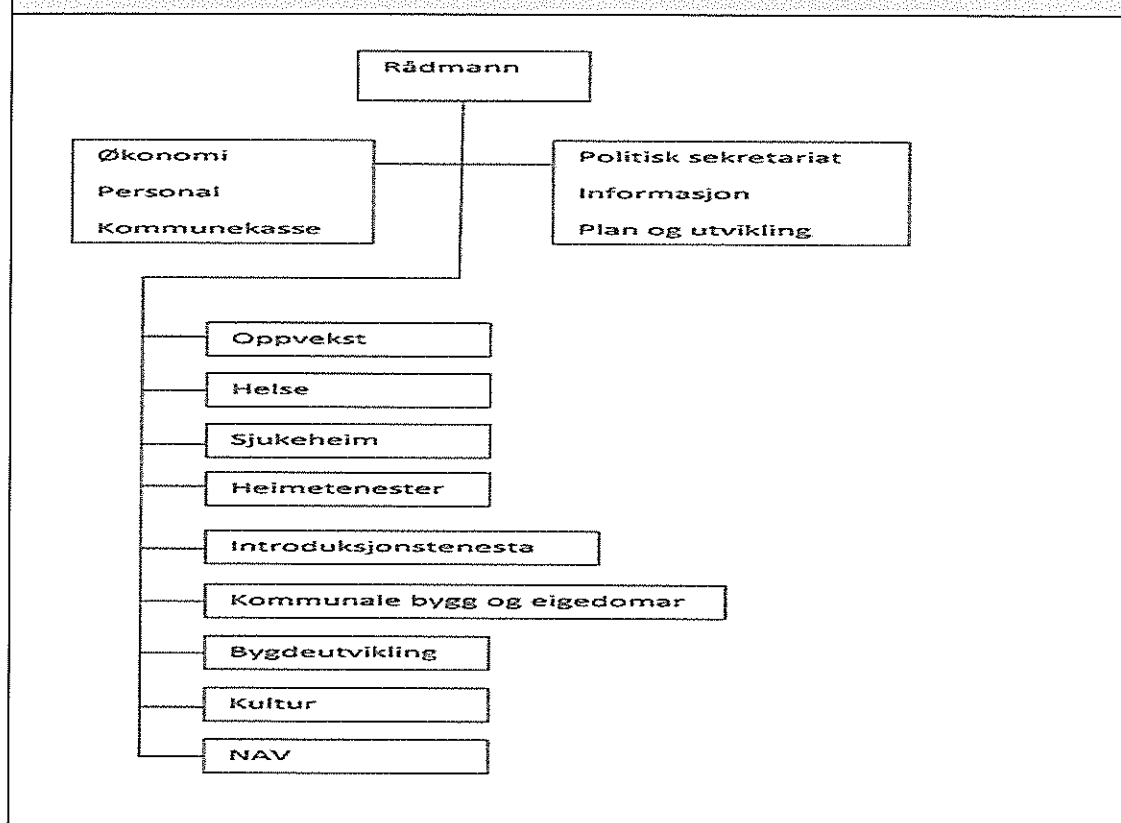
Det må vedtakast når og til kven det skal rapporterast om utviklinga i prosjektet. Oppfølging frå projektleiar skjer for dei sentrale styringsfaktorene i eit prosjekt. Mest sentralt står ofte framdrift og økonomi. I oppfølginga vil ein identifisere avvik frå mål og planar, forklare årsakene, og dessutan iverksetje korrigerande tiltak så langt det er mogleg.

2.2 SULDAL KOMMUNE SITT ARBEID MED BYGGEPROSJEKT

ADMINISTRATIV ORGANISERING

Det er avdelinga **Kommunale bygg og eigedomar** som handterer kommunen sine byggeprosjekt på vegner av rådmannen. Arbeidet utførast hovudsakleg av bygg- og eigedomssjefen som står for både administrasjon (samla oppfølging av prosjekta) og prosjektleiing for nokre prosjekt. Han har i tillegg hjelp frå éit par andre i avdelinga (som prosjektleiarar). Kommunen kjøper det meste av konsulenttenestene eksternt då dei ikkje har ein eigen utbyggingsavdeling. Dette gjeld såleis arkitekt/prosjektering, prosjekteringsleiar, rådgjevande ingeniørar/konsulentar, byggeleiing, og til ein viss grad også prosjektleiing. Kjøp av prosjektleiing gjeld fortrinnsvis større utbyggingsprosjekt. Mykje av det som vi ser på i denne rapporten er såleis utført av eksterne konsulentar, men kor kommunen sin bygg- og eigedomssjef står for den samla oppfølging for kommunen. Rapportering skjer til rådmannen.

Figur 1 Kommunen si administrative organisering – Kjelde: Kommunen si nettside



Sentrale dokument og lovreglar

Til grunn for arbeidet med byggeprosjekt har kommunen utarbeidd retningslinjer for budsjett, rekneskap og sakshandsaming av investeringsprosjekt (1999), instruks for prosjektleiar, skjematisk oversikt over prosjektorganisasjon og over gjennomføring av eit utbyggingsprosjekt. Lovreglar som er sentrale for byggeprosjekt, er plan- og

bygningslova med forskrifter, byggherreforskriften³ og dessutan regelverket om offentlege anskaffingar.

INVESTERINGSOMFANG

Det er ca. 30 aktive byggeprosjekt til ei kvar tid, med stort og smått. Same mengda prosjekt blir ferdigstilt/sluttført kvart år. Årleg investeringsvolum vil variere år for år. Dei fem siste åra har det lege på mellom 40-60 millionar kroner årleg.

Kommunen klarar ikkje å få gjennomført alle investeringsprosjekta (meldt inn i økonomiplanen) så raskt som ønskt (ønska til politikarane). Det er eit svært høgt ambisjonsnivå og det er manglande kapasitet hos kommunen og bransjen. Største flaskehalsen er kapasitet på konsulentsida, og då særleg ved større byggeprosjekt der det er behov for fleire konsulentar med spisskompetanse på fleire fag. Det er også utfordringar ved tidsbruken på planprosessar fram til anbod og byggestart. Investeringsprosjekt medfører ein lang prosess (heile gongen med prosjektering, brukerinvolvering og anbudsgjennomføring osv.). Difor er det eit ganske stort etterslep. Administrasjonen (bygg- og eigedomssjefen) har sjølv teke dette opp politisk. Det er særleg ved dei «reine» byggeprosjekta at ein er på etterskott. Anleggsprosjekta er stort sett a jour. Kommunen forventar at etterslepet vil minke i 2014 og 2015. Dette fordi fleire større byggeprosjekt no har kome over i produksjonsfasen og at talet på nye større byggeprosjekt som skal igongsetjast med prosjektering er minkande.

RETNINGSLINER FOR INVESTERINGSPROSJEKT

Kommunen sine retningslinjer for investeringsprosjekt omfattar alle typar av investeringsprosjekt, dvs. også anleggsinvesteringar.

Tabell 1 Oversikt over retningslinjer for budsjett, rekneskap og sakshandsaming av investeringsprosjekt (vedteke av kommunestyret 19.05.99 i sak 33/99)

- | |
|---|
| <p>1. BUDSJETT</p> <p>1.1. Budsjettoppstilling etter budsjett og rekneskapsforskriftene</p> <p>1.2. Prosjektbudsjett</p> <p>1.3. Ansvarleg for prosjektbudsjett</p> <p>2. REKNESKAP</p> <p>2.1. Rekneskap etter budsjett og rekneskapsforskriftene</p> <p>2.2. Prosjektrekneskap</p> <p>2.3. Ansvarleg for projektrekneskapen</p> <p>2.4. Kontoplan</p> <p>3. SAKSHANDSAMING</p> <p>3.1. Finansiering</p> <p>3.2. Kustnarisk utsmykking</p> <p>3.3. Rapportering</p> <p>3.4. Overskridingar</p> <p>3.5. Avslutning</p> <p>3.6. Godkjenning</p> |
|---|

³ Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser.

