

## TYSVÆR KONTROLLUTVAL

### MØTEINNKALLING

Dato: tysdag 4. september 2018  
Tid: kl. 18.00  
Sted: Tysvær rådhus, kantinen

Forfall meldes til: Haugaland Kontrollutvalgssekretariat IKS tlf 52 75 73 50 eller tlf. 95 98 69 79 /sms/ e-post: [post@kontrollutvalgene.no](mailto:post@kontrollutvalgene.no)

Medlem som må melde forfall eller meiner seg ugild, må gje melding om dette så tidleg som råd er. Varamedlemmer vil bli innkalla særskilt. Saker merka *Ikkje offentleg - jf. off.l.*, blir berre sendt internt. Sakskart vil bli lagt ut på kommunen si nettside [www.tysver.kommune.no](http://www.tysver.kommune.no) og på [www.kontrollutvalgene.no](http://www.kontrollutvalgene.no)

Rådmannen er invitert/innkalla i sakene 17-18/18

---

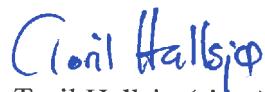
#### Saksliste:

- 16/18 Godkjenning av protokoll fra møtet 28.05.18
- 17/18 Ny personvernlov – status for arbeidet
- 18/18 Orientering fra administrasjonen – bruk av kommunalt utstyr og maskinar
- 19/18 Forvaltningsrevisjonsrapporten «Investeringar – avgjerdsgrunnlag og styring»
- 20/18 Val av nytt forvaltningsrevisjonsprosjekt for 2019
- 21/18 Budsjett 2019 - kontroll og tilsyn – utvalet sitt framlegg
- 22/18 Revisor si eigenerklæring for 2018
- 23/18 Referat- og orienteringssaker 04.09.18

#### Eventuelt

Aksdal, 28.08.18

Arne Gjerde (sign.)  
utvalsleiar

  
Toril Hallsjø (sign.)  
dagleg leiar/utvalssekretær

Kopi: Ordførar (møte- og talerett)  
Revisor (møte- og talerett)  
Rådmann (invitert/innkalla)  
Varamedlemmer (til orientering)  
Presse/publikum

SAKSGANG		
Utval	Møtedato	Saksnr
Kontrollutvalet	04.09.18	16/18

Saksansvarleg: Toril Hallsjø	Arkivkode: 033	Arkivsak:
---------------------------------	-------------------	-----------

## GODKJENNING AV PROTOKOLL FRÅ MØTET 28.05.18

**Vedlegg:** Protokoll fra møtet 28.05.18

**Saksorientering:**

Utkast til protokoll frå kontrollutvalet sitt møte 28.05.18 følgjer vedlagt. Protokollen er gjennomlest og godkjent av leiar i etterkant av møtet og oversendt kommunen, slik han ligg føre.

**SEKRETARIATET SITT FORSLAG TIL VEDTAK:**

Protokoll frå møtet i Tysvær kontrollutval 28.05.18 blir godkjent slik han ligg føre.

Aksdal, 27.08.18

Toril Hallsjø (sign.)  
*Dagleg leiar/utvalssekretær*

## TYSVÆR KONTROLLUTVAL

### PROTOKOLL

Måndag **28. mai 2018** blei det halde møte i Tysvær kontrollutval under leiing av utvalsleiar Arne Gjerde.

<b>MØTESTAD:</b>	Abelrommet, Tysvær rådhus
<b>MØTESTART/-SLUTT:</b>	kl. 17.00 – kl. 19.15
<b>MØTANDE MEDLEMMER:</b>	Arne Gjerde (H), Linda Ånderå Bokn (V) og Karsten A. Larsen (FrP)
<b>MØTANDE VARAMEDLEM</b>	1. varamedlem Marit Hølland Gjedrem (Sp )
<b>FORFALL:</b>	Øyvind Hellerslien (FrP) Åse Paulsen (A) 2. -5. varamedlem
<b>FRÅ SEKRETARIATET MØTTE:</b>	Dagleg leiar/utvalssekretær Toril Hallsjø, Haugaland Kontrollutvalgssekretariat IKS
<b>FRÅ REVISJONEN MØTTE:</b>	Revisor/partner Roald Stakland, KPMG AS
<b>ANDRE SOM MØTTE:</b>	Økonomisjef Tor Leif Helgesen og leder drift Leni Kristensen t.o.m. sak 12/18 Innkjøpsleiar Anne Dagsland i sak 11/18
<b>MERKNADER TIL INNKALLING</b>	Ingen
<b>MERKNADER TIL SAKSLISTE:</b>	Ingen

### **FØLGJANDE SAKER BLEI HANDSAMA:**

#### **SAK 9/18 GODKJENNING AV PROTOKOLL FRÅ MØTE 27.02.18**

##### **Sekretariatet si innstilling:**

Protokoll frå møtet i Tysvær kontrollutval 27.02.18 blir godkjent slik han ligg føre.

##### **Handsaming i kontrollutvalet 28.05.18:**

Utvalet hadde ingen merknader.

##### **Samrøystes vedtak i kontrollutvalet 28.05.18:**

*Protokoll frå møtet i Tysvær kontrollutval 27.02.18 blir godkjent slik han ligg føre.*

## SAK 10/18 ORIENTERING FRÅ ADMINISTRASJONEN – ØKONOMISJEFEN

### Sekretariatet si innstilling:

Tysvær kontrollutval tek økonomisjefen si utgreiing om sitt ansvarsområde til orientering.

### Handsaming i kontrollutvalet 28.05.18:

Økonomisjef gjorde greie for sitt ansvarsområde. Økonomikontoret har 12,2 årsverk fordelt på 14 tilsette, kor dei fleste arbeider i driftsavdelinga. Skatteinnfordringa er det kemneren i Haugesund som tar seg av. Finans er eit sentralt område med eige reglement. Bankavtalen er no under reforhandling. Når det gjeld eigedomskatt blir den omtakstert kvart 10. år. Innkjøpsleiar har pr. i dag ansvar for 83 rammeavtaler (34 eigne/49 felles m/andre kommunar).

Tysvær kommune fekk i 2017 DIFI sin anskaffingspris for digitalisering og god styring. Dette var han svært stolt av. Han gjekk så kort igjennom dei ulike digitaliseringsprosjekta som kommunen er med i, og viste BI-verktøyet, som gjer det mogleg for einingsleiarane å vere dagleg oppdatert. Dei tilsette ved økonomikontoret vil no vere meir controllarar, og ikkje som før utøvarar.

Utalet stilte spørsmål, mellom anna om låneporteføljen, innfording og rasjonalisering. Økonomisjefen viste til at dei, sjølv med fleire oppgåver, hadde dei klart å redusere talet på tilsette.

### Samrøystes vedtak i kontrollutvalet 28.05.18:

*Tysvær kontrollutval tek økonomisjefen si utgreiing om sitt ansvarsområde til orientering.*

## SAK 10/18 ORIENTERING OM KOMMUNEN SINE INNKJØP

### Sekretariatet si innstilling:

Tysvær kontrollutval tek tilbakemeldinga om kommunens innkjøpsrutinar og samarbeid med andre kommunar til orientering.

### Handsaming i kontrollutvalet 28.05.18:

Utvalei gratulerte med tildelt pris frå DIFI. Innkjøpsleiar innleia med å vise til at anskaffingsfunksjonen er overgripande (gjeld alle), har fokus på utvikling, samfunnsansvar (sosial dumping, miljøkrav og liknande) og effektiv ressursutnytting. Det vert kjøpt inn varer og teneste for ca. 121 mill. kr innan drift og +/- 200 mill. kr innan investeringar kvart år. Kommunen er bunden av lov og forskrifter. Terskelverdien er no på kr 1,3 mill. I tillegg har kommunen vedtatt anskaffingsstrategi for 2016-2020, kor det er sett eit hovudmål og seks delmål. Fyrste strategi kom i 2011. I dag har kommunen rammeavtaler innan 100 vare- og tenesteområde. Med dette sparar ein kostnader frå 10 % til 60 %. Tysvær er med i innkjøpssamarbeidet på Haugalandet og i enkeltsaker også med innkjøpssamarbeidet i Sunnhordland.

Kommunen har vore føregangskommune når det gjeld innføring av Ehandel, og har i dag 1000 brukar som handlar via 15 avtaler. Rettleiar er utarbeida. Ho avslutta med å peike på utfordringar framover: sårbarheit med å vere ein i stillinga, fleire anskaffingar må truleg settast ut i einingane, meir tid må settast av til kursing og bevisstgjering.

Utvalet stilte spørsmål, mellom anna om terskelverdiar (under kr 100.000 er det protokollplikt) og om lokale innkjøp og avtaler. Utvalsleiar takka for orienteringa.

### **Samrøystes vedtak i kontrollutvalet 28.05.18:**

*Tysvær kontrollutval tek tilbakemeldinga om kommunens innkjøpsrutinar og samarbeid med andre kommunar til orientering.*

### **SAK 12/18 UTTALE TIL TYSVÆR KOMMUNE SITT ÅRSREKNESKAP 2017**

#### **Sekretariatet si innstilling:**

Tysvær kontrollutval vedtek uttale til årsrekneskapen 2017 slik den ligg føre / med desse endringane/tillegga.

#### **Handsaming i kontrollutvalet 28.05.18:**

Utvalsleiar gjorde merksam på at prosenttalet i uttalen ikkje var rett når det gjaldt korrigert resultat. Sekretær hadde ny uttale med i møtet. Utvalsleiar meinte at det ikkje var lett å setje seg inn i rekneskapen då det vert operert med to utgåver eller tal. Økonomisjefen gjekk kort gjennom rekneskapstala og grunna for at resultatet er heilt i toppsjiktet blant norske kommunar. Årsresultatet er på nær 35 mill. kr. Netto driftsresultat er på 8,5 % i følge det oppsett som vert kravt av SSB eller 9 % etter økonomisjefen sin justerte utgåve/tabell. Ham meinte hovudtabellen gav eit meir korrekt bilet over kommunen sin økonomiske situasjon.

Eigedomsskatteklagesakene og kommande prosess i rettssystemet er varsla oppstart i haust, og det vil ta år før endeleg dom.

Utvalsleiar sakna kommentar om Stortinget sitt skattevedtak i fjor haust og kommande kompensasjonsordning. Økonomisjef svara at det var bevisst utelatt, då det ikkje har innverknad på rekneskapen 2017. Han viste også til at det var usikkert om kommunen skulle fortsette med å lage ei årsmelding, i tillegg til årsberetning, då fleire var begynt å kutte det ut.

Revisor opplyste at han hadde levert rein revisjonsmelding. I år hadde han ikkje laga revisjonsrapport i tillegg, da han berre hadde små merknader å kommentere.

Utvalet hadde elles ingen merknader til framlegg til uttale.

#### **Samrøystes vedtak i kontrollutvalet 28.05.18 og innstilling til kommunestyret:**

*Tysvær kontrollutval vedtek slik uttale til årsrekneskapen 2017:*

*«Tysvær kommune sitt årsrekneskap for 2017 er gjort opp med eit rekneskapsmessig mindreforbruk/overskot på kr 34,8 mill. kr (etter avsetjing av driftsmidlar til investeringar og fond i samsvar med budsjett).*

*Kontrollutvalet har merka seg at årsrekneskapen viser eit positivt netto driftsresultat med 88,7 mill. kr, som utgjer 8,5 % av driftsinntektene. I eit korrigert netto driftsresultat utgjer det 9 % av driftsinntektene inklusiv renter og fråtrekk frå avtalt eigedomsskatt til Bokn kommune.*

*Under tilvising til utvalet sin eigen gjennomgang av dokumenta og revisjonsmeldinga for 2017, meiner kontrollutvalet at årsrekneskapen for 2017 totalt sett gjer eit forsvarleg uttrykk for resultatet av kommunen si verksemd for 2017 og for kommunen si økonomiske stode pr. 31.12.17.*

*Ut over ovannemnde har ikkje kontrollutvalet ytterlegare merknader til Tysvær kommune sitt årsrekneskap for 2017.»*

## **SAK 13/18 SELSKAPSKONTROLL – RAPPORTE – «KARMSUND HAVN IKS»**

### **Sekretariatet si innstilling:**

1. *Tysvær kommunestyre tar KPMG sin revisjonsrapport «Selskapskontroll – Karmsund Havn IKS» til orientering.*
2. *Rapporten vert oversendt selskapet v/styret og rådmannen for vidare oppfølging av rapporten sine tilrådingar.*
3. *Det vert gjeve tilbakemelding til kommunestyret via kontrollutvalet om korleis kommunestyrevedtaket er følgt opp innan 12 månader etter kommunestyra sine vedtak.*

### **Handsaming i kontrollutvalet 28.05.18:**

Utvalsleiar innleia og peika på dei store investeringane som selskapet har gjort og vil gjere i åra framover.

Når det gjeld eigarkommunane er det ikkje peika på vesentlege manglar. Hovudinntrykket av selskapet er at dei har ei forsvarlege drift og etterlever sentrale regelverk. Tilrådingane gjeld betre anskaffingsrutinar, kontraktsoppfølging og personsårbarheit i internkontrollen. Det blei vist til hamnedirektørens positive uttale, og at kontrollen var sett i verk på eit gunstig tidspunkt. Utvalet slutta seg til innstillinga, med ei endring/tillegg i punkt 2.

### **Samrøystes vedtak i kontrollutvalet 28.05.18 og innstilling til kommunestyret:**

1. *Tysvær kommunestyre tar KPMG sin revisjonsrapport «Selskapskontroll – Karmsund Havn IKS» til orientering.*
2. *Rapporten vert oversendt hamnerådet, selskapet v/styret og leiinga og rådmannen for vidare oppfølging av rapporten sine tilrådingar.*
3. *Det vert gjeve tilbakemelding til kommunestyret via kontrollutvalet om korleis kommunestyrevedtaket er følgt opp innan 12 månader etter kommunestyra sine vedtak.*

## **SAK 14/18 PERSONVERNLOVA – KONSEKVENSAR FOR KOMMUNEN**

### **Sekretariatet si innstilling:**

Tysvær kontrollutval vil be rådmannen svare skriftleg på spørsmåla om arbeidet med ny personvernlov til neste møte 4. september, samt å delta i møtet for å kunne utdjupe svara.

**Handsaming i kontrollutvalet 28.05.18:**

Medlemmene meinte spørsmåla var relevante og slutta seg til framleggget.

**Samrøystes vedtak i kontrollutvalet 28.05.18:**

*Tysvær kontrollutval vil be rådmannen svare skriftleg på spørsmåla om arbeidet med ny personvernlov til neste møte 4. september, samt å delta i møtet for å kunne utdjupe svara.*

**SAK 15/18 REFERAT- OG ORIENTERINGSSAKER 28.05.18**

13. Kommunestyrevedtak 20.03.18, sak 27/18 – Oppfølging av rapport – «Internkontroll»
14. Komm.vedtak 20.03.18, sak 28/18 – Oppfølg. av rapp. – «Kvalitet på opplæring i skulen»
15. Kommunestyrevedtak 20.03.18, sak 29/18 – Årsmelding2017 - kontrollutvalet
16. Statusrapport pr. mai 2018
17. Status frå KPMG om igangsatt forvaltningsrevisjon «Investeringsprosjekt»
18. Representantskapsmøtet 18.04.18 - Interkommunalt Arkiv Rogaland IKS
19. Representantskapsmøtet 20.04.18 - Haugaland Vekst IKS
20. Representantskapsmøtet 23.04.18 - Haugaland Kontrollutvalgssekretariat IKS
21. Innkalling til havnerådsmøte 26.04.18 – Karmsund Havn IKS
22. Innkalling til repr.skapsmøte 23.05.18 – Haugaland Interkommunale Miljøverk IKS
23. Innkalling til generalforsamling 11.06.18 – Haugaland Kraft AS
24. Kommunal Rapport 05.02.18 – Bernt svarer: Taushetsplikt og lukket møte
25. Kommunal Rapport 07.05.18 – Bernt svarer: Komitémøte kan være fjernmøte
26. NKRF- veileder «God skikk og praksis for kontrollutvalgssekretariatene»
27. FKT - veileder «Hva kan kontrollutvalgene forvente av oppgaveutførelse og kompetanse fra sekretariatene»
28. NKRF – framlegg til ny kommunelov bidrar til styrka eigenkontroll

**Handsaming i kontrollutvalet 28.05.18:**

Sekretær gjorde greie for sakene. Utvalet hadde ingen spesielle merknader.

**Samrøystes vedtak i kontrollutvalet 28.05.18:**

*Kontrollutvalet tar referatsakene 13 - 28 til orientering.*

**EVENTUELTT**

Lån av maskinar og utstyr

Karsten A. Larsen viste til leiinga si avgjerd i fjar om at tilsette ikkje lenger kan låne utstyr og maskinar frå kommunen. Han ville gjerne vite meir om oppfølging og erfaring med vedtaket.

Utvælt var samd i at dei ønskte ei orientering frå rådmannen i neste møte om dette.

**Neste møte:** tysdag **4. september** 2018, kl. 18.00

Aksdal, 28. mai 2018

Arne Gjerde (sign.)  
kontrollutvalsleiar

  
Toril Hallsjø (sign.)  
Utvalssekretær

SAKSGANG		
Utval	Møtedato	Saksnr
Kontrollutvalet	04.09.18	17/18

Saksansvarleg:	Arkivkode:	Arkivsak:
Toril Hallsjø	216	

## NY PERSONVERNLOV – STATUS FOR ARBEIDET

**Vedlegg:** Rådmannen sitt svar av 09.08.18  
Datatilsynet - «Nye personvernregler - kva betyr det for din verksemd»

**Bakgrunn:**

EU si personvernforordning (GDPR) gjeld for alle medlemsstatar i EU, også for Noreg. I Noreg trådte den i kraft frå 20. juli 2018 og den leiar til ei rekke endringar i norsk personvernlovgjeving.

GDPR, som står for General Data Protection Regulation, skal gje vanlege folk betre kontroll over dei personopplysningane ulike selskap samlar inn om dei. Eit krav om samtykke ligg i kjernen av dette. Datatilsynet har laga ei punktliste om dei nye personvernreglene. Denne tatt med i denne saka også, då den ved ein feil ikkje fulgte med som vedlegg i sak 14/18.

**Saksorientering:**

Sekretariatet har delteke på konferansar/samlingar om den nye personvernlova, og har i den samanheng fanga opp nokre problemstillingar som det kan vere fornuftig at kontrollutvalet tek opp med rådmannen for å forsikre seg om at kommunen gjer naudsynte tilpassingar. På bakgrunn av dette la sekretariatet fram sak fram for kontrollutvalet til møtet 28.05.18, sak 14/18. Kontrollutvalet fatta følgjende vedtak:

*Tysvær kontrollutval vil be rådmannen svare skriftleg på spørsmåla om arbeidet med ny personvernlov til neste møte 4. september, samt å delta i møtet for å kunne utdype svara.*

Sekretariatet oversendte rådmannen brev den 31.05.18. Spørsmåla var/er følgjande:

1. *Er det peika ut nokon som jobbar med ny personvernlov?*
2. *Er det laga protokoll som viser kva som er samla inn av personopplysningar?*
3. *Er det inngått databehandlaravtalar, og er desse oppdatert?*
4. *Er det oppretta personvernombod/rådgjevar?*
5. *Er personvernerklæringa oppdatert?*
6. *Er det innebygd personvern i kommunen sine datasystem?*
7. *Er det vurdert å få vennlegsinna hackere til å testa datasistema?*

Svara følgjer som vedlegg.

Rådmann og personalsjef vil delta i møtet for å orientere/utdype sitt svar.

Kontrollutvalet må vurdere om det er meir utvalet vil ta med i vedtaket, basert på svara i tilbakemeldinga og orienteringa gjeve i møtet.

**SEKRETARIATET SITT FORSLAG TIL VEDTAK:**

*Tysvær kontrollutval tar rådmannen si tilbakemelding og utgriing om kommunen sitt arbeid med personvernlova til orientering.*

Aksdal, 28.08.18

Toril Hallsjø (sign.)  
*Dagleg leiar/utvalssekretær*



Saksbehandler: Kristin Helle Tlf.

Arkiv:060/&amp;00

Dykkar ref:

Haugaland Kontrollutvalgssekretariat IKS

Postboks 57  
5575 AksdalHaugaland  
Kontrollutvalgssekretariat IKS  
Mottatt dato: 23.08.18  
Journalført: 18/255/tha  
Arkivkode: 216

## NY PERSONVERNLOV - STATUS FOR ARBEIDET. SVAR TIL KONTROLLUTVALET.

Tysvær kontrollutval har i møte 28.mai 2018 bedt om skriftlig svar på spørsmålene om arbeidet med ny personvernlov.

### 1. Er det utpekt noen som jobber med ny personvernlov?

Det er satt ned en arbeidsgruppe som arbeider med innføringen av personvernforordningen og ny personopplysningslov, slik at Tysvær kommune følger ny og eksisterende lovgiving på området. Gruppen består av representanter fra resultatområdene og stabsfunksjonene, og blir ledet av en prosjektkoordinator. Prosjektkoordinator er ansatt i 50% stilling ut september 2018. Det vil bli vurdert å forlenge prosjektpersonen når det blir gjort opp status medio september.

### 2. Er det laget protokoll som viser hva som er samlet inn av personopplysninger?

Tysvær kommune har kjøpt inn elektronisk system (Draftit) der protokollene registreres. Systemet viser alle prosesser i kommunen som håndterer personopplysninger.

I Draftit blir det registrert alle typer personopplysninger, hvilket formål personopplysningene benyttes til, hvilket hjemmelsgrunnlag det er for behandlingen, eller om det foreligger samtykke/avtale om behandling av personopplysninger med den registrerte. Informasjon om tilgang, sletting, databehandleravtaler og behandlingsansvarlige blir også lagt inn i systemet.

### 3. Er det inngått databehandleravtaler, og er disse oppdatert?

Tysvær kommune har utarbeidet egen rutine for gjennomgang og godkjenning av databehandleravtaler. Det er IT kontoret som har ansvar for dette. Kommunen var godt i gang med dette arbeidet før det nye regelverket, og arbeider nå med å oppdatere eksisterende avtaler i henhold til nytt regelverk.

### 4. Er det opprettet personvernombud/rådgiver?

Det er utpekt personvernombud for Tysvær kommune. Leder av politisk sekretariat Liv Jorunn Frønsdal er tildelt denne oppgaven i Tysvær kommune. Personvernombudet er i ferd med å bygge kompetanse på området, ved deltagelse på ulike kurs. Rollen har vært aktiv siden 01.01.2016. Personvernombudet er registrert hos datatilsynet med rolle og virkningstidspunkt.

### 5. Er personvernerklæringen oppdatert?

Personvernerklæringen er oppdatert, og er publisert på kommunens hjemmeside.

## **6. Er det innebygd personvern i kommunen sine datasystem?**

Begrepet «Innebygd personvern» omfavner veldig mye. Dette kan være alt fra tilgangskontroll med brukernavn og passord til for eksempel begrensning i hvilke data det skal være mulig å legge inn i et datafelt på en nettside. Ikke alle datasystemene har personvern som tilfredsstiller de kravene vi i dag stiller til dette. I alle innkjøp av nye system stilles dette som krav. Eldre systemer vil oppdateres eller byttes ut over tid.

## **7. Er det vurdert å få vennligsinnede hackere til å teste datasystemene?**

IT har vurdert dette, men har ingen konkrete planer om å få gjennomført dette i 2018. Tysvær kommune følger med på anbefalinger som kommer fra Nasjonal sikkerhetsmyndighet, Datatilsynet og andre aktører for å sikre datasystemene, og utfører tiltak på bakgrunn av dette. Tysvær kommunen er med i Nasjonalt beskyttelsesprogram for helse- og omsorgssektoren som overvåker systemene og avdekker eventuelle sårbarheter som IT tar tak i. Uansett hadde det vært ønskelig å få utført en penetrasjonstest, men da må det settes av økonomiske midler til dette. Dette vurderes i forhold til budsjett 2019.

Sigurd Eikje  
Rådmann

Kopi til:

*Dette dokumentet er godkjent elektronisk og krev derfor ingen signatur.*

# Nye personvernregler fra 2018. Hva betyr det for din virksomhet?

## Hva blir nytt?

1

### Alle norske virksomheter får nye plikter

Alle virksomheter må sette seg inn i den nye lovgivningen og finne ut hvilke nye plikter som gjelder dem. Ledelsen må sørge for å få på plass rutiner for å overholde de nye pliktene. Alle ansatte må følge de nye rutinene når reglene trer i kraft.

2

### Alle skal ha en forståelig personvern-erklæring

Informasjon om hvordan din virksomhet behandler personopplysninger skal være lett tilgjengelig og skrevet på en forståelig måte. Det nye lovverket stiller strengere krav til informasjonens form og innhold enn dagens lovgivning. All informasjon som gis til barn, skal tilpasses barnas forståelsesnivå.

3

### Alle skal vurdere risiko og personvernkonsekvenser

Dersom et tiltak utgjør en stor risiko for personvernet, må virksomheten også utrede hvilke personvernkonsekvenser det kan ha. Hvis utredningen viser at risikoen er stor og dere selv ikke kan redusere den, skal Datatilsynet involveres i forhåndsdøftelser.

4

### Alle skal bygge personvern inn i nye løsninger

De nye reglene stiller krav til at nye tiltak og systemer skal utarbeides på en mest mulig personvernvennlig måte. Dette kalles innebygd personvern. Den mest personvernvennlige innstillingen skal være standard i alle systemer.

5

### Mange virksomheter må opprette personvernombud

Alle offentlige og mange private virksomheter skal opprette personvernombud. Et personvernombud er virksomhetens personvernekspert, og et bindledd mellom ledelsen, de registrerte og Datatilsynet. Ombudet kan være en ansatt eller en profesjonell tredjepart.

6

### Reglene gjelder også virksomheter utenfor Europa

Virksomheter som holder til utenfor

Europa må også følge forordningen, dersom de tilbyr varer eller tjenester til borgere i et EU- eller EØS-land.

Dette gjelder også om de ikke direkte tilbyr tjenester, men kartlegger adferden til europeiske borgere på nett. De som er etablert i flere land i Europa, skal bare trenge å snakke med personvernmyndighetene i det landet der de har sitt europeiske hovedkvarter.

7

### Alle databehandlere får nye plikter

Databehandlere er virksomheter som behandler personopplysninger på oppdrag fra den ansvarlige virksomheten. Ofte er det snakk om leverandører av IT-tjenester. De nye reglene pålegger databehandlere å ha rutiner for innsamling og bruk av personopplysninger. Databehandlere skal også si ifra til oppdragsgiveren sin hvis de får instrukser som er i strid med loven. Oppdragsgiver skal også godkjenne databehandlerens underleverandører. Databehandlere kan også bli holdt økonomisk ansvarlig sammen med oppdragsgiver.

8

### Alle bør samarbeide i egne nettverk og følge bransjenormer

De nye reglene oppmuntrer til sektorvis utforming av retningslinjer og bransjenormer. Om dere følger bransjenormer, vil dere ha de viktigste rutinene på plass. Datatilsynet skal godkjenne bransjenormene.

9

### Alle får nye krav til avvikshåndtering

Reglene for håndtering av sikkerhetsbrudd blir strengere. Forordningen stiller krav til når det skal varsles, hva varselet skal inneholde og hvem som skal varsles. Kort sagt skal man si fra raskere og oftere enn man gjør i dag.

10

### Alle må kunne oppfylle borgernes nye rettigheter

Den enkeltes rett til å kreve at hans eller hennes personopplysninger slettes blir styrket. Dette kalles «retten til å bli glemt». Norske og europeiske borgere vil blant annet kunne kreve å ta med seg personopplysningene sine fra en leverandør til en annen i et vanlig brukt filformat. Dette kalles «dataportabilitet». De kan også motsette seg profilering. Alle henvendelser fra borgere skal besvares innen en måned.

## Hva bør dere gjøre nå?

1

### Ha oversikt over hvilke personopplysninger dere behandler

Alle virksomheter som samler inn eller bruker personopplysninger skal ha oversikt over hvilke personopplysninger det er snakk om, hvor de kommer fra og hva som er det rettslige grunnlaget for behandlingen. Sørg for å ha en slik oversikt. Det er et krav som gjelder også etter dagens lov.

2

### Sørg for å oppfylle dagens lovkrav

Overgangen til de nye reglene blir lettere om dere etterlever kravene i personopplysningsloven, som gjelder i Norge i dag. Har dere gode rutiner for internkontroll som fungerer etter hensikten og er kjent i organisasjonen, er det lettere å få oversikt over hva dere må endre.

3

### Sett dere inn i det nye regelverket

Dere finner forordningsteksten på Datatilsynets nettsider. Der fyller vi også på med artikler om de nye reglene etter hvert som vi utarbeider dem.

4

### Lag rutiner for å følge de nye reglene

Gå gjennom rutinene dere har for behandling av personopplysninger. Oppdater dem etter nytt regelverk der det trengs. Dokumenter de nye rutinene, og legg en plan for nødvendige endringer. Er systemene deres laget for å ivareta kravet til innebygd personvern, dataportabilitet og personvern som standardinnstilling? Klarer dere å fange opp og besvare henvendelser fra borgerne innen én måned? Endringer i systemer og rutiner tar tid. Begynn allerede nå!

[datatilsynet.no/forordning](http://datatilsynet.no/forordning)

SAKSGANG		
Utval	Møtedato	Saksnr
Kontrollutvalet	04.09.18	18/18

Saksansvarleg:	Arkivkode:	Arkivsak:
Toril Hallsjø	216	

## ORIENTERING FRÅ ADMINISTRASJONEN – BRUK AV KOMMUNALT UTSTYR OG MASKINAR

**Vedlegg:** Rådmannen sitt svar av 09.08.18

**Saksorientering:**

I protokoll frå kontrollutvalet sitt møte 28.05.18, under Eventuelt er det protokollert følgjande:

Lån av maskinar og utstyr

*Karsten A. Larsen viste til leiinga si avgjerd i fjar om at tilsette ikkje lenger kan låne utstyr og maskinar frå kommunen. Han ville gjerne vite meir om oppfølging og erfaring med vedtaket. Utvalet var samd i at dei ønskte ei orientering frå rådmannen i neste møte om dette.*

Sekretariatet oversendte utvalet sitt ønskje til rådmannen i brev av 31.05.18.

Rådmannen sitt svar, dagsett 09.08.18, følgjer som vedlegg til saka. Det kjem der fram at det er gjeve tilbakemelding om at reglen stort sett blir praktisert slik han er bestemt. Det står også følgjande:

*I ein del av organisasjonen er det gitt tilbakemelding om at ein ikkje har følgd like godt opp, og at utlån har skjedd også etter at regelen blei innført. Dette vil rådmannen sørga for blir tatt tak i slik at regelen blir praktisert likt i heile organisasjonen.*

Han og personalsjef vil også delta i møtet for å orientere/utdype sitt svar.

Kontrollutvalet må vurdere om det er meir utvalet vil ta med i vedtaket basert på opplysningane i tilbakemeldinga i saka og orientering gjeve i møtet.

**SEKRETARIATET SITT FORSLAG TIL VEDTAK:**

*Tysvær kontrollutval tar rådmannen si tilbakemelding og orientering om praktisering og handheving av regelen om forbod mot lån av kommunalt utstyr og maskinar til orientering.*

Aksdal, 27.08.18

Toril Hallsjø (sign.)

Dagleg leiar/utvalssekreter



# TYSVÆR KOMMUNE

PERSONAL OG ORGANISASJON

VEDLEGG  
SAK 18/11

Dato: 09.08.2018 Vår ref: 24125/2018  
2015/1539

Saksbehandlar: Kristin Helle Tlf.

Arkiv:

Dykkar ref:

Haugaland Kontrollutvalgssekretariat IKS

Postboks 57  
5575 Aksdal

Haugaland  
Kontrollutvalgssekretariat IKS  
Mottatt dato: 23.08.18  
Journalført: 18/254/tha  
Arkivkode: 216

## ORIENTERING TIL KONTROLLUTVALET - KOMMUNALT UTSTYR OG MASKINAR

Det blei i møte i kontrollutvalet 28.mai 2018 bedt om ei orientering i møte 4.september om korleis regelen om at ingen tilsette skal kunne låne av maskinar og utstyr av kommunen blir praktisert.

Det er gitt tilbakemelding om at regelen stort sett blir praktisert slik han er bestemt. I ein del av organisasjonen er det gitt tilbakemelding om at ein ikkje har følgd like godt opp, og at utlån har skjedd også etter at regelen blei innført. Dette vil rådmannen sørga for blir tatt tak i slik at regelen blir praktisert likt i heile organisasjonen.

Sigurd Eikje  
Rådmann

Kopi til:

*Dette dokumentet er godkjent elektronisk og krev derfor ingen signatur.*

SAKSGANG		
Utval	Møtedato	Saksnr
Kontrollutvalet	04.09.18	19/18
Kommunestyret	25.09.18	
<b>Saksansvarleg:</b> Toril Hallsjø	<b>Arkivkode:</b> 216	<b>Arkivsak:</b>

## FORVALTNINGSREVISJONSRAPPORT « INVESTERINGAR – AVGJERSGRUNNLAG OG STYRING»

**Vedlegg:** 1. Rapport – forvaltningsrevisjon – Investeringar –avgjersgrunnlag og styring - Tysvær kommune – utarbeida av KPMG AS, juli 2018  
**(eige hefte** og lagt bakerst i sakskart)

### Bakgrunn

I møtet 14.11.17, sak 28/17 bad kontrollutvalet KPMG om å legge fram utkast til prosjektmandat på eit forvaltningsprosjekt om investeringar til neste møtet på nyåret. Temaet var og er eit prosjekt blant dei prioriterte tema i Plan for forvaltningsrevisjon 2016-2020, som blei vedteken av kommunestyret 21.06.16, sak 40/16. Grunnen til at utvalet ikkje valte nr 3 blant dei tre prioriterte, var at nr 3 ville likne mykje på nr 2 kor rapport var lagt fram i fjor haust.

Kontrollutvalet godkjente prosjektplanen i møtet 27.02.18, sak 5/18. Ramma blei sett til 220 timer og rapport skulle vere klår til fyrste møte til hausten.

### Mandat

Føremålet med denne forvaltningsrevisjonen har vore å sjå til at kommunen har tilstrekkeleg styring med investeringsprosjekt, retta mot avgjerdsgrunnlag for investeringsprosjekt og innleiande fasar av prosjekt. Ein har undersøkt både kommunen sin systemtilnærming/rutinar og kommunen sin praksis.

For å få vurdert konkret praksis, har forvaltningsrevisjonen inkludert ei konkret vurdering av prosjektstyringa ved Tysvær avlaupsreinseanlegg og eit nærmare utvald prosjekt.

Forvaltningsrevisjon har eit forbettingsperspektiv, og skal identifisere eventuelle forbettingsområde og føreslå tiltak for forbeting.

### Problemstillingar

Forvaltningsrevisjonen har hatt fylgjande problemstillingar:

**1. Kva har vore større investeringar (over 2 mill. kr.) i Tysvær kommune dei siste fem år og kva større investeringar er planlagd dei komande år?**

**2. I kva grad har kommunen tilfredsstillande rutinar og prosedyrar for styring av investeringsprosjekt i tidlege fasar? Herunder vil vi undersøke:**

**a. Roller og ansvar.**

*Korleis er kommunen si styring av større investeringsprosjekt organisert?*

**b. Avklaring av behov og val av konsept.**

*Herunder, i kva grad har kommunen rutinar og prosedyrar for*

**i. å utarbeide klare mandat for konseptfasen?**

**ii. å utarbeide utgreiing av alternative konsept og grunngjeving for val om det konseptet som er best egna til å tilfredsstille eit definert behov?**

**iii. å skildre kva som skal til for at prosjektet blir ein suksess, og kva for usikkerheiter som er knytt til prosjektet?**

**iv. å utarbeide styringsdokumentasjon som prosjektforslag, prosjektgrunngjeving og faseplan for planleggingsfasen?**

**v. å vurdere om prosjektforslaget understøtter måla til kommunen og avgjere om planleggingsfasen kan starte?**

**c. Planlegging av overordna styring av prosjektet.**

*Herunder, i kva grad har kommunen rutinar og prosedyrar for:*

**i. å oppdatere prosjektgrunngjevinga?**

**ii. å utarbeida styringsdokument med oversikt over alle sentrale forhold i prosjektet (som overordna rammer, gjennomføringsstrategi og prosjektplan)?**

**iii. å utarbeide gevinstrealiseringsplan?**

**iv. å utarbeide faseplan for gjennomføring?**

**v. å avgjere om styringsdokumentasjonen frå planleggingsfasen gir tilstrekkeleg grunnlag til å avgjere oppstart av gjennomføringsfasen?**

**3. I kva grad har kommunen ei praktisk styring av investeringsprosjekt som er i samsvar med**

**a. eigne rutinar, prosedyrar og vedtak?**

**b. god praksis for prosjektstyring?**

### Rapporten

KPMG har med dette som utgangspunkt gjennomført prosjektet. Rapport blei oversendt sekretariatet 05.07.18. Rapporten blei då sendt til medlemmemane pr e-post. Rapporten følgjer saka som vedlegg og som eige hefte. Rådmannen sin høyningsuttale er tatt inn i rapporten under kapittel 6. Rådmannen er her delvis samd med revisjonen sine vurderingar og tilrådingar. Sekretariatet har valt å ta rådmannen sin uttale inn her i saksframlegget:

*KPMG peker i denne forvaltningsrevisjonen av investeringsprosjekt både på forhold som fungerer og sider der Tysvær kommune har forbedringspotensiale. I perioden som disse investeringsprosjektene har pågått har Tysvær kommune utviklet sitt kvalitetssystem og tatt i bruk prosjektstyringssystem som er vanlig i bransjen.*

*Revisjonsrapporten vil bli brukt i videre arbeid med å bedre kvalitetssystemer og rutiner på investeringsområdet. Prosjektportalen blir snart tatt i bruk og det vil bli opprettet et eget prosjektkontor på teknisk for å styrke profesjonaliteten i styringen av investeringsprosjekt.*

*Det vil også være viktig å avklare og tydeliggjøre prosjekteierfunksjonen og styringsgruppfunksjon i nye prosjekter, en oppgave som rådmann og planavdelingen så langt har hatt hovedansvaret for. Rapporten måler våre systemer opp mot etablert praksis på området og viser til internasjonal prosjektledermetode og DIFI's Prosjektveiviser. Disse internasjonale og nasjonale malene og standardene tas i bruk når kommunen forbedrer og endrer sine systemer der en finner det hensiktsmessig.*

Rapporten inneheld innleiingsvis eit **samandrag** av revisor sine funn med konklusjonar og tilrådingar. Føremål, problemstillingar, revisjonskriteria og metode vert presentert i kapittel 1.

Det er gjennomført **intervjuar med ti personar**. Revisor har snakka med plansjef, rådgjevar plan, økonomisjef, helse- og førebyggingssjef, omsorgssjef, seksjonsleiar butiltak, teknisk sjef, seksjonsleiar drift og eigedom, prosjektleiar bygg og prosjektleiar anleggsprosjekt .

I kapittel 2 vert **oversyn over kommunen sine investeringar** presentert. I kapittel 3 vert **rutinar og prosedyrar for prosjektstyring** presentert. I kapittel 4 blir **prosjektstyring i praksis** omtala. Det er der sett nærmere på prosjektfasar, roller og ansvar i Stegaberg og Stølsberg butiltak og Tysvær avlaupsreinseanlegg. Tilrådingane kjem fram i kapittel 5. Uttale frå rådmannen kjem i kapittel 6. Dokumentliste følgjer som vedlegg 1 i rapporten og som vedlegg 2 revisjonskriterium.

Revisor har kome med følgjande tilrådingar:

- ✓ *Kommunen bør utarbeide og oppdatere sine rutinar og prosedyrar for styring av investeringsprosjekt for å sikre at dei er i samsvar med god praksis. Vi vurderer at kommunen har eit forbetningspotensiale i høve å:*
  - definere kva som inngår i prosjekteigarrolla, herunder spesielt tydeleggjere kva for rolle prosjekteigar og eventuelt styringsgruppe har som avgjerdstakar,*
  - sikre felles omgrep i kommunen sin arbeidsmodell for gjennomføring av investeringsprosjekt,*

- skildre rutinar og prosessar for konsept- og planleggingsfasen i samsvar med god praksis for prosjektstyring (dette er utgreia i sin heilskap i vurderingane),*
- sikre større grad av evaluering og læring frå gjennomførte prosjekt som vert nytta inn i planlegginga av nye prosjekt.*
- ✓ *Kommunen bør i si planlegging av prosjekta sikre at eigne rutinar vert etterlevd når det gjeld å beregne og vurdere framtidige drifts- og vedlikehaldskostnadene som følge av prosjektet*

Tilrådingane er formulert på bakgrunn av vurderingane, og peikar på område kor Tysvær kommune etter revisjonen sin vurdering i første omgang bør prioritere å gjere tiltak for å betre styringa og kontrollen med investeringsprosjekta sine. Revisjonen er gjort kjent med at kommunen arbeider med å innføre prosjektstyringsverktøyet «Prosjektportalen», og dei meiner det er viktig at kommunen ser tilrådingane i samanheng med dette arbeidet.

### ***Konklusjon***

Revisjonen meiner at forvaltningsrevisjonen viser at kommunen har forbettingspotensiale, men dei har ikkje avdekkja store manglar og område som det bør gjerast umiddelbart noko med.

Sekretariatet tilrår at kontrollutvalet ber kommunestyret gjere vedtak om å følgja revisor sine tilrådingar.

Ein forvaltningsrevisjonsrapport skal systematisk bli fylgd opp for å sikre at forvaltninga set i verk tiltak for å rette opp påviste avvik/manglar og kontrollutvalet må sørge for at kommunestyret sine vedtekne merknader til rapporten vert følgd. Det vert tilrådd at slik oppfølging skjer frå innan 12 månader etter at rapporten er vedteken av kommunestyret.

Det er kommunestyret som fattar endeleg vedtak i saka. Forskrift om kontrollutval slår fast at kontrollutvalet innstiller direkte til kommunestyret i saker angåande forvaltningsrevisjon.

### **SEKRETARIATET SITT FRAMLEGG TIL VEDTAK OG INNSTILLING TIL KOMMUNESTYRET:**

1. *Tysvær kommunestyre har merka seg det som kjem fram i KPMG sin rapport «Investeringar – avgjersgrunnlag og styring» og tek denne til orientering.*
2. *Rapporten vert oversendt til rådmannen for vidare oppfølging av rapporten sine tilrådingar.*
3. *Rådmannen gjer tilbakemelding til kommunestyret via kontrollutvalet om oppfølging av rapporten innan 12 månader etter at kommunestyret har gjort sitt vedtak.*

Tysvær kontrollutval .

Aksdal, 28.08.18

Toril Hallsjø (sign.)

Dagleg leiar/utvalssekreter

SAKSGANG		
Utval	Møtedato	Saksnr
Kontrollutvalet	04.09.18	20/18

Saksansvarleg:	Arkivkode:	Arkivsak:
Toril Hallsjø	216	

## VAL AV NYTT FORVALTNINGREVISJONSPROSJEKT FOR 2019

### Bakgrunn:

Etter forskrift om kontrollutval skal kommunen *årleg* bli gjenstand for forvaltningsrevisjon i samsvar med gjeldande lover og reglar. Utvalsleiar har overfor sekretariatet bede om at det blir lagt fram sak for kontrollutvalet slik at det vert tatt stilling til kva for eit prosjekt dei ønskjer å få gjennomført i 2019. Revisor sitt utkast til mandat for gjennomføring av prosjektet vil då bli lagt fram for utvalet sitt møte i november.

Kommunestyret vedtok Plan for forvaltningsrevisjon 2016-20 i møte 21.06.16, sak 40/16. Kontrollutvalet har fått delegert mynde å gjere endringar i planen i planperioden dersom dei finn det meir høveleg.

Følgjande prosjekt er blitt sett opp som prioriterte prosjekt:

1. *Kvalitet på opplæringa i skulane* (rapport levert vår 2017)
2. *Økonomistyring* – herunder handtering av
  - usikkerheit knytt til framtidig inntektsgrunnlag /
  - realisering av innsparingsvedtak (rapport levert haust 2017)
3. *Kvalitet/ressurseffektivitet innanfor pleie- og omsorgstenestene*

Dei andre prosjekte er uprioriterte:

- *Styring av investeringsprosjekt / avgjerdsgrunnlag* (rapport levert haust 2018)
- *Etterleving av lovkrav innan barnevernstenesta*
- *Informasjonssikkerheit og handsaming av personopplysningar*
- *Kommunen sin omstillingsevne*
- *Etterleving av lovpålagte oppgåver i brannvesenet*
- *Ivaretaking av nye oppgåver etter Samhandlingsreformen*
- *Etterleving av regelverk innanfor sosiale tenester i NAV – kommunal del*
- *Tenestetilbod/kvalitet i høve til behovet innanfor rus- og psykiatritenestene*

- *Strategisk kompetansestyring*
- *Vedlikehald – oppfølgingsrevisjon*

Prosjekta har fått ei prioritert rekkjefølge, men det er opp til utvalet om det vil velje prosjekt frå lista eller eventuelt eit anna prosjekt. Vedtatt plan inneheld også ein rekke andre prosjekt som er identifiserte område lista i overordna analyse, som KPMG utarbeidde i 2016.

Med utgangspunkt i den overordna analysen har kontrollutvalet og kommunestyret valt å prioritere gjennomføring av selskapskontroll i Karmsund Havn IKS i perioden 2016-2020. Selskapskontrollen er gjennomført i 2018, og rapport har vore eller skal handsamast av kommunestyra til eigarkommunane i vår eller i haust (Haugesund).

Av andre selskapskontroller som kan vere aktuelle i denne perioden er følgjande:

- Generell selskapskontroll med Tysvær kommune si eigarstyring
- Krisesenter Vest IKS
- Haugaland Vekst IKS
- Haugalandspakken AS

Det vil vere opp til utvalet å velja kva for prosjekt ein ønskjer å setja i bestilling no. Utvalet er delegert mynde til å fråvika planen dersom det vert naudsynt.

I budsjettet for 2019 er det satt av rundt 400 timer til forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. Prosjektet om «investeringar» var på 220 timer. Utvalet bør velje nytt prosjekt no, for så å gjøre endeleg ting i novembermøtet. Revisjonen vil då kunne starte opp arbeidet i haust og levere rapport våren 2019.

Framlegg til prosjektmandat vil bli handsama i neste møte, då endeleg bestilling kan gjerast.

### Forvaltningsrevisjon

Kontrollutvalet må drøfte om **prosjekt med prioritet nr 2** forsatt ikkje er aktuelt eller om ein ønskjer eit anna prosjekt. Utvalet kan også velje å omrokere eller sette i verk revisjon på andre område enn dei som er inkludert i planen, til døme fordi risikoforholda i kommunen har endra seg. Da det er gått noe tid sidan kommunestyrevedtaket, er det er ikkje utenkeleg.

Konkrete prosjekt kan veljast ut frå:

- *opplysningar som er komme fram under rekneskasrevisjon,*
- *saker som har vore behandla i kommunestyre og kontrollutval,*
- *administrasjonen sitt uttalte ønske om eit bestemt prosjekt,*
- *erfaringar frå tilsvarande forvaltningsrevisjonsprosjekt hos andre oppdragsgivarar,*
- *forhold som har vore framme i media, nasjonalt eller lokalt,*
- *tilsyn utført av fylkesmannen eller andre tilsynsorgan.*

Oppslag rundt om i landet om misligheld og uetisk framferd har ført til at mange kontrollutval har ønska å setje søkelys på korleis kommunen arbeider med dette, både generelt og innan meir spesifikke tema. Det blir derfor gjennomført prosjekt innan mellom anna *etikk* og *risikostyring* og *innkjøp*.

Vidare er mange utval merksame når det gjeld tenestetilbodet til spesielt utsette grupper. Det vert gjennomført prosjekt innan bl.a. *barnevern, avlasting, rusvern og spesialundervisning* osb.

Sekretariatet vil gjere merksam på at rådmannen i Tysvær la fram sak for formannskap og kommunestyre i mars i år om sikring av barnets rett til omsorg og beskyttelse – internkontroll av barnevernet og samarbeidende tenester i Tysvær kommune.

Han såg det som hensiktsmessig å gjennomføre ein internkontroll der kommunens system og rutinar innan og i tilknyting til barnevernet og noen avsluttande barnevernsaker blir gjennomgått, mht. korleis kommunens teneste løyser sine arbeidsoppgåver og korleis lovkrav vert sikra. Målet med internkontrollen skal vere å sikre barns rett til omsorg og beskyttelse i Tysvær kommune framover ved å hente inn kunnskap for å avklare usikkerhet og påvise mogelege forbettingsområde.

Tysvær kommunestyre vedtok i møtet 20.03.18, sak 26/18 følgjande:

1. *Tysvær kommunestyre tar rådmannens opplegg for internkontroll av barnevernet og samarbeidende tjenester i Tysvær kommune til orientering.*
2. *Kommunen ved rådmannen, i samarbeid med ordfører, oppnevner et uavhengig «ekspertutvalg» som, sammen med rådmannen, er ansvarlig for gjennomgang av systemer og rutiner samt utvelgelse og ettersyn av enkeltsaker.*
3. *Det tas sikte på at levekårutvalget og formannskapet skal få presentert resultatet av internkontrollarbeidet innen utgangen av 2018.*
4. *Funn og vurderinger i internkontrollen blir forutsatt tatt inn i kommunens videre arbeid med utvikling og forbedring av systemer og rutiner som skal sikre barnets rett til omsorg og beskyttelse og gode oppvekstforhold for barn og unge i Tysvær.*
5. *Kommunestyret orienteres i egen sak etter at internkontrollen er avsluttet.*
6. *Tysvær kommunestyre ber rådmannen legge fram sak der delegering av søksmåls- og ankekompentanse på vegne av kommunen blir vurdert i delegasjonsreglementet*

Arbeidet starta opp raskt etter vedtak var fatta ved at kommunen knyta til seg eit uavhengig «ekspertutvalg» som vil gjennomgå system og rutinar, samt i velje ut og etterse nokre enkeltsaker. Levekårutvalet og formannskapet vil få presentert resultatet av internkontrollarbeidet innan utgangen av 2018.

Det kan setjast søkelys på korleis kommunen møter sine innbyggjarar, og korleis brukarane sjølv opplever tilbodet. Normalt er brukarperspektivet inkludert i alle analyser, men det kan nemnast noen typiske døme som *kvalitet i skulesektoren, innspel frå innbyggjarane, kvalitet og produktivitet i byggesaker, utbyggingsområde og sjølvkost*.

Når kontrollutvalet har valt ut prosjekt, vil sekretariatet be revisor komme med et framlegg til prosjektmandat og legge fram sak om bestilling til neste møte.

Oppdragsansvarleg revisor vil vere til stade på møtet for å svare på spørsmål og notere ned innspel frå utvalet.

**SEKRETARIATET SITT FRAMLEGG TIL VEDTAK:**

*Tysvær kontrollutval ber KPMG AS om å legge fram utkast til prosjektmandat på forvaltningsrevisjonsprosjekt om ..... til neste møtet i november 2018.*

Aksdal, 28.08.18



Toril Hallsjø (sign.)  
Dagleg leiar/utvalssekretær

SAKSGANG		
Utval	Møtedato	Saksnr
Kontrollutvalet	04.09.18	21/18
Kommunestyret	11.12.18	
<b>Saksansvarleg:</b> Toril Hallsjø	<b>Arkivkode:</b> 151	<b>Arkivsak:</b>

## BUDSJETT 2019 - KONTROLL OG TILSYN – KONTROLLUTVALET SITT FRAMLEGG

**Vedlegg:** Budsjettframlegg 2019

### Saksorientering:

Kontrollutvalet har eit vidt arbeidsfelt og er berre underordna kommunestyret. Kontrollutvalet sitt tilsyn er ikkje avgrensa til berre å gjelde økonomiske forhold. Kontrollutvalet skal også sjå etter at saksførebuing og vedtaksprosessar, både i administrasjonen og i dei andre politiske organa fungerer på ein måte som garanterer oppfylling av alle faglege krav, og ivaretar grunnleggande rettstryggleiksomsyn overfor kommunen sine innbyggjarar og andre som måtte bli ramma av vedtaka.

Kontrollutvalet sitt ansvar er i fyrste rekke eit påsjår-ansvar, og utvalet si rolle vil først og fremst vere som bestillar. Ein viktig del av dette ansvaret vil vere å sjå til at bestillingane til revisor tilfredsstiller kommunen si trong til ein kvar tid.

Dersom kontrollutvalet ønskjer å gjere ei tilleggsbestilling hos revisor, utover vedteken ramme, må utvalet be kommunestyret om ei høgare ramme.

Kontrollutvalet har eit lovpålagt ansvar for å utarbeide budsjettframlegg for kontroll- og tilsynsarbeidet i kommunen. Sidan kontrollutvalet er direkte underlagt kommunestyret, skal kontrollutvalet sitt budsjettvedtak i følgje forskrifta leggjast fram for kommunestyret, samstundes som kommunen samla budsjett for 2019 vert vedteke. Dersom kontrollutvalet si innstilling er lagt inn i rådmannen sitt budsjettframlegg frå adminitrasjonen, er det antatt at det ikkje er naudsynt å leggje framlegget fram som eige sak.

Budsjettet skal omfatte alle utgifter knytte til kontrollutvalet, sekretariatet og revisjonen si samla verksemd. Dette gjer at kontrollutvalet har eit forplikta ansvar for budsjett og regnskap tilsvarande det dei enkelte resultateiningane i kommunen har. Forskrifta pålegg kommunen å ha ei forsvarleg revisjonsordning og eit uavhengig sekretariat. Budsjettframlegget omfattar derfor **lovpålagte oppgåver**.

I rapport ”*85 tilrådingar for styrkt eigenkontroll i kommunane*” er det gjeve slik tilråding:

- *Kommunestyra må setje av tilstrekkelege ressursar til kontrollutvalet sitt arbeid, mellom anna til rekneskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og selskapskontroll.*

Forskrift om kontrollutval § 18 seier følgjande om budsjettetthandsaminga:

*Kontrollutvalget utarbeider forslag til budsjett for kontroll- og tilsynsarbeidet i kommunen.*

*Kontrollutvalgets forslag til budsjetttramme for kontroll- og revisjonsarbeidet skal følge formannskapets innstilling til kommunestyre”.*

Budsjettframlegget er delt inn i 3 hovudpunkt: utgifter til kontrollutvalet, kjøp av sekretariats- og revisjonstenester:

### **1. Kontrollutvalet sine eigne utgifter**

Utgiftene er vidareført som i inneverande år, med satsar etter godtgjerslereglementet frå 2015. Budsjettet legg til grunn at det vert fire møte neste år. Talet på medlemmer er fem og møta er på rådhuset på kveld. Det er lagt inn enkel møtemat. Det er også lagt inn midlar til å sende representantar til kurs/møte i nettverk for kontroll og tilsyn. Medlemskontingenten til Forum for kontroll og tilsyn (FKT) er no kr 8.000 som følgje av at Tysvær er kome i gruppa 10.001 – 20.000 innbyggjarar.

### **2. Sekretariatet**

Tysvær kommune er medeigar i det interkommunale selskapet Haugaland Kontrollutvalgssekretariat IKS og kjøper sekretariattenestene herfrå. I prisen ligg all normal aktivitet i kontrollutvalet, frå sakshandsaming til utsending av innkallingar og utskrifter, arkivhald m.m. Representantskapet vedtok budsjettet for 2019 i møte 23.04.18, sak 4/18. Budsjettet er utarbeida på bakgrunn av selskapsavtalen, der det skal betalast ein årleg fast grunnum og etter medgått timeforbruk basert på eigardel. Kommunestyret kan ikkje lenger overstyre IKS`ane sine rekneskapsvedtak.

Utgiftane for Tysvær neste år er sett til kr 198.000, som er utgjer 3 % meir enn i fjar.

### **Revisjonskostnadar**

Regnskapsrevisjonen vert utført innanfor fastsette lovkrav og til ein fast pris med einkvar tid gjeldande leverandør. I anbod blei det lagt opp til opsjon for kjøp av timer til forvaltningsrevisjon og andre kontroller med ca 250 timer. For 2017 blei det av utvalet budsjettet med en rammeleveranse på kr 510 000. Det var etter utvalsleiar sitt framlegg om å auke posten med kr 100.000 for å kunne bestille meir enn ein rapport pr år. Utvalet slutta seg samrøystes til framlegget. Sekretariatet vil gjere framlegg om kr 520.000 i 2019 basert på at prisen vert auka i følgje konsumprisindeksen.

### **Kontrollutvalet sitt samla budsjettframlegg**

For oversyn over budsjettforslaget for 2019, sjå eige vedlegg. Kommunen betaler meirverdiavgift på kjøp av tenester frå revisor. Desse vert refundert, slik at denne posten skal gå i null. Det blir her sett opp eit samla budsjett på kr 802.000 eksklusiv mva for kontroll og tilsyn for 2019.

Kontrollutvalet er direkte underlagt kommunestyret. Forskrifta pålegg difor kommunen å sørja for at kontrollutvalet sitt framlegg til budsjetttramme skal følge formannskapet si innstilling til kommunestyret, slik at dette framlegget er kjent for kommunestyret når totalbudsjettet skal handsamast. Dette gjeld berre dersom rådmannen ikkje har «bakt» utvalet sitt framlegg inn i rådmannen sitt budsjettframlegg.

Sekretariatet forutset at **dersom** det skjer ein reduksjon i budsjettframlegget skal det skje av formannskap/kommunestyret i tråd med forskriftene og ikkje av administrasjonen. Dersom kommunestyret vedtar endringar i kontrollutvalet sitt budsjettframlegg må dette meldast til utvalet via kontrollutvalssekretariatet.

Saka vert lagt fram for kontrollutvalet til diskusjon knytte til utvalet sine prioriteringar for kommande år, samt ei tilråding til kommunestyret for kommande ramme for kontroll og tilsynsarbeidet.

**SEKRETARIATET SITT FRAMLEGG TIL INNSTILLING:**

Samla budsjett for kontroll- og tilsynsarbeidet i Tysvær kommune for 2019 vert på i alt **kr 802.000,- eks mva** fordelt på følgjande:

Kontrollutvalet (teneste 1100 funksjon 100/110)	kr	84.000
Kjøp av sekretærtenester (teneste 1100 art 13750)	kr	198.000
Kjøp av revisjonstenester (teneste 1100 art 13700)	kr	520.000

Aksdal, 27.08.18

Toril Hallsjø

Dagleg leiar/utvalssekretær

BUDSJETT 2019

INTERNT TILSYN OG KONTROLL I TYSVÆR KOMMUNE 2019

ART I KOSTRA	TEKST	KONTROLL- UTVALET	SEKRE- TARIAT	REVISJON (RR, FR, SK)	FRAMLEGG TILSYN OG KONTROLL 2019	UTVALET SITT FRAMLEGG 2018	Merk nader
080	Godtgjering til kontrollutvalet	39 740			39 740	39 740	2, 3
080	Tapt arbeidsfortjeneste	3 000			3 000	3 000	
099	Arbeidsgiveravgift	6 360			6 360	6 360	
<b>0 Lønnsutgifter</b>	<b>49 100</b>		-	-	<b>49 100</b>	49 100	
115	Servering	-	-	-	-		
140	Annonsering	-	-	-	-		
150	Kurs og opplæring	20 000	-	-	20 000	20 000	
160	Skyss og kostgodtgjering	7 000	-	-	7 000	7 000	
195	Kontingent	8 000	-	-	8 000	8 000	
<b>1 Andre utgifter</b>	<b>35 000</b>		-	-	<b>35 000</b>	35 000	
13701	Kjøp fra andre (private) KPMG			520 000	520 000	510 000	
3750	Kjøp av sekretariatstjenester fra IKS	-	198 000	-	198 000	192 000	5
<b>3 Kjøp av tjenester</b>		<b>-</b>	<b>198 000</b>	<b>520 000</b>	<b>718 000</b>	<b>702 000</b>	
	<b>TOTALT</b>	<b>84 100</b>	<b>198 000</b>	<b>520 000</b>	<b>802 100</b>	<b>786 100</b>	

Merknader:

1. KOSTRA funksjon 110 Kontroll og revisjon skal brukes for samtlige utgifter i tabellen over i tråd med Hovedveileder
2. Det er lagt inn 4 møter i kontrollutvalet
3. Medlemstalet er 5 medlemmer, og godtgjeringa følger nytt reglement fra 2015
4. Det er lagt inn indeksregulert fastpris for rekneskapsrevisjon og kjøp av timer til forvaltn.revisjon og selskapskontroll
5. Innebærer sakshandsaming for kontrollutvalget, samt mottekavirkning (inkl. innkalling og møtereferat)

SAKSGANG		
Utval	Møtedato	Saksnr
Kontrollutvalet	04.09.18	22/18

Saksansvarleg:	Arkivkode:	Arkivsak:
Toril Hallsjø	216	

## REVISOR SI EIGENERKLÆRING FOR 2018

**Vedlegg:** Revisor si eigenerklæring, dagsett 15.08.18

**Saksorientering:**

Kommunelova § 79 og forskrift om revisjon (revisjonsforskriftene) kap. 6 (§§ 13 – 15) slår fast at oppdragsansvarleg revisor for kommunar skal være uavhengig til den reviderte verksemd.

Forskriftene slår også fast at oppfølging av dette kravet ligg til kontrollutvalet. Ifølgje kommunelova § 79 skal den som foretar revisjon for ein kommune ikkje ta oppdrag for kommunen dersom revisor eller revisor sine nærståande har ein slik tilknyting til kommunen at den kan svekke revisor si sjølvstende og objektivitet. I tillegg seier forskriftene §§ 13 og 14 noe om dei krav som vert stilt for at revisor skal være uavhengig, og dei begrensninger som gjeld for revisor ved gjennomføring av revisjonsoppdraget.

**Vurdering:**

I følgje revisjonsforskriftene § 15 skal oppdragsansvarleg revisor **årleg**, og elles ved behov, gje **ein skriftleg eigenerklæring** av si sjølvstende til kontrollutvalet. Krav til sjølvstende og objektivitet gjeld også for revisor sine medarbeidarar, men det er berre oppdragsansvarleg revisor som pliktar å leggje fram ei skriftleg vurdering for kontrollutvalet.

Statsautorisert revisor Roald Stakland i KPMG har gjort greie for si sjølvstende overfor kommunen i samsvar med krava i kommunelova og i revisjonsforskriftene. Det går fram at det ikkje ligg føre noe som tilseier at han ikkje er uavhengig når det gjeld forholdet til Tysvær kommune. Fråsegna vert gjeve på revisor sitt eige ansvar og skal ikkje godkjennast av kontrollutvalet, men takast til orientering.

**SEKRETARIATET SITT FRAMLEGG TIL VEDTAK:**

*Tysvær kontrollutval tar den framlagde eigenerklæring for 2018 frå oppdragsansvarleg revisor Roald Stakland, KPMG AS til orientering.*

Aksdal, 27.08.18

Toril Hallsjø  
Dagleg leiar/utvalssekretær



KPMG AS  
Karmsundgata 72  
N-5529 Haugesund

Telephone +47 04063  
Fax +47 52 70 37 70  
Internet www.kpmg.no  
Enterprise 935 174 627 MVA

Haugaland  
Kontrollutvalgssekretariat IKS  
Mottatt dato: 15.08.18  
Journalført: 18/250/Ha  
Arkivkode: 033

## Tysvær kommune

### Egenvurdering av uavhengighet, jf forskrift om revisjon §15

#### Lovens og forskriftens krav til uavhengighet

I flg. Kommuneloven § 79 og § 13 i forskrift om revisjon kan den som foretar revisjon ikke:

1. være ansatt i andre stillinger i kommunen eller i virksomhet som kommunen deltar i
2. være medlem av styrende organer i virksomhet som kommunen deltar i
3. delta i, eller ha funksjoner i annen virksomhet, når dette kan føre til at vedkommendes interesser kommer i konflikt med interessene til oppdragsgiver, eller på annen måte er egnet til å svekke tilliten til den som foretar revisjon
4. ha nærmiljøende (ektefelle, samboer, nære slektinger), som har slik tilknytning til revisert at det kan svekke revisors uavhengighet og objektivitet.