Retningslinene har med reglar for korleis eit investeringsprosjekt skal budsjetterast, rekneskapsførast og sakshandsamast. Dei er frå 1999, og kommunen har sidan endra praksisen sin på fleire punkt.

Dette gjeld til dømes:

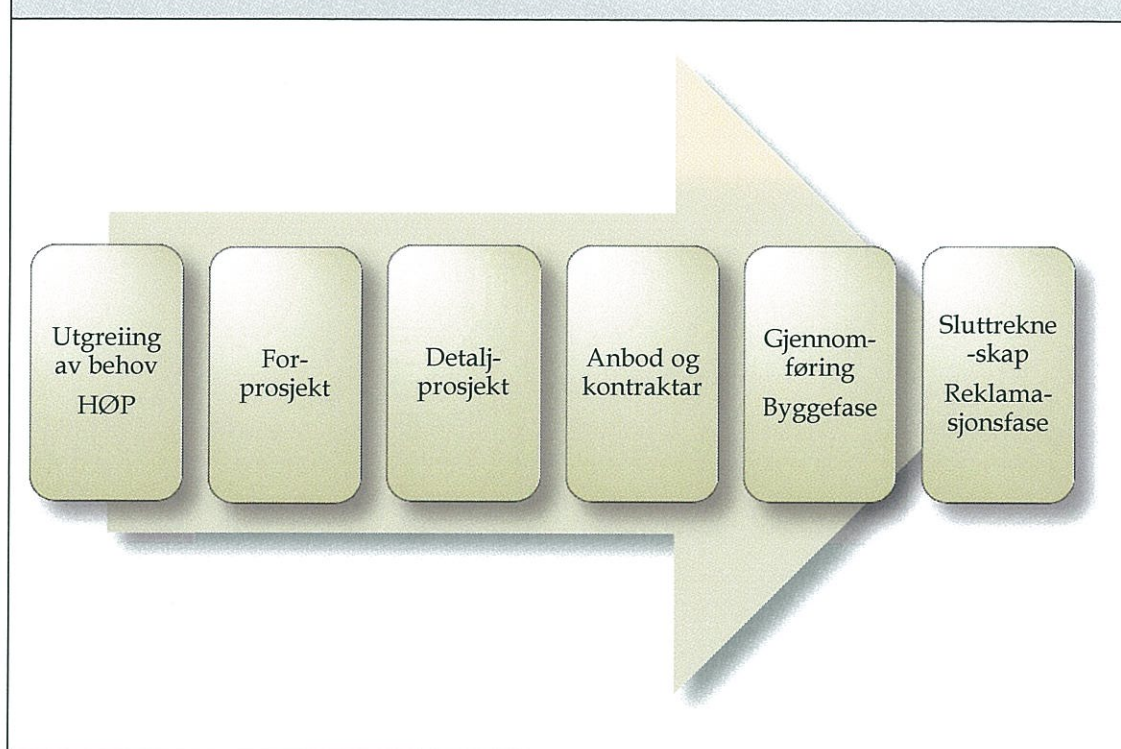
- Kommunestyret handsamar alle investeringsprosjekt samla pr. tertial ved kommunen si obligatoriske tertialrapportering. Her er det ei beskriving av økonomi og framdrift for løpande og avslutta prosjekt. (Dei handsamar ikkje lenger sluttrekneskap for dei einskilde byggeprosjekt for seg.)
- Kontrollutvalet har ikkje ei direkte rolle. (Dei handsamar ikkje lenger byggeprosjekt med ein totalkostnad på over 1 million kroner.)

Kommunen (Kommunale bygg og eigedomar) er igong med endring/oppdatering av retningslinene til dagens praksis, og som vil leggast fram for kommunestyret. Nye retningsliner med tilhøyrande dokument vil bli innarbeidd i nytt elektronisk internkontrollsystem for Suldal kommune.

SAKSGONGEN I BYGGEPROSJEKTA

Nedanfor følgjer eit oversyn over trinna (fasane) i saksgongen ved byggeprosjekta.

Figur 2 Kommunen sin saksgong i byggeprosjekta



Sentrale aktørar i saksgongen er kommunestyret, prosjektgruppa, prosjekteringsgruppa og bygg- og eigedomssjefen/rådmannen. I tillegg kjem ei rekkje eksterne aktørar. Det blir vist til prosjektorganisasjonen i figur 3. I hovudsak opprettast det pro-

sjektgrupper (og prosjekteringsgrupper)⁴ berre ved større byggeprosjekt. Ved mindre byggeprosjekt blir aktuelle partar, spesialkompetanse og andre som skal ha innverknad på prosjekteringa kobla inn etter behov. Prosjektbudsjett skal setjast opp så snart det lar seg gjere. Det vil seia seinast når kalkyle/anbod for prosjektet er kjent. Byggeprosjekt budsjetterast i kommunens budsjett for kvart år med årets antekne forbruk (slik som KRD sin rettleiar seier at det skal gjerast).

Utgreiing av behov (behovsvurderingar) og kommunen sin økonomiplan (HØP)

Behovsvurderingar kan kome frå fleire hold (frå politiske organ ved utval/komitear, eller frå rådmann eller avdelingar/verksemder). Kommunen har ikkje teke i bruk ein formalisering av behovsvurderingar. Det blir difor ikkje brukt egne malar/skjema her. Prosjekta og investeringsrammene kjem med i økonomiplanen dersom kommunestyret vedtek dette. Konkrete kostnadskalkylar kjem først ved forprosjektet eller ved anbodet/tilbodet (små byggeprosjekt). Det blir normalt ikkje satt opp kostnadskalkylar forut for dette.

Tilskots- og refusjonsvurderingar

Kommunen har skriftlege rutinar for korleis moglegheiten for spelemidlar skal vurderast i byggeprosjekta. Det er idrettskonsulenten ved kulturavdelinga som følgjer dette opp. Ansvar for å følgje opp andre tilskot og refusjonar ligg under prosjektleiinga i det einskilde byggeprosjekt, men kor rådmannen ved økonomirådgjevar vil vere behjelpelig i prosessen. Det er ikkje her utarbeidd skriftlege rutinar. I vedlegg har vi teke med ein enkel oversikt over offentlege tilskotsordningar for kommunale byggeprosjekt.

Offentlege anskaffingar

Sjølve bygginga vil utførast av eksterne entreprenørar. For delte entreprisar vil kommunen måtte gjennomføre mange anbodskonkurransar, medan det berre vil vere éin anbodskonkurranse for totalentreprisar. Ved totalentreprisar vil det kunne vere ein prekvalifisering forut. Dette gjeld særleg ved kompliserte bygg kor tilbydar vil måtte leggje mykje arbeid ned i anbodsarbeidet.

I tillegg vil kjøp av konsulenttenester måtte leggjast ut på anbod. Dette gjeld arkitekt/prosjektering, prosjektleiing, prosjekteringsleiar, rådgivande ingeniørar/konsulentar og byggeleiing. Prosjektleiing blir utført både av egne tilsette eller eksterne firma. For dei andre tenestene blir det no berre nytta Kon-Sul AS i samsvar med innkjøpsavtale/rammeavtale (inngått etter anbod). Dette kom i stand i 2011.⁵ Andre firma enn Kon-Sul AS vil også ha fått nokre oppdrag gjennom anbod (pga. manglande kapasitet/kompetanse hos Kon-Sul AS). Dette gjeld særleg for skisseprosjekt. Ved eventuelle totalentreprisar vil totalentreprenøren òg ta seg av alle konsulenttenestene.