I tillegg stiller loven § 79 og forskriften § 14 følgende begrensninger:

5. revisor kan ikke utføre rådgivnings- eller andre tjenester der dette er egnet til å påvirke eller reise tvil om revisors uavhengighet og objektivitet
6. revisor kan ikke yte tjenester som hører inn under den revisjonspliktiges (dvs. kommunens) egne ledelses- og kontrolloppgaver
7. revisor kan ikke oppdre som fullmekting for den revisjonspliktige, unntatt ved bistand i skattesaker etter domstolloven
8. det må ikke foreligge andre særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til revisors uavhengighet og objektivitet ved gjennomføring av revisjonsoppgavene

#### Revisors egenvurdering av punktene ovenfor

##### Pkt. 1: Ansettelsesforhold

*Undertegnede har ikke ansettelsesforhold i andre stillinger enn i revisjonsselskapet.*

##### Pkt. 2: Medlem i styrende organer

*Undertegnede er ikke medlem av styrende organer i noen virksomhet som kommunen deltar i.*

##### Pkt. 3: Delta eller inneha funksjoner i annen virksomhet, som kan føre til interessekonflikt eller svekket tillit

*Undertegnede deltar ikke i eller innehar funksjoner i annen virksomhet som kan føre til interessekonflikt eller svekket tillit til rollen som revisor.*

Pkt. 4: Nærstående

*Undertegnede har ingen nærstående som har slik tilknytning til Tysvær kommune at det kan svekke uavhengighet og objektivitet ved gjennomføring av revisjonsoppgavene*

Pkt. 5: Rådgivnings- eller andre tjenester som er egnet til å påvirke revisors habilitet

*Undertegnede yter ikke rådgivnings- eller andre tjenester overfor Tysvær kommune som er egnet til å påvirke eller reise tvil om revisors uavhengighet og objektivitet*

Pkt. 6: Tjenester under Tysvær kommunens egne ledelses- og kontrolloppgaver

*Undertegnede yter ikke tjenester som hører inn under kommunens egne ledelses- og kontrolloppgaver.*

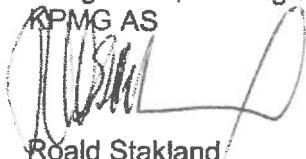
Pkt. 7: Opptre som fullmektig for den revisjonspliktige

*Undertegnede opptrer ikke som fullmektig for Tysvær kommune.*

Pkt. 8: Andre særegne forhold

*Undertegnede kjenner ikke til andre særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til min uavhengighet og objektivitet.*

Haugesund, 15. august 2018

  
KPMG AS

Roald Stakland  
Statsautorisert revisor

SAKSGANG		
Utval	Møtedato	Saksnr
Kontrollutvalet	04.09.18	23/18

Saksansvarleg:	Arkivkode:	Arkivsak:
Toril Hallsjø	216	

**REFERAT- OG ORIENTERINGSSAKER 04.09.18****Vedlegg:**

- 29. Statusrapport pr. august 2018
- 30. Generalforsamlingsprotokoll 11.06.18 – Haugaland Kraft AS
- 31. Kommunestyrevedtak 12.06.18, sak 36/18 – Karmsund Hamn IKS – selskapskontroll
- 32. Orienteringssak til FSK 21.08.18 – Månadsrapport pr. juli/august 2018
- 33. Kommunal Rapport 12.08.18 – Debattinnlegg av NKRF- leder – «Tillit og kontroll»

**Saksorientering:**

Vedlagt følger dei opplista tema (brev, melding og liknande) til kontrollutvalet til orientering.

**SEKRETARIATET SITT FORSLAG TIL VEDTAK:**

Referatsakene nr 29 – 33 blir tatt til orientering.

Aksdal, 28.08.18

Toril Hallsjø

Dagleg leiar/utvalssekreterær



# Kontrollutvalet i Tysvær -Statusoversikt august 2018

## Rapportar frå bestilling til behandling i kontrollutvalet

Forvaltningsrevisjon	Bestilling	Tidsbruk	Status	Ferdig	Merknader
<i>Nytt prosjekt</i>	06.11.18	?			
«Investeringar-avgjerds-grunnlag og styring»	27.02.18, sak 5/18	220 timer	Rapport er levert	Juli 2018	
<b>Selskapskontroll</b>					

## Saker under politisk behandling eller til oppfølging i kontrollutvalet

Forvaltningsrevisjon	Bestilt	Kontroll-utval	Behandling i KST	Planlagt oppfølging	Merknader
«Økonomistyring»	30.05.17, sak 13/17	14.11.17, sak 25/17	06.02.18, sak 16/18	12 mnd, 01.02.19	
«Investeringar-avgjerdsgrunnlag og styring»	27.02.18, sak 5/18	04.09.18, sak 19/18	25.09.18, sak /18	12 mnd Haust 2019	
<b>Selskapskontroll</b>					
Karmsund Havn IKS	27.02.18, sak 6/18	28.05.18, sak 13/18	12.06.18, sak 36/18	12 mnd 2019	14 t. (7,6 %) av 180 t.
<b>Andre saker</b>					
Orientering plansjef	09.02.16	27.02.18			Plansjef
Orientering økon. sjef	09.02.16	28.05.18			Økonomisjef
Kommunens innkjøp	14.11.17	28.05.18			Økon./innkjøp
Personvernlova	28.05.18	04.09.18			Personalsjef
Bruk av komm. utstyr	28.05.18	04.09.18			Personalsjef

## Avslutta prosjekt pr. august

Forvaltningsrevisjon	Bestilt	Behandla i KU	Behandla i KST	Fylgt opp	Merknader
«Kvalitet på opplæringa i skulane»	08.09.16, sak 17/16	07.02.17, sak 6/17	07.03.17, 13/17	20.03.18, sak 28/18	
«Internkontroll»	03.02.15, sak 3/15	01.09.15, sak 15/15	12.04.16, sak 14/16	07.03.17, sak 12/17	<b>2. gang</b> 20.03.18, 27/18
<b>Selskapskontroll</b>					
Haugaland Kraft AS	09.09.14, sak 19/14	19.05.15, sak 9/15	08.09.15, sak 55/15	KST 27.09.16	Deloitte AS
<b>Andre saker</b>					
Plan for forvaltnings-revisjon 2016-2020	01.12.15, sak 24/15	23.05.16, sak 8/16	21.06.16, sak 40/16	Neste 4 år	KPMG AS
Plan for selskaps-kontroll 2016-2020	01.12.15, sak 24/15	23.05.16, sak 9/16	21.06.16, sak 39/16	Neste 4 år	KPMG AS

## Generalforsamlingsprotokoll

År 2018, den 11. juni kl. 14:00, ble det avholdt ordinær generalforsamling i Haugaland Kraft AS, i selskapets lokaler i Haukeliveien 25.

Generalforsamlingen ble åpnet av styrets leder.

Til stede:

Aksjonær	Aksjer	Eierandel	Stemmer
Karmøy Kommune (org. nr. 940 791 901), representert ved Jarle Nilsen	179 359 999	38,24 %	38,24 %
Haugesund Kommune (org. nr. 944 073 787), representert ved Arne-Christian Mohn Rådgivere: Svein Erik Inbjo og Gjertrud Kjelesvik	127 880 000	27,27 %	27,27 %
Finnås Kraftlag SA (org. nr. 944 664 440), representert ved Anne-Beth Njærheim med fullmakt	49 253 926	10,50 %	10,50 %
Tysvær Kommune (org. nr. 964 979 812), representert ved Sigmund Lier	39 200 000	8,36 %	8,36 %
Vindafjord Kommune (org. nr. 988 893 226), representert ved Ole Johan Vierdal	27 400 000	5,84 %	5,84 %
Sveio Kommune (org. nr. 864 967 272), representert ved Håkon Skimmele Rådgiver: Jorunn Skåden	20 200 000	4,31 %	4,31 %
Skånevik Ølen Kraftlag AS (org. nr. 948 429 209), representert ved Kåre Lillenskjold Berge	19 727 176	4,21 %	4,21 %
Bokn Kommune (org. nr. 964 979 723), representert ved Lars Alvestad	4 320 000	0,92 %	0,92 %
Utsira Kommune (org. nr. 964 979 901), representert ved Marte Eide Kloving	1 640 000	0,35 %	0,35 %
<b>Totalt:</b>	<b>468 981 102</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Følgelig var samtlige aksjer og stemmer i Selskapet representert.

**Øvrige møtte:**

Styrets leder, Didrik Ferkingstad, Deloitte AS, v/statsaut.rev. Knut Terje Fagerland konsernsjef. Olav Linga, vise administrerende Runar Areklett konserncontroller Tørres Øyjordsbakken, markedsdirektør Gunn Margareth Lassesen, direktør Haugaland Kraft Fiber Jan Håland, styremedlemmene Petter Steen jr. Mona Opheim, Geir Bårdsen, Ragnhild Bjerkvik. Fra Haugesund kontrollutvalget stilte Thorleif Thormodsen.



**Sak 01.18 Godkjennelse av innkallingen**

Håkon Skimmeland og Svein Erik Inbjo kommenterte at de ikke hadde fått innkalling. Håkon Skimmeland presiserte at innkallingen var lovlig da den er sendt til eier ved ordfører.

Jarle Nielsen kommenterte at eierne til neste generalforsamling bør se på selskapets formål slik at dette tar høyde for den utviklingen som skjer i selskapet, spesielt knyttet til fibervirksomheten.

Generalforsamlingen ble erklært for lovlig satt.

**Sak 02.18 Valg av møteleder**

Som møteleder ble enstemmig valgt styrets leder, Didrik Ferkingsstad.

**Sak 03.18 Valg av personer til å undertegne protokollen**

Til å undertegne protokollen sammen med møteleder, ble enstemmig valgt:

1. Kåre Lilleskjold Berge
2. Anne Beth Njærheim

**Sak 04.18 Redegjørelse om årets drift v/konsernsjef. Olav Linga**

Konsernsjef. Olav Linga's redegjørelse ble tatt til etterretning.

**Sak 05.18 Godkjennelse av resultatregnskap og balanse for Haugaland Kraft AS og konsernet for 2017, herunder anvendelse av årsoverskuddet og utdeling av utbytte**

Styrets årsberetning, regnskapet for 2017 m/noter og revisors beretning ble gjennomgått. Dokumentene ble kommentert og spørsmål ble tilfredsstilende besvart.

Resultatregnskapet og balansen ble fastsatt som selskapets regnskap for 2017. Styrets forslag om å utdele kr. 116 mill. som utbytte ble enstemmig vedtatt.

Konsernets fremlagte resultatregnskap og balanse ble enstemmig godkjent som selskapets og konsernets regnskap for 2017.

**Sak 06.18 Godkjennelse av revisors honorar**

Styret foreslår at revisors honoreres etter regning.

Forslaget ble enstemmig godkjent.



Sak 07.18 Valg av styre

Som styre i selskapet ble enstemmig valgt for to år:

Petter Steen  
Ragnhild Bjerkvik  
Inghild Storesund  
Martin Laurhammer  
Tirild Fjeld

Arne Birkeland	1. vara (fast møtende)
Trygve Hebnes	2. vara
Ada Jakobsen	3. vara

Styret velger selv leder. Generalforsamlingen foreslår Petter Steen

I tillegg har de ansatte i mai 2018 valgt følgende kandidater til styret:

Mona Opheim  
Geir Malvin Bårdsen  
Einar Biger Østebø

Espen Årvik	vara
Nina Helen Smistad	vara
Roar Sundt	vara

Sak 08.18 Valg av valgkomité

Som valgkomité for selskapet ble valgt for to år:

Medlem May Britt Vihovde  
Medlem Helga Rullestad  
Medlem Arne Bergsvåg  
Medlem Torleif Fylkesnes (valgt på generalforsamling 14. november 2017)

Komitén velger selv leder

Sak 09.18 Fastsettelse av godtgjørelse til styrets og valgkomitéens medlemmer samt andre godtgjørelser

For styret ble det enstemmig vedtatt følgende satser:

Styreleder	160.000
Styremedlem	83.000
1.vara fast møtende	58.100 (70% av styremedlem)
Varamedlem	4.700 (pr møte)

Ved reiser, seminar osv vil det bli dekket inntektslapp etter følgende satser:

Uten legitimasjon:	1.700 (per dag)
Med legitimasjon:	3.300 (per dag)

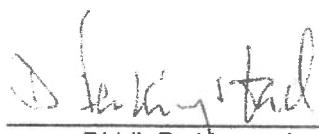
For valgkomitéen ble det enstemmig vedtatt følgende satser:

Leder	14.000
Medlem	10.000

Sak 10.18 Endring av Instruks for Valgkomitéen

Det ble enstemmig vedtatt å endre andre avsnitt i instruks for valgkomiteen til:

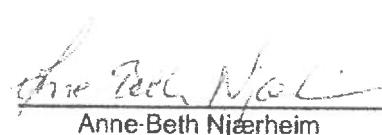
«Valgkomiteen er sammensatt av fire medlemmer, to av hvert kjønn. Valgkomitéen skal være uavhengig av styret og daglig ledelse, og velges for normalt to år av gangen.»



Didrik Ferkingstad  
Møteleder



Kåre Lilleskjold Berge



Anne-Beth Njærheim



## SELSKAPSKONTROLL KARMSUND HAVN IKS - RAPPOR

Saksnr	Utval	Møtedato
	Kommunestyret	

### KONTROLLUTVALET SITT FRAMLEGG TIL VEDTAK:

1. Tysvær kommunestyre tar KPMG sin revisjonsrapport «Selskapskontroll Karmsund Havn IKS» til orientering.
2. Rapporten vert oversendt hamnerådet, selskapet v/styre og leiinga og rådmannen for vidare oppfølging av rapporten sine tilrådingar.
3. Det vert gjeve tilbakemelding til kommunestyre via kontrollutvalet om korleis kommunestyrevedtaket er følgt opp innan 12 månader etter kommunestyra sine vedtak.

Sigurd Eikje  
rådmann

Liv Jorunn Frønsdal  
Leiar politisk sekretariat

### Bakgrunn

Etter forskrift om kontrollutvalg § 15: "skal kontrollutvalget avgi rapport til kommunestyret om hvilke kontroller som er gjennomført, samt om resultatene av disse."

Tysvær kontrollutvalg behandlet rapporten fra selskapskontroll i Karmsund Havn IKS i møte 28.05.18, som sak 13/18. Saksutredning, særutskrift og rapporten ligger som vedlegg til saken.

### Vedlegg

- 1 Sak 13-18 i kontrollutvalet - Selskapskontroll Karmsund Havn IKS
- 2 Særutskrift 13-18 i kontrollutvalget - Selskapskontroll Karmsund Havn IKS
- 3 Rapport fra selskapskontroll Karmsund Havn IKS

### BEHANDLING I KOMMUNESTYRET - 12.06.2018

Kontrollutvalet sitt framlegg til vedtak vart samråystes vedteke.

### VEDTAK I KOMMUNESTYRET - 12.06.2018

1. Tysvær kommunestyre tar KPMG sin revisjonsrapport «Selskapskontroll Karmsund Havn IKS» til orientering.
2. Rapporten vert oversendt hamnerådet, selskapet v/styre og leiinga og rådmannen for vidare oppfølging av rapporten sine tilrådingar.
3. Det vert gjeve tilbakemelding til kommunestyre via kontrollutvalet om korleis kommunestyrevedtaket er følgt opp innan 12 månader etter kommunestyra sine vedtak.



## MÅNADSRAPPORT PR. JULI/AUGUST 2018

Saksnr	Utval	Møtedato
ØS 26/18	Formannskapet	21.08.2018

I tillegg til årsmeldinga blir det lagt fram perioderapportering for kommunestyret pr. 30.04 og 31.08 kvart år.

For 2018 er det i tillegg framlagt månadsrapport pr. 1.4 som orienteringssak til formannskapet. Utover dette blir det laga administrativ rapport til rådmannen alle månader. Rådmannen tek også sikt på å leggja fram ein enkel månadsrapport i formannskapet 18. september.

### **Skatt, rammetilskot og renter**

Inntektssida på inntektskatt og rammetilskott er samla ut frå dagens prognosar vurdert å bli rundt 2 mill. kroner lågare enn vedtatt budsjett. Skatteinntektene på landsbasis har ved utgangen av juni ein auke på 3,8 %, det er høgare enn anslag i statsbudsjettet, der veksten anslått nå er sett til 1,0 %. Veksten i Tysvær ligg også på 3,8 %, og vi ligg på 87 % av landsgjennomsnitt. Blir veksten på landsbasis høgare enn 1,0 % når året er omme, gjev det høgare inntekter for vår kommune.

Det ser ut til at meirinntektene frå eigedomsskatt i høve til budsjett 2018 vil vera på rundt 3 mill. kroner. Klager frå Gassco og Statoil vil truleg bli handsama på nytt i takstnemnd i løpet av hausten.

Netto renteutgifter vil bli noko høgare enn budsjett. Eit lån er refinansiert med binding 5 år til rente 2,1 %, dette gjev noko høgare renteutgifter enn tidlegare då lånet låg med kort binding. Kommunen har fornya avtale med Haugesund Sparebank som hovudbankforbindelse frå 1. oktober; ny avtale gjev vesentleg lavare rente på innskota.

### **Resultatområda**

Tertiairrapport 1 vart vedteken i juni av kommunestyret. Det som er gjort nedanfor er å gi nokre få kommentarar i tillegg til det som var angitt resultat ved framlegg tertiairrapport, utan at det ved utarbeidning av rapport (primo august) kan gis full ny prognose for resultatutviklinga, grunna ferietiden. I tabell nedanfor blir det peika på faktorar som kan påverka resultatet.

	<b>Sum prognose pr. juli/august 2018</b>
Rådmannen sin stab og politisk styring	Prognosen for året var balanse pr. vedtak tertiairrapport 1. Erfaringar frå tidlegare år viser at det kan bli plussresultat grunna refusjon sjukeløn og vakansar
Fellesutgifter	Prognosen på dette tidspunkt er ikkje klar. Området skal dekka opp lønsutvikling og pensjonsoppgjer i hovudsak. På dette tidspunkt er det uvisse på samla verknad av lønsoppgjeret og pensjonsoppgjeret.
Barnehage	Prognosen var eit overskott på 2,5 mill. kroner pr. vedtak tertiairrapport 1. Det er ikkje grunnlag for nye vurderingar på dette tidspunkt.
Skule	Prognosen var eit underskott på 3 mill. kroner pr. vedtak tertiairrapport 1. Skulen arbeider med tiltak for å redusera underbalanse.

Aktivitet og omsorg	Prognosene var eit minusresultat på 1,5 mill. kroner pr. vedtak tertialrapport 1. Resultatområdet har eit krevjande arbeid for å nå budsjettbalanse med også dekning av innsparingskrav på 1 mill. kroner.
Helse og førebygging	Prognosene for området var ein pluss på rundt 3 mill. kroner pr. vedtak tertialrapport 1. Overskotet skuldast i hovudsak mindreforbruk på butiltak. Flyktningtenesta vil gå med eit forventa underskott grunna lavt mottak.
Kultur	Prognosene for området var budsjettbalanse pr. vedtak tertialrapport 1. Badeanlegget vil vera påverka av det gode veret i sommar som gjev vesentleg lavare inntekter enn i 2017.
Teknisk	Prognosene for teknisk var eit rekneskapsunderskott på 4 mill. kroner pr. vedtak tertialrapport 1; deler skuldast auka straum og meir vintervedlikehald. Straumutgiftene har også vore svært høge denne sumaren; vi antar at meirutgifter i høve til 2017 vil vera rundt 2,5 mill. kroner samla for året på denne posten. Dette er ein større utgift som er uføresett.
Sum resultatområda	Prognose samla for resultatområda inklusiv fellesutgifter var eit underskott på rundt 3 mill. kroner pr. vedtak tertialrapport 1. Det blir arbeidd med tiltak for å nå budsjettbalanse ved årsslutt, men det er krevjande på tenester der uføresette tilhøve har spela inn på resultatet (veret).

### Oppsummert økonomi

#### Tal i 1000 kroner

	Prognose endringar tertialrapport 1 Pr. 1/5	Prognose pr. 1. august
Innbyggjartilskot og utgiftsutjamning	600	800
Skatteinntekter og inntektsutjamning	- 3 000	- 3 000
Eigedomsskatt	3 000	3 000
Skjønnstilskott skule	400	200
Resultatområda ekskl. fellesutgifter	- 3 000	- 3 000
Fellesutgifter	0	0
Netto kapitalutgifter	- 1 000	- 2 000
<b>Sum endringar innt./utgifter</b>	<b>- 3 000</b>	<b>- 4 000</b>
Netto driftsresultat	- 3 000	- 4 000
Disponerast slik:		
Netto overføring til Fond	- 3 000	- 4 000

Oppsummert vil Tysvær kommune samla - sett ut frå dei prognosene og vurderingane vi no kan byggja på for skatt og rammetilskott og for resultatområda - koma noko svakare ut enn budsjettet netto driftsresultat; rundt 54 - 55 mill. kroner mot budsjett på 58,3 mill. kroner. I forventa resultat er det ikkje teke omsyn til ekstra inntekter frå Havbruksfondet, som er skissert til 10 – 15 mill. kroner for 2018.

Sigurd Eikje  
rådmann

Tor Leif Helgesen  
økonomisjef

# Tillit og kontroll – to sider av samme sak?

**DEBATT.** Innbyggerne skal kunne stole på at fellesskapets midler brukes slik fellesskapet har bestemt. Kontrollutvalgenes rolle er derfor mye viktigere enn den oppmerksomheten de får i mediene og blant innbyggerne.

Publisert i Kommunal rapport 15.08.18



**Rune Tokle**  
daglig leder i Norges Kommunerevisorforbund

## Mye tyder på at kontrollutvalgenes rolle, og prinsippet om den folkevalgte kontrollen, forsterkes framover.

*«Kontrollutvalget skal føre det løpende tilsyn og kontroll med den kommunale eller fylkeskommunale forvaltningen på vegne av kommunestyret eller fylkestinget, herunder påse at kommunen eller fylkeskommunen har en forsvarlig revisjonsordning.»*

Dette er direkte sitat fra forskrift om kontrollutvalg i kommuner og fylkeskommuner.

Et slikt utsagn kan lett bli intetsigende om man ikke setter det inn i et samfunnsmessig perspektiv. Hvorfor har man kontrollutvalg i kommuner og fylkeskommuner, og hvilken rolle skal de fylle?

Norge og de skandinaviske landene blir ofte karakterisert som tillitssamfunn, dvs. samfunn der det er høy grad av tillit innbyggerne imellom, og mellom innbyggerne og myndighetene. Likevel har vi mange kontrollmekanismer i vårt samfunn, blant annet statlige tilsyn.

I tillegg har Stortinget en egen komité som holder kontroll med at regjeringen og forvaltningen gjennomfører de vedtakene Stortinget har gjort. Denne komiteen behandler også rapporter fra Riksrevisjonen. Og på kommunalt og fylkeskommunalt nivå har vi altså kontrollutvalgene.

Hvilken rolle skal slike kontrollinstanser ha i et tillitssamfunn? Er det en direkte motsigelse å ha slike kontrollorganer i vårt tillitssamfunn, eller er kontrollen med på å øke tilliten?

Det er nærliggende å tenke at det politiske systemet med folkevalgte organer som kommunestyrer og fylkesting, også skal kunne kontrollere at vedtak som er fattet av disse organene faktisk blir satt ut i livet. Det er viktig for at det politiske systemet i Norge skal ha tillit. Videre er det viktig at innbyggerne kan stole på at fellesskapets midler brukes i henhold til det fellesskapet har bestemt.

Kontrollutvalgenes rolle er derfor mye viktigere og mer grunnleggende enn den oppmerksomheten de får i mediene og blant innbyggerne – og kanskje må det være slik? Det er først når noe går galt, at oppmerksomheten kommer, og at kontrollutvalgets arbeid kommer i fokus.

Spørsmålet er da: Hvilken innvirkning på tilliten i lokalsamfunnet har saker der det kan reises tvil om eller settes spørsmålstege ved om prosesser har vært åpne og demokratiske? Og hvordan skal vi håndtere slike saker? Kunne noe vært gjort i forkant av at saken ble kjent, eller må den bare håndteres der og da?

Medlemmene i Norges Kommunerevisorforbund har kontrollutvalgene som sine oppdragsgivere. Det er sekretariatene som er kontrollutvalgenes administrasjon, og det er revisjonen som gjennomfører forvaltningsrevisjoner, selskapskontroller og regnskapsrevisjoner. Det betyr at våre medlemmer opererer i grenselandet mellom tillit og kontroll. Det kan være en vanskelig balansegang, og det finnes ikke noe fasitsvar på hvordan man skal opptre. Det er helt sikkert variasjoner fra kommune til kommune. Men en ting er sikkert: Når skandalen er der, er oppmerksomheten der.

Hvordan tar vi vare på tilliten i en slik situasjon, og hvem sin oppgave er det å gjøre det? Og hvordan gjenreiser vi tillit som er brutt ned?

Norges Kommunerevisorforbund er en sterk forsvarer av prinsippet om den folkevalgte kontrollen i kommuner og fylkeskommuner. Vi tror dette er med på å styrke tilliten til vårt politiske system, og våre medlemmer er med og bidrar til dette gjennom den jobben vi gjør for kontrollutvalgene i Kommune-Norge.

Mye tyder på at kontrollutvalgenes rolle, og prinsippet om den folkevalgte kontrollen, forsterkes framover. Vi så det sist gjennom regjeringens forslag til ny kommunelov, og gjennom Stortingets vedtak. Der ble det vedtatt at kontrollutvalgene skal styrkes, blant annet gjennom at minste antall medlemmer økes fra tre til fem.

For at ordningen skal være levedyktig framover, er det viktig at både politikere og forvaltning har et bevisst forhold til kontrollutvalgene, og hele tida har fokus på styrking av den kommunale egenkontrollen.



# Investeringar - avgjerdsgrunnlag og styring

**Forvaltningsrevisjonsrapport**  
Tysvær kommune

Juli 2018

[www.kpmg.no](http://www.kpmg.no)

# Forord

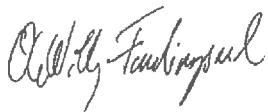
Etter vedtak i kontrollutvalet i Tysvær kommune har KPMG gjennomført en forvaltningsrevisjon retta mot styring av investeringsprosjekt i kommunen. Denne rapporten er svar på kontrollutvalet si bestilling.

## Oppbygging av rapporten

Våre konklusjonar og tilrådingar går fram av samandraget i rapporten. Kapittel 1 har ei innleiing til rapporten. Her blir formål, problemstillingar, revisjonskriterier og metode presentert. I kapittel 2 er det gitt ein oversikt over Tysvær kommune sine investeringar. I kapittel 3 er kommunen sine rutinar og prosedyrar for prosjektstyring presentert og vurdert. I kapitel 4 er kommunen si prosjektstyring i praksis presentert og vurdert, her har vi tatt utgangspunkt i to case prosjekt. I kapittel 5 presenterer vi våre tilrådingar. I kapittel 6 er rådmannen sin uttale til rapporten tatt inn.

Vi vil takke kommunen for god hjelp i arbeidet vårt med forvaltningsrevisjonen.

Bergen, 05.07.2018



Ole Willy Fundingsrud  
Direktør

# Hovudbodskap

Formålet med forvaltningsrevisjonen har vore å sjå til at kommunen har tilstrekkelig styring med investeringsprosjekt, retta mot avgjerslegrunnlag for investeringsprosjekt og innleiande fasar av prosjektet. Forvaltningsrevisjonen undersøkjer både kommunen sin systemtilnærming/rutinar og kommunen sin praksis.

Vår gjennomgang av kommunen sine styrande dokument knytt til investeringar og caseprosjekt syner at kommunen har eit forbettingspotensiale i høve å gjennomføre investeringsprosjekt i samsvar med god praksis. Caseprojekta er i stor grad gjennomført i samsvar med kommunen sine interne rutinar, men vi vurderer at det vil vere hensiktsmessig for kommunen å utbetre rutinane slik at dei i større grad vert i samsvar med god praksis for prosjektstyring. Samstundes går det fram av intervju at dei som har vore involvert i styringa investeringsprosjekta generelt opplever at dagens rutinar fungerer godt i praksis.

## Tilfredsstillande rutinar og prosedyrar for styring av investeringsprosjekt

Etter vår vurdering har Tysvær kommune i sitt styrande dokument for investeringsprosjekt samt i underliggende arbeidsmodell og rutinedokument i all hovudsak definert sentrale skilje mellom prosjektroller og ansvar i tråd med god praksis. Samstundes vurderer vi at kommunen har eit forbettingspotensiale i høve å definere kva som inngår i prosjekteigarrolla og vi påpeiker at det blir nytta ulike omgrep i kommunen sin arbeidsmodell, reglar og underliggende rutinedokument for dei same prosjektfasane.

Når det gjeld avklaring av behov og val av konsept vurderer vi at det er positivt at kommunen sine reglar og rutinar inneber at det skal kartleggast behov og gjerast ei grov kalkyle/kostnadsoverslag som innspeil til budsjett- og økonomiplan, og at drifts- og vedlikehaldskonsekvensar av prosjektet skal avklarast. Det går fram av kommunen sin modell for gjennomføring av investeringsprosjekt at det skal utarbeidast eit prosjektmandat før konseptfasen, samstundes er det ikkje vidare skildra i underliggende rutinar eller prosedyrar kva eit mandat for konseptfasen skal innehalde. Vidare vurderer vi at kommunen har ei mangefull skildring av rutinar og prosedyrar, sett opp mot god praksis for prosjektstyring, som bør inngå i denne tidlegfasen. Her inngår rutinar for å utarbeide prosjektforslag kor val av konsept er grunngjeve, identifiser prosjektet sine interessentar og synleggjere kva gevinstar prosjektet vil bidra til. Vidare bør det inngå i kommunen si prosjektgrunngjeving korleis prosjektet vil bidra til verksemda sine strategiar og mål, tidsaspekt i høve prosjektvarighet og gevinstrealisering, usikkerheiter i prosjektet og tilhøyrande konsekvensar og planar. Dette er utgreia i sin heilskap i kapitel 3.3.

I høve planleggingsfasen er det i samsvar med god praksis at kommunen sitt rutineverk omtalar at dei samla økonomiske rammene for investering og drifts- og vedlikehaldskonsekvensar i verksemda skal avklarast i denne fasen. Det er også positivt at det er innført bruk av prosjektmandat som tydeleggjer organisering og at det i følgje rutinedokumenta skal utgrelast val av entrepriseform. Vidare er det vår vurdering at kommunen har ei mangefull skildring av rutinar og prosedyrar i planleggingsfasen, sett oppimot sentrale element i praksis for god prosjektstyring. Her inngår interessenoversikt og kommunikasjonsstrategi, strategi for implementering og overføring til verksemda, prosjektet sine avhengigheter og føresetnader. Kommunen har ikkje utarbeid rutinar for utarbeiding av ein detaljert hovudplan, prosjektstyrings- og rapporteringsmekanismar eller gevinstrealiseringssplan, i samsvar med god praksis for prosjektstyring. Dette er utgreia i sin heilskap i kapitel 3.4.

Det er også vår vurdering at kommunen manglar formaliserte rutinar og prosedyrar for å ta inn relevant informasjon og erfaring frå tidlegare prosjekt i planleggingsfasen. Dette kan sjåast saman med at ein ikkje har innarbeide rutinar for å evaluere prosjekt og for å utarbeide ein heilskapleg sluttrapport i avslutningsfasen som dokumenterer resultat og erfaringar.

## **Praktisk styring av investeringsprosjekt**

For å vurdere Tysvær kommune si praktiske styring av investeringsprosjekt har vi sett nærmare på prosjekta Stølsberg og Stegaberg (som vert vurdert under eit) og Tysvær avløpsreinseanlegg. Overordna har den praktiske styringa vore i samsvar med kommunen sine eigne rutinar, prosedyrar og vedtak. Samstundes er styringa noko mangefull i høve god praksis for prosjektstyring. Dette samsvar i stor grad med at kommunen sine interne rutinar er mangefulle. Potensielle konsekvensar av manglane i rutinar og praksis kan vere at prosjekta Stegaberg og Stølsberg har hatt ein lengre konseptfase enn nødvendig og at kommunen sine avgjerdstakar ikkje er blitt gjort kjend med heile kostnadsbiletet ved prosjekta - ettersom driftskostnadane ikkje er fult ut synleggjort. Ein har heller ikkje høve til å evaluere gevinstane ved prosjekta fult ut, då forventa gevinstar ikkje er kvantifisert og det er ikkje laga noko plan for gevinstrealisering.

### **Prosjektfasar, roller og ansvar**

Etter vår vurdering har Tysvær kommune hatt ei organisering av både prosjekta Stølsberg og Stegaberg i tråd med eigne styringsprinsipp, og god praksis. Samstundes vurder vi at prosjektet Tysvær avløpsreinseanlegg har hatt ei organisering som er i tråd med eige reglement<sup>1</sup>, men berre delvis i tråd med god praksis. Organiseringa av prosjekta står i all hovudsak fram å ha fungert godt i praksis. I likskap med det som vi peikte på når det gjeld kommunen sine generelle rutinar og prosedyrar for prosjektstyring, saknar vi ei avklaring av kva som har vore/er styringsgruppa sin rolle og mynde når det gjeld å ta avgjelder underveis i prosjektet. I høve prosjektet Tysvær avløpsreinseanlegg vurderer vi at det har vore høg grad av delegering til prosjektleiar. . Vidare vurderer vi at verken Stegaberg og Stølsberg eller Tysvær avløpsreinseanlegg har hatt ei formalisering av kontraktsoppfølgingsansvaret som del av planleggingsarbeidet. Det er heller ikkje definert kva som er byggeleiaren sitt kontraktoppfølgingsansvar og –oppgåver og korleis grensesnittet roller og ansvar mellom kommunen sin prosjektleiar og ekstern byggeleiar er fordelt.

### **Avgjerslegrunnlaget**

Vi vurderer at kommunen i stor grad har hatt eit strukturert arbeid i tråd med eigne rutinar kring avgjerslegrunnlaget for både prosjekta Stølsberg og Stegaberg og Tysvær avløpsreinseanlegg. Samstundes er ikkje avgjerslegrunnlaget for nokon av prosjekta tilstrekkeleg i samsvar med god praksis for prosjektstyring, og vi peikar derfor på fleire forbettingspotensial både når det gjeld behov og val av konsept og ved den vidare planlegginga av prosjektet.

Når det gjeld den innleiane konseptfasen vurderer vi at ingen av caseprosjekta har eit fullstendig mandat i forkant av den innleiane konseptfasen (utgreiing/studie i Tysvær sin modell), kor tidsomfang og ressursbruk for utgreiingane som skulle gjerast i konseptfasen gjekk fram. Vidare vurderer vi at på overordna nivå er utgreiingane som er gjort i denne fasen som grundige og til dels i samsvar med god praksis, med mellom anna skildring av no-situasjon, rammevilkår og behov. Det er også gjort utgreiinger av alternative konsept, med tilhøyrande anslag for prosjektkostnader. Stegaberg og Stølsberg prosjektet har også ei kartlegging av brukargruppa og brukarkrav, konsekvensar for drifts- og vedlikehaldskostnadene, forventa gevinstar i form av kostnadseffektivisering, og ein grov prosjektplan/framdriftsplan. Dette går ikkje fram av utgreiingsarbeidet til Tysvær avløpsreinseanlegg, og vi vurderer det som særleg uheldig at det ikkje er gjort grei for forventa drifts- og vedlikehaldskostnader ved prosjektet. For både Stølsberg og Stegaberg og Tysvær avløpsreinseanlegg saknar vi ei skildring for kva som skal til for at prosjekta blir ein suksess, kva usikkerheter som er knytt til prosjekta og kva kvalitative og kvantitative gevinstar ein forventar at prosjektforslaget vil gje.

I høve planleggingsfasen vurderer vi det som mangelfullt at ein ikkje har hatt eit oppdatert og samla styringsdokument for verken Stegaberg og Stølsberg eller for Tysvær avløpsreinseanlegg styringsdokument som hadde gitt oversikt over sentrale forhold i prosjekta, som gjennomføringsstrategi, prosjektplan og konsekvensar av det oppdaterte prosjektkonseptet. Vi vurderer det som hensiktsmessig at prosjektkalkyler for prosjekta var oppdatert i denne fasen, samstundes er det uheldig at drifts- og vedlikehaldskostnadene ved prosjekta ikkje er oppdatert/utgrela tilsvarande. Vi vurderer det også som

<sup>1</sup> Det er ikkje brukt tydeleg faseinndeling som er i tråd med reglementet, men vi bemerkar at anleggsprosjekt blei tatt inn som del av kommunen sine reglar for gjennomføring av investeringsprosjekt først i 2014.

mangelfullt at det ikkje er gjort systematiske risiko- eller usikkerheitsvurderinger av prosjekta, som synleggjer konsekvensar for framdrift, kostnad og kvalitet for ulike alternativ. Det er heller ikkje utarbeida gevinstrealiseringssplan i tråd med god praksis for prosjektstyring. Ein har heller ikkje utgreia val av entrepriseform for nokon av prosjekta. I høve den vidare styringa av prosjekta vurderer vi det også som mangelfullt at det ikkje er utarbeid faseplan for gjennomføringsfasen.

## Tilrådingar

Våre tilrådingar til Tysvær kommune er følgjande:

- ✓ Kommunen bør utarbeide og oppdatere sine rutinar og prosedyrar for styring av investeringsprosjekt for å sikre at dei er i samsvar med god praksis. Vi vurderer at kommunen har eit forbettingspotensiale i høve:
  - Definere kva som inngår i prosjekteigarrolla, herunder spesielt tydeleggjerast kva for rolle prosjekteigar og eventuelt styringsgruppe har som avgjerdstakar.
  - Sikre felles omgrep i kommunen sin arbeidsmodell for gjennomføring av investeringsprosjekt.
  - Skildre rutinar og prosessar for konsept- og planleggingsfasen i samsvar med god praksis for prosjektstyring. Dette er utgreia i sin heilskap i vurderingane.
  - Sikre større grad av evaluering og læring frå gjennomførte prosjekt som vert nytta inn i planlegginga av nye prosjekt.
- ✓ Kommunen bør i si planlegging av prosjekta sikre at eigne rutinar vert etterlevd når det gjeld å beregne og vurdere framtidige drifts- og vedlikehaldskostnadar som følge av prosjektet.

Samstundes er vi gjort kjent med at kommunen arbeider med å innføre prosjektstyringsverktøyet Prosjektportalen, og det er viktig at kommunen ser våre tilrådingar i samanheng med dette arbeidet.

# Innhald

<b>1. Innleiing</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn og formål	1
1.2 Problemstillingar	1
1.3 Revisjonskriterier	2
1.4 Metode	2
<b>2. Oversikt over Tysvær kommune sine investeringar</b>	<b>3</b>
2.1 Fakta	3
<b>3. Rutinar og prosedyrar prosjektstyring</b>	<b>8</b>
3.1 Revisjonskriterier	8
3.2 Fakta	8
3.3 Vurdering	14
<b>4. Prosjektstyring i praksis</b>	<b>17</b>
4.1 Revisjonskriterier	17
4.2 Prosjektfasar, roller og ansvar i Stegaberg og Stølsberg butiltak	17
4.3 Arbeid med avgjerdsgrunnlag Stølsberg og Stegaberg butiltak	21
4.4 Prosjektfasar, roller og ansvar i Tysvær avløpsreinseanlegg	27
4.5 Arbeid med avgjerdsgrunnlag Tysvær avløpsreinseanlegg	29
<b>5. Tilsynsrapport</b>	<b>33</b>
<b>6. Uttale frå rådmannen</b>	<b>34</b>
<b>Vedlegg 1 Dokumentliste</b>	<b>35</b>
<b>Vedlegg 2 Revisjonskriterium</b>	<b>40</b>

# 1. Innleiing

## 1.1 Bakgrunn og formål

Kontrollutvalet i Tysvær kommune vedtok i møte 27.02.18 å bestille ein forvaltningsrevisjon på tema "Investeringar – avgjerdsgrunnlag og styring" i kommunen frå KPMG. Formålet med forvaltningsrevisjonen er å sjå til at kommunen har tilstrekkeleg styring med investeringsprosjekt, retta mot avgjerdsgrunnlag for investeringsprosjekt og innleiande fasar av prosjekt. Ein undersøkjer både kommunen sin systemtilnærming/rutinar og kommunen sin praksis.

For å få vurdert konkret praksis, inkluderer forvaltningsrevisjonen ei konkret vurdering av prosjektstyringa ved 1) Stølsberg/Stegaberg butilitak (hovudcase), samt sjå dette opp imot erfaringane frå VA-investeringa 2) Tysvær avløpsreinseanlegg. Formålet vil vere å dra læringer frå konkrete erfaringar til framtidige prosjekt.

Gjennomgang av case-prosjekta er avgrensa til kommunen si handtering av prosjektstyring (korleis ein har jobba). Revisjonen omfattar ikkje konkrete vurderingar og avgjerder gjort i prosjektet (kva ein har bestemt). Gjennomgangen er avgrensa til å sjå på konseptfasen og planleggingsfasen av prosjektstyring.

Forvaltningsrevisjonen er forbettingsorientert, og har som formål å gje tilrådingar om tiltak der det avdekkast avvik eller mulige forbettingsområder.

## 1.2 Problemstillingar

Forvaltningsrevisjonen gir svar på følgjande problemstillingar:

1. Kva har vore større investeringar (over 2 mill. kr.) i Tysvær kommune dei siste fem år og kva større investeringar er planlagd dei komande år?
2. I kva grad har kommunen tilfredsstilande rutinar og prosedyrar for styring av investeringsprosjekt i tidlege fasar? Herunder vil vi undersøkje:
  - a. Roller og ansvar.  
Korleis er kommunen si styring av større investeringsprosjekt organisert?
  - b. Avklaring av behov og val av konsept.

Herunder, i kva grad har kommunen rutinar og prosedyrar for

- i. å utarbeide klare mandat for konseptfasen?
- ii. å utarbeide utgreiing av alternative konsept og grunngjeving for val om det konseptet som er best eigna til å tilfredsstille eit definert behov?
- iii. å skildre kva som skal til for at prosjektet blir ein suksess, og kva for usikkerheter som er knytt til prosjektet?
- iv. å utarbeide styringsdokumentasjon som prosjektforslag, prosjektgrunngjeving og faseplan for planleggingsfasen?
- v. å vurdere om prosjektforslaget understøtter måla til kommunen og avgjere om planleggingsfasen kan starte?

- c. Planlegging av overordna styring av prosjektet.

Herunder, i kva grad har kommunen rutinar og prosedyrar for:

- i. å oppdatere prosjektgrunngjevinga?

- ii. å utarbeida styringsdokument med oversikt over alle sentrale forhold i prosjektet (som overordna rammer, gjennomføringsstrategi og prosjektplan)?
  - iii. å utarbeide gevinstrealiseringssplan?
  - iv. å utarbeide faseplan for gjennomføring?
  - v. å avgjere om styringsdokumentasjonen frå planleggingsfasen gir tilstrekkeleg grunnlag til å avgjere oppstart av gjennomføringsfasen?
3. I kva grad har kommunen ei praktisk styring av investeringsprosjekt som er i samsvar med
- a. eigne rutinar, prosedyrar og vedtak?
  - b. god praksis for prosjektstyring?

### 1.3 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er dei krav og normer som tilstand og/eller praksis i kommunen målast mot. Revisjonskriterier må være aktuelle, relevante og gyldige for kommunen. Kjelder for å uteleie revisjonskriterier har vore:

- ✓ Kommunelovens §23 om betryggende kontroll
- ✓ Politiske vedtak og føringar
- ✓ Kommunen sine eigne prosjektstyringsverktøy (reglement, rettleiarar, prosedyrar og liknande)
- ✓ God praksis for prosjektstyring, med utgangspunkt i "Felles prosjektmodell for offentlig sektor", Prosjektveiviseren.no og Prince2

Revisjonskriterier som er brukte er nærmare utgreia i vedlegg 2.

### 1.4 Metode

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i samsvar med krava i RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon<sup>2</sup>. For å svare på problemstillingane er følgjande teknikkar brukt for å samle inn data:

- ✓ Dokumentinnsamling og analyse
- ✓ Intervju

Til grunn for rapporten ligg ein gjennomgang og analyse av sentrale dokument opp mot revisjonskriteria. Liste over motteken og gjennomgått dokumentasjon er tatt inn i vedlegg 1.

Det er gjennomført intervju med ti personar. Vi har snakka med plansjef, rådgjevar plan, økonomisjef, helse- og førebyggingssjef, omsorgssjef, seksjonsleiar butiltak, teknisk sjef, seksjonsleiar drift og eigedom, prosjektleilar bygg og prosjektleiar anleggsprosjekt

Intervju har vore ein sentral informasjonskjelde, og utvalet av personar er basert på forventa informasjonsverdi, personane sin erfaring og formelt ansvar i høve til forvaltningsrevisjonen sitt formål og problemstillingar. Formålet med intervjuha har vore å få utfyllande og supplerande informasjon til dokumentasjonen vi har motteke frå kommunen. Data frå intervjuha er verifisert av respondentane, dvs. at respondentane har fått moglegheit til å lese igjennom referata og gjere eventuelle korrigeringar. Datainnsamlinga blei avslutta 12.06.2018. Rapport er sendt rådmannen til uttale den 14.06.2018, med høringsfrist den 04.07.2018.

---

<sup>2</sup> Utgitt av Norges Kommunerevisorforbund.

## 2. Oversikt over Tysvær kommune sine investeringar

I dette kapitlet svarar vi på problemstilling 1. Kva har vore større investeringar (over 2 mill. kr.) i Tysvær kommune dei siste fem år og kva større investeringar er planlagd dei komande år? Dette er ei reit deskriptiv problemstilling.

### 2.1 Fakta

#### 2.1.1 Investeringar over 2 mill. kr dei siste fem år

Oversikten er basert på eit regnskapsuttrekk av alle investeringsprosjekt kor det er brukt over 2 mill. kr. dei siste fem år (perioden 2013-2017).<sup>3</sup> Den inneheld alle investeringsutgifter i millionar med unntak av meirverdiavgift og avsetningar til fond.

PROSJEKTNAMN	REGNSKAP 2013-2017 (I MILLIONAR KRONER)
AKSDAL-OMRÅDEREGULERING SENTRUM NORD	3,4
KJØP AV AREAL LARS MELING (SKEISEID-UTBYGGING)	30,1
HELSETEKNOLOGI HAMRANE	2,9
STRANDSTADUTVIKLING NEDSTRAND	8,8
HERTERVIGGALLERI	2,8
BUSTADER FOR UTLEIGE - FØRRESDALEN	6,8
FØRRESDALEN BARNEHAGE - 8 AVDELING	32,9
FRAKKAGJERD BARNESKOLE MODULBYGG	3,4
HINDERÅVÅG BARNEHAGE - PÅBYGG 2013	6,7
TYSVÄRTUNET - REHABILITERING VENTILASJON M.M.	5,6
TYSVÄRTUNET - OMBYGGING SJUKEHEIM	9,7
TYSVÄRTUNET - INNREDNING AV GARASJE TIL KUNST OG ØVINGSLOKALE	7,1
UTVIDING AV TYSVÄRVÅG BARNEHAGE	11,6
OPPGRAFERING AV UTEOMRÅDA-TYSVÄRVÅG BARNE- OG UNGDOMSSK	2,8
TBU - REHABILITERING	16,5
GRINDE SKULE - REHABILITERING PAVILJONG M.V.	3,8
STØLSBERG - 8 BUSTADER OG PERSONALBASE/DAGAKT.	7,4
STEGABERG - 8 BUSTADER OG PERSONALBASE	7,2
AKSDALSVEGEN 163 - TILPASNING BYGNING	2,3
FJELLHAUG FRILUFTSBARNEHAGE - UTOMHUS	8,8
ENØK-TILTAK	2,8
FØRRE SKULE - UTGREIING OG REHABILITERING	12,6
OPPGRAFERING AV BIBLIOTEK/INVENTAR	2,3
FØRLAND BARNEHAGE	8,0
AUTOMATISK BRANNSLUKKING SJUKEHEIMANE	4,1
KJØP AV KRABBATVEITVEGEN 42 GNR./BNR. 8/9	3,6

<sup>3</sup> Dersom prosjekta har hatt kostnader før 2013 går ikkje dette fram av oversikten grunna avgrensninga frå 2013-2017.

KJØP AV GNR./BNR. 8/98 (TOMT TL NYTT DRIFTSBYGG)	11,5
GANG - SYKKELVEG R.V. 515 GARHAUG - SØVIK	31,9
GRAVPLASS STRAUMEN	4,8
VASSVERK HERVIK/HESJADALEN	5,4
SKJOLDASTRAUMEN - VEG STRAUM/GAUPÅS	12,1
VEG - VATN - KLOAKK - OVERVATN - REHABILITERING	22,0
TOTALKOSTAND INKL PROSJEKTERING VA LEIDNINGAR	46,2
BREIVIKA/HAUGALAND NÆRINGS PARK	
KLOAKKREINSEANLEGG HAUGALAND NÆRINGS PARK	42,6
VANN- OG KLOAKK AKSDAL NÆRINGS PARK - SKEISEID	16,1
VA FØRRE HAVN - SKEISEID	32,2
KUNSTGRASBANE NEDSTRAND	8,7
VA FØRRE SKOLE - FØRRE HAVN	9,2
VA HERVIK VASSVERK-HERVIK KAI	10,8
AKSDALSVATNET SØR/AUST - TURVEG	9,8
HNP - ENTEPRISE 2	10,6
VA GRINDE - AKSDAL	2,7
TRAFIKKSIKRING	3,8
AKSDAL NÆRINGS PARK - TOPLANKRYSS	11,4
KYSTDESIGN ANP	3,4
TYSVÆRVÅG GRAVPLASS	10,5
VA FØRREPARKEN	2,6
KJØP AV LASTEBIL 2014	2,4
RENOVERING AV TAK, RÅDHUSET, 2015	5,1
<b>TOTALT</b>	<b>529,8</b>

Tabell: Gjennomførte investeringar over 2 millionar i økonomiplanperioden 2013-2017, i millionar kroner.

Oversikten syner at det har vore gjennomført investeringar over 2 millionar for om lag 563,6 mill. kr. i Tysvær kommune dei siste fem år (2013-2017)<sup>4</sup>. Dei største investeringane (over 30 mill. kr.) i perioden har vore:

- ✓ VA Leidningar Breivika/Haugaland næringspark, 46,2 mill. kr.
- ✓ Kloakkreinseanlegg Haugaland næringspark, 42,6 mill. kr.
- ✓ Førresdal barnehage – 8 avdeling, 32,9 mill. kr.
- ✓ VA Førre hamn – Skeiseid, 32,2 mill. kr.
- ✓ Gang- sykkelveg 515 Gargaug-Søvik, 31,9 mill. kr.
- ✓ Kjøp av areal Lars Meling (Skeiseid-utbygging), 30,1 mill. kr.

## 2.1.2 Større investeringar planlagd dei komande år

Oversikt over større investeringar planlagd dei komande år er basert på økonomiplan 2018-2021, herunder rådmannen sitt framlegg til investeringar, som blei vedtatt av kommunestyret 12.12.2017. I den følgjande oversikten har vi inkludert prosjekta som er budsjettert med 2 millionar eller meir i økonomiplanperioden 2018-2021<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> I denne oversikten har vi ikkje inkludert investeringsutgifter til KLP, kjøp og sal av aksjar og husbankens startlån – då det ikkje er relevante utgifter i denne samanhengen.

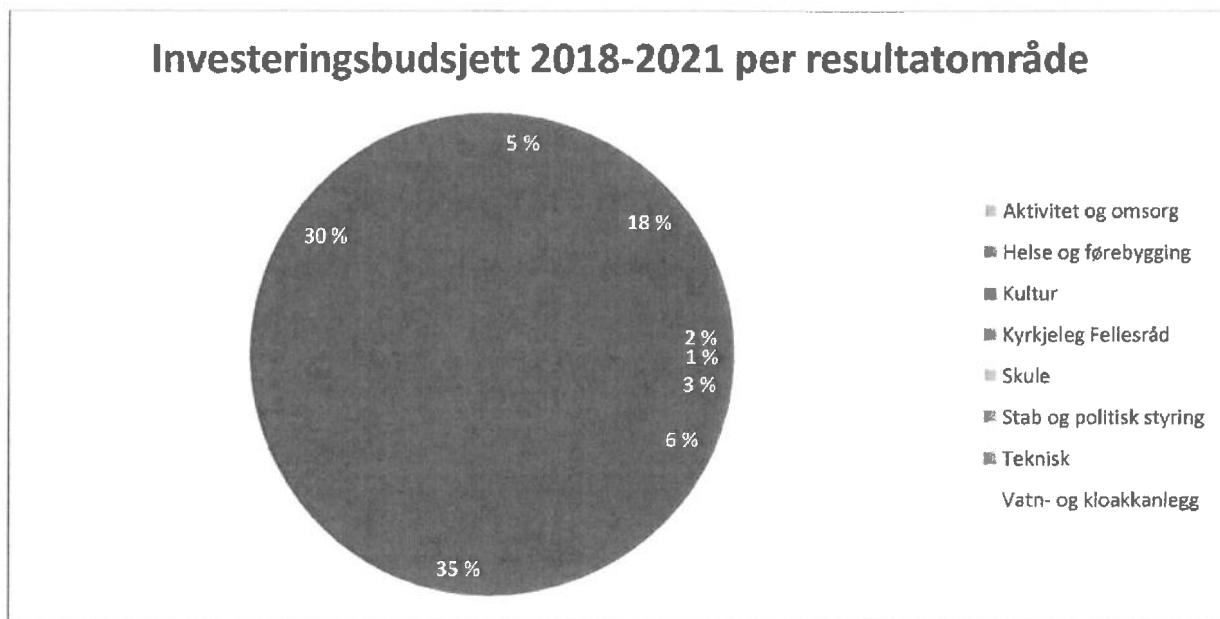
<sup>5</sup> Det vil bety at større prosjekt som har hatt hovuddelen av investeringa før 2018 ikkje vil gå fram av oversikten.

PROSJEKTNAMN	BUDSJETT 2018-2021 (I MILLIONAR KRONER)
OMSORGSBUSTADAR FOR ELDRE AKSDALSVENGEN 154 - 160	28,0
<b>TOTAL AKTIVITET OG OMSORG</b>	<b>28,0</b>
HAMRANE - DAGAKTIVITET + OMBYGGING FRAKKAGJERD BARNEHAGE	41,0
STØLSBERG OG STEGABERG - BUTILTAK UTBYGGINGA	92,0
STØLSBERG - OMSORGSBUSTADAR 4 BUSTADAR	10,0
<b>TOTAL HELSE OG FØREBYGGING</b>	<b>143,0</b>
KULTURHUSPROSJEKTET	4,0
OPPGRADERING AV STORSAL	4,3
TURVEG AKSDAL-FRAKKAGJERD	2,0
<b>TOTAL KULTUR</b>	<b>10,3</b>
FØRRE KYRKJEGARD	2,0
KYKJER UTBEDRING	4,1
<b>TOTAL KYRKJELIG FELLESRÅD</b>	<b>6,1</b>
FØRRE SKULE - REHABILITERING	10,0
INVENTAR OG UTSTYR	2,0
SKULEBRUKSPLAN	3,5
TBU-REHABILITERING ( TILLEGGSLØYVING)	2,5
<b>TOTAL SKULE</b>	<b>18,0</b>
AREALPLANLEGGAR	2,7
IT-INVESTERINGAR GENERELL LØYVING	9,6
OMRÅDEREGULERINGSPLANER/STEDSUTVIKLINGSPLANAR	4,0
PROSJEKTEIAR IT	3,0
RÅDHUSET - OMBYGGINGAR	6,2
RÅDHUSET - VENTILASJON	5,0
TYSVÆR KOMMUNE - DIGITALISERING	2,0
<b>TOTAL STAB OG POLITISK STYRING</b>	<b>32,5</b>
AKSDALKRYSSSET - FORSKOTTERING	55,0
BYGGE- OG ANLEGGSLÆIING - INV. PROSJ. FORDELT - 4 STILL.	11,3
BYGGFAST UTSTYR - UTSKIFTING KOMMUNALE BYGG	2,8
EIGEDOMSFORVALTNING - STILLING	3,4
FELLES DRIFTSBYGG I AKSDAL NÆRINGSPARK	30,5
FRAKKAGJERDVEGEN - UTBETRINGAR	15,0
GANG- OG SYKKELVEGAR/TRAFIKKSIKRING	8,4
KJØP AV TOMTEGRUNN	8,0
LED GATELYS	9,6
MASKINPARK - FORNYING TEKNISK/GRØNT/VEPRO	10,0
NEDSTRAND BRANNBIL	3,6
NEDSTRAND BRANNSTASJON	9,5
PARKERING TREKANTEN	5,0
REGULERINGSPLANAR	12,0
SKEISEID OG SLÅTTEVIK/TYSVÆRVÅG BUSTADFELT	16,0
SKIFTE VENTILASJONSANLEGG	5,0
<b>TOTAL TEKNISK</b>	<b>205,1</b>

ETABLERE TRYKKMÅLARSONER VATN	2,0
HØGDEBASSENG HAUGALAND NÆRINGSPARK	20,0
KJØP AV VASSMÅLARAR	2,8
NYTT HOVUDREINSEANLEGG I HAUGALAND NÆRINGSPARK	11,5
OPPGRADERING AV PUMPESTASJONAR OG REINSEANLEGG	4,0
PROSJEKTLEIAR VA	3,4
RAMMELØYVING VA-ANLEGG	18,0
REHABILITERING VA-ANLEGG	29,0
SJØLEIDNING FOR AVLAUP FRÅ DRAGAVIKA TIL HNP	4,9
UTJEVNINGSBASSENG I FØRRE	15,2
VA AKSDAL NORD (INN I AVGIFTSREGNSKAPET)	15,0
VA GRINDE-AKSDAL (FUGLAVATNET)	5,5
VA HERVIK ETAPPE 2	8,0
VA LEIDNINGAR FRÅ FRAKKAGJERD TIL DRAGAVIKA	15,0
VA MJÅSUND-ODLAND	5,2
VA OPPGRADERING STUVIKLEITET	3,0
VA PADLANE-KLOVNING	8,0
VA REHABILITERING FØRRE-NODLAND	2,0
<b>TOTAL VATN- OG KLOAKKANLEGG</b>	<b>172,5</b>
<b>TOTALT BUDSJETTERTE INVESTERINGAR</b>	<b>615,5</b>

Tabell: Planlagde investeringar over 2 millionar i økonomiplanperioden 2018-2021, i millionar kroner.

Investeringsbudsjettet syner at kommunen har planlagde investeringar, som er over 2 millionar kroner, i perioden 2018-2021 på 575,5 mill. kr. Figuren under, syner korleis dette er planlagd å fordele seg mellom dei ulike resultatområda:



Figur: Planlagde investeringar per resultatområde over 2 millionar i økonomiplanperioden 2018-2021, i millionar kroner.

Denne oversikten syner at det er teknisk som har høgast investeringsbudsjett i perioden, etterfølgt av vatn og kloakkanlegg (som er skilt ut for seg sjølv) og helse og førebygging.

Dei største investeringane innanfor teknisk er:

- ✓ Aksdalskrysset - forskotering - 55,0 millionar kroner
- ✓ Felles driftsbygg i Aksdal Næringspark - 30,5 millionar kroner

Dei største investeringane innanfor vatn og kloakkanlegg er:

- ✓ Høgdebasseng Haugaland Næringspark - 20,0 millionar kroner
- ✓ Rehabilitering VA-anlegg - 29,0 millionar kroner

Dei største investeringane innanfor helse og førebygging er:

- ✓ Hamrane - dagaktivitet + ombygging Frakkagjerd barnehage - 41,0 millionar kroner
- ✓ Stølsberg og Stegaberg - butilitak utbygginga - 92,0 millionar kroner

Den største investeringa innanfor aktivitet og omsorg er:

- ✓ Omsorgsbustadar for eldre Aksdalsvegen – 28 millionar kroner

# 3. Rutinar og prosedyrar prosjektstyring

## 3.1 Revisjonskriterier

I dette kapittelet kartlegg vi kommunen sine rutinar og prosedyrar for styring av investeringsprosjekt og vurderer dette opp imot god praksis for prosjektstyring (problemstilling 2). I tråd med mandatet til forvaltningsrevisjonen legg vi vekt på ei undersøking av korleis kommunen si prosjektoppfølging av store investeringsprosjekt vert organisert (roller og ansvar), og kva rutinar og prosedyrar kommunen har for avklaring av konsept og for vidare planlegging av prosjekt. Då eit formål også er at forvaltningsrevisjonen skal bidra til læring frå prosjekt, har vi inkludert å sjå på kommunen sine rutinar og prosedyrar for å sikre læring.

Revisjonskriteria er utleia frå god praksis for prosjektstyring, sjå skildra i vedlegg 2.

## 3.2 Fakta

### 3.2.1 Styringsdokument og prosedyrar for planlegging og gjennomføring av større investeringsprosjekt

#### *Styringsdokument*

Tysvær kommune har eit politisk vedteke styringsdokument "Reglar for gjennomføring av investeringsprosjekt Tysvær kommune" av 17.6.2014 (reviderte reglar). Styringsdokumentet gjeld for Tysvær kommune sin utvikling og gjennomføringa av investeringsprosjekt innanfor bygg, (nybygg og rehabilitering), anleggsprosjekt som utbygging av vann og avløpsnettet inklusiv reinseanlegg, kommunal veg og gang/sykkelveger, teknisk byggemodning av kommunale bustadomter og næringstomter (veg-vann-avløp), kulturanlegg som idrettsbygg, idrettsbaner, kunstgrasbaner og gravplasser. Hensikta med reglane er at del skal bidra til:

- ✓ Klargjere roller og ansvar politisk og administrativt
- ✓ Gode prosessar fram mot investeringsavgjerder
- ✓ Budsjettering av driftsmidlar til driftsorganisasjonen, og FDV-midlar til framtidig Forvaltning-Drift-Vedlikehald av bygg og tekniske anlegg.
- ✓ At investeringsprosjekt blir gjennomført innanfor vedtekne byggebudsjett.

Førre versjon av reglane blei vedteke i 2006. Kommunestyret bestilte så ein revisjon av regelverket i 2012, som blei lagt fram i 2014. Ein bakgrunn for revidering av reglane var organisasjonsendring i 2011 med opprettning av planavdeling i rådmannen sin stab. Planavdelinga har hatt ei klar bestilling om å vere ein fagleg støtte for resultatområda i større investeringsprosjekt, mellom anna med å arbeide med idéfase og vidare konkretisering av behov i programmeringsfase og forprosjekt. Vi blei opplyst om at kommunen har hatt arbeidsmodellen med prosjektfasar (3.2.3) i praksis sidan rundt 2011. Det går fram av saksutgreiinga at det reviderte regelverket av 2014 i større grad reflekterer og tydeleggjer den prosjektorganiseringa som ein har hatt sidan 2011. Prosjekteigar og denne rolla sitt ansvar er også nærmare skildra i dei nye reglane. Anleggsprosjekt er tatt inn (tidlegare gjaldt reglane berre byggeprosjekt).

Reglane omfattar ikkje detaljerte rutinar for å sikre kvaliteten i den operative gjennomføring av investeringsprosjekt. Reglane seier at dette vil bli ivaretatt i rutinar i kommunen sitt kvalitetssystem, og teknisk ved seksjon drift og eigedom sine interne rutinar for operativ gjennomføring av prosjektering og bygging i samband med kommunale investeringsprosjekt.

## Kvalitetsdokument

Kommunen har fleire rutinedokument knytt til prosjektstyring i sitt kvalitetssystem. Under Plan ligg:

- ✓ Flytskjema for gjennomføring av investeringsprosjekt.
- ✓ Prosjektmandat/bestilling.

Under Teknisk ligg:

- ✓ Byggeprosjekt - faser i gjennomføring og kostnadsvurdering.
- ✓ Sjekkliste Anleggsprosjekt.
- ✓ Prosjekt-/byggeleiing Byggeprosjekt.
- ✓ Sjekkliste byggeprosjekt, resultatområde teknisk seksjon drift og eigedom.
- ✓ Prosjekt - saker i sak/arkiv – ephorte.
- ✓ Møtereferat prosjekt, mal.
- ✓ Bestillingsskjema grunnver i forbindelse med gjennomføring av kommunale prosjekt.
- ✓ Bestillingsskjema / Fakturaadresse, prosjekter.
- ✓ Ferdigbefaring - utbettlingsliste, mal.
- ✓ Overtakelsesprotokoll byggeprosjekt, mal.
- ✓ 1 års befaring - utbedningsliste, mal.
- ✓ Reklamasjonsskjema.
- ✓ PA-bok – Ny brannstasjon Nedstrand.