⁴ Prosjektgruppa vil normalt bestå av prosjektleiar, byggherrerepresentant (der denne ikkje er prosjektleiar), byggeleiar og prosjekteringsleiar. Brukarrepresentant, verneombod og representant frå Rådet for funksjonshemma (universell utforming) er som regel representert i prosjekteringsgruppa.

⁵ Vi har sett på heile anbodsprosessen ved kjøpet av konsulenttenester.

Vi fann Suldal kommune nemnt to ganger på KOFA (Klagenemnda for offentlege anskaffingar) sine nettsider. Dette gjaldt saker langt tilbake i tid og angjekk ikkje byggeprosjekt.⁶

Prosjektering

Ved forprosjektet⁷ blir det satt opp kostnadsoverslag. Det blir utarbeidd eit eller fleire kostnadsalternativer (dette varierer). Kommunen vel vanlegvis delentreprisar, men utan at grunnen blir spesielt dokumentert. Ved detaljprosjektet (hovudprosjektet) blir det utarbeidd eit budsjett/kalkyle (før anbud) og tidsplan/framdriftsplan. Det blir klargjort for anbud (anbodsinnbydingar) på entreprisane.

Anbud og kontraktar

Innkome anbud blir registrert og vurdert gjennom anbudsprotokollar og anbudsevaluering. Det blir satt opp endeleg budsjett/kalkyle (etter anbud/justert anbud), og det blir gjennomført kontrahering (kontraktar) med entreprenørane.

Gjennomføring/byggefase – Spesielt om eventuelle budsjettoverskridingar

Økonomistyring og framdrift blir handtert for det einskilde byggeprosjekt ved løpande byggemøte. Kommunestyret handsamar alle investeringsprosjekt samla pr. tertial ved den obligatoriske tertialrapporteringa og årsrapporteringa. Her er det ei beskriving av økonomi og framdrift for løpande og avslutta prosjekt.

Dersom eit investeringsprosjekt viser seg å få budsjettoverskridingar i høve til vedteken kostnadsramme, seier kommunen sine retningslinjer for investeringsprosjekt at det skal utarbeidast sak for politisk handsaming. Budsjettoverskridingar i byggefasen blir i første omgang meldt inn til politisk nivå. Ved denne meldinga vil det og bli gjort vurderingar om det er mogleg å redusere byggeprosjektet slik at budsjettamma kan haldast. Ved avdekking av budsjettoverskridingar i ein tidleg byggefase, vil det som oftast bli lagt fram sak om tilleggsløyving eller forslag til reduksjon i byggeprosjektet. Ved avdekking av budsjettoverskridingar i siste del av byggefasen vil tilhøvet bli rapportert. Vidare vil det bli gjennomført vurderingar om det kan gjerast grep for å redusere overskridinga mest mogleg.

Sluttrekneskap og reklamasjonsfase

Bygget/anlegget blir teke i bruk og det blir satt opp sluttrekneskap. Det er eit visst etterslep på sluttrekneskapane. Dette varierer mellom 6 månader og opp til mellom 1-2 år etter avslutta prosjekt. Sluttrekneskap skal avleggast seinast tre månader etter avslutta prosjekt. Prosjektet er avslutta når bygget/anlegget er overteke frå entreprenør og slutfaktura for prosjektet er fakturert/betalt. Bygget/anlegget kan vere teke i bruk før dette tidspunktet. Det førast ikkje avsetjingar (reservar) ved slutt-rekneskapane (for eventuelle seinare kostnadar som ikkje blir dekt av garantiar). Ferdigundersøking blir

⁶ Kjøp av transportoppdrag Ryfylke Miljøverk IKS (2003) og medisinsk forbruksmateriell (2004). Det første tilfellet gjeld då kommunen som eigar i det interkommunale selskapet. I begge saker blei KOFA sitt vedtak «Brudd på regelverket».

⁷ Ved særleg store byggeprosjekt blir det som regel òg sett opp skisseprosjekt på førehand.

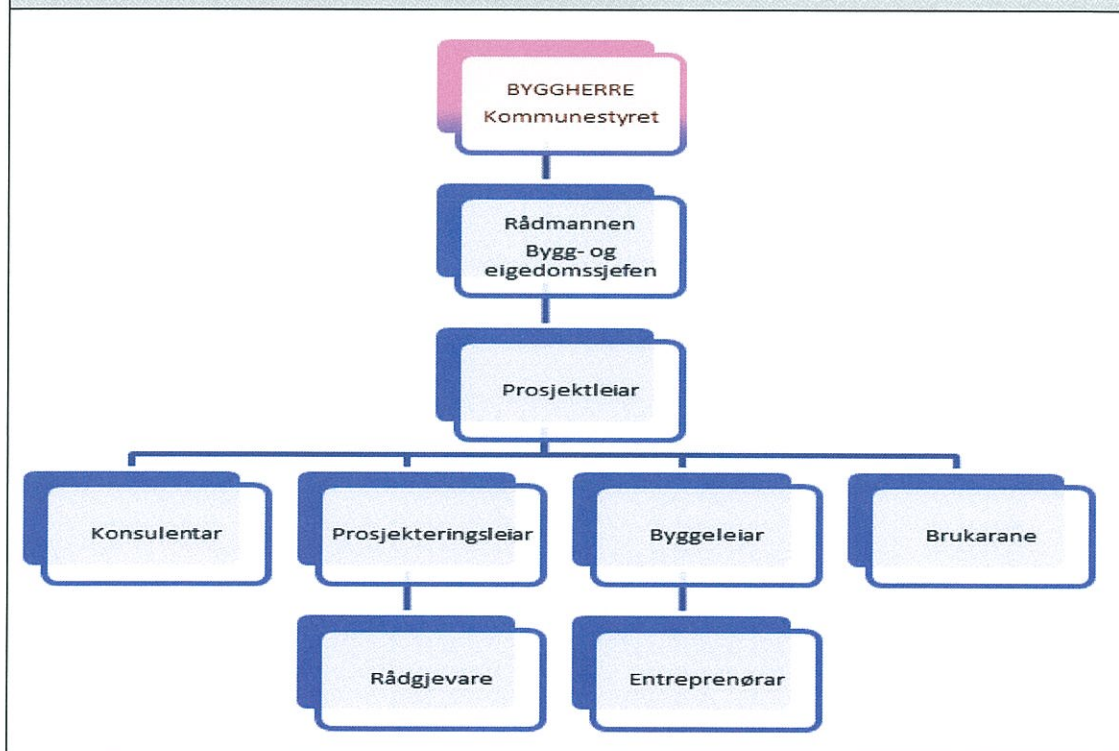
gjennomført for dei ulike entreprisane/faggruppa. Slutt-rekneskap og ferdigundersøking blir gjort i samarbeid med konsulentane. Det blir ikkje laga sluttrapportar⁸, men eventuelle spesielle tilhøve ved prosjekta vil kunne bli omtalt i den tertialvise «samlesaka». Garantiundersøking blir gjort ved nedtrapping av garantibeløpene.