Rutinedokumenta vart utarbeida i perioden 2014-2016. Alle dokumenta, med unntak av mal for prosjektmandat/bestilling følger mal for kvalitetsdokument med revisjonsdato, revisjonsansvarleg og godkjenning. Dei fleste dokumenta er sist godkjent i 2017. Vi har også fått eksempel på PA-bok som beskriv prosjektadministrative rutinar for utbygginga av ny brannstasjon på Nedstrand. I følgje seksjonsleiar drift og eigedom vart denne tatt i bruk i 2017 og skal nyttast på alle byggeprosjekt over 5 millionar.

Fra intervjuet gjekk det fram at reglane blir brukt i praksis for både bygge- og anleggsprosjekt, men at det varierer om ein følgjer rutinar for prosjekt av alle typar storlek. Det kom innspel fra fleire om at det bør klargjerast når regelverket for prosjektstyring skal gjelde og ikkje. Dette vil til dømes avgjere når planavdelinga skal involverast og ikkje.

På tidspunktet for forvaltningsrevisjonen arbeider kommunen (i 2017-2018) med å innføre Prosjektportalen som nytt verktøy for prosjektstyring. Prosjektportalen er utvikla av Asker kommune og Difi, og er eit Share Point basert verktøy for prosjektstyring og porteføljeoversikt som ligg ute til gratis nedlasting på internett. Portalen er basert på Difi sin Prosjektveiviser og støtter gjennomføring av organisasjonsutviklingsprosjekt, IKT prosjekter og bygg- og anleggsprosjekt. Arbeidet med innføring er skildra i eit prosjektmandat av 5.10.2017, godkjent i rådmannsgruppa. Arbeidsgruppa er sett saman av personar fra planavdelinga, drift og eigedom og IT. Status er at kommunen har hatt tilgang til Prosjektportalen i 2017, men bruk av portalen er ikkje implementert enda. Det skal utarbeidast ei prosjekthandbok med sjekklisten som skal vere i portalen, og gjeldane rutinar og sjekklisten skal bli gjennomgått og oppdatert i tråd med ny praksis. Prosjektportalen vil erstatte den mappestrukturen som prosjektleiara innanfor teknisk bruker i dag og Microsoft project som framdriftsverktøy. Prosjektportalen kan også eksterne konsulenter gjevast tilgang.

### 3.2.2 Organisering, roller og ansvar i prosjekt

Styringsdokumentet "Reglar for gjennomføring av investeringsprosjekt Tysvær kommune" skildrar:

- ✓ Politisk styring av investeringsprosjekt og rapportering til politisk nivå

- ✓ Administrativ utvikling, gjennomføring og ansvarsfordeling ved gjennomføring av investeringsprosjekt

Når det gjeld politisk styring står det skildra at kommunestyret vedtek dei økonomiske rammene for konkrete utbyggingsprosjekti i økonomiplan og budsjett for det enkelte år. Det fremjast så politisk sak ved behov for økt ramme for byggebudsjett i forhold til kommunestyret sitt budsjettvedtak. Rapportering av framdrift og økonomi blir gitt til politisk nivå i tertiarrapporter og årsrapport. I tillegg orienterast teknisk utval laupande om pågående prosjekt. Sluttrapport med byggerekneskap/oversikt økonomi blir lagd når prosjektet er avslutta.

Når det gjeld den administrative styringa går det fram at kommunen sin prosjektorganisasjon for investeringsprosjekt er organisert med *prosjeakteigar* og *byggeleiar*. Kven som er prosjeakteigar er avhengig av om prosjektet omhandlar bygg eller anlegg. I samband med kommunale tenestebrygg er prosjeakteigar rádmannen representert ved resultatområdeleiari som skal ta bygget i bruk (skular, barnehagar, omsorgsbygg, idrettshaller, kulturbygg mv.) og plansjef. Teknisk sjef er prosjeakteigar når det gjeld utbygging av kommunaltekniske anlegg som vann og avløp inklusiv reinseanlegg m.m., kommunale vegar og gang-/sykkelvegar, teknisk byggemodning av kommunale bustadtomter og næringstomter (veg-vann-avløp). For kulturanlegg som idrettsbanar, kunstgrasbaner mv. er kultursjefen prosjeakteigar, og for gravplassar er kyrkjevergen prosjeakteigar.

Byggeleiar vert oppnemnt av teknisk sjef ved seksjon drift og har ansvaret for prosjektering og utbygging av kommunen sine investeringsprosjekti. Teknisk ved seksjon drift og eiendom har ansvar som byggherre, tiltakshavar, og drift, forvalting og vedlikehald (FDV).

Vidare er ansvaret til prosjeakteigar skildra, når dette er rádmannen ved resultatområdeleiari og plansjef:

- ✓ Behovsspesifikasjon
- ✓ Utarbeiding av funksjons- og romprogram
- ✓ Areal- og kostnadsvurderinger – investeringsramme
- ✓ Avklaring av driftskonsekvensar av prosjektet, dvs. løypande drift/ vedlikehald, reinhald og IT.
- ✓ Planlegging av inventar og utstyr og brukarutstyr
- ✓ Budsjett og finansiering
- ✓ Sak / politisk vedtak i kommunestyret der samla økonomiske rammer for prosjektet blir fastsatt i forhold til investering, inventar og utstyr, driftskonsekvensar i verksemda og drift av bygget og tekniske installasjonar (FDV-kostnader).

Plansjefen er med i fase 1 (Tidlegfase, frå ide til budsjett- og økonomiplan) og fase 2 (Behovsspesifikasjon, funksjons- og romprogram og økonomisk ramme) ved å ta i vare prosjeakteigarrolla på vegne av rádmannen saman med resultatområdeleiari. Plansjefen koordinerer arbeidet imellom driftsorganisasjonen ved leiar av resultatområdet og byggeleiar, og ved igangsetting av driftsorganisasjonen for den aktuelle tenesteproduksjonen.

Byggeleiar har ansvaret for å skaffe fram kostnadsanslag for investeringa med bakgrunn i erfaringstall, og tall for driftsmidlar som er naudsynte for FDV-kostnader av bygg og teknisk installasjonar, prosjektering, bygging, overtakingar og overleveringar, og sluttrapport med byggerekneskap. Frå og med fase 3 (Prosjektering og anbudsinnhenting) er det byggeleiar som har ansvaret for prosjektet, og innkallar til og leiar prosjekteringsmøter og byggemøter. Prosjekt-/byggeleiar sine faglige og administrative oppgåver/ansvar er vidare skildra i rutinedokumentet "Prosjekt-/byggeleiing Byggeprosjekt".

Når det gjeld prosjektorganisasjonen elles blir dette oppretta i samsvar med prosjektmandat/bestilling. Mal for organisasjonskart og rapporteringslinjer i prosjekta, og korleis dette er ulikt i fase 1-2 og fase 3-5, er også presisert i kommunen sin mal for prosjektmandat.

Frå intervjuet gjekk det i all hovudsak fram å vere ein felles forståing for kommunen sin prosjektorganisering, herunder prosjeakteigarskap i prosjekta og operativ leiing. Ved innføringa av bruk av prosjektmandat i nyare tid er det også opplevd å ha vorte ei klarare bestilling frå prosjeakteigar, noko som fungerer godt.

### 3.2.3 Organisering av prosjektkompetansen i kommunen

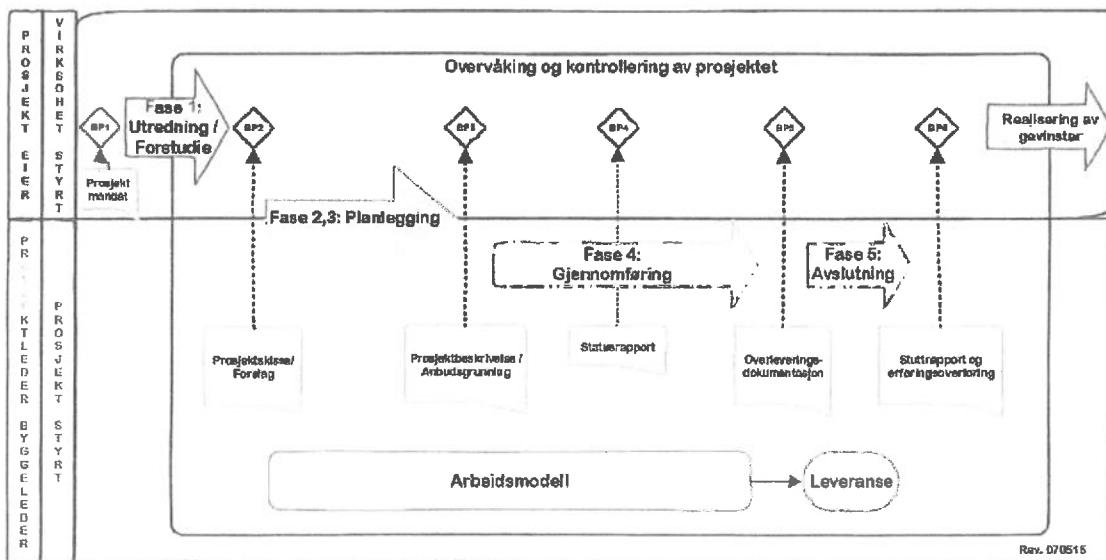
Frå økonomiplan 2018-2021 går det fram planar om å endre på organiseringa i resultatområde teknisk. Då det er ein svært stor investeringsportefølje i ára som kjem vurderer rådmannen det som naudsynt å gjennomføre ei endring og "spissing" i den organiseringa resultatområde teknisk har i dag. Det vil bli etablert ei ny prosjektavdeling i teknisk sjef sin stab. Avdelinga blir føresett å omfatte kommunen sine byggeleiarar og teknisk teiknar, og får ansvar for oppfølging og gjennomføring av kommunen sin samla investeringsportefølje (både bygg og anlegg); frå bistand i innleiande planlegging, gjennom prosjekterings- og byggefase og fram til ferdig bygg. Avdelinga blir organisert med eigen leiar (prosjektsjef) som rapporterer direkte til teknisk sjef. Det er presistert at rådmannen si planavdeling framleis skal ivareta rådmannen og fagsjefane (resultatområdeleiarane) sitt ansvar som prosjekteigar i alle fasar av prosjektet, frå innleiande planlegging og fram til ferdig bygg, med hovudfokus på bygg med samansett drift.

Kommunen har identifisert mangelfull styring med innkjøp og kontraktsoppfølging som risikoområde, noko som går fram av økonomiplanen 2018-2021. Dette samsvarar også med synspunkt om forbetringssområder som kom fram i intervjuet i denne forvaltningsrevisjonen. Det gjekk mellom anna fram skepsis til bruken av konsulentar då dei legg stort beslag på tenestene, som uansett må skaffe mykje informasjon for konsulentane, og då desse får legge premissar og ta avgjerder som bør vere etterhaldt ansvarslinja. Vi bad om å få tilsendt kommunen sine rutinar og prosedyrar som omhandlar styring og oppfølging av kontraktar og leverandørar, men mottok ikkje nokon slike. Vi blei gjennom intervju opplyst om at ansvaret for kontraktsoppfølging ligg til resultatområde teknisk. Økonomiplanen skildrar at investeringsprosjekt ofte blir sett ut til konsulent for både konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging, og kommunen kvalitetssikrar i for låg grad konsulenten sitt arbeid. Det er eit ynskje at kommunen i større grad sjølv tar ansvar for den innkjøpsfaglege delen av investeringsprosjekta i eigen regi, for å lære, bygge kompetanse og komme tettare på prosjekta. Det er difor planlagt at prosjektkontoret skal bli sterkare på innkjøpssida og kontraktsoppfølging. Dette skal skje i form av kompetansebygging innanfor noverande stillingsrammer i den nye prosjektavdelinga.

### 3.2.4 Styring av prosjektfasar

#### Prosjektmodell

Modellen under viser fasane i Tysvær kommune sine investeringsprosjekt, etter rutinedokumentet "Arbeidsmodell investeringsprosjekt (flytskjema)":



Modellen viser prosjektet sine hovudfasar og faseovergangar/avgjerdspunkt (BP). Modellen skil mellom kva som er styrt av verksemda og kva som er styrt av prosjektet. Realisering av gevinstar er i tillegg med som ein verksemderstyrt aktivitet.

Kva som inngår i fasane, avgjerdspunkta (BP1, BP2 etc.) og i "Realisering av gevinstar" er ikkje skildra i arbeidsmodellen. Tilhøyrande dokument til denne modellen er per i dag avgrensa til ein mal for prosjektmamat. Styringsdokumentet, dvs. "Reglar for gjennomføring av investeringsprosjekt Tysvær kommune", gir ein omtale av prosjektfasane til kommunen. I dette dokumentet er dei fem prosjektfasane kalla:

1. Tidligfase, fra ide til budsjett- og økonomiplan
2. Behovsspesifikasjon (prosjektmamat), funksjons- og romprogram og økonomisk ramme
3. Prosjektering og anbudsinnhenting
4. Produksjon og bygging
5. Ferdigstillelse prosjekt og garantioppfølging

Rutinedokumentet "Byggeprosjekt – faser i gjennomføring og kostnadsvurdering" kallar kommunen sine fem prosjektfasar for følgande: 1. Budsjett og økonomiplan, 2. Forprosjekt, Investeringsramme, 3. Detaljprosjekt, anbud, 4. Utførelse/bygging og 5. Ferdigstillelse prosjekt , garantioppfølging.

Dei fleste av dei som blei intervjua meinte at det er ei felles forståing for prosjektstyring i kommunen. Dette var i hovudsak nøkkelpersonar som ofte jobbar med prosjekt, og var mest retta mot at det har vorte ei god felles forståing mellom plan og resultatområde teknisk. Frå intervju blei det samstundes meldt om frå tenesteytarsida at omgrepene som brukast for å skildre dei ulike fasane i prosjekta opplevast som uklare for tenestene og at det er ynskje om eit meir felles omgripsapparat. Ein meinte dette ville føre til betre oversikt og spare energi.

I dei følgjande avsnitta omtalar vi innhaldet i prosjektfasane i kommunen sine reglar for gjennomføring av investeringsprosjekt. Med bakgrunn i fokusområda i forvaltningsrevisionen omtalar vi også eventuelle supplerande rutinar for prosjektstyring i fase 1-3, der vi finn dette.

#### *Tidligfase, frå idé til økonomiplan*

Ifølge styringsdokumentet leiaST arbeidet i denne fasen av rådmannen ved resultatområdeleiar og plansjefen når det gjeld kommunale tenestebrygg, og teknisk sjef ved seksjonsleiar drift og eigedom når det gjeld anleggsprosjekt. Det skal setjast opp eit prosjektanslag ut ifrå erfaringstal frå samanliknbare prosjekt. Dette blir gitt som innspel frå resultatområda til budsjett og økonomiplan.

Rutinedokumentet "Byggeprosjekt – faser i gjennomføring og kostnadsvurdering" supplerer reglementet noko når det gjeld denne fasen. Her står at reserve/prisnøyaktigheit i grovt kostnadsoverslag skal vere 20-25 % for nybygg og 25-30 % for rehabilitering. Vidare at kommunestyret vedtar å ta inn prosjektet i budsjett/økonomiplan. Vidare angir rutinedokumentet "Sjekkliste byggeprosjekt" 11 kortfatta sjekkpunkt som prosjekteigar/planavdeling har ansvar for i denne fasen. Dette er til dømes punkta å kartlegge behov, avklare tomt/regulering, avklare grunnforhold tomt, avklare brann/redning, avklare elkraft/tele/fiber og avklare økonomi/budsjett. "Sjekkliste anleggsprosjekt" listar tilsvarande men færre sjekkpunkt som prosjekteigar/teknisk har ansvar for i denne fasen.

#### *Behovsspesifikasjon, funksjons- og romprogram og økonomisk ramme (prosjektmamat)*

Styringsdokumentet seier at rådmannen sett i gang fase 2 med forprosjekt når kommunestyret har prioritert eit prosjekt innanfor økonomiplanperioden. Prosjekteigar ved plansjefen leiar prosjektgruppa når det gjeld kommunale tenestebrygg. Byggeleiar sørger for å engasjere nødvendig bistand (arkitekt inkl. landskap og uteområde og aktuelle rådgjevande ingeniørar). Det står at "det er vesentlig at prosjektet er godt gjennomarbeidet når det gjelder nødvendig omfang av utbyggingen." Prosjekteigar ved plansjef sørger for å legge fram sak for kommunestyret der samla økonomiske rammer for prosjektet blir fastsett i forhold til investering, inventar og utstyr, driftskonsekvensar i verksemda og drift av bygget og tekniske installasjonar (FDV-kostnader). Byggeleiar støtter med å skaffe anslag på dette.

For anleggsprosjekt står at det vurderast i kvart enkelt prosjekt om det må gjennomførast forprosjekt for å avklare tekniske løysingar og kvalitetssikre prosjektanslaget.

Rutinedokumentet "Byggeprosjekt – faser i gjennomføring og kostnadsvurdering" supplerer reglementet noko ved å skildre at reserve/prisnøyaktigkeit i kostnadsoverslaget skal vere 15-20 % for nybygg og 20-25 % for rehabilitering. Vidare angir sjekklista for byggeprosjekt ei rekke kortfatta sjekkpunkt som prosjekteigar/planavdeling har ansvar for i "Forprosjekt". Dette er mellom anna prosjektmandat-bestilling, entrepriseform, innspel frå drift, romprogram, avklare brukarbehev, involvering ergoterapi, tilskot/refusjonsmidlar, husbanktilskot, LCC/FDV kostnad, revidert budsjet/kalkyle, avklare IT-forhold/utstyr og velferdsteknologi. Vidare er det lista avsjekkspunkt for "Søknadsprosess", til dømes søknad til arbeidstilsynet, søknad teknisk forvaltning og sak til AMU. Sjekklista for anleggsprosjekt listar like men mykje færre sjekkpunkt, som prosjekteilar drift og eigedom her har ansvar for.

I rutinedokumentet "Prosjekt-/byggeledelse Byggeprosjekt" går det fram noko fleire aktivitetar som skal inngå i dei to første fasane (samla) av prosjekt. Denne seier at prosjekt-/byggeleiar skal kvalitetssikre prosjektmandatet frå prosjekteigar som inkluderer behovsspesifikasjon/ funksjonsskildring, romprogram, tidsplan og finansiering av prosjektet. Prosjekt-/byggeleiar skal også bidra til val av entreprise i prosjektet og vurdering av kapasitet hos prosjekt-/byggeleiar for best mogleg styring av prosjektet. Det står at ved val av til dømes delte entreprisar må det vurderast behov for å leie inn personell som prosjekteringsgruppeleiar og byggeleiar i tillegg til dei vanlege rådgjevarane i prosjektgruppa.

#### *Prosjektering og anbudsinnhenting*

Frå og med denne fasen er det byggeleiar som har ansvaret for prosjektet, og kallar inn og leiar prosjekteringsmøter og byggemøter. Byggeleiar styrer arbeidet med detaljprosjektering, innhenting av anbod og sørger for at deltakarar i prosjektmøter blir godt involvert i detaljprosjekteringen. Etter at anbod er innhenta utarbeider byggeleiar eit byggebudsjett. Dersom byggebudsjett ligg innanfor kommunestyret si investeringsramme tildeler rådmannen anbod i samsvar med vedtatt delegasjonsreglement. Dersom investeringsramma må aukast legg rådmannen fram politisk sak før tildeling av anbod kan skje.

Rutinedokumentet "Byggeprosjekt – faser i gjennomføring og kostnadsvurdering" supplerer reglementet noko ved å skildre at reserve/prisnøyaktigkeit i kostnadsoverslaget skal vere 10 % for nybygg og 20 % for rehabilitering. Sjekklista for byggeprosjekt angir 16 kortfatta avsjekkspunkt ved "Detaljprosjektering" som prosjekteilar frå drift og eigedom har ansvar for. Dette er blant anna å definere behov bruker, universell utforming, involvering av reinhald, IT og verneombod, energiberekningar, brannteknisk, detaljbeskrivelsar rådgjevar, anbodsgrunnlag, LCC/FDV kostnad og uavhengig kontroll. Hovudaktivitetar for anbodsprosesser er også kort lista under "Anbud". Sjekklista for anleggsprosjekt listar like, men mykje færre avsjekkspunkt.

Tysvær kommune har også utarbeida ei PA-bok som beskriv prosjektadministrative rutinar for utbygginga av ny brannstasjon på Nedstrand. I følgje seksjonsleiar drift og eigedom vart PA-bok tatt i bruk i 2017 og skal nyttast på alle byggeprosjekt over 5 millionar. PA-boka gjeld fase 3 og 4, prosjektering og bygging. Alle som er deltakarar i byggeprosessen er pålagt å følge dei anviste rutinane. I PA-boka vi har fått er prosjektet kort skildra. Vidare føl ein oversikt over prosjektorganisasjonen og tilhøyrande prosjekterings- og entrepriseorganisasjon. PA-boka inneholder også korte rutinar i høve korrespondanse, møter, befering, framdrift og økonomi. Utarbeiding av PA-bok går verken fram av rutinen «Prosjekt-/byggeledelse Byggeprosjekt» eller «Sjekkliste byggeprosjekt».

#### *Produksjon og bygging*

Styringsdokumentet seier om denne fasen at byggeleiar sørger for å inngå kontraktar, oppfølging med byggemøter, framdrift og at den økonomiske ramma for prosjektet vert holdt. Dersom det oppstår uførutsette økonomisk utgifter som må dekkast inn sørger rådmannen for å fremme politisk sak med forslag til finansiering.

#### *Ferdigstilling prosjekt og garantioppfølging*

Når prosjektet er ferdig sørger byggeleiari for at det blir gjennomført ferdigbefaring med overlevering frå entreprenør til kommunen. Etter at prosjektet er avslutta og eventuelt oppfølgande arbeid er utført (garanti) utarbeidar byggeleiari sluttrapport for prosjektet inkludert byggerekneskap med oversikt over økonomi. I garantitida (5 år) som står att følger teknisk ved drift bygg, teknisk ved drift veg-vann-avløp, kultur ved grønt og idrett og kirkeverge opp i forhold til garantiarbeid i samarbeid med byggeleiari.

Verken sjekkliste for byggeprosjekt eller sjekkliste anleggsprosjekt omtalar evaluering eller sluttrapportering, men rutinedokumentet "Prosjekt-/byggeledelse Byggeprosjekt" seier at denne rolla har som ei oppgåve/ansvar å lage sluttrapport når prosjektet er ferdig. Vidare at etter 1- års befaring supplerast eventuelt sluttrapport i forhold til oppfølgande arbeid, erfaringar i innkjøringsperioden mv, og sluttrapporten ferdigstilla. Det er og eit eige rutinedokument som angir kva saksmapper og dokument som skal arkiverast i ephorte. Hensikta er å sikre at dokument i samband med gjennomføring/utføring av bygge- og anleggsprosjekt blir arkivert i kommunen sitt sak/arkiv system.

Det gjekk fram frå interju at sluttrapport skal utarbeidast og godkjennast av kommunestyret, men erfaringa er at ein har ikkje vore gode nok på å gjere dette i praksis. Frå resultatområde teknisk gjekk det fram at dette skuldast arbeidspress og meir fokus på nye prosjekt som vert starta opp. Sluttrapport skal framleis gjennomførast, men ambisjonsnivået har vorte noko redusert ved at ein har tatt ut evalueringspunkt som var med tidlegare.

### 3.3 Vurdering

#### 3.3.1 Organisering, roller og ansvar

Etter vår vurdering har Tysvær kommune i sitt styrande dokument for investeringsprosjekt samt i underliggende arbeidsmodell og rutinedokument i all hovudsak definert sentrale skilje mellom prosjektroller og ansvar i tråd med god praksis. Her går det fram skilje mellom kva som er styrt av verksemdsleiinga og prosjektet, rolle og ansvar til prosjekteigar herunder leiing ved planavdelinga, rolle og ansvar til prosjekteilar/byggeleiari, samt reglar for politisk styring og rapportering til politisk nivå.

Ifølge prosjektvegisaren er god praksis at det er verksemdsleiinga som innleiingsvis vurderer om prosjektforslag understøtter måla til kommunen og avgjer om vidare planleggingsfasar kan starte. Det bør utpeika ein klar leiari av utredningsarbeidet. Vi vurderer at dette er tatt omsyn til i Tysvær kommune sin organisering av prosjekt. Vi vurderer at kommunen også samsvarer med god praksis for roller og ansvar i den vidare planlegginga og gjennomføringa av prosjektet, kor styringsdokumentet tydeliggjer kven som er prosjekteigar gjennom heile prosjektet, men samstundes kven som har den meir operative leiinga av prosjektet i dei ulike fasar. Det er positivt at mal for prosjektmandat gir ein grunnleggande mal for organisasjonskart og rapporteringsliner og korleis dette er ulikt i fase 1-2 og i fase 3-5 av prosjekta. Det er også positivt at prosjekt-/byggeleiinga si rolle, både fagleg og administrativt, vert utdjupa i eit eige rutinedokument.

Når det gjeld definering av innhaldet i prosjekteigarrolla ser vi eit forbetringspotensial. Prosjekteigarskapet, og kva denne rolla inneber gjennom heile prosjektet sit løp, kan etter vår vurdering tydeleggerast i større grad. God praksis definerer "prosjekteigar" som ein person som blir utpeika som overordna ansvarleg for at prosjektet når sine mål. Prosjekteigaren blir oppnemnt av verksemdsleiinga og skal sikre at prosjektet opprettheld vektlegging av arbeidet med gevinstrealisering, at ansvar og mynde er klarlagt, og at prosjektet styrast etter «beste praksis». Prosjekteigar utnemner og er sjølv leiari av prosjektstyret/styringsgruppa og representerer oppdragsgjevar. Prosjekteigaren er den viktigaste avgjerdstakaren og skal ha eit aktivt forhold til prosjektmodellen. Det kan etter vår mening spesielt tydeleggerast kva for rolle prosjekteigar og eventuelt styringsgruppe har som avgjerdstakar, gjennom heile prosjektet sitt løp.

Vi ynskjer også å påpeike at det blir nyttar ulike omgrep i kommunen sin arbeidsmodell, reglar og underliggende rutinedokument for dei same prosjektfasane, noko som kan vere uheldig, kanskje spesielt for dei meir perifere prosjektroller som skal sette seg inn i delar av prosjekt men likevel forstå heilskapen. Til dømes blir fase 1 både kalla utredning/forstudie og tidlegfase, budsjett og økonomiplan. Omgrepet idéfase/skisseprosjekt har også vore nyttar i kommunens notat. Fase 2 blir både kalla

planlegging og forprosjekt, samt behovsspesifikasjon, funksjons- og romprogram. Fase 3 blir kalla planlegging, det blir kalla prosjektering og anbodshenting, samt detaljprosjekt og anbod. Vi rår til at kommunen strammar opp omgripsbruken for å unngå forvirring.

### 3.3.2 Vedlikehald av styringsdokument og rutinedokument

Vårt hovedinntrykk er at Tysvær kommune har eit fungerande og kjend styringsdokument og arbeidsmodell for styring og leiding av investeringsprosjekt, som omtalar grunnleggande fasar og fordeling roller og ansvar.

Når det gjeld underliggende rutinedokument står desse fram som oppdaterte og jamleg reviderte. Prinsipp og rollefordeling som går fram av rutinedokumenta samsvarer i stor grad med styringsdokumentet og arbeidsmodellen. Samstundes meiner vi at det generelt manglar ytterlegare detaljering av innhald i prosjektfasane. Vi vurderer det som positivt at det er sett i gang eit arbeid kor rutinane skal bli gjennomgått og oppdatert i samsvar med innføring av Prosjektportalen som nytt verktøy for prosjektstyring. Samstundes vurderer vi, etter innspeil frå dei tilsette, at kommunen bør vurdere å ytterlegare tydeleggjere når regelverket for prosjektstyring skal gjelde og ikkje.

I dei neste avsnitta peikar vi på element av prosjektstyring som vi meiner manglar i rutineskildringane i dag.

### 3.3.3 Konseptfasen

Etter vår vurdering har kommunen (uavhengig av kva som gjerast i praksis) ei mangefull skildring av rutinar som bør inngå i tidlegfasen, frå idé til budsjett og økonomiplan. Dette sett oppimot prosjektvegisaren sine tilrådingar om kva for sentralt innhald som bør inngå i utgreiinga i ein første konseptfase.

Sett oppimot god praksis for kva som skal inngå i ei utgreiing av eit mogleg prosjekt, er det positivt at kommunen sine reglar og rutinar inneber at det skal kartleggast behov og gjerast ei grov kalkyle/kostnadsoverslag som innspeil til budsjett- og økonomiplan, og at drifts- og vedlikehaldskonsekvensar av prosjektet skal avklarast. Vi vurderer det som mangefullt at det i følgje kommunen sin modell for gjennomføring av investeringsprosjekt skal utarbeidast eit prosjektmandat før denne fasen, samstundes er det ikkje vidare skilda i underliggende rutinar eller prosedyrar kva eit mandat for konseptfasen skal innehalde.

Kommunen har etter det vi kan sjå ikkje skilda rutinar og prosedyrar for at ein skal utarbeide ei utgreiing av alternative konsept, med konsekvensar for framdrift, kostnad og kvalitet for ulike alternativ. Vi kan heller ikkje sjå at det er skilda rutinar for å utarbeide eit prosjektforslag med grunngjeving for val av det konseptet ein meiner er best eigna til å tilfredsstille eit definert behov. I tillegg til å grunngje kvifor ein har landa på det tilrådde konseptet, bør prosjektforslaget mellom anna identifisere dei viktigaste interessentane, foreløpig skilda prosjektet sine produkt, kva kostnadar og kva gevinstar prosjektet vil bidra til henta frå kost/nytte-vurderingar, samt ein grov overordna prosjektplan med milepælar. Sjølve grunngjevinga for det prosjektet som ein foreslår bør i tillegg til prosjektkostnadane, drifts- og vedlikehaldskostnadene og finansiering innehalde skildring av korleis prosjektet bidreg til å oppnå verksemda sine strategiar og mål, og tidsaspekt som til dømes kva periode prosjektet vil vare og perioden gevinstane vil bli realisert. Det bør også bli gitt ei oppsummering av dei viktigaste usikkerheitene assosiert med prosjektet saman med sannsynlege konsekvensar og planar dersom usikkerheitene oppstår. Det er vidare tilrådd å utarbeide ein konkret faseplan for den vidare planleggingsfasen. Dette er aktivitetar som vi saknar omtala i kommunen sine reglar/rutinedokument.

### 3.3.4 Planleggingsfasen

Prosjektvegisaren sin neste fase, planleggingsfasen, omtalar overordna planlegging og svarar grovt sett til det som Tysvær kommune deler inn i dei to fasane 2) Behovsspesifikasjon (prosjektmandat), funksjons- og romprogram og økonomisk ramme, og 3) Prosjektering og anbodsinnhenting. Vår vurdering er at kommunen har ei mangefull skildring av rutinar og prosedyrar i desse fasane sett oppimot det som god praksis seier er sentrale element som bør inngå i ein planleggingsfase.

Formålet med planleggingsfasen er å sikre at verksemda har ei god forståing for arbeidet som er kravd for å gjennomføre prosjektet, før ein forpliktar seg til ei betydeleg investering. Ei sentral tilråding er at det utarbeidast eit styringsdokument (ei vidareforedling av prosjektforslaget) med oversikt over alle sentrale forhold i prosjektet, som overordna rammer, gjennomføringsstrategi og prosjektplan. Det bør også utarbeidast ein gevinstrealiseringsplan og ein faseplan for gjennomføringsfasen.