SPESIELT OM RISIKOVURDERINGAR OG STANDARDISERINGAR

Arbeidet med risikovurderingar (prosjektreservar)⁹ og standardiseringar¹⁰ ligg hos **konsulentane** (Kon-Sul AS eller andre). Kommunen er i liten grad involvert i dette arbeidet. Etter kvart trinn i prosjekteringen blir budsjett/kalkyle sikrere slik at projektreservane kan setjast ned. Projektreserven ved forprosjektet er gjerne ganske høg, men dette avheng også mykje av byggtypen. Projektreserven etter anbod vil typisk liggje på 10-20 %. Ved økonomisk usikre byggeprosjekt, til dømes nye byggtypar og rehabiliteringsprosjekt, vil projektreserven kunne setjast langt høgare. For vanlege byggtypar, til dømes skular og barnehagar, vil det normalt vere utarbeidd standardiseringar. Standardiseringar blir følgt opp jamleg (med nokre års mellomrom). Både risikovurderingar (reservar) og standardiseringar er basert på erfaringar.

PROSJEKTORGANISASJON

Figur 3 Kommunen sin prosjektorganisasjon



⁸ Rapportar som tek med seg røynsler vedrørende større overskridingar eller anna som burde analyserast.

⁹ Økonomiske risikoar for eventuelle overskridingar som kommunen påtar seg ved byggeprosjekta. Projektreservar kan vere oppgjeve i ein sum eller oppdelt i reservar/tillegg og sikkerheitsmargin.

¹⁰ Normer for funksjonskrav og inventar for byggtypar som konsulenten/kommunen har brei/lang røynsle med.

PROSJEKTLEIAR OG BYGGELEIAR

Prosjektleiaren leier, organiserer, koordinerer, og administrerer gjennomføringa av eit byggeprosjekt. Han er bindeleddet mellom Suldal kommune, brukarane, rådgjevande ingeniørar/konsulentar, prosjekteringsleiaren og byggeleiaren. For gjennomføring av eit byggeprosjekt er det naudsynt med samarbeid mellom prosjektleiaren og byggeleiaren, men grensesnittet mellom prosjektleiarens og byggeleiarens arbeids-oppgåver må klargjerast for kvart prosjekt.

I tidleg planfase, forprosjektfasen, der "rammene" for utbyggingsprosjektet blir lagt, er kommunen sjølv prosjektleiare. Kommunen prøver i størst mogleg grad der ein har kapasitet og kompetanse å vere prosjektleiare sjølv, mens innleidd konsulent er byggeleiar. For einskilte utbyggingsprosjekt så har prosjekt- og byggeleiar vore ein og same person (innleidd konsulent). Der kommunen kjøper tenester til prosjektleiing (stort sett alle dei større byggeprosjekta) er kommunen som byggherre alltid representert i prosjektgruppa og i byggemøte i gjennomføringsfasen.

VURDERINGAR AV KOMMUNEN SITT ARBEID MED BYGGEPROSJEKT

Kommunen kan vurdere om formelle behovsvurderingar i utgreiingsfasen skal gjerast i større grad. I denne samanheng kan også meir konkrete kostnadskalkylar vurderast. Dette gjeld sjølv om kostnadskalkylane no gjerne vil vere svært usikre. Formelle behovsvurderingar med meir konkrete kostnadskalkylar kan betre klargjera kommunen sine investeringsbehov og kva det kan kome til å koste. Vi hadde elles sett det som ein fordel dersom entrepriseform blei skriftleg vurdert. Entrepriseformen vil påvirke økonomien, risikoen, fleksibiliteten og framdrifta i byggeprosjekta.

Arbeidet med risikovurderingar (prosjektereservar) og standardiseringar ligg hovudsakleg hos konsulentane. Kommunen kan vurdere om dei i større grad skal involvere seg her. Dette blir likvel eit kapasitetsspørsmål.

Vi finn kommunen sine rutinar for tilskots- og refusjonsvurderingar i byggeprosjekta tilfredsstillande, men det kan vurderast om det skal utarbeidast skriftlege rutinar også for andre tilskott og refusjonar enn spelemidlar. Vi har ikkje nokon merknadar til det som gjeld offentlege anskaffingar.

Kommunen sine retningslinjer for investeringsprosjekt seier at det ved budsjett-overskridingar, skal utarbeidast sak for politisk handsaming. Retningslinjene har ikkje med nærare reglar for når og til kven det skal rapporterast. Vi ser det føremålstenleg at det setjast opp beløps- og prosentgrensar for når ein budsjettoverskriding skal rapporterast straks og til kven (formannskapet og/eller kommunestyret).

Vi ser for oss at etterslepet på sluttrekneskapar etter kvart blir redusert. Kommunen kan her også vurdere om det skal førast avsetjingar (reservar) ved sluttrekneskapane (for eventuelle seinare kostnader som ikkje blir dekt av garantiar). For byggeprosjekt

kor det var større overskridningar eller andre vesentlege avvik - også frå tidleg fase/forprosjektet - vil det kunne vere føremålstenleg å utarbeida ein eigen slutt-rapport. På den måten kommer det meir tydeleg fram kva som var årsakene. Dette vil medføre auka læring ved seinare byggeprosjekt.

For einskilde utbyggingsprosjekt så har prosjekt- og byggeleiar vore ein og same person (innleidd konsulent). Ei slik rolle gjer at samhandlinga mellom dei to funksjonane blir enklare. Kommunen (byggherren) mistar likevel fordelene med at det er ein eigen uavhengig prosjektleiar som har det overordna ansvaret for gjennom-føringa av byggeprosjektet.

Anbefalinger

- Kommunen bør dokumentere vurdering og val av entrepriseform.
- Kommunen bør setje klarare reglar for når ein budsjettoverskriding skal rapporterast straks og til kven.
- Kommunen bør redusere etterslepet på sluttrekneskapar.
- Kommunen bør utarbeide ein eigen sluttrapport når det har vore vesentlege budsjettoverskridingar eller andre vesentlege avvik i eit byggeprosjekt.

Vi ser elles for oss at alle dei omtala tilhøva blir teke med og kommentert i dei nye retningslinene for investeringsprosjekt som kommunen har under arbeid.

2.3 UTVALDE BYGGEPROSJEKT I SULDAL KOMMUNE

2.3.1 GRUNNLAG FOR VÅR UTVELGING

Vi har brukt kommunen (Kommunale bygg og egedomar) si oversikt over ferdige utbyggingsprosjekt i perioden 2009-2013 som grunnlag for vår utvelging. Utvelgingen av byggeprosjekt har vore tilfeldig, men det er fokusert mest på større prosjekt. Kommunen sine byggeprosjekt hadde få store budsjettoverskridingar.¹¹ Utvalde byggeprosjekt har blitt detaljkontrollert. For at alle fasar skulle dekkast, måtte dette vere byggeprosjekt som var avslutta eller var kome langt i byggeprosessen. Alle bygge-rekneskapane er avslutta eller på det næraste avslutta.

Vi har spesielt sett på følgjande tilhøve:

- Behovsvurdering
- Investeringskalkyle (HØP)
- Tilskots- og refusjonsvurdering (utanom refusjon meirverdiavgift)
- Risikovurdering (reserve)
- Oppretting av prosjektgruppe og prosjekteringsgruppe
- Forprosjekt/byggeprogram (med kostnadsoverslag)
- Vurdering og val av entreprisseform¹²
- Fleire kostnadsalternativ
- Anbud (utval); anbodsinnbyding, anbodsprotokoll og anbudsevaluering¹³
- Budsjett/kalkyle (kostnadar etter anbud)
- Tidsplan/framdriftsplan og kontrahering
- Økonomistyring og gjennomføring av byggeprosjekt
- Ferdigundersøking/ferdigsynfaring (rapport)
- Garantiundersøking/garantisynfaring (rapport)

Vi tok ut seks byggeprosjekt for nærare kontroll. Dette er utbygging av Sand skule og Kjerstimoen barnehage, nybygg Sandvolleyball hall Eide, nyanlegg Kunstgrasbane Suldalsosen, og to rehabiliteringsprosjekt. Hendingane/punkta i skjema nedanfor gjeld i utgangspunktet alle prosjekt, men det vil naturleg nok vere ein del forskjellar mellom store og små prosjekt. Ved små prosjekt er til dømes ikkje prosjekteringa så omfattande. Det brukast norske standardar for kontraktar (NS - Norsk Standard). Kommunen kjøper alle konsulenttenester eksternt. Dette gjeld også prosjektleiing (ved større byggeprosjekt). Mykje av det nedanfor vil difor vere utarbeidd av eksterne firma, men under oppsyn av kommunen sin bygg- og eigedomssjef.

¹¹ Den største overskridinga i perioden 2009-2013 gjeld Sandvolleyball Eide med 2,8 millionar kroner (9,3 %).

¹² Det finnast ingen skriftleg dokumentasjon her. Suldal kommune har tradisjon for bruk av delte entreprisar.

¹³ Det er tilfeldig valt ut somme entreprisar. Vi har ikkje sett på anbudsgjennomføringa ved konsulenttenester. Kommunen har no rammeavtale med Kon-Sul AS – og som i dag vil dekke dei fleste utbyggingsprosjekt. Avtalen er rett nok ganske ny (frå hausten 2011), men vi vel her ikkje å sjå på «gamle» rutinar. Kon-Sul AS blei også brukt mykje tidlegare.

2.3.2 UTVALDE BYGGEPROSJEKT

Utvalde bygge- og anleggsprosjekt

Byggeprosjekt	Utbygging Sand skule	Utbygging Kjerstimoen barnehage, Suldalsosen
Type prosjekt	Byggeprosjekt, rehab/omb.	Byggeprosjekt, omb./tilbygg
Byggerekneskap pr.	<i>Tal i tusen kr</i>	<i>Tal i tusen kr</i>
Budsjett utgifter	75.000	17.000
Rekneskap utgifter	73.620	18.163
Meir (-)/mindreforbruk (+)	1.380	(1.163)
Tilskot/refusjonar	-	-
Utgreiing av byggeprosjektet		
Behovsvurdering	HØP	HØP
Investeringskalkyle (HØP)	Anslag	Anslag
Tilskots/refusjonsvurdering	-	-
Risikovurdering (reservar)	Ved forprosjekt, detaljprosjekt og budsjett/kalkyle (etter anbud)	
Oppstart og prosjektering		
Prosjekt/prosjekteringsgruppe	Ja	Ja
Forprosjekt/byggeprogram	Ja	Ja
Vurdering av entreprisform	-	-
Fleire kostnadsalternativ	Ja	Ja
Anbud og kontraktar		
Anbud «utval»	Tømmerarbeid	Målararbeid
Kontroll av anbodsgjennomføringa ved somme entreprisar.		
Anbodsinnbyding	Ja	Ja
Anbodsprotokoll	Ja	Ja
Anbodsevaluering	Ja	Ja
Budsjett/kalkyle (etter anbud)	Ja	Ja
Tidsplan/framdriftsplan	Ja	Ja
Kontrahering (kontrakt)	NS	NS
Sikkerheit/bankgaranti	NS	NS
Garantitid/reklamasjonstid	NS	NS
Økonomistyring, gjennomføring og avslutning av byggeprosjektet		
Det einskilde prosjekt	Byggemøte	Byggemøte
Prosjekta samla (KST)	Tertialvis	Tertialvis
Ferdigundersøking	Ja	Ja
Byggerekneskap (konsulent)	NS	NS
Driftsfasen		
Garantiundersøking (årlege)	Ja	-

Sand skule: Kostnadane ved anbodet auka vesentleg i høve til forprosjektet. Dei gjekk frå 55,5 til 70 millionar kroner (og seinare 75 millionar). Kon-Sul AS skriv i si vurdering at prosjektet var "underkalkulert", men at dette skyldast ein oppheta byggemarknad i 2006/2007 (høg byggeaktivitet med skort på mannskap/material, svak konkurranse/sterk prisstigning og liten konkurranse om entreprisane). Prosjektet er ferdigstilt med sluttrekneskap. Kommunen mottar her tilskot frå husbanken til kompensasjon for renter.

Kjerstimoen barnehage: Kostnadane i forprosjektet auka vesentleg i høve til først vedtekne kostnadsramme (det blei ein auke på ca. 6 millionar kroner). Dette skyldast at kostnadsramma der ikkje inneheldt alle kostnadar ved prosjektet. Kon-Sul AS beklaga tilhøvet ovanfor kommunen. Prosjektet blei ferdigstilt våren/forsommaren 2013. Det er ikkje framlagt endeleg sluttrekneskap og det er ikkje gjennomført garantisynfaring.

Utvalde bygge- og anleggsprosjekt

Byggeprosjekt	Sandvolleyball hall, Eide	Kunstgrasbane, Suldalsosen
Type prosjekt	Byggeprosjekt, nybygg	Anleggsprosjekt, nyanlegg
Byggerekneskap	<i>Tal i tusen kr</i>	<i>Tal i tusen kr</i>
Budsjett utgifter	30.000	5.500
Rekneskap utgifter	32.797	5.508
Meir (-)/mindreforbruk (+)	(2.797)	8
Tilskot/refusjonar	10.000	3.667
Utgreiing av byggeprosjektet		
Behovsvurdering	HØP	HØP
Investeringskalkyle (HØP)	Anslag	Anslag
Tilskots/refusjonsvurdering	Ja	Ja
Risikovurdering (reservar)	Ved forprosjekt, detaljprosjekt og budsjett/kalkyle (etter anbud)	
Oppstart og prosjektering		
Prosjekt/prosjekteringsgruppe	Ja	Ja
Forprosjekt/byggeprogram	Ja	-
Vurdering av entrepriserform	-	-
Fleire kostnadsalternativ	Ja	-
Anbud og kontraktar		
Anbud «utval»	VVS	Kunstgraset
Kontroll av anbodsgjennomføringa ved somme entreprisar.		
Anbodsinnbyding	Ja	Ja
Anbodsprotokoll	-	Ja
Anbudsevaluering	Ja	Ja
Budsjett/kalkyle (etter anbud)	Ja	Ja
Tidsplan/framdriftsplan	Ja	-
Kontrahering (kontrakt)	NS	NS
Sikkerheit/bankgaranti	NS	NS
Garantitid/reklamasjonstid	NS	NS
Økonomistyring, framdrift og avslutning av byggeprosjektet		
Det einskilde prosjekt	Byggemøte	Byggemøte
Prosjekta samla (KST)	Tertialvis	Tertialvis
Ferdigundersøking	Ja	Ja
Byggerekneskap (konsulent)	NS	NS
Driftsfasen		
Garantiundersøking (årlege)	Ja	-

Sandvolleyball Hall: Overskridingar i byggerekneskapen gjeld særleg prosjekteringa, men det var også noko på faggruppa grunn og betong. Vi har fått ein utgreiing frå kommunen sin prosjektleiar for prosjektet. Det blir spesielt vist til at Sandvolleyhallen i Suldal i si tid var den første spesialbygde sandvolleyhallen i Norge. Dette gjorde at prosjekteringa på mange område var "nybrottsarbeid". Vi har teke med heile utgreiinga i vedlegg. Tilskot/refusjonar gjeld spelemidler, SR-Bank og fylkeskommunalt bidrag. Det er framlagt endeleg sluttrekneskap.