Vi meiner at sentralt innhald som skal inngå i eit styringsdokument er omtala i kommunen sitt rutineverk når det gjeld å avklare samla økonomiske rammer for investering og drifts- og vedlikehaldskonsekvensar i verksemda. Det er også positivt at det er innført bruk av prosjektmandat som tydeleggjer organisering, og at det er presistert som vesentlig at prosjektet er godt gjennomarbeida når det gjeld naudsynt omfang av utbygginga. Ifølge kortfatta sjekkliste for byggeprosjekt og anleggsprosjekt tolkar vi at val om entrepriseform skal utgreiaast i fase to og at det vidare skal arbeidast med konkurransestrategi og utlysning. Vidare kan vi ikkje sjå omtala i reglar eller rutinedokument at styringsdokumentet skal innehalde interessentoversikt og kommunikasjonsstrategi, strategi for implementering og overføring til verksemda, eller prosjektet sine avhengigheiter og føresetnader. I PA-boka er det nemnt at det skal utarbeidast ein hovudframdriftsplan, og vidare ein detaljert faseplanen. Det er ikkje spesifisert kva desse planane skal innehalde. I følgje god praksis for prosjektstyring vil det vere relevant at ein hovudplan beskriv fasar, hovudleveransar (milepælar), relevant informasjon og erfaringar frå tidlegare prosjekt, periodisitet budsjett og investeringsplan, vurdering av prosjektet sine usikkerheter og oppfølgingstiltak, og kor det skal takast høgde for aktivitetar som må gjennomførast i samband med overføring til linja (opplæringstiltak, endringar i arbeidsprosessar osv.). Vi kan heller ikkje sjå at det skal gjerast greie for prosjektstyrings- og rapportermekanismar, herunder at det skal utarbeidast toleransegrenser, dvs. tillate avvik frå plan før forhold i gjennomføringsfasen skal løftast til prosjekteigar. Sett oppimot god praksis saknar vi også som del av rutinane at det skal utarbeidast ein gevinstrealiseringsplan. Ein gevinstrealiseringsplan bør mellom anna innehalde kven som er prosjektet sin gevinstansvarlige og kva som ligg i dette ansvaret, ein oversikt over prosjektet sine gevinstar, samt plan for tiltak og oppfølging av at ein realiserer gevinstar.

### 3.3.5 Evaluering og læring frå prosjekt

Avslutningsfasen er eit tidspunkt for refleksjon og læring, slik at ein kan bruke erfaringane i framtidige prosjekt. I avslutningsfasen skal det etter god praksis gjennomførast ein evaluering av prosjektet og det skal utarbeidast ein sluttrapport som dokumenterer resultat og erfaringar med prosjektet. Sluttrapporten samanliknar prosjektet sine resultat med mål og planar i styringsdokumentasjonen. Sluttrapporten bør også innehalde ei oppsummering av erfaringar som kan være nyttige for andre prosjekt.

God praksis tilseier også at ein formaliserar ein evaluatingsprosess knytt til val av konsept og utarbeidar konseptevalueringsrapport. Dette for seinare å kunne nyttiggjere seg av erfaringane ein gjorde i prosjektet. Denne rapporten samanliknar realiserte gevinstar med dei forventa gevinstane som blei lagt til grunn for konseptvalet i konseptfasen, etter at gevinstar er/bør være realisert.

Kommunen sine styringsdokument/rutinedokument omtalar i liten grad innhald i sluttrapporten utover byggerekneskap. Dei omtalar heller ikkje rutinar for evaluering av prosjekt, eller kva som inngår i verksemda si oppgåve å realisere gevinstar, sjølv om dette er overordna nemnd som eit steg i kommunen sin arbeidsmodell for prosjekt. Evaluering av prosjekt eller gevinstrealisering gjekk heller ikke fram frå intervjua å vere ein særleg utbredd praksis.

Samanlikna med god praksis for prosjektstyring er vår vurdering at kommunen har mangelfulle formaliserte rutinar og prosedyrar for

- ✓ å angi relevant informasjon og erfaringar frå tidlegare prosjekt i planleggingsfasen
- ✓ å evaluere prosjektet og utarbeide ein sluttrapport i avslutningsfasen som dokumenterer resultat og erfaringar som kan være nyttige for andre prosjekt
- ✓ å gjere ein evaluering knytt til val av konsept og utarbeide ein konseptevalueringsrapport etter at prosjektet har vore satt i drift, for seinare å kunne nyttiggjere seg av erfaringane ein gjorde i prosjektet.

# 4. Prosjektstyring i praksis

## 4.1 Revisjonskriterier

I kapittel fire skildrar og vurderer vi i kva grad kommunen har ei praktisk styring av investeringsprosjekt som er i samsvar med eigne rutinar, prosedyrar og vedtak, samt god praksis for prosjektstyring, i prosjekta Stølsberg og Stegaberg butiltak og Tysvær avløpsreinseanlegg. I tråd med mandatet til forvaltningsrevisjonen har vi vektlagt undersøking av arbeidet med avgjerdsgrunnlag og styring i konseptfasen (tidlig utgreiling) og planleggingsfasen av prosjektstyring. Svakheiter i desse fasane kan frå erfaring ha uheldige konsekvensar for gjennomføringa og sluttresultatet av prosjekt og gi seg utslag i mangefull prosjektstyring.

Revisjonskriterier er skilda i vedlegg 2, samt i rapporten sitt kapittel 3 når det gjeld kommunen sine eigne rutinar og prosedyrar. Vi har tatt utgangspunkt i kommunen sine gjeldande reglar for gjennomføring av investeringsprosjekt i dag, men tatt omsyn til at prosjektorganiseringa som går fram av desse reglane ikkje var etablert praksis i dei aller tidlegaste fasane av caseprosjekta.

## 4.2 Prosjektfasalar, roller og ansvar i Stegaberg og Stølsberg butiltak

### 4.2.1 Fakta

#### Oversikt over investeringane Stegaberg og Stølsberg butiltak

Byggeprosjekta Stegaberg og Stølsberg butiltak omfattar høvesvis at det skal etablerast eit nytt butiltak på den gamle skuletomta ved Stegaberg skule og at eksisterande butiltak for funksjonshemma på Stølsberg skal utvidast med åtte bustadar, personalbase og fellesareal.

Frå kommunen blei det opplyst at bakgrunnen for desse byggeprosjekta ligg fleire år tilbake i tid då kommunen hadde behov for nye bustadar til unge funksjonshemma samt dag- og aktivitetstilbod til denne gruppa. Det har vore jobba med mange alternativ og vurderingar. I ein periode med sparing som hovudfokus har ein frå rådmannen og politisk side utsett avgjerd om naudsynte investeringar fram til vedtak om å bygge Stegaberg og Stølsberg butiltak i august 2016. Det blei sett av midlar til fullfinansiering av prosjekta i budsjett- og økonomiplanen 2017-2020. Dette innebar ein samla kostnad på prosjektet på 83 mill. kr, av desse 37,9 mill. kr. for Stegaberg og 45,2 mill. kr for Stølsberg.

Prosjekta er no under bygging. Frå økonomiplanen 2018-2021 går det fram at det blir sett av 6 mill. kr i 2018 til sluttfinansiering til prosjekta, i tillegg til tidlegare løying. Dette er grunna mindre tilskot frå Husbanken enn budsjettet. Det er i tillegg løyvd 2 mill. kr til sjukesignalanlegg/datarom og 1 mill. kr. til tilpassingar av teknisk infrastruktur i eksisterande del av Stølsberg, totalt 2,7 mill. kr (dette gjeld eige prosjekt som er relaterte til hovudprosjekta på Stegaberg og Stølsberg). Samla løyingar inkl. sjukesignalanlegg er 92 mill. kr, og blir føresett finansiert med lån 60,5 mill. kr., tilskot frå Husbanken 24,5 mill. kr. og delvis kostnadsdekkande husleige 7 mill. kr. Prosjektleiar opplyser at det per i dag ikkje er noko som tilseier at ein ikkje vil treffen budsjettet.

#### Oversikt over prosjektfasalar i Stegaberg og Stølsberg butiltak

Vi har skildra prosessen frå og med forarbeida til Hamrane II, då dette arbeidet i stor grad omhandlar å dekke dei same behova som prosjektet Stegaberg og Stølsberg skal dekke. Rådmannen fekk i mandat frå kommunestyret i oktober 2010 å utarbeide ein heilskapleg forstudie, då basert på føresetnadar om at Frakkagjerde barnehage vart omdisponert til dagtilbod og optimal utnytting av eit vesentleg større tomtareal med 21-24 omsorgsbustader, mot 9 omsorgsbustader tidlegare. Kommunestyret vedtok i

februar 2011 å oppnemne eit planutval, der hensikta var å sikre brei medverknad i arbeidet. Ved kommunestyrehandsaming av forstudien i 2011 blei forprosjektet godkjend. Seinare blei dette prosjektforslaget lagt på is (dette blir nærmere omtala i avsnitt 4.3.1)

I 2013 blei så Agenda Kaupang engasjert for å gjere ein gjennomgang av kommunen sine helse- og omsorgstenester. Bakgrunnen var ei bestilling frå kommunestyret om betydelig kostnadsreduksjon. Denne gjennomgangen ga premissar for seinare struktur og innsparingsmål.

I 2014 starta kommunen ein strukturgjennomgang av butiltak for funksjonshemma i kommunen. Dette har også blitt omtala som ein forstudie. Bakgrunnen for dette var oppfølging etter kommunestyret sin rammeplan for omstilling innan kommunen sine omsorgstenester med samla sparekrav på 27 mill. kr. for perioden 2013-2018. Kommunestyret bad om at det blei gjennomført ein strukturgjennomgang av tenesteområdet med sikt på å vurdere behov og tilbod samla, og omstrukturering til færre butiltak for å kunne ta ned høge kostnadar i desse tenestene. Arbeid med strukturgjennomgang starta ved at rådmannen oppretta ei arbeidsgruppe. OPUS arkitektar blei engasjert for å bistå i vurdering av tomte- og anleggsituasjonar. Agenda Kaupang blei engasjert i arbeid med vurdering av driftskostnader og optimalisering av tenester, samt dokumentasjon og rapport. Rådmannen konkretiserte mandat og gjennomføringsplan for arbeidsgruppa si utgreiing. Dette mandatet blei seinare også vedteke i kommunestyret. Rapport frå strukturgjennomgangen blei utarbeida og lagt fram i kommunestyret sitt desembermøte i 2014, som godkjende prosjektrapporten. Det blei også lagt til grunn eit samla sparekrav på 8 mill. kr. i tenestene for funksjonshemma i perioden 2015-2018.

I 2015 blei Agenda Kaupang igjen engasjert til å gjere ei ressursbruksanalyse i helse- og omsorgstenestene, med tanke på å fordele innsparingskravet. I juni 2015 godkjende rådmann to separate prosjektmandal for dei to byggeprosjekta. Felles "Prosjektgruppe for byggeprosjekt botiltak Stølsberg og Stegaberg" blei sett ned og hadde sitt første møte. Opus Arkitekter blei engasjert for utarbeiding av skisseprosjekt, forprosjekt og detaljprosjekt. Arbeidet med skisseprosjekt/foreløpig forprosjekt saman med Opus Arkitekter starta opp.

Mars 2016 starta arbeidet med forprosjektet opp ved eit første prosjekteringsgruppemøte. I juni 2016 blei eit orienteringsnotat til formannskapet med teikningar og grovkalkyler i forprosjektet for Stegaberg og Stølsberg butiltak lagt fram. Det vart halde eige temamøte for politikarane medio august. Det vart så fremma avgjerdssak i formannskapet i august 2016, kor forprosjektet blei vedteke. Formannskapet bad mellom anna om at ein raskt gjekk vidare med planlegging/prosjektering av butiltaka på Stegaberg og Stølsberg, slik at desse kunne ferdigstilla og opnast i løpet av 2018. Det blei bedt om at utviding av butiltaket i Stølsberg 33 med 8 bustadar søkast implementert i kommunen sin prosjektkonkurranse for Stølsberg, slik at kostnader med terrenginngrep, rigg og drift, m.v. kan fordelast på eit større utbyggingsvolum. Det blei vedtatt at vidare detaljprosjektering og bygging av nytt butiltak med 8 bustadar på Stegaberg gjennomførast som ordinært kommunalt prosjekt.

I november 2016 vart det halde oppstartsmøte for detaljprosjektering. I 2017 blei byggearbeida lagt ut på anbodsportalen Doffin og tildelt ulike entreprenørar hausten 2017. I juni 2017 vart det tatt opp ein orienteringssak til formannskapet om framdrift og byggestart, her anslått til august 2017. Prosjekta er no under bygging. Opphaveleg planlagt ferdigstilling ifølgje detaljprosjekteringen er årsskiftet 2018/19 med overlevering i januar. Framdrifta ligg tre månader etter original plan. Prosjektleiar opplyser at dette skuldast at grunnarbeida tok lang tid, noko som forseinka den vidare prosessen. Ny planlagt tid for overlevering er mars 2019.

Tidslinje for prosjektet:

	Tidsløp	Prosjektgang
Idéforsstudie 2010-2014	okt.10	Kommunestyrevedtak nye føresetnadar for vidare planlegging og prosjektering av Hamrane II. Rådmannen fekk i oppdrag å utarbeide ein heilskapleg forstudie.
	feb.11	Kommunestyrevedtak oppnemning av Planutval for Hamrane II.
	mar.-okt. 2011	Arbeid med heilskapleg forstudie Hamrane II
	des.11	Kommunestyrevedtak godkjenning av heilskapleg forstudie Hamrane II som grunnlag for vidare planlegging og prosjektering av rundt 20 nye omsorgsbustader og dag-/aktivitetscenter på Frakkagjerd.
	Mellomperiode	Hamrane II blei sett på vent, då kommunen ikkje hadde moglegheit for å løfte prosjektet økonomisk. Nye vurderingar skulle gjerast i samla omsorgstenestegjennomgang.
	2013	Agenda Kaupang gjennomgang av kommunen sine helse- og omsorgstenester.
	2014	Arbeid med strukturgjennomgang av butilitak for funksjonshemma i Tysvær kommune starta. Rådmannen oppretta ei arbeidsgruppe og OPUS arkitektar og Agenda Kaupang blei engasjert til å bistå i arbeidet. Bakgrunn: Oppfølging etter kommunestyret sin rammeplan for omstilling innan kommunen sine omsorgstenester med samla sparekrav 27 mill. kr. for perioden 2013-2018.
	mar.14	Konkretisering av mandat til arbeidsgruppe bustadstruktur butilitak i Tysvær kommune
	jun.14	Kommunestyrevedtak konkretisert mandat for strukturgjennomgang av kommunen sine butilitak Kommunestyrevedtak godkjenning av prosjektrapport utarbeidd i strukturgjennomgangen. Rapport fra arbeidsgruppe strukturgjennomgang butilitak av nov. 2014 blei lagt fram i kommunestyremøtet. Her blei rådmannen sine tilrådingar i saka vedtatt som retningsgivande for vidare arbeid med omstilling og effektivisering i dei aktuelle tenestene. Samla sparekrav på 8 mill. i tenestene for funksjonshemma 2015-2018 blei lagt til grunn. Rådmann fekk i oppdrag å utarbeide planar for utviding av Stølsberg frå 4 til 12 bustader, samt etablering av nytt butilitak med 8 bustader på Stegaberg.
	1. kvartal 2015	Agenda Kaupang ressursbrukanalysse helse- og omsorgstjenestene.
Skisseprosjektførprosjektfase 2015-2016	mai.15	Seksjon butilitak skiftar resultatområde og helse- og førebyggingssjef tek over prosjekteigarrolla fra omsorossjef.
	mai.15	Rådmann godkjenner prosjektmandal for de to byggeprosjekter." Prosjektruppe for byggeprosjekt butilitak
	mai.15	"Stølsberg og Stegaberg" ble nedsatt og hadde sitt første møte. Opus arkitekter ble engasjert for utarbeiding av skisseprosjekt, forprosjekt og detaljprosjekt. Arbeidet med skisseprosjekt/føreløpig forprosjekt starta opp.
	Mellomperiode	Arbeid med skisseprosjekt
	mar.16	Første prosjekteringsgruppemøte for forprosjekt
jun.16	Orienteringsnotat til formannskapet med tegninger og grovkalkyler Stegaberg og Stølsberg Formannskapsvedtak godkjenning av forprosjekt Stegaberg og Stølsberg. Det blei bedt om at ein raskt går videre med planlegging/prosjektering av butilitakene på Stegaberg og Stølsberg, slik at desse kan ferdigstilla og åpnast i løpet av 2018. Nødvendige rammer til fullfinansiering blei føresett sett av i samband med budsjet- og økonomiplan 2017-2020.	
Detaljprosjekt 2016-2017	aug.16	
	nov.16	Oppstartsmøte detaljprosjektering
	feb.17	Risikomatrise for Stølsberg/Stegaberg utarbeidet
Mellomperiode	Byggeprosjekter lagt ut på anbudsbasen Doffin	
jun.17	Orienteringsak til formannskapet om byggestart	
Byggefase 2017->	aug-sep.17	Kontraktar blei inngått for tenestene grunn og betong, elektro, automatikk, heis, taktekking, murer, tømrer, maling og gulv, rør og ventilasjon for Stølsberg butilitak
	sep-nov.17	Kontraktar blei inngått for tenestene grunn og betong, elektro, automatikk, heis, taktekking, murer, tømrer, maling og gulv, rør og ventilasjon for Stegaberg butilitak
	Arskifet 2018/2019	Planlagt ferdigstilling

Figur. Tidslinje for prosjekt Stegaberg og Stølsberg butilitak

#### Prosjektorganisering - roller og ansvar

Rådmannen sitt ansvar som prosjekteigar har vore teken i vare av resultatområdeleiarane. I Hamrane II-utgreilinga gjekk ny omsorgssjef etter kvart inn i prosjekteigarrolla på vegne av rådmannen fram til og med strukturgjennomgangen i 2014. Etter strukturgjennomgangen overtok helse- og førebyggingsjefen prosjekteigarrolla, då seksjon butilitak skifta resultatområde i mai 2015.

Omsorgssjef hadde leiaransvar saman med plansjef som rådgjevar i tidleg fase 2011-2014. Plansjef har fungert som ein leiar for utgreilinga. For arbeidet med forstudien til Hamrane II blei det oppretta og formalisert eit planutval med brukarrepresentantar og medlemmer frå politiske utval og

administrasjonen. Samansetninga går fram av politisk sak til kommunestyret og rapporten frå planutvalet sitt arbeid og innstilling i 2011. Ved strukturgjennomgangen i 2014 oppretta rådmannen ei arbeidsgruppe med representantar frå resultatområda aktivitet og omsorg, helse og førebygging, planavdelinga i rådmannsstaben, teknisk, brukarrepresentantar og konsulentar. Opus arkitektar og Agenda Kaupang blei engasjert til å bistå i arbeidet.

I prosjektet opplevde ein det som positivt at det vart rydda i ansvarsområdet funksjonshemma våren 2015, då alle tenestetilbod for funksjonshemma blei samla i eit resultatområde helse og førebygging. Kommunen hadde også på dette tidspunktet på plass rutinar for korleis ein skulle arbeide med prosjekt, irekna konsept og kostnadsberekingar. I mai 2015 godkjende rådmann to prosjektmandat for høvesvis Stølsberg og Stegaberg butiltak i forkant av arbeid med skisseprosjekt og forprosjekt, etter vedtak i kommunestyret etter strukturgjennomgangen. Det vert sagt at det er i frå dette tidspunktet at prosjekta fekk ei tradisjonell prosjektorganisering. Det blei sett i gang to parallelle prosessar og prosjektgrupper som begge hadde rådmannen, helse- og førebyggingssjef og plansjef som styringsgruppe. Plansjef leia både arbeidet med Stølsberg og Stegaberg som byggeprosjekt. Prosjektmandata presiserer mellom anna bytet av prosjekteigar, administrativ styringsgruppe, deltakarar i prosjektgruppene, herunder leiar av prosjektgruppa og brukarrepresentantar, samt prosjektleiar frå resultatområde teknisk og konsulentar. Opus Arkitekter blei engasjert i til å bistå i utarbeiding av skisseprosjekt, forprosjekt og detaljprosjekt for begge prosjekt.

Styringsgruppemøter har vore haldt etter behov gjennom forprosjektet, mest med tanke på rapportering til rådmann, den siste tida omlag tre gongar per halvår. Elles har styringsgruppemedlemmer, inkludert prosjekteigar, vore med i prosjektgruppemøta. Prosjektgruppemøte blei omtala som meir formaliserte og hyppigare møter enn styringsgruppemøta.

To nye prosjektmandat for høvesvis Stølsberg og Stegaberg butiltak blei oppretta og godkjend av prosjekteigar november 2016. Desse detaljerer prosjektorganiseringa for detaljprosjekteringsfasen, inkludert mellom anna administrativ styringsgruppe, prosjektleiar, og representantar frå drift, IT og brukarar, konsulentar og prosjekteringsgruppeleiar frå eksternt firma. Prosjektgruppemøta har vore leia av prosjektleiar/byggeleiar teknisk frå og med detaljprosjekteringen og opplevast å ha hatt god struktur. Prosjektleiar/byggeleiar frå teknisk har også vore med frå tidleg fase, noko som har vore ei positiv erfaring. Prosjekta er detaljprosjektert av ulike rådgjevarar som Tysvær kommune har rammeavtale med. Prosjekteringsgruppa har ein gong i månaden hatt møte med ei utvida prosjekteringsgruppe som har bestått av rådgjevarar, avdelingsleiarar ved butiltak, brukarrepresentantar, hovudverneombod, brannvernleiar, teknisk driftspersonell og pårørandekontakt. Dette for å sikre god medverknad. Prosjekteringsgruppene har vore leia av konsulent frå Nordbø & Seglem. Denne er også innleidd byggeleiar når ein no er i byggefase. Prosjektleiar/byggeleiar frå resultatområde teknisk og innleidd byggeleiar frå Nordbø og Seglem AS møter og rapporterer i styringsgruppa.

Når det gjeld organisering av kontraktsoppfølginga av dei ulike eksterne leverandørane som har vore nytta gjennom prosjektet (arkitekt og andre konsulentar), vert det sagt at ansvaret har ligge til resultatområde teknisk i alle fasar. Dette ettersom at kommunen sine rammeavtalar er nytta og teknisk har ansvar for desse avtalane. Roller og krav til dei eksterne i prosjektet er konkretisert i prosjektmandat/prosjektbestillingar og regulert i kontraktane. Sjølvé grensesnittet mellom kommunen sin prosjektleiar og ekstern byggeleiar har ikkje vore definert skriftleg før ein tok til på byggefase, men opplevast av kommunen sin prosjektleiar å fungere godt i praksis. Kommunen sin prosjektleiar følgjer opp ekstern byggeleiar, og nyttar byggeleiararen til å følgje opp dei eksterne i sjølvé byggearbeidet. Ekstern byggeleiar rapporterer til kommunen sin prosjektleiar, som rapporterer til styringsgruppa.

Frå intervju gjekk det i all hovudsak fram opplevelingar av at ein har samarbeida godt i prosjektet og at rollfordelinga har vore hensiktsmessig. Det har vore stor brukarmedverknad i prosjekta. Fleire erfarer at det har vore undervurdert kor mykje personell frå brukarsida har måtte brukt av tid på arbeid i prosjektet, og det kom innspel om at kommunen i større grad bør frikjøpe personell frå brukarsida. Planavdeling og resultatområde teknisk står fram som å ha vore tydelege på overgangane for leiing av prosjektgruppa. Bruk av dei same konsulentane på tvers av fasar har også vore opplevd hensiktsmessig.

## 4.2.2 Vurdering

Etter vår vurdering har Tysvær kommune hatt ei organisering av både prosjekta Stølsberg og Stegaberg butiltak, med roller og ansvar, faseinndeling, politiske avgjerdspunkt og rapportering i tråd med eigne styringsprinsipp og med god praksis. Organiseringa av prosjektet står i all hovudsak fram å ha fungert godt i praksis.

I likskap med det som vi peikte på når det gjeld kommunen sine generelle rutinar og prosedyrar for prosjektstyring (sjå avsnitt 3.3.1), saknar vi ei avklaring av kva som har vore/er styringsgruppa sin rolle og mynde når det gjeld å ta avgjerder undervegs i prosjektet.

Vi vurderer at eit anna forbettingsområde er at det har vore liten grad av formalisering av kontraktsoppfølgingsansvaret som del av planleggingsarbeidet. Ein grunnleggande føresetnad for god styring og kontroll med prosjektet frå kommunen si side er at ansvarsforhold og oppgåver hos sentrale prosjektroller vert definert. Rollen som kontraktsforvaltar handlar om ansvaret for å følge opp kontrakt overfor leverandørar for å sikre smidig gjennomføring av avtalen og avdekke avvik i tide for å kunne rette desse. Rolla som kontraktsforvaltar når det gjeld oppfølging av arkitektar og den eksterne byggeleiaren står fram i praksis å vere/ha vore plassert til kommunen sin prosjekteilar frå resultatområde teknisk, men vi kan ikkje sjå at kommunen har definert i sine rutinar kva ansvar og oppgåver som ligg i denne rolla. Vidare kan vi ikkje sjå at det har vore definert kva som er byggeleiaren sitt kontraktoppfølgingsansvar og —oppgåver, utover kontraktsoppfølging i forhold til fakturering. Vi kan heller ikkje sjå korleis grensesnittet roller og ansvar mellom kommunen sin prosjekteilar og ekstern byggeleiari er fordelt. Sjølv om samarbeidet med ekstern byggeleiari opplevast frå kommunen si side å fungere godt i praksis, er mangelen på formalisering av ansvars- og oppgåvefordelinga på dette området etter vår vurdering ein risiko i prosjektstyringa.

## 4.3 Arbeid med avgjerdsgrunnlag Stølsberg og Stegaberg butiltak

### 4.3.1 Fakta

#### Sentrale avgjerdsgrunnlag

Sentrale avgjerdsgrunnlag i prosjekta står fram å ha vore saksframlegg om forstudium Hamrane II i 2011, Agenda Kaupang sin gjennomgang av kommunen sine helse- og omsorgstenester i 2013, saman med rapport frå arbeidsgruppe for strukturgjennomgang av butiltak for funksjonshemma i Tysvær kommune, behandla av kommunestyret desember 2014, og saksframlegg om forprosjekt behandla av kommunestyret i august 2016. KPMG har gjennomgått dei sentrale dokumenta. Vidare skildrar vi enkelte forhold med avgjerdsgrunnlaga som har vore fokusområde på førehand i forvaltningsrevisjonen og det som elles har peika seg ut som utfordringar.

#### Avklaring av behov og val av konsept 2011-2014

Starten på arbeidet med utgjeiing av behov og val om konsept starta med forstudien Hamrane II. Forstudiet skildrar statlege og lokale føringer og rammer, status på nosituasjon, brukargrupper fram i tid og behov, organisering, prosess og framdriftsplan for sjølv forstudiet, visjon, mål og premissar. Det skildrar også behov og dimensjoneringsgrunnlag, drifts- og organisasjonsplattform, rom- og funksjonsprogram/ kravspesifikasjon, vurdering av barnehagebygget til dag- og aktivitetstilbod, tomtevurdering, programskisser, vurdering av driftskostnadar herunder kostnadseffektiviserande effekt, byggkostnadar, investeringsbehov og finansiering, og forslag til organisering av byggeprosjektet.

Fra intervjuet gjekk det fram at det blei lagt ned mykje arbeid i forarbeida til Hamrane II og prosjektdeltakarar har omtala dette som eit godt konsept med driftsoptimale bygningsstrukturar. Det var mogleg å gjere kalkylar på netto driftskostnader, då ein hadde god oversikt over leletakarar. Bemanningsanalyser (årsverk per bruker) var positive og kalkulerte inntekter (ressurskrevjande tenester) var positive. I etterkant av godkjent forstudie blei så prosjektet Hamrane II lagt på is, noko som

blei opplevd som overraskande på involverte. Grunngjevinga for at prosjekta blei stoppa var fleire. Eit inntrykk hos fleire var at det blei stilt spørsmål med tomteval og at det var ynskje om å bruke tomtene til andre formål. Frå eit administrativt notat av desember 2013, som skildrar rammer og bestilling i budsjett og økonomiplan 2014-2017, går det fram at Hamrane II blei sett på vent då kommunen ikkje hadde moglegheiter for å løfte prosjektet økonomisk (grunna kommunen sin økonomiske situasjon og mål om å avvante investeringar og redusere kommunen sitt totale låneopptak), og at nye vurderingar skulle gjerast i samla omsorgstenestegjennomgang. Rådmann løfta saka til å sjå på alle butiltak, etter Agenda Kaupang sin gjennomgang av alle omsorgstenester, inklusiv butiltaka, i 2013. Det blei då stilt spørsmål med effektiv drift i alle omsorgstenester og difor tenkt nytt om butiltak og tomteval. Sparekrav og effektiv drift blei sentralt i etterkant av gjennomgangen. I rammeplanen som kommunestyret godkjente i juni 2013 for omstillingar i omsorgstenestene, blei det føresett ein endra struktur i butenesta for funksjonshemma som viktig grep for meir kostnadseffektiv drift og framleis god kvalitet.

Rapporten frå det vidare arbeidet med strukturgjennomgangen blei handsama av kommunestyret i desember 2014. Saksunderlaget skildrar arbeidsgruppa sitt arbeid med gjennomgangen, overordna målsettingar og føringar, nosituasjon i organisering og tenester, behov og behovsutvikling for bustadar og dagtilbod, prosjekt og tomteval, investeringskostnadar og finansiering, driftsvurderingar og samla vurdering og tilråding. Den vedlagte rapporten i sin heilskap syner at det blei gjort ein moglegheitsstudie kor fleire alternative tomter inngår med vurdering av tilhøyrande fordelar og ulemper. Den skildrar også nærmare kva som vurderast som viktig for å kunne sikre optimale strukturar og kvalitet. Utgreininga konkluderte mellom anna med nedlegging av butiltaka Alvanuten og Færresdalen og at ein skulle behalde Hamrane og Fjellhaug, samt utvide på Stølsberg og bygge nytt på Stegaberg i første omgang. Gjennomgangen omtalar Fjellhaug butiltak som neste aktuelle utbyggingslokasjon og eventuelt Hamrane butiltak på endå lengre sikt, som del av ein langtidsplan, kor ein kan utvide i staden for å bygge nytt i framtida.

Arbeidet med strukturgjennomgangen i 2013 opplevast som ein grundig og i hovudsak god prosess av dei som har vore intervjua. Det blei på førehand konkretisert eit mandat med åtte punkt til arbeidsgruppa om kva som skulle greiast ut. Tanken bak strukturgjennomgang og strukturendringar har vore at optimale driftsstrukturar (herunder bygg) legg føresetnadar for kostnadseffektiv drift og er ei investering i kostnadseffektivitet i framtida. Mellom anna skulle difor samla økonomisk effekt både på driftssida og investeringssida vurderast.

Sjølv om opplevinga er at prosessen med forstudien har vore god, var det samstundes i intervju fleire synspunkt på manglar med sjølve føresetnadane som blei lagt for/i strukturgjennomgangen. Agenda Kaupang sin gjennomgang av kommunen sine helse- og omsorgstenester, og konklusjonane derifrå om innsparingsmuleigheter, blir av fleire generelt omtala som viktige premiss for det vidare arbeidet og den strukturen ein til slutt har valt å gå for. Når det gjeld innsparingseffektane som Agenda Kaupang estimerte, blei det påpeikt at det ikkje blei problematisert nok kring kva som krevjast for å redusere netto driftskostnader. Det blei allereie i forstudien i form av strukturgjennomgangen bedt om at tenestene skulle vise fram netto kostnadseffektivisering, som ein konsekvens av større heildøgns bemanna butiltak. Det kom synspunkt på at kommunen ikkje tok innover seg at netto kostnadar i desse tenestene i stor grad vert påverka av dei inntektene som blir generert gjennom statstilskot til ressurskrevjande tenester. Det blei påpeika at dette føresett at ein veit kva brukarar som vil bli bebuarar i dei nye butiltaka. Det blei difor opplevd som ei svært ambisiøs målsetting å utgreie framtidige netto driftskostnader, og ei krevjande oppgåve for tenestene, sjølv med hjelp frå Agenda Kaupang. Det blei også i intervju, og delvis omtala i strukturgjennomgangen, peikt på at det ikkje er belegg i forsking for å føresette at større butiltak nødvendigvis i seg sjølv skapar føresetnadar for kostnadseffektiv drift, og at det i døme frå andre kommunar like gjerne kan vere innsparingseffekt grunna at ein samstundes aktivt reduserer bemanninga. Ein anna føresetnad var at større butiltak gir tilskot. Ein føresetnad for strukturgjennomgangen var difor at 6 heildøgns bemanna butiltak skulle erstattast av 3 større butiltak. Dette var i utgangspunktet unrealistisk, då Husbanken på det tidspunktet allereie hadde endra sin praksis for tilskot. I strukturgjennomgangen blei seinare målet for den nye bygningsstrukturen også endra til 4 butiltak etter dialog med Husbanken. Til sist har det vore påpeikt at kommunen, etter råd frå Agenda Kaupang når det gjeld effektiv drift, no bygger etter eit anna konsept/bygningskonstruksjon enn det ein la til grunn i Hamrane II forslaget, med ei personalavdeling og fellesrom som er tett på bustadane. Ein erfaring seinare er at dette ga auka areal og dyrare bygningskonstruksjonar.