Kunstgrasbane: Samarbeidsprosjekt mellom kommunen og Suldal idrettslag. Sluttrekneskapen viser utgifter på 4,784 millionar kroner. I tillegg kjem 724 tusen kroner som gjeld dugnad/gåver. Total kostnad blir då 5,508 millionar kroner. Finansieringa fordelast med ein tredjedel på kommunen, idrettslaget og spelemidler. Tilskot/refusjonar blir då på 3,667 millionar kroner. Det er framlagt endeleg sluttrekneskap.

Utvalde bygge- og anleggsprosjekt

Byggeprosjekt	Varme- og ventilasjonsanlegg Jelsa bu- og omsorgssenter	Opprusting kloakkanlegg mv Hiimsmoen
Type prosjekt	Byggeprosjekt, rehabilitering	Anleggsprosjekt, rehabilitering
Byggerekneskap	<i>Tal i tusen kr</i>	<i>Tal i tusen kr</i>
Budsjett utgifter	727	3.400
Rekneskap utgifter	701	2.894
Meir (-)/mindreforbruk (+)	26	506
Tilskot/refusjonar	-	-
Utgreiing av byggeprosjektet		
Behovsvurdering	HØP	HØP
Investeringskalkyle (HØP)	Anslag	Anslag
Tilskots/refusjonsvurdering	-	-
Risikovurdering (reservar)	Ved forprosjekt, detaljprosjekt og budsjett/kalkyle (etter anbud)	
Oppstart og prosjektering		
Prosjekt/prosjekteringsgruppe	-	-
Forprosjekt/byggeprogram	-	-
Vurdering av entrepriseform	-	-
Fleire kostnadsalternativ	-	-
Anbud og kontraktar		
Anbud «utval»	Tilbod ved rammeavtale er nytta.	Berre ein entreprise.
Kontroll av anbodsgjennomføringa ved somme entraprisar.		
Anbodsinnbyding	-	Ja
Anbodsprotokoll	-	Ja
Anbodsevaluering	-	Ja
Budsjett/kalkyle (etter anbud)	Ja	Ja
Tidsplan/framdriftsplan	-	Ja
Kontrahering (kontrakt)	NS	NS
Sikkerheit/bankgaranti	NS	NS
Garantitid/reklamasjonstid	NS	NS
Økonomistyring, framdrift og avslutning av byggeprosjektet		
Det einskilde prosjekt	Byggemøte	Byggemøte
Prosjekta samla (KST)	Tertialvis	Tertialvis
Ferdigundersøking	Ja	Ja
Byggerekneskap (konsulent)	NS	NS
Driftsfasen		
Garantiundersøking (årlege)	-	-

Jelsa bu- og omsorgssenter: Opphavelag budsjett frå 2010 er på 600 tusen kroner. Prosjektet blei utsatt til 2012 (og med oppjustering av budsjett). Prosjektet blei ferdigstilt i desember 2012. Det er ikkje framlagt endeleg sluttrekneskap og det er ikkje gjennomført garantisyntfaring.

Hiimsmoen: Prosjektet blei ferdigstilt hausten/vinteren 2012. Det er ikkje framlagt endeleg sluttrekneskap og det er ikkje gjennomført garantisyntfaring.

2.3.3 SPØRSMÅL TIL BRUKARREPRESENTANTANE I PROSJEKTERINGSGRUPPER VED UTVALDE BYGGEPROSJEKT

Vi har teke kontakt med brukarrepresentantane i prosjekteringsgruppene for dei utvalde byggeprosjekta (ikkje rehabiliteringsprosjekta¹⁴). Dette gjeld då Sand skule, Kjerstimoen barnehage, Sandvolleyball hall Eide og Kunstgrasbane Suldalsosen. Med brukarrepresentantar meiner vi her representantar frå brukaravdelingane. Spørsmål er stilt desse i eit spørreskjema. Skjemaet er i e-post sendt brukarrepresentantane. Vi har teke E-posten og spørreskjemaet med i vedlegg.

For skulen har vi ikkje fått tilbakemelding. For barnehagen har vi fått ein noko kritisk vurdering av korleis brukarbehova blei teke vare på. Brukarrepresentanten frå barnehagen var med på brukarmøte, og barnehagen fekk koma med innspel til ombygginga. Vedkomande sier likevel at det ikkje ble meldt frå om viktige endringar. Dei har fått eit flott barnehagebygg, men det gjenstår mykje som ikkje er ferdig ennå.

Brukarrepresentanten frå sandvolleyballhallen og kunstgrasbanen seier at begge prosjekta har hatt eit klart fokus på brukarmedverknad. Prosjekta har vore brukarinitierte og brukarstyrt. Ei eiga brukargruppe for sandvolleyballhallen blei nedsatt og kor det var viktig å sikre fleirbruk i hallen. Sluttbrukarane i begge prosjekta synast i stor grad nøgde med anlegga.

2.3.4 VURDERINGAR AV UTVALDE BYGGEPROSJEKT I KOMMUNEN

Vi har fått fullstendig dokumentasjon for dei utvalde byggeprosjekta. Kommunen har her følgt sine retningslinjer og saksgong, slik som det er skissert foran under kommunen sitt arbeid med byggeprosjekt.

Det kan stillast spørsmål om kvaliteten ved kalkylearbeidet ved to av byggeprosjekta. Dette gjeld skulen og barnehagen kor kostnadane ved anbodet for skulen og ved forprosjektet for barnehagen auka vesentleg i høve til tidlegare kalkylar. I det første tilfellet var årsaka eit oppheta byggemarknad i 2006/2007 med sterk prisstigning og liten konkurranse om entreprisane. Vi har sett tilsvarende tilhøve for same periode i forvaltningsrevisjonar vi har gjort for andre kommunar. I det andre tilfellet hadde ikkje den første kalkylen fått med seg alle kostadar ved prosjektet.

¹⁴ Det var ikkje aktuelt med brukarrepresentantar i dei to små rehabiliteringsprosjekta.



VEDLEGG

Om forvaltningsrevisjon

I kommunelovens § 77.4 pålegges kontrollutvalgene i fylkeskommunene og kommunene å påse at det gjennomføres forvaltningsrevisjon. Forvaltningsrevisjon innebærer systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, måloppnåelse og virkninger ut fra fylkestingets/kommunestyrets vedtak og forutsetninger. Lovens bestemmelser er nærmere utdypet i revisjonsforskriftens [kapittel 3](#) og kontrollutvalgsforskriftens [kapittel 5](#).

Revisjon i norsk offentlig sektor omfatter både regnskapsrevisjon og forvaltningsrevisjon, i motsetning til i privat sektor hvor kun regnskapsrevisjon (finansiell-) er obligatorisk.

Rogaland Revisjon IKS utfører forvaltningsrevisjon på oppdrag fra kontrollutvalget i kommunen. Arbeidet er gjennomført i henhold til [NKRF](#) sin standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001. Les mer på www.rogaland-revisjon.no.

Denne rapporten er utarbeidet av forvaltningsrevisor Rune Eskeland under ledelse av fagansvarlig for forvaltningsrevisjon Bernt Mæland, og gjennomgått av oppdragsleder Tore Kristensen. Mandat for gjennomføring av prosjektet ble vedtatt av kontrollutvalget i møte 12.12.12.

Revisjonskriterier

Revisjonskriteriene er krav eller forventninger som revisjonen bruker for å vurdere funnene i undersøkelsene. Revisjonskriteriene skal være begrunnet i, eller utledet av, autoritative kilder innenfor det reviderte området, f.eks. lovverk og politiske vedtak.

I dette prosjektet er følgende kriterier anvendt:

- Kommunens retningslinjer for investeringsprosjekter
- Aktuelle lover og forskrifter (lovregler om offentlige anskaffelser)
- Andre myndigheters praksis (andre kommuner)
- Teori (rettsoppfatninger, fagmetode, litteratur, artikler og lignende)
- Reelle hensyn (vurderinger av hva som er rimelig, formålstjenlig eller lignende)

Metode

Vi har foretatt intervjuer med personer som har befattning med byggeprosjekter i kommunen. Dette gjelder spesielt bygg- og eiendomssjef. Vi har også hatt kontakt med personer som er involvert ved tilskudd- og refusjonsvurderinger for byggeprosjektene. Brukersiden er blitt kontaktet ved spørreskjema. Brukerne her er representanter fra brukeravdelingene som var med i prosjekteringsgruppene for de enkeltprosjekter som vi har sett nærmere på. Vår kontaktperson for hele forvaltningsrevisjonsprosjektet har vært bygg- og eiendomssjef.

Presiseringer

- Rapporten omfatter alle byggefaser: Etablering av et nytt byggeprosjekt, prosjektering, anbudsprosessen, gjennomføring av selve byggingen, rapportering, overtagelse og avslutning.
- Det ses både på det system som kommunen har for styring av byggeprosjekter og på et utvalg av byggeprosjekter.

Utvalgte byggeprosjekter

Vi har brukt kommunen (Kommunale bygg og egedomar) sin oversikt over ferdige utbyggingsprosjekt i perioden 2009-2013 som grunnlag for vår utvalgelse. Utvalgsen av byggeprosjekter har vært tilfeldig, men det er fokusert mest på større prosjekter. Kommunens byggeprosjekter hadde få store budsjett-overskridelser. Vår regnskapsrevisjon av kommunen har heller ikke avdekket forhold ved utbyggingsprosjektene som tilsier en nærmere kontroll av spesielle forhold. Utvalgte byggeprosjekter har blitt detalj-

kontrollert. For at alle faser skulle dekkes, måtte dette være byggeprosjekter som var avsluttet eller var kommet langt i byggeprosessen.

Kilder

Vi henviser til følgende kilder:

Aktuelle lovregler og sentrale føringer mv

- Plan- og bygningsloven av 27. juni 2008
- KRD Forskrift om byggesak (byggesaksforskriften) av 26. mars 2010
- KRD Forskrift om tekniske krav til byggverk (byggteknisk forskrift) av 26. mars 2010
- AD Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (byggerherreforskriften) av 3. august 2009
- Lov om offentlige anskaffelser av 16. juli 1999
- FAD Forskrift om offentlige anskaffelser av 7. april 2006
- FAD Veileder til reglene om offentlige anskaffelser fra november 2006 (oppdatert juli 2012)

Interne (Suldal kommune)

- Retningslinjer for budsjett, rekneskap og sakshandsaming av investeringsprosjekt (kommunestyresak 033/99 fra 19.05.99)
- Retningslinjer for budsjett, rekneskap og sakshandsaming av investeringsprosjekt (foreløpig status/utkast pr. 01.10.13)
- Instruks for prosjektleiar
- Skjematisk oversikt over prosjektorganisasjon
- Skjematisk oversikt over gjennomføring av eit utbyggingsprosjekt
- Retningslinjer for handsaming av spelemiddelsøknadar i Suldal kommune, og finansiering/forskottering knytt til desse
- Saksgong spelemidlar (Gongen i spelemiddelprosessen i Suldal kommune)
- Kommunens årsmelding for 2012
- Kommunens økonomiplan med handlingsprogram for 2013-2016
- Statusrapport og framdriftsplan for ulike investerings- og utbyggingsprosjekt 2013 (status pr. 30.04.13), ved kommunens 1. tertialrapport 2013 (kommunestyresak 041/13 fra 18.06.13)
- Statusrapport og framdriftsplan for ulike investerings- og utbyggingsprosjekt 2013 (status pr. 31.08.13), ved kommunens 2. tertialrapport 2013 (kommunestyresak 071/13 fra 22.10.13)
- Investeringsprosjekt frå 2012 som vert rebudsjettert i 2013 (kommunestyresak 093/12 fra 11.12.12)
- Investeringsprosjekt frå 2012 som vert rebudsjettert i 2013, restbudsjettering (kommunestyresak 030/13 fra 07.05.13)
- Materiell (dokumentasjon) fra avdeling for Kommunale bygg og eigedomar

Andre kilder

- Stavanger kommune: Byggeinstruks og PA Håndbok
- Sandnes og Sola kommuner: Rutiner for kommunale byggesaker
- Sola kommune: Intern instruks for prosjektleder
- Standard kostnadsoppstilling for byggeprosjekter (NS standard)
- Rogaland Revisjon IKS: Forvaltningsrevisjon av Styring av byggeprosjekter i Sandnes kommune (rapport desember 2011)
- Rogaland Revisjon IKS: Forvaltningsrevisjon av Styring av byggeprosjekter i Sola kommune (rapport februar 2013)

Kommunens årsmelding 2012 og økonomiplan med handlingsprogram 2013–2016

Informasjon om kommunens utbyggingsprosjekter.

Hovudmål

Suldal kommune skal ha ein god og kostnadseffektiv infrastruktur. Den kommunale bygningsmassen skal tilpassast driftsnivået og ha eit godt og kostnadseffektivt vedlikehald. Universell utforming skal leggjast til grunn ved all kommunal planlegging og ved utforming av det kommunale tenestetilbodet.

Viktigaste utfordring

Finne nødvendige og kvalifiserte ressursar innan eige tenestekområde og i konsulentmarknaden til å løyse investeringsoppgåvene som til ei kvar tid skal gjennomførast innanfor vedtekne økonomiske rammer og innanfor rammene av regelverket for offentlege anskaffingar.

I kommunen si årsmelding står følgjande om utbygging og investering:

Som tidlegare år var også 2012 eit år med svært høg aktivitet når det gjeld investeringsprosjekt innan bygg og anlegg. Gjennom året har 36 større og mindre utbyggingsprosjekt vore aktive. Det er framleis noko etterslep på gjennomføring av einskilde utbyggingsprosjekt. Dette skuldast i hovudsak manglande kapasitet hos konsulentar vi kjøper tenester av. Vidare krev mange investeringsoppgåver ein tidkrevjande prosess fram til oppstart og fysisk gjennomføring som det i liten grad vert tatt omsyn til i forventningane til gjennomføring av ulike investeringsprosjekt. Nye rekneskapsforskrifter med årsbudsjettering av investeringsprosjekt sett større krav til budsjettering og oppfølging av rekneskap undervegs gjennom året. Dette kan til tider vere ressurskrevjande, samstundes som det gir ein betre økonomisk oppfølging av investeringsprosjekta. Dette har ført til lettare politisk oppfølging og styring med investeringsprosjekta.

Spørsmål om rutiner for tilskudd og refusjoner

Spørsmål til kommunens økonomirådgiver og idrettskonsulent (mail av 07.10.13)

Økonomirådgiver (rådmannen) Anita Kristensen

Idrettskonsulent (kultur) Erik Walter Vold

Suldal kommune

Rutiner for tilskudd og refusjoner

På oppdrag fra kontrollutvalget i kommunen, holder vi på med en revisjon av styring av byggeprosjekter i Suldal kommune. I den forbindelse ønsker vi informasjon om hvordan kommunen sikrer seg aktuelle tilskudds- og refusjonsmidler.

Jeg har fra bygg- og eiendomssjefen fått oppgitt dere som kontaktpersoner.