Når det gjeld andre utfordingar med avgjerdsgrunnlaget på dette tidspunktet blei det i intervju stilt spørsmålsteikn ved om tomtevalet blei grundig nok utgreia i strukturgjennomgangen. Dette spring ut ifrå

at det har dukka opp utfordringar seinare i prosjektet grunna lokasjon, nærmare bestemt vasskapasitet ved eventuell brann og utrykkingstid til brannvesenet. Dette blei avdekkja i forprosjektfasen, men tomtevalet var då allereie gjort. Det er gjort kompenserande tiltak for desse høva i prosjektet. Det var heller ikkje offentleg kloakk på lokasjonen, og kommunen måtte også bygge eige reinseanlegg innanfor prosjektet.

Dei som har vore intervjuata omtalar forarbeidet til prosjektet som svært grundig. Samstundes påpeikte fleire at det har tatt lang tid og at dette har ført til at det har gått mykje pengar og tid til prosjektering. Det har vore ei omfattande utgreiing i forkant av realisering av prosjekta og kommunen har også brukt lang tid på å ta avgjerd om å realisere prosjekta. Nokon stilte spørsmål ved om det har vore noko avgjerdsvegring, til dømes i samband med å få landa romprogrammet. Prosjektet har ikkje hatt ein detaljert prosjektplan med milepælar i tidleg fase kor ein arbeida med romprogram og løysingar. Andre opplever at den viktigaste grunnen til at prosjekta har tatt så lang tid, er uklare prosessar frå rådmannsnivå og politisk. Det var ei utfordring i byrjinga at det var ei manglande forståing og semje i kommunen om at prosjekta vart viktige og omfattar ulike, krevjande brukarar. Det stod ikkje fram som klart korleis politikarane ynskte å realisere prosjektet. Føringane frå Husbanken blei også endra undervegs.

Frå intervju gjeikk det fram at gevinstrealisering i form av reduserte driftskostnadar har vore ein viktig del av prosjektet, og ein viktig del av den tidlege utgreiinga. Det har vore ein føresetnad for prosjektet at ein får kostnadsbesparing på drifta. I forstudien til Hamrane II er det skissert driftskostnadar i planen som ville gi ein kostnadseffektiviserande effekt på om lag 20 % samanlikna med dagens driftsnivå. I forstudien i den påfølgande strukturgjennomgangen har det vore utfordrane for tenestene å planlegge driftsutgifter framover, men det blei anslått ein effektiviseringsgevinst på ca. 23 % i redusert ressursbruk. Samstundes er det i forstudien peikt på store usikkerheiter og behov for grundigare og meir konkrete vurderingar og berekningar i vidare planlegging og prosjektering.

#### *Vidare planlegging av prosjektet 2015-2017*

I prosjektet opplevde ein det som positivt at det var tatt ei klar avgjerd i samband med strukturgjennomgangen i 2014, som vidare planlegging baserte seg på. Forprosjektet, som blei handsama av formannskapet i 2016, skildrar budsjettrammer for butiltaka, reviderte kostnadsanslag/kalkyler for prosjekta, meir om tilleggskostnadar tomtemodning, inventar og utstyr, IKT velferdsteknologi, teikningar, oppsummering, og rådmannens merknadar og tilrådingar, mellom anna til vidare framdrift og finansiering.

Forprosjektet viser at det i grovkalkylane som blei utarbeida i samband med strukturgjennomgangen blei sett av for lave investeringskostnadar til prosjekta. I forprosjektet kom ein til at endeleg kostnadsramme for prosjekta var 26 mill. kr. høgare enn det ein hadde lagt til grunn, og denne auken inngår i forprosjektet som vart vedtatt. Auken skuldast mellom anna auka areal. I budsjett og økonomiplan var det lagt til grunn enklare og mykje mindre arealkrevjande løysingar enn det som etter vidare planlegging/prosjektering viste seg å vere naudsynt. Det var også knytt usikkerheit til finansieringa frå husbanken og modell for husleige. Kommunen har hatt dialog med Husbanken heile tida, men fekk ikkje avklart endeleg kva ein ville få dekka frå Husbanken før inntil nyleg. Tilleggskostnadar og manglande finansiering er nærmare greia ut om i sak til formannskapet i marsmøte og junimøte 2016. Ein auka ramma i samband med godkjenning av forprosjektet og det vart sett av midlar i budsjett og økonomiplan 2017-2020. Dette har vore den endelege summen som ein no bygg etter.

Dimensjoneringa av bygga og omfang vart endra og redusert i forprosjektet, kor det blei initiert at ein kostnadsreduksjon var naudsynt. Det skulle innleilingsvis også byggast eit dagaktivitetssenter, og alle bygga hadde eigentleg plass til fleire brukarar. Budsjettet vedtatt i desember 2014 hadde med ein investeringssum til dagtilbod på Hamrane med 10,8 mill. kr. I orienteringssak til formannskapet juni 2016 er det sagt at budsjettgrunnlaget i utgangspunktet burde omfatta alle kostnadar, men at planlegginga under arbeidet med strukturgjennomgangen var på eit overordna nivå, og var i stor grad basert på enkeltbustadar med lite fellesareal og areal mellom bustadar og personalbase slik som vist i prosjekta no. Kommunedekkande dag- og aktivitetssenter for funksjonshemma er no eit prosjekt på sida av Stølsberg og Stegaberg, men er knytt tett til desse investeringsprosjekta og samla omstillings- og spareplan for funksjonshemmaområdet.

Frå intervju gjekk det fram synspunkt om at ein i prosjektet har gått utifrå rammar som har vore satt opp på eit for tidleg tidspunkt. I forprosjektet baserte ein seg på kalkylar som var gjort og vedteke på eit veldig tidleg tidspunkt, i strukturgjennomgangen. Før forprosjektet sette i gong hadde prosjekteigar fått eit budsjettvedtak som kunne vore ytterlegare gjennomgått før ein gjekk i gang med forprosjekt. I forprosjektet hadde prosjekteigar ei rolle som både skulle sikre at tenestene skulle få legge fram brukargruppa sine særlege behov og sikre at prosjektet skulle haldast innanfor bevilga rammer. Arkitekten måtte difor gå fleire rundar for å få arealet mest mogleg ned, finne smarte løysingar og samstundes ta omsyn til brukargruppa sine særlege behov. Prosjektgruppa dreiv møysommeleg arbeid i forprosjektet for å få ned kostnadane. Prosjekteigar meiner ho har stilt dei kritiske spørsmåla og pressa på arkitekt for å få kostnadar ned. Det å få ned arealet blei det særleg jobba hardt med. Det blei peikt på at det er forprosjektet som bør gi grunnlag for økonomiske rammer for byggeprosjekt. Erfaringa er at brukarane av bygget må vere tett på for å kartlegge alle behov og detaljer, først då har ein moglegheit for å sette rammer. Ein må arbeide seg igjennom forprosjektet for å komme fram til dei endelige rammene. Ein tolkar difor ikkje auken av ramma i forprosjektet som ei overskridning, men ei endeleg utgreia ramme.

Prosjektkostnadsoppsetta i forprosjektet følgjer norsk standard sitt oppsett. Drifts- og vedlikehaldskostnader går ikkje fram av prosjektkalkylen som blei lagt fram før avgjerd om forprosjektet. Samstundes er det argumentert for i saksunderlaget at hovudfokus må vere på drifta og ikkje på investeringeskostnadane, då det er den direkte bebuarretta drifta som står for minst 90 % av totaløkonomien over bygga sin økonomiske levetid, og at kommunen sine investerings- og FDV-kostnadar står for under 10 %. Vidare at "rådmannen er derfor godt fornøyd med at en i prosjekteringsarbeidet har prioritert å finne fram til mest mulig driftseffektive bygningsløsninger."

I prosjektet har fleire erfart at ein viktig suksessfaktor er å få brukarane med. Det går fram frå referat, nytta sjekkliste for byggeprosjekt og frå intervju at det har vore mykle brukarmedverknad både inn i det tidlige utgreiingsarbeidet, og ved hyppige prosjektmøter i forprosjektet med representantar frå brukarane og tilsette frå ulike tenester i kommunen. Avdelingsleiarar har vore godt involvert og ein har hatt ulike møter med brukarperspektivet, mellom anna med NFU og brukarar.

Heilt frå starten av har det generelt vore ein føresetnad for prosjektet at ein får kostnadsbesparing på drifta, men det er ikkje konkretisert ein plan for gevinstrealiseringars arbeidet. Det vart sagt at det er verksemda som skal hente ut gevinstane. Vi blei opplyst om at kommunen generelt nyttar KOSTRA-tal til å samanlikne seg med andre kommunar på nøkkeltal og at det er økonomisjef som har fagansvar for berekningar av gevinstar i ettertid. Ifølge plansjef er prosjektet ein viktig del av spareplanen til kommunen og den økonomiske utviklinga for heile funksjonshemmaområdet, og gevinstrealisering ligg i botn av avgjerdssprosessane både når det gjeld investeringar og drift.

Når det gjeld val av entrepriseform har prosjektet brukt delte entreprisar for å ha størst mogleg påverknad på det sluttresultatet ein ynskjer. Dette vart avgjort av rådmannen i forprosjektfasen og vi kan ikkje sjå dokumentert at det blei gjort ei utgreiing knytt til dette valet i prosjekta. Prosjekteigarar eller prosjektleiarar har ikkje vore involvert i vurderingar av alternative entrepriseformer. Erfaringa frå byggefase er at delte entreprisar var eit riktig val. Det vart også peikt på at totalententerprise heller ikkje er så vanleg på Haugalandet.

Gjennomgang av sentrale avgjerdsgrunnlag fram til dei endelige rammer i forprosjektet syner at det ikkje er gjort systematiske risiko- eller usikkerheitsvurderingar som del av avgjerdsgrunnlaget. Seinare, som ein del av detaljprosjekteringen i 2017 samla prosjektleiar prosjekteringsgruppa og hadde brainstorming rundt risiko, og tok dette inn i prosjektet. Dette opplever prosjektleiar som nyttig å gjennomføre. Matrisen skildrar ulike risikofaktorar som blei identifisert med tilhøyrande sannsyn, konsekvens og kva tiltak ein planla å gjere for å redusere risikoen. Eit døme er at ein basert på vurdert risiko planla kvalitetssikring av anbodsunderlaga som ein utarbeida i detaljprosjekteringen.

#### 4.3.2 Vurdering

Vår samla vurdering er at kommunen i stor grad har hatt eit strukturert arbeid med avgjerdsgrunnlag for prosjekta Stølsberg og Stegaberg butilitak. Det er mellom anna utgreia alternative løysingar og

konsekvensar for framtidige driftskostnadar. Det er gjort eit grundig arbeid med kartlegging av føringar, no-tilstand og brukarbehov, samt vore god involvering av brukarinteressentar. Samtidig ser vi forbettingspotensial som gjer at vi ikkje kan konkludere med at arbeidet med avgjerdsgrunnlaget har vore fullt ut tilfredsstillande, sett opp imot god praksis for prosjektstyring. Etter vår vurdering kunne kommunen med fordel særlig ha hatt eit tydlegare mandat til arbeidsgruppa som presiserte tidsomfang og ressursbruk for utgreilingane i konseptfasen og i den vidare planleggingsfasen vurdert og presentert drift- og vedlikehaldskostnadar ved prosjektet og gjennomført meir systematiske risiko- og usikkerheitsanalyser.

Nedanfor er våre vurderingar av styrker og alle identifiserte forbettingspunkt utdjupa.

#### Konseptfasen

Sett oppimot god praksis for prosjektstyring vurderer vi at prosjektet berre delvis hadde eit klart mandat for den innleieande konseptfasen. Gjeldande arbeidsmodell i kommunen i dag syner at det før første fase i prosjekt skal ligge føre ein oppdragsavtale/mandat som utarbeidast av prosjekteigar/verksemda. Avgjerd om å starte fasen blei gitt verksemdsleiinga ved kommunestyresak i 2010 kor det blei bedt om å utarbeide heilskapleg forstudie, samt i 2011 kor det blei gitt mandat for å opprette et planutval for å styrke medverknad i prosessane. Seinare, då ein gjekk vekk frå Hamrane II forstudien, blei rådmann i 2013 bedd om at det blei gjort ein strukturgjennomgang av tenesteområdet i kommunestyret sin rammeplan for omstilling innan omsorgstenestene. Utover kommunestyrevedtak blei det som ein innleieande del av sjølv utgreingsarbeidet i Hamrane II klargjort kva behov som skal dekkast, ansvar for utgreingsarbeidet, og politiske og andre viktige føringar som må takast omsyn til i utgreilinga. Sjølv om dette er forhold som bør inngå i eit mandat forut for konseptfasen, vurderer vi det som positivt at desse høva blei utgreia innleatingsvis. I strukturgjennomgangen 2014 ga rådmannen eit konkretisert mandat til arbeidsgruppa som presiserer kva forhold arbeidsgruppa skulle greie ut. Vi kan derimot ikkje sjå at det blei gitt mandat som klargjorde tidsomfang og ressursbruk for utgreilingane som blei gjort i konseptfasen. Dette kan synast å ha ført til at konseptfasen, spesielt strukturgjennomgangen, trakk langt ut i tid og ressursbruk.

Vidare skal innhaldet i konseptutgreilinga sikre at leiinga får god, relevant og tilstrekkeleg informasjon til å avgjere om dei skal sette i gang eit nytt prosjekt, og gjere eit bevisst og gjennomtenkt val av konsept. Berre slik kan dei vere sikre på at dei prioriterer rett. Overordna sett står utgreilinga i forstudien til Hamrane II fram som grundig og i samsvar med god praksis, med mellom anna ein god skildring av no-situasjon og rammevilkår, kartlegging av brukargruppa og brukarkrav framtidige behov, konsekvensar for drifts- og vedlikehaldskostnadar, forventa gevinstar i form av kostnadseffektivisering, og ein grov prosjektplan/framdriftsplan. Vi vurderer at underlaget er svakare når det gjeld kartlegging av prosjektet sine viktigaste interessenter og når det gjeld presentasjon av dei mest vesentlege usikkerheter og ulemper med prosjektforslaget. Då Hamrane II har vore omtala som eit "sidespor" til den løysinga ein seinare gjekk for, har vi konsentrert dei vidare vurderingane våre om strukturgjennomgangen.

Forstudien i form av den breiare strukturgjennomgangen gir etter vår vurdering ein god presentasjon av arbeidet med kartlegging av no-situasjonen, føringar og framtidige brukarbehov. I intervju vart det peikt på at det i prosjektet har vore noko usemje i premissa som blei lagt av Agenda Kaupang forut for/i strukturgjennomgangen. Vi vurderer at dette er eventuelle svakheiter med premissane for prosjektet, og ikkje sjølv prosjektstyringa. Det er likevel viktig at kommunen tek med seg desse innspela som lærdom til seinare prosjekt.

I tråd med god praksis er det i forstudien greia ut om alternative løysingar for utbygging på ulike tomter, og fordeler og ulemper med dei ulike alternativa samt anslag for prosjektkostnader. Dette er gjort både for framtidig bustadstruktur og for dag og aktivitetssenter, i tråd med mandatet. Som påpeikt i intervju identifiserte ein ikkje ulemper knytt til vasskapasitet, tilkomst for brannvesenet og offentleg kloakk, noko ein måtte gjere kompenserande tiltak for seinare i prosjektet. Vi vurderer det som positivt at kommunen la ein struktur for arbeidet ved å liste ei rekke konkrete punkt for kva som skulle greia ut om i gjennomgangen, og at dette i stor grad er svart ut. Økonomiske aspekt ved prosjektforslaget, både ved investeringa og ved drift er greia ut om basert på kjente faktorar og det er laga ein finansieringsplan, inkludert husbanken sine investeringstilskot. Det er også i tråd med god praksis at prosjektforslaget foreslår vidare framdrift for prosjektet, sjølv om det ikkje vart laga ein klar faseplan for neste fase - planleggingsfasen.

Vi vurderer samtidig at prosjektforslaget for Stølsberg og Stegaberg butiltak manglar ein vurdering og presentasjon av framtidige vedlikehaldskostnadar, i tillegg til prosjektkostnadane og driftskostnadar som er presentert. Forstudien kunne med fordel også i større grad ha skildra vurderingar av kva som skal til for at prosjektet blir ein suksess, og gitt ein oppsummering av de viktigaste usikkerheiter som er knytt til prosjektet. Brukarbehov er godt skildra, men vi saknar ei breiare kartlegging av prosjektet sine viktigaste interessentar. God praksis tilseier vidare at ein på dette stadiet også skildrar kva for kvalitative og kvantitative gevinstar ein forventar at prosjektforslaget vil gi, uttrykt i målbare einingar, sett opp imot situasjonen i dag. Dette er delvis gjort då det er gitt anslag for forventa effektar på driftskostnadar, som det har vore arbeida mykje med.

#### *Planleggingsfaser*

Formålet med planleggingsfasen er å sikre at verksemnda har ei god forståing for arbeidet som krevjast for å gjennomføre prosjektet, før ein forpliktar seg til ein betydelig investering. Her vil ein mellom anna vidareforedle prosjektforslaget frå konseptfasen til eit oppdatert styringsdokument og utarbeide gevinstrealiseringsplan. Denne styringsdokumentasjonen brukast til å fatte avgjerd om gjennomføring av prosjektet, og som styringsreiskap i etterfølgande fasar.

Basert på den dokumentasjonen vi har fått vurderer vi at det i kommunen sin planleggingsfase i prosjekta Stegaberg og Stølsberg butiltak manglar eit samla og oppdatert styringsdokument som gir oversikt over sentrale forhold i prosjektet, som gjennomføringsstrategi, prosjektplan og konsekvensar av det oppdaterte prosjektkonseptet. Oppdaterte prosjektkalkyler er godt greia ut om i avgjerdsgrunnlag om forprosjektet som blei lagt fram for formannskapet. Dette inneholder i størst grad ei utgreining av behov for endringar i prosjektkostnadar og finansiering. Oppdatering av investeringskostnadar før ein forplikta seg til investeringa er difor etter vår mening godt greia ut om. Drifts- og vedlikehaldskostnadar er derimot ikkje omtala, sjølv om dimensjonering og omfang av konseptet endra seg i forprosjektet. I strukturjennomgangen hadde ein lagt opp til at prosjektet skulle gjere vidare vurdering kring kostnadseffektivitet i drifta i neste fase, då det var vurdert behov for dette, men vi kan ikkje sjå utgreia noko meir om dette i dokumentasjonen vi har motteke frå forprosjektet. Etter det vi kan sjå er det difor ikkje i tilstrekkelig grad synligjort kva konsekvensar det oppdaterte prosjektforslaget vil ha for drifts- og vedlikehaldskostnadar, og eventuelle andre konsekvensar, før ein tok avgjerd om å gå vidare med prosjektforslaget.

Gjennomgangen av sentrale avgjerdsgrunnlag syner at det ikkje har vore gjort systematiske risiko- eller usikkerheitsvurderingar som del av avgjerdsgrunnlaget før vedteke forprosjekt. Usikkerheitsvurderingar blei gjort seinare, som ein del av prosjektleiar sin styring i detaljprosjekteringa, noko som er positivt. Det burde etter god praksis også ha vore utarbeidet ein grundig analyse av prosjektet sine usikkerheiter som del av avgjerdsgrunnlag før vedtak om forprosjektet. Etter vår vurdering er det også uheldig at det i prosjektet ikkje er greia ut om/vurdert fordeler og ulemper med alternative løysingar for entrepriseform, og grunngjeving for kvifor ein valte den forma som ein gjorde. Slike vurderingar kunne ha bestått av vurderte fordeler og ulemper med ulike alternativ, ikkje minst med tanke på risikofordeling mellom kommunen og entreprenørar og korleis ulike entrepriseformer ville kunne slå ut i form av forskjellar i prosjektkostnadar.

Vi saknar at det var ein plan for involvering av interessantar og kommunikasjonsstrategi/-plan for å sikre at interessantar får naudsynt medverknad og informasjon. Samstundes meiner vi å sjå at det har vore sikra god involvering av brukarar og interessantar i praksis, noko som er positivt. Ein tydelegare plan for dette arbeidet kunne likevel kanskje ha bidrige til ein meir effektiv prosess for involvering/framdrift.

Når det gjeld god praksis for utarbeiding av prosjektplan, er delar av dette omtala i prosjektmadata for detaljprosjekteringsfasen som blei utarbeida i etterkant av vedteke forprosjekt. Desse omtalar grov tidsplan og milepælar, rammevilkår og føresetnadjar, og ein vurdering av prosjektet sine usikkerheiter. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismar er delvis definert ved at den spesifikke prosjektorganiseringa (bemannning av roller) for fasen er definert. Vi kan ikkje sjå at det er definert toleransar, dvs. tillate avvik frå plan før forhold må eskalerast til prosjekteigar. Sett oppimot god praksis kunne kommunen også med fordel ha vurdert relevant informasjon og erfaringar frå tidlegare prosjekt. Det burde også ha vore presentert som ein del av ein prosjektplan korleis det er tatt høgde for aktivitetar som må gjennomførast i samband med overføring til resultatområdet (kompetanse, endra arbeidsprosesser mv.).

Når det gjeld gevinstrealisering, manglar det ein klar plan for gevinstrealisering som mellom anna inneheld kven som er prosjektet sin gevinstansvarlig og kva som ligg i dette ansvaret, oversikt over prosjektet sine gevinstar, og tiltak og oppfølging som er planlagd for å måle gevinstane etter at prosjektet er avslutta. Frå vår gjennomgang av prosjektet kan vi ikkje sjå at det har vore arbeida systematisk med dette som del av prosjektplanlegginga.

## 4.4 Prosjektfasar, roller og ansvar i Tysvær avløpsreinseanlegg

### 4.4.1 Fakta

#### Oversikt over investering og prosjektfasar i Tysvær avløpsreinseanlegg

Bakgrunnen for investeringsprosjektet Tysvær avløpsreinseanlegg (Hovudreinseanlegg Haugaland Næringspark, 1. byggetrinn) er Hovedplan for avløp 2012-2031 som kommunestyret vedtok i 2012. Dette bygde på kommunestyrehandsaming i 2010 av framtidig hovudstruktur for vassforsyning og avløp, kor ein bestemte at hovudplanen skulle utarbeidast. Vidare vart det vedteke at ein skulle bygge det nye avløpsreinseanlegget som ei prioritering innanfor hovudplanen. Det eksisterande avløpsreinseanlegget, Førresfjorden reinseanlegg, som låg innerst i Førresfjorden hadde sprengt kapasitet. Utsleppspunktet var lite gunstig med utslepp til ein terskelfjord heilt innerst i fjorden. På bakgrunn av dette blei det vurdert at det beste alternativet var å lokalisere eit nyt avløpsreinseanlegg lenger ute i Førresfjorden i Haugaland næringspark som var under utbygging. Kommunestyret sette av 30 mill. kr. i midlar til finansiering av prosjektet i etterfølgande budsjett- og økonomiplan.

VA-området er utskilt som eige rekneskap i budsjettet. Det er eit sjølvkostområde, som vil seie at kostnadene med investering og drift av VA anlegg skal betalast innbyggjarane sine gebyr for vatn og avløp.

Den neste perioden, frå 2012-2015, blir omtala som skisseprosjektet eller forprosjektet. Ein hadde ute ein prisførespurnad på skisseprosjektet. COWI fekk oppdraget og leverte sin rapport i 2012. I 2012-2013 blei det elles henta inn informasjon gjennom befaringsrapportar på andre reinseanlegg med ulike tekniske løysingar og referanseundersøking som ein del av forarbeidet til prosjektet. Det blei holdt 12 prosjekteringsmøter i perioden 2012-2015.

Deretter tok detaljprosjekteringa til, som innebar vidare utarbeiding av prosjekteringa til anbodsgrunnlag. Ein arbeidde med anbod og inngåing av entreprisekontraktar for byggearbeida i perioden 2014-2016. I september 2015 inngjekk kommunen avtale med Novaform om byggeleiing og SHA-koordinering. I juni 2016 blei det laga mandat i resultatområde teknisk for gjennomføringsfasen av prosjektet. Plan for ferdigstilling blei satt til 1.1.2017.

Byggearbeida starta i 2016. I 2017 blei Multiconsult engasjert til å gjere ein uavhengig kontroll av konstruksjonssikkerhet ved prosjektering og utføring. Anlegget stod ferdig og blei tatt i bruk i 2017 og ein er no i gang med 1-årsbefaringa.

Samla investeringsutgift ligg an til å bli på 41,5 mill. kroner, etter prosjektet i siste fase er gitt ei tilleggsloyve på 11,5 mill. kr. i 2018. Frå intervju gjekk det fram at dette skuldast ein del tillegg som har oppstått undervegs, som ein har valt å ta inn som ein del av prosjekteringsfasen, men som ikkje var kalkulert inn då hovudplanen blei utarbeida. Dette gjeld til dømes at ein har gått for tre containinarar i staden for to og slammottak. Bygget vart også større enn det var tenkt i utgangspunktet. Dette blei avklart i detaljeringsprosjektet. Ein såg også behov for ekstra byggeleiing då ein starta opp med byggefase, fordi det ikkje var tilstrekkeleg kapasitet i kommunen.

Det er ikkje utarbeida sluttrapport for prosjektet. Prosjektleiar opplyser at han rapporterer på status på prosjektet i årsrapport og tertialrapportar. Tilleggsloyving er tatt inn i handsaming av kommunen sitt budsjettet. Ekstern byggeleiari skal levere rapport til kommunen. Prosjektleiar informerer at tidlegare gjekk sluttrapporten som ei politisk sak til kommunestyret, mens no kan teknisk sjef signere ut desse.

## Tidslinje for prosjektet:

	<b>Tidsløp</b>	<b>Prosjektgang</b>
Politiske vedtak	okt.10	Kommunestyrevedtak framtidig hovedstruktur VA
	jun.12	Kommunestyrevedtak Hovedplan VA 2012-2031
Skisseprosjektforslag 2013-2015	mar.12	Rapport skisseprosjekt Cowi
	nov.12	Rapport fra studietur avløpsrenseanlegg Cowi
	mai-jun.13	Cowi tildeles oppdrag om detaljprosjektering
	2013-2014	Referanseundersøkelse Førresfjorden og utsleppssøknad
	okt.13	Rapport fra befaring renseanlegg Nærø
	jun.12-feb.15	Prosjektmøter nr.1-12
Detalj- prosjektering 2014-2016	2014-2016	Anbud og inngåelse av entreprisekontrakter
	sep.15	Avtale inngås med Novaform om byggeledelse og SHA-koordinering
	jun.16	Prosjektmandat/bestilling Tysvær avløpsrenseanlegg Gismarvik, utarbeida i teknisk drift og eiendom.
Byggefase 2016-2017	aug.16	Byggstart
	sep.17	Avtale inngås med Multiconsult om uavhengig kontroll konstruksjonssikkerhet, prosjektering
	2017	Ferdigstilling

Figur. Tidslinje for prosjekt Tysvær avløpsreinseanlegg

## Prosjektorganisering - roller og ansvar

Teknisk sjef er prosjekteigar. Han har ikkje vore "hands-on" inn i sjølvé prosjektet, men har følgt opp prosjektet som ein del av den ordinære styringa i seksjonen. Seksjonsleiar drift og eigedom er representant for prosjekteigar og følger opp prosjektleiar. Rådmannen og økonomiavdeling har ikkje hatt ei rolle i prosjektet, utover avgrensa rapportering ved tertial og årsmelding. Kommunen sin prosjektleiar høyrer til seksjon drift og eigedom og er kommunen sin einaste prosjektleiar innanfor anleggsprosjekt. Ein har hatt ei prosjekteringsgruppe med bistand frå COWI som prosjekteringsleiar. Det har i tillegg vore nytta eksterne byggeleiar i prosjektet frå Novaform. Grunngjevinga for at ein valte eksterne ressursar var at det var eit komplisert anlegg med mykje spesialteknologi, og at ein ikkje hadde tilstrekkelig kapasitet i kommunen. Prosjektleiar opplyser om at ein har hatt 25 ulike fag inne på prosjektet.

Prosjekteringsmøta i 2012-2015 var sentrale for vidare avgjerder som blei gjort undervegs i prosjektet. COWI var med på å ta ein del avgjerder undervegs gjennom leiring av desse møta. Kommunen tok stilling til innspel frå COWI. Prosjektleiar rapporterte berre frå prosjektet til seksjonsleiar og teknisk sjef ved spesielle avvik eller liknande.

Vi blei opplyst om at så lenge prosjektet er innanfor ramme så er det resultatområde teknisk som styrer anleggsprosjekta, dette inkludert. Teknisk har også ei rammeløyve på 25 mill. kr i året for å handtere prosjekt som eventuelt vert meir kostbare enn budsjett. Dersom det seinare hadde vore behov for større endringar, ville det blitt utarbeida ein eigen politisk sak. Det har det ikkje vore vurdert å vere behov for det i dette prosjektet.

Det blei utarbeid eit prosjektmandat for gjennomføringsfasen i 2016. Det vart ikkje utarbeida mandat for dei tidlegare fasane, då ein ikkje hadde ein mal/rutine for dette på dei tidlegare stadia. Vi blei opplyst om at det no vert skriven prosjektmandat etter at budsjettet er vedtatt. Prosjektmandatet for gjennomføringsfasen listar namn på kven som inngår i "Arbeidsgrupper", og er prosjektleiar, eksterne byggeleiar, to representantar frå drift og vedlikehald og ekstern konsulent frå COWI. Vidare er det gitt

ei kortfatta opplisting av bakgrunnen og formål for prosjektet, planlagt dato for ferdigstilling og ein oversikt over økonomi (byggebudsjet) for prosjektet.

Frå ein signert oppdragsbekreftelse med Novaform av september 2015 går det fram ein ytelsesbeskrivelse som lister kva oppgåver eksterne byggeleiari har hatt for byggeleiing og SHAKoordinering i prosjektet. Det føreligg ikkje formalisert avtale som detaljerer ansvar, oppgåver og rapporteringskrav til eksterne prosjekteringsleiarar. Prosjektleiar har opplevd god rolleavklaring og godt samarbeid med både eksterne prosjekteringskonsulent og eksterne byggeleiari i praksis. Prosjektleiar opplever også at prosjektet generelt har gått veldig bra, men at ein kunne ha spart pengar på konsulentutgifter dersom ein hadde hatt betre kapasitet sjølv i kommunen.

#### 4.4.2 Vurdering

Etter vår vurdering har Tysvær kommune hatt ei organisering av investeringsprosjektet Tysvær avløpsreinseanlegg som er i tråd med eige reglement<sup>6</sup>, men berre delvis i tråd med god praksis.

I likskap med det som vi peikte på når det gjeld kommunen sine generelle rutinar og prosedyrar for prosjektstyring (sjå avsnitt 3.3.1) og caseprosjektet Stølsberg og Stegaberg butiltak, saknar vi ei avklaring av kva som har vore prosjekteigar/styringsgruppa sin rolle og mynde når det gjeld å ta avgjelder undervegs i prosjektet.

Vidare er det i samsvar med kommunen sine reglar for gjennomføring av investeringsprosjekt at teknisk sjef har vore prosjekteigar, medan rådmannen ikkje har vore involvert i prosjektgjennomføringa. Med tanke på prosjektet sin kompleksitet og storleik på investeringa står det etter vår vurdering fram å ha vore svært grad av delegering til prosjektleiarar, i praksis i tett samarbeid med eksterne prosjekteringskonsulent. Gjennom tertial- og årsrapport har det vore formalisert rapportering til politisk nivå, i tillegg til løypande orientering til fagutvala. På generelt grunnlag er denne rapporteringa viktig for å ha tilstrekkeleg grad av styring med større investeringsprosjekt.