Følgende spørsmål stilles:

- Hvordan er arbeidsfordelingen mellom dere?
 - Er det f.eks. slik at idrettskonsulenten tar seg av alt som gjelder kommunens spillemidler/tippemidler, mens økonomirådgiver tar seg av alle andre tilskudd og refusjoner?
- Hvilke rutiner gjelder for kommunens tilskudd- og refusjonsvurderinger? (Dersom det er utarbeidet skriftlige rutiner, bes det om at disse sendes meg. Ellers bes det om en kort redegjørelse.)
- Er det noen forhold som dere mener ikke er gode eller klare nok i rutinene?
- Er det utarbeidet noen oversikt over aktuelle tilskudd- og refusjonsordninger? (Denne sendes meg i så fall)
- Har det i senere år vært tilfeller hvor kommunen har mistet tilskudds- og refusjonsmidler? (Gi meg i så fall en kort orientering)

Oversikt over offentlige tilskuddsordninger for kommunale byggeprosjekter

Det finnes fem offisielle offentlige tilskuddsordninger for byggeprosjekter som kommunene kan benytte.

Tabell V1 Oversikt over offentlige tilskuddsordninger for kommunale byggeprosjekter

- For idrettsbygg og -anlegg kan benyttes spillemidler (tippemidler).
- Tilskudd fra husbanken til kompensasjon for renter og avdrag til sykehjemsplasser og omsorgsplasser ferdigstilte mellom 01.01.98 og 31.12.07.
- Tilskudd fra husbanken til kompensasjon for renter som følge av investeringer i skolebygg.
- Kompensasjon for investeringskostnader ved grunnskolereforma (reform 97).
- Investeringsstilskudd til omsorgsboliger og sykehjemsplasser i henhold til Regjeringens "Omsorgsplan 2015".

Spørsmål til brukerrepresentantene i prosjekteringsgrupper ved utvalgte byggeprosjekter

Spørsmålene ble i mail stilt til representanter fra brukeravdelingene. Det ble understreket at spørreskjemaet kun var ment for å samle inn innspill til ev. forbedringer i kommunens rutiner.

Brukerrepresentanter for utvalgte byggeprosjekter

SAK: Styring av byggeprosjekter i Suldal kommune

På oppdrag fra kontrollutvalget i kommunen, holder vi på med en revisjon av styring av byggeprosjekter i Suldal kommune. I den forbindelse ønsker vi tilbakemelding fra brukerrepresentanter.

Utgangspunktet er: «Brukeravdelingen bør/skal være leverandør av premisser og krav for bygget innenfor realistiske økonomiske rammer basert på erfaringsinformasjon fra tidligere tilsvarende bygg og prosjektkalkylen i økonomiplan. Brukerne skal ha tilstrekkelig tid for å fremme sine interesser. Det må også tas høyde for vurdering av alternative brukerønsker. Det er avgjørende for den videre utvikling i prosjektet at det oppnås god balanse mellom de forventninger brukerne har og det produkt som leveres ved ferdigstillelse av prosjektet.»

Det understrekes at spørsmålene kun er ment for å samle inn innspill til ev. forbedringer i kommunens rutiner. Vi vil ikke skrive hvem som har sagt hva, men spesielle forhold vedrørende bygg vil likevel kunne identifisere vedkommende.

Spørreskjema til brukerrepresentanter

Spørsmål	Svar (vi har satt inn noen kommentarer i kursiv)
Hvilket byggeprosjekt representerer du?	
I hvilken grad er du fornøyd med brukerbehovenes innflytelse i dette byggeprosjektet?	<i>Brukerbehovenes innflytelse stopper i prinsippet opp etter programfasen (forprosjektet), men det kan foretas enkelte tilpasninger underveis.</i>
Er det særlige forhold du mener kunne vært bedre håndtert når det gjelder brukerbehovenes innflytelse?	<i>I så fall hvilke og hvorfor?</i>

Hvordan er "sluttbrukerne" fornøyd med byggeprosjektet?

Spørsmålet gjelder i den grad det finnes dokumentasjon på dette. Med "sluttbrukerne" mener vi her de som bygget er til for (både ansatte og aktuelle brukergrupper).

NOTAT VEDK. MEIRKOSTNAD BYGGING AV SANDVOLLEY HALL.

Iht. kommunens prosjektleder for prosjektet (notat av 21.10.13)

Prosjektering: Ekstrakostnad

Sandvolleyhallen i Suldal var i si tid den første spesialbygde sandvolleyhallen i Norge. Dette gjorde at prosjekteringa på mange område var "nybrotsarbeid". I tillegg til dei reint bygningstekniske løysingar var det og ein komplisert og langvarig diskusjon om standard og krav til dimensjonering av hallen med Norges Volleyballforbund. Organisering av prosjektararbeidet var også ein medvirkande årsak til at prosjektarbeidet tok tid. Prosjektgruppa var samansett med personar frå Rogaland Fylkeskommune/Sauda Videregående skule, Norges Volleyballforbund og Suldal kommune som byggherre, i tillegg til anna spesialkompetanse innafor sandvolleyball etter behov.

Grunn og betongarbeidet: Ekstrakostnad

Tomta ligg tett inn til eksisterande idrettshall og idrettsbane. I byggegropa måtte alt av tidlegare infrastruktur flyttast.

Byggearbeidet førte til større omleggingar av VA anlegg utafor byggegropa. Trafo måtte flyttast og det måtte i byggetida leggjast fram mellombels straumforsyning. Fundamentering og masseutskifting måtte endrast i forhold til prosjektering då det viste seg at grunntilhøva var meir kompliserte enn forutsagt. M.a. måtte geolog på plass etter at byggegropa var uttraua og innfylling starta, dette førte til at alt innkøyrte masse måtte takast ut, og større mengder leirmassar fjernast.

Auka krav til radontetting og auke i betonggolv.

Tilleggsarbeid både i planlegging og utføring pga. endring av planar frå brukargrupper i forhold til plassering for innfeste til utstyr som nett, m.m.

Andre tilleggskostnader:

Diverse tiltak utomhus som varmekablar, tekking over mellombygg, betongheller m.m. Ekstra dør mellom eksisterande idrettshall og sandvolleyhall med automatikk. Fiberkabel og styringskabel mellom Sand Volleyball -idrettshall og Sand skule for felles betjening av ventilasjon/varme m.m.

Innholdsfortegnelse intern instruks prosjektleder (eksempel)

Tabell V2 Instruks for prosjektleder (eksempel)

ADMINISTRASJON

- 0.0 Generelt
- 1.0 Organisering
- 2.0 Møter, Referater
- 3.0 Prosjektering
- 4.0 Kontrahering
- 5.0 Entrepriekontrakter
- 6.0 Oppstart entrepriser
- 7.0 Ferdigbefaring
- 8.0 Overtakelse
- 9.0 Reklamasjonsperioden
- 10.0 Rapporter
- 11.0 Off. Tillatelser

ØKONOMI

- 12.0 Kostnadsstyring
- 13.0 Fakturabehandling
- 14.0 Endringer
- 15.0 Mengdekontroll

FREMDRIFT

- 16.0 Fremdriftsstyring

KVALITETSSIKRING

- 17.0 Kvalitetsplan
- 18.0 Kvalitetsstyring
- 19.0 Kvalitetskontroll
- 20.0 Avvik

HELSE, MILJØ, SIKKERHET

- 21.0 Byggherreforskriften
- 22.0 HMS Koordinator
- 23.0 HMS Avtale
- 24.0 HMS-Plan
- 25.0 Miljø, Sikkerhet
- 26.0 Arbeidstilsynet

PLAN- OG BYGNINGSLOVEN

- 27.0 Ansvarlig søker

Under de enkelte punkter vil det være henvisninger til aktuelle maler, rutiner, skjemaer og sjekklistes.



Rogaland Revisjon IKS

Lagårdsveien 78
4010 Stavanger

Tlf 40 00 52 00
Faks 51 53 40 03

www.rogaland-revisjon.no