I likskap med vår vurdering av caseprosjektet Stølsberg og Stegaberg butiltak vurderer vi at det har vore liten grad av formalisering av kontraktsoppfølgingsansvaret som del av planleggingsarbeidet. Når det gjeld oppfølging av eksterne prosjekteringskonsulent og byggeleiari står det i praksis fram å vere/ha vore kommunen sin prosjektleiar frå resultatområde teknisk som har hatt rolla som kontraktsforvaltar. Vi kan ikkje sjå at kommunen har definert i sine rutinar kva ansvar og oppgåver som ligg i kontraktsoppfølgingsansvaret. Vidare finn vi i liten grad definert kva som har vore eksterne rådgivarar sitt kontraktoppfølgingsansvar overfor entreprenørar og kva som er grensesnittet mellom kommunen sin prosjektleiar og dei eksterne rådgivande konsulentar. Sjølv om rolleavklaring og samarbeidet med eksterne prosjekteringskonsulent og eksterne byggeleiari opplevast frå prosjektleiar si side å ha fungert godt i praksis, er mangelen på formalisering av ansvar for kontraktsoppfølging og andre grensesnitt etter vår vurdering ein risiko i prosjektstyringa.

### 4.5 Arbeid med avgjerdsgrunnlag Tysvær avløpsreinseanlegg

#### 4.5.1 Fakta

##### Sentrale avgjerdsgrunnlag

Eit sentralt avgjerdsgrunnlag i prosjektet står fram å ha vore hovudplan for avlop 2012-2031. Vidare har studieturar til andre avløpsreinseanlegg og rapportar derfrå hatt betydning for kommunen sine val av teknisk løysing. Avgjelder har elles vore tatt i prosjekteringsgruppemøter basert på det som har vore tatt opp og handsama i desse møta. Det har ikkje i vore utarbeida styrande dokumentasjon utover

<sup>6</sup> Det er ikkje brukt tydeleg faséinndeling som er i tråd med reglementet, men vi bemerkar at anleggsprosjekt blei tatt inn som del av kommunen sine reglar for gjennomføring av investeringsprosjekt først i 2014.

referata frå desse møta i den vidare prosjekteringa. KPMG har gjennomgått denne dokumentasjonen og skildrar enkelte forhold nærmare i dei neste avsnitta.

#### *Avklaring av behov og val av konsept 2010-2012*

Av saksutgreiinga i kommunestyresak "Framtidig hovudstruktur for vassforsyning og avløp" i 2010 går det fram at Tysvær kommune engasjerte Asplan Viak til å lage ny hovudplan for vatn og avløp. Det var mellom anna gitt i oppdrag til Asplan Viak å sjå på alternativ med grove kostnadsanslag for handtering av kloakk. Tysvær kommune og Asplan Viak har i notat frå 2010 konkludert med 2 hovudalternativ 1) Bygging av nytt hovudreinseanlegg på Dyrnes ved Haugaland næringspark og 2) Overføring av avløp frå nordre del av kommunen til Haugesund. Anslag for kostnadar for dei ulike alternativa er presentert, med ei tilråding om alternativet som innebar nytt hovudreinseanlegg ved Haugaland næringspark.

I 2012 blei hovudplan for avløp lagt fram. Denne blei i intervju omtala som det viktigaste planleggingsverktøyet og var utgangspunktet for budsjettet til prosjektet. Prosjektleiar opplyser om at det ikkje har vore eigne utgreiingar av kostnadar ved avløpsreinseanlegget etter denne. Planen presenterer mål, situasjonen i dag, utvikling (behov) og tiltak, handlingsplan og gebyrutvikling. Det er estimert framtidig behov i form av innbyggartal som vil vere tilknytt det kommunale avløpsnettet og kva det betyr for dimensjonering. Eit alternativ til nytt hovudreinseanlegg er presentert med grove kostnadsanslag samt andre fordelar og ulemper med dei ulike alternativa. Grunngjevinga for å bygge reinseanlegget går fram av planen/rapporten å vere at dei små anlegga ikkje hadde nok kapasitet og at ein samstundes kunne få ei miljømessig og teknisk betre løysing med eit nytt anlegg. Det har også lågare kostnads overslag enn det presenterte alternativet. Ein grov framdriftsplan og samla kostnadar går fram av handlingsplanen for alle planlagde tiltak. Ein graf for utvikling i gebyrnivå viser forventa utvikling i gebyr og dekningsgrad totalt sett basert på foreslått handlingsplan.

#### *Vidare planlegging 2012-2016*

Kommunen inngjekk ein avtale med det rådgjevande ingeniørselskapet COWI om å utarbeide skisseprosjektet for hovudreinseanlegget. Ifølgje inngått avtale med COWI om skisseprosjektet bad kommunen om at det blei gitt svar på mellom anna dimensjonering, aktuell reinseteknologi, prosjektkalkyle ved ulike alternativ og forslag til entreprisemodell. Skisseprosjektet levert av COWI i mars 2012 skildrar dimensjoneringsgrunnlag, reinsekrav, forslag til utforming av primærreinseanlegget (1. byggetrinn), utviding til sekundærreinsing (2. byggetrinn), felles teknisk skildring av begge byggetrinn, byggekostnadar, utløpsleidning, entreprisemodell og framdrift. Rapporten beskriver kjenneteikn og fordelar og ulemper ved tre ulike reinsemetodar. Den tilrå silanlegg grunna "vesentleg lavere kostnader både til investering og årlig drift og veldikehold". Det er oppgjeve at forskjellen er så betydeleg (meir enn det dobbelte) at det ikkje er funne grunn til å rekne nærare på dette. I rapporten er det berekna byggekostnadar for første byggetrinn (som dette caseprosjektet omfattar) på 19,1 mill. kr. basert på dei løysingane som COWI foreslår i skisseprosjektet. I tillegg er det berekna anleggskostnadar på 4,75 mill. kr. for ei foreslått løysing for utløpsleidning. Det er skissert ein grov framdriftsplan for dei vidare arbeida. Rapporten tilrå ein modell med delte entreprisar. Grunngjeving er ikkje oppgjeve. Prosjektleiar informerte om at endeleg val om entrepriseform blei gjort i samråd med COWI i prosjekteringsmøta. Erfaringa er at entrepriseforma har fungert greitt.

Ei gruppe frå Tysvær kommune og COWI gjennomførte synfaring på fem ulike reinseanlegg som hadde løysingar som var aktuelle for Tysvær. COWI utarbeide rapport frå synfaringa. I rapporten av november 2012 vert det referert til skisseprosjektet som grunnlag for å basere vidare arbeid på bruk av løysing med sil i første byggetrinn. Rapporten summerer stikkord frå erfaringar frå dei ulike løysingane. Ifølgje prosjektleiar valte ein i stor grad same løysingar som i Nærbø reinseanlegg etter denne studieturen. Det blei gjort ei ny synfaring på dette anlegget i 2013, kor formålet var å sjå på anlegget som ferdig bygd og samle informasjon om driftserfaring og tips til prosjektering. Ein rapport frå befaringa oppsummerer erfaringane, mellom anna at Nærbø reinseanlegg bruker om lag ein time dagleg til drift og vedlikehald. I referat frå prosjekteringsmøte er det skildra korleis kommunen vil ta omsyn til desse erfaringane i si eiga prosjektering.

Det blei ikkje utarbeida kalkyler for drifts- og vedlikehaldskostnadar for løysingsalternativ eller valt løysing som del av prosjekteringa. Når det gjeld kostnadane sin effekt på gebyr er praksis i dag at ein kommenterer i økonomiplan kva det samla investeringsbudsjettet vil ha for direkte effekt på gebyra.

Ein revidert framdriftsplan for prosjektet blei lagt fram i prosjekteringsmøte nr. 3 i mai 2013. I denne blei det lagt opp til byggestart i 2015 og verksetting 2. kvartal 2016. Ein revidert framdriftsplan blei så lagt fram på møtet nr. 10 i oktober 2014. Den seier at planen viser detaljprosjektering i haust og vinter, byggestart neste sommar og ferdig anlegg 1.9.16, og at det då er 4 månader til verksetting og testing før fristen som er satt til 31.12.16.

Respondentane frå teknisk viste til at prosjektkostnaden har vore i samsvar med hovudplanen på 40 millionar kroner. Kapittelet "Handlingsplan" i hovudplanen syner ein totalkostnad på prosjektet på 30 millionar kroner, samstundes er det nemnt i same dokument at "Eit primærreinseanlegg dimensjonert for 15 000 personeiningar er kalkulert til ca. 40 MNOK". Skisseprosjektet estimerte seinare totalkostnaden til 23,85 millionar. Vidare var det 30 millionar som var løyva i budsjettet til prosjektet, med ei tilleggsbevilling i 2018, på 11,5 millionar kroner.

Ekstraløying til prosjektet i investeringsbudsjettet for 2018 på 11,5 millionar skuldast i følgje prosjektleiar tillegg som oppstod undervegs. Det går fram av referatet frå prosjektmøte 11 som vart halde i november 2014 at antall silgods for containarar vart diskutert. Vidare går det fram av referatet at Tysvær kommune valde etter møtet å gå for tre containarar i staden for to, og at bygget skulle justerast for dette. Ekstraløyvinga omfatta også HMS tiltak. I følgje prosjektleiar ser ein i ettertid at det kunne vore meir fokus på HMS då ein starta på prosjekteringen, og ein har sett behov for sikringstiltak først i etterkant. Dette gjeld til dømes luker og sikringstiltak. Frå intervju kom det innspel til at avløpsreinseanlegget vart meir komplekst enn ein trudde og nokon peikte på at ein burde hatt eit tyngre forarbeid for prosjektet - utgreilinga av prosjektet burde vore tydelegare på kva type prosjekt det var som skulle gjennomførast for å få eit meir rett kostnadsbilete.

Gjennomgang av sentral dokumentasjon syner at det ikkje er gjort systematiske risiko- eller usikkerheitsvurderinger som del av avgjerdselgrunnlaget.

Prosjektleiar skildrar prosjektet som eit banebrytande prosjekt, mellom anna ved at driftsoperatørane i stor grad var involvert i utarbeidinga av prosjektet. Det var også ei målsetting at ein ikkje involverte seljarar i tidleg fase og ved val, men at ein involverte drift og dei som veit kor skoen trykker og kva som verkeleg trengs. Involvering av driftsoperatørar har vore viktig og prosjektleiar ønskjer å ta denne erfaringa med vidare til andre prosjekt.

#### 4.5.2 Vurdering

Vi samla vurdering er at kommunen har hatt eit strukturert arbeid med avgjerslegrunnlaget for Tysvær avløpsreinseanlegg, samstundes finn vi fleire svakheiter som i stor grad samsvarer med dei same punkta som Stegaberg og Stølsberg prosjekta. I tillegg vurderer vi at kommunen burda ha utarbeida grovanslag på forventa drift- og vedlikehaldskostnadar knytt til prosjektet, og ei synleggjering av korleis prosjektet ville påverka avløpsgebyret. Nedanfor er våre vurderingar av styrker og forbettingspunkt utdjupa.

##### Konseptfasen

Avgjerala om å starte denne fasen vart gitt i kommunestylesaken frå 2010 om «Framtidig hovudstruktur for vassforsyning og avløp». Denne saken syner at det var gjort ei vurdering av kommunen sitt behov som låg til grunn for utarbeidinga av hovudplanen for vatn og avløp, dette er i tråd med god praksis for prosjektstyring. Samstundes er det ikkje eit fullstendig mandat for den vidare konseptfasen i tråd med god praksis for prosjektstyring med ein planlagt varighet for konseptfasen og forventa ressursbruk.

God praksis for prosjektstyring tilseier at innhaldet i konseptutgreilinga skal sikre at leiinga får god, relevant og tilstrekkelig informasjon til å avgjere om dei skal sette i gang med eit nytt prosjekt, og gjere eit bevisst val av konsept. Hovudplanen for avløp var det viktigaste planleggingsverktøyet til prosjektet. Overordna står hovudplanen og tilhøyrande saksutgreilingar i forkant av hovudplanen som grundig med skildring av nosituasjon og rammevilkår, kartlegging av framtidig behov, estimerte investeringskostnader og ein grov prosjektplan/fraendriftsplan. I tråd med god praksis er det utgreia ulike

alternativ, nytt avløpsreinseanlegg i Tysvær og ei overføring til eit av Haugesund kommune sine reinseanlegg. Det er kort gjort greie for kostnader, fordeler og ulemper med dei to alternativa.

Samstundes vurderer vi underlaget mangelfult når det gjeld kartlegging av vesentlege usikkerheiter og ulemper ved prosjektet. God praksis tilseier at ein også skal skildre kvalitative og kvantitative gevinstar ein ventar med prosjektforslaget, uttrykt i målbare einingar, sett opp i mot dagens situasjon. Det er ikkje gjennomført i denne fasen. I utgreiinga går det heller ikkje fram kva som skal til for at prosjektet skal bli ein suksess, eller noko om prosjektet sine interessentar, utover kva behov prosjektet skal dekke. Utgreiinga seier heller ikkje noko om forventa driftskostnader. I ei slik utgreiing ville det også vore hensiktsmessig med eit estimat på korleis prosjektet vil påverke framtidige gebyr for avløp. For den vidare prosjektstyringa ville det vore hensiktsmessig og i tråd med god praksis at ein i utarbeid ein klar faseplan for den neste fasen, planleggingsfasen.

#### **Planleggingsfasar**

Formålet med planleggingsfasen er å sikre at verksemda har ei god forståing for arbeidet som krevjast for å gjennomføre prosjektet, før ein forpliktar seg til ein betydelig investering. Her vil ein mellom anna vidareforedle prosjektforslaget frå konseptfasen til eit oppdatert styringsdokument og utarbeide gevinstrealiseringssplan. Denne styringsdokumentasjonen brukast til å fatte avgjerd om gjennomføring av prosjektet, og som styringsreiskap i etterfølgande fasar.

Basert på dokumentasjonen vi har fått vurderer vi at i planleggingsfasen av Tysvær avløpsreinseanlegg manglar eit samla og oppdatert styringsdokument som gir oversikt over sentrale forhold som gjennomføringsstrategi, prosjektplan og konsekvensar av det oppdaterte prosjektkonseptet. Det vart ikkje utarbeid eit fullstendig prosjektplan i planleggingsfasen, i samsvar med god praksis for prosjektstyring. Som følgje av mangefull styringsdokument er det heller ikkje definert toleransar, det vil sei kva som er tillate avvik frå plan før det må eskalerast til prosjekteigar. Sett opp i mot god praksis kunne kommunen også med fordel ha vurdert relevant informasjon og erfaringar fra tidlegare prosjekt.

Kva som var gjeldande, estimerte prosjektkostnadar frå konseptfasen, og seinare planleggingsfasen er noko ukjart. Vi har ikkje dokumentasjon som syner at prosjektkostnadane vart oppdatert som følgje av utgreiinga frå skisseprosjektet. Slik vi vurderer det er det den budsjetterte kostnaden på 30 millionar som har vore den estimerte prosjektkostnaden, som krev ei tilleggsøyving på 11,5 millionar kroner i 2018. Dette er ei overskridning på over 30 %. Dette må sjåast i samanheng med tillegga som oppstod undervegs i prosjektet.

Det er heller ikkje dokumentert estimat på driftskostnadar og korleis prosjektet vil påverke avløpsgebyra. Vår vurdering er at kalkyler for dei økonomiske konsekvensane av prosjektet ikkje er tilstrekkelig utgreia, då vi vurderer at investeringsprosjekt av dette omfanget burde utgjere driftskostnader. Samstundes burde investeringsprosjekt innanfor sjølvkostområdet som ein del av utgreiinga av det konkrete prosjektet også synleggjort kva konsekvensar ei slik investering vil ha for gebyra.

Det går ikkje fram av prosjekt dokumentasjonen at det er gjort systematiske risiko- eller usikkerheitsvurderinger som ein del av avgjerdsgrunnlaget. Det er heller ikkje gjort greie for plan for involvering av interessantar og kommunikasjonsstrategi som skal sikre medverknad og informasjon. Samstundes har dei kommande operatørane av anlegget delteke på alle prosjekteringsmøter, dette vurderer vi som positivt. Det er også hensiktsmessig at det vart henta inn og brukt erfaringar frå andre anlegg, også frå driftsfasen i anlegget som liknar på valt løysing.

Etter vår vurdering er det uheldig at det ikkje er utgreia/vurdert fordeler og ulemper med alternative løysningar for entrepriseform. Som nemnt i vurderinga av Stegaberg/Stølsberg prosjektet, kunne ei slik vurdering synleggjort vurderte fordeler og ulemper ved ulike alternativ, inklusiv risikofordeling mellom kommunen og entreprenørar og korleis entrepriseform ville kunne påverke prosjektkostnadar.

Det er heller ikkje utarbeida ein plan for gevinstrealisering, og det går ikkje fram at ein har arbeid systematisk med dette som ein del av prosjektplanlegginga.

## 5. Tilrådingar

KPMG vil her komme med tilrådingar på område der det i forvaltningsrevisjonen er funnen avvik eller forbetringspotensial.

Tilrådingane er formulert på bakgrunn av vurderingane, og peikar på område kor Tysvær kommune etter vår vurdering i første omgang bør prioritere å gjøre tiltak for å betre styringa og kontrollen med investeringsprosjekta sine. Samstundes er vi gjort kjent med at kommunen arbeider med å innføre prosjektstyringsverktøyet Prosjektportalen, og det er viktig at kommunen ser våre tilrådingar i samanheng med dette arbeidet.

- ✓ Kommunen bør utarbeide og oppdatere sine rutinar og prosedyrar for styring av investeringsprosjekt for å sikre at dei er i samsvar med god praksis. Vi vurderer at kommunen har eit forbetringspotensiale i høve å:
  - Definere kva som inngår i prosjekteigarrolla, herunder spesielt tydeleggjer kva for rolle prosjekteigar og eventuelt styringsgruppe har som avgjerdstakar.
  - Sikre felles omgrep i kommunen sin arbeidsmodell for gjennomføring av investeringsprosjekt.
  - Skildre rutinar og prosessar for konsept- og planleggingsfasen i samsvar med god praksis for prosjektstyring. Dette er utgreia i sin heilskap i vurderingane.
  - Sikre større grad av evaluering og læring frå gjennomførte prosjekt som vert nytta inn i planlegginga av nye prosjekt.
- ✓ Kommunen bør i si planlegging av prosjekta sikre at eigne rutinar vert etterlevd når det gjeld å berekne og vurdere framtidige drifts- og vedlikehaldskostnadar som følgje av prosjektet.

## 6. Uttale frå rådmannen

Frå rådmannen er følgende uttale oversendt:

"KPMG peker i denne forvaltningsrevisjonen av investeringsprosjekt både på forhold som funger og sider der Tysvær kommune har forbedringspotensiale. I perioden som disse investeringsprosjektene har pågått har Tysvær kommune utviklet sitt kvalitetssystem og tatt i bruk prosjektstyringssystem som er vanlig i bransjen.

Revisjonsrapporten vil bli brukt i videre arbeid med å bedre kvalitetssystemer og rutiner på investeringsområdet. Prosjektoportalen blir snart tatt i bruk og det vil bli opprettet et eget prosjektkontor på teknisk for å styrke profesjonaliteten i styringen av investeringsprosjekt. Det vil også være viktig å avklare og tydeliggjøre prosjekteierfunksjonen og styringsgruppefunksjon i nye prosjekter, en oppgave som rådmann og planavdelingen så langt har hatt hovedansvaret for. Rapporten måler våre systemer opp mot etablert praksis på området og viser til internasjonal prosjektledermetode og DIFI's Prosjektveiviser. Disse internasjonale og nasjonale malene og standardene tas i bruk når kommunen forbedrer og endrer sine systemer der en finner det hensiktsmessig".

# Vedlegg 1 Dokumentliste

Følgjande dokumentasjon er gjennomgått i forvaltningsrevisjonen:

## Generelt system og rutinar:

- ✓ Revisjon av regler for utvikling og gjennomføring av utbyggingsprosjekt gjennomført av Tysvær kommune, saksframlegg, justert sak per 05.05.2014. Vedlegg: Tidligare reglar vedtatt i kommunestyret, 11.05.2006
- ✓ Reviderte regler for utvikling og gjennomføring av investeringsprosjekt utført av Tysvær kommune, vedtatt i Kommunestyret sak 32/2014 17.06.2014.
- ✓ Flytskjema for gjennomføring av investeringsprosjekt, revidert 07.05.2015, sist godkjent 31.3.2017.
- ✓ Byggeprosjekt - faser i gjennomføring og kostnadsvurdering, sist godkjent 31.03.2017.
- ✓ Sjekkliste Anleggsprosjekt, resultatområde teknisk seksjon drift og eiendom, opprettet 06.01.2016, sist revidert, sist godkjent 4.4.2017.
- ✓ Prosjektmandat/bestilling, udatert mal.
- ✓ Prosjekt-/byggeledelse Byggeprosjekt, sist godkjent 05.04.2017.
- ✓ Sjekkliste byggeprosjekt, resultatområde teknisk seksjon drift og eiendom, opprettet 25.09.2014, sist revidert 26.09.2017.
- ✓ Prosjekt - saker i sak/arkiv - ephorte, sist godkjent 05.04.2017.
- ✓ Møtereferat prosjekt, mal, sist godkjent 31.03.2017.
- ✓ Bestillingskjema grunnert i forbindelse med gjennomføring av kommunale prosjekt, sist godkjent 20.03.2018.
- ✓ Bestillingskjema / Fakturaadresse, prosjekter, sist godkjent 27.03.2017.
- ✓ Ferdigbefaring - utbedringsliste, mal, sist godkjent 31.03.2017.
- ✓ Overtakelsesprotokoll byggeprosjekt, mal, sist godkjent 31.03.2017.
- ✓ 1 års befaring - utbedringsliste, mal, sist godkjent 02.10.2017.
- ✓ Reklamasjonsskjema, 04.04.2017.
- ✓ Rutine – Kontrakter, godkjent 07.04.2017.

## Anna:

- ✓ Prosjektmandat prosjektportalen, godkjent rådmannngruppa, 29.11.2017.
- ✓ INVESTERINGSPROSJEKTER HVOR DET ER BRUKT OVER 2 MILL. KRONER I PERIODEN 2013-2017, regnskapsuttrekk, mottatt 27.04.2018.
- ✓ Budsjett 2018-2021, mottatt 04.06.2017.
- ✓ PA-bok - Ny brannstasjon Nedstrand, siste revisjon 14.09.2017.
- ✓ Møte – prosjektledermøte, 10.02.2017.

## Investeringsprosjekt Stølsberg og Stegaberg:

### Politiske vedtak:

- ✓ Planutval for nye omsorgsbustader og dagtilbod på Frakkagjerd, saksframlegg, 10.01.2011. Samt særutskrift av kommunestyrevedtak 13.12.2011.
- ✓ Nye omsorgsbustadar og dag-/aktivitetssenter for funksjonshemma på Frakkagjerd - vidare planlegging. Politisk sak, saksutgreiling 9.11.2011 (handsama i kommunestyret 13.12.2011). Vedlegg: Hamrane II Heilskapleg forstudium Nye omsorgsbustadar og dagtilbod på Frakkagjerdet, Planutvalets arbeid og innstilling 20.11.2011.

- ✓ Mandat til arbeidsgruppe bustadstruktur butiltak i Tysvær kommune, 17.3.2014.
- ✓ Strukturgjennomgang butiltak - forslag til tiltak. Politisk sak, 06.11.2014. Vedlegg: Strukturendring butiltak, 03.11.2014. Samt særutskrift av vedtak i kommunestyret 16.12.2014.
- ✓ Rammer for finansiering av nye butiltak på Stegaberg og Stølsberg. Notat til formannskapet, 14.6.2016.
- ✓ Rammer for finansiering av nye butiltak på Stegaberg og Stølseberg. Saksutredning til formannskapet 30.08.2016, samt vedtak i formannskapet 30.08.2016.

**Prosjektering:**

- ✓ Prosjektmandat nytt butiltaket på Stegaberg 18.6.2015
- ✓ Prosjektmandat utviding av butiltaket Stølsberg 18.6.2015
- ✓ Risikovurdering prosjekteringsfasen, 22.2.2017
- ✓ Sjekkliste prosjekt Stølsberg Stegaberg
- ✓ Klarert kontraktsinngåelse, e-post rådmann 19.juni 2017
- ✓ Orienteringssak til formannskapet 13.6.2017
- ✓ Prosjektbestilling detaljprosjekt butiltak Stegaberg, 11.2016
- ✓ Prosjektbestilling detaljprosjekt butiltak Stølsberg, 11.2016
- ✓ Prosjektbestilling oppgradering tekniske anlegg Stølsberg, 07.3.2017
- ✓ Prosjektbestilling sykesignalanlegg

**Prosjektgruppa:**

- ✓ Innkalling til prosjektgruppemøte 8.12.2015.
- ✓ Referater fra prosjektgruppemøter avholdt høvesvis 18.6.2015, 4.9.2015, 16.10.2015, 6.11.2015, 4.3.2016 og 30.5.2016.

**Rammeavtaler:**

- ✓ Arkitektjenester Opus Arkitekter AS, 01.01.2015 - 31.12.2016 med innløst opsjon til 31.12.2017
- ✓ Rådgivende ingeniørjenester bygg, Nordbø & Seglem AS, 12.09.2016-11.09.2018
- ✓ Rådgivende ingeniør elektro, COWI AS, 01.11.2016 - 31.10.2018.
- ✓ Rådgivende ingeniør VVS, Ferkingstad og Alsaker AS , 02.11.2016-01.11.2018

**Kontraktar:**

- ✓ Kontraktsdokumenter og referater fra avklaringsmøter for dei høvesvise prosjekta Stølsberg og Stegaberg butiltak, derunder for dei høvesvise tenestene grunn og betong, elektro, automatikk, heis, taktekking, murer, tømrer, maling og gulv, rør og ventilasjon. Kontrakter knytt til prosjekt Stølsberg butiltak er inngått i aug-sep 2017. Kontrakter knytt til prosjekt Stegaberg butiltak er inngått i sep-nov. 2017.

**Prosjektering referater:**

**Forprosjekt:**

- ✓ Referat fra prosjekteringsmøter nr 1 den 16.3.2016, nr 2 den 31.03.2016 og nr 3 den 14.04.2016
- ✓ Forhåndskonferanse, byggeprosjekt Stølsberg; Opus arkitekter AS og Tysvær kommune, 03.05.2016.

**Detaljprosjektering:**

- ✓ Referat fra oppstartsmøte 05.11.2016.
- ✓ Referater fra prosjekteringsmøter nr. 1 - 11, avholdt i perioden fra og med 30.12.2016 til siste møte 2.05.2017
- ✓ Velferdsteknologi:

- ✓ Referat fra møte Velferdsteknologi butiltak, 10.01.2017.
- ✓ Referat fra Oppfølgingsmøte angående tilpasning av boliger avholdt høvesvis 03.10.2017, 08.11.2017, 18.01.2018, 19.02.2018 og 22.03.2018.
- ✓ Referat fra møte med NAV, 06.12.2017.

**Særmøter:**

- ✓ Struktur datanett Stølsberg og Stegaberg, møtememo, 15.12.2016
- ✓ Valg av struktur for datanett Stølsberg og Stegaberg, møtereferat, 20.01.2017
- ✓ Gjennomgang av eksisterende teknisk anlegg Stølsberg, møtereferat, 24.01.2017.
- ✓ Referat fra møte mellom Tysvær kommune og Husbanekn, 30.03.2017
- ✓ Pasientsignalanlegg og adgangskontroll, møtememo, 29.08.2017.

**Styringsgruppa:**

- ✓ Referat fra styringsgruppemøter avholdt høvesvis 23.02.2017, 16.03.2017, 27.04.2017, 31.08.2017, 31.10.2017 og 29.01.2018

**Byggefason:**

- ✓ Referater fra byggemøter Stegaberg nr. 1-11, Sivilingeniørene Nordbø og Seglem AS, 01.11.2017-28.03.2018.
- ✓ Referater fra byggemøter Stølsberg nr. 1-11, Sivilingeniørene Nordbø og Seglem AS, 01.11.2017-04.04.2018.

**Annet:**

- ✓ Notat til KPMG, Forvaltningsrevisjon 2018 Tysvær kommune - Investeringer, Relevante dokumenter investeringsprosjektene Stegaberg og Stølsberg, 23.03.2018.
- ✓ Omstillingssarbeid i kommunens omsorgstenester, mandat for drifts- og organisasjonsgjennomgang av kommunen sin esamla tenester for funksjonshemma, rådmann, 12.02.2015.
- ✓ Strukturendring i butiltak for funksjonshemma, Rammer og bestilling i budsjet og økonomiplan 2014-17, notat pr. 19.12.2013

**Investeringsprosjekt Tysvær avløpsreinseanlegg**

**Politiske beslutninger:**

- ✓ Kommunestyresak 61/10 Framtidig hovedstruktur for vassforsyning og avløp, saksframlegg, 26.10.2010
- ✓ Kommunestyresak 44/12 Hovedplan Vassforsyning og hovedplan avløp 2012-2031, saksframlegg, 21.06.2012
- ✓ Hovedplan for avløp 2012-2031, samandragsrapport.

**Forarbeid:**

- ✓ Tilbud på skisseprosjekt reinseanlegg HNP, fra COWI, 17. juni 2011
- ✓ Skisseprosjekt, prosjektrapport COWI, Hovedrenseanlegg Haugaland næringspart, mars 2012.
- ✓ Rapport fra studietur avløpsrenseanlegg, november 2012.
- ✓ Rapport fra befaring Renseanlegg Nærø, 3.10.2013.
- ✓ Memo, Referanseundersøkelse av vannmiljø i Førresfjorden, Tysvær kommune 2013(14), 07.06.2013
- ✓ Brev til fylkesmannen fra Tysvær kommune, Forslag til referanseundersøkelse av miljøtilstand i Førresfjorden, Tysvær kommune, 19.06.2013.
- ✓ Svar fra Fylkesmannen, Resipientundersøkelse i Førresfjorden - Tilbakemelding på forslag, 6.9.2013
- ✓ Referat fra møte om resipientundersøkelse i Tysvær kommune, 24.03.2014

- ✓ Orientering om utsett av strømmålere i Førresfjorden, ti !Kystverket Vest fra Rådgivende Biologer på vegne av Tysvær kommune, 15.05.2014.
- ✓ Søknad om utslepp av avløpsvatn, utslepp til Førresfjorden fra nytt reinseanlegg, 20.06.2013
- ✓ Søknad om tillatelse til å legge sjøledninger i Førresfjorden mellom Dragavik - Kalevik - Gismarvik - Tysvær og Karmøy. Høringsuttalelser. 9.9.2015.

**Prosjekteringsmøter:**

- ✓ Huskeliste anbudsprosesser, udatert.
- ✓ Notat vedr- hvilke konsekvenser valg av utslipspunkt har for utslipssledningen, Tysvær kommune, Hovedrenseanlegg - Haugaland Næringspart, utarbeidet av COWI, 08.04.13
- ✓ Referater fra prosjektmøter, Skisseprosjekt nytt renseanlegg, nr. 1-10, i tidsrommet 21.06.2012- 10.02.2015.
- ✓ Utdrag fra notat Hovedrenseanlegg haugaland næringspart, skisseprosjekt, s. 5-6 av 27, kap. 2 Dimensjoneringsgrunnlag.
- ✓ Notat Vannmengder renseanlegg, udatert.

**Prosjektbestilling:**

- ✓ Prosjektmandat/bestilling Tysvær avløpsrenseanlegg Gismarvik, 13.06.2016.

**Rådgivaroppdrag:**

- ✓ Oppdragsbekreftelse prosjektadministrasjon, Novaform, 07.09.2015.
- ✓ Oppdragsbekreftelse for uavhengig kontroll konstruksjonssikkerhet, prosjektering, Tysvær avløpsrenseanlegg Gismarvik, Multiconsult, 30.09.2017
- ✓ Konkurransegrunnlag Del 1 - Reglar for konkurransen, skisseprosjekt hovedrenseanlegg Haugaland næringspark, mai 2011.
- ✓ Protokoll for anbodsåpning 21.06.2011.
- ✓ Protokoll fra anbodsevaluering, 24.06.2011.
- ✓ Brev mottatt fra COWI, hovedrenseanlegg Haugaland næringspart, vedr. timepriser og anslag på planleggingshonorar for detaljprosjektering, med ref til prosjektmøte nr 2., brev datert 30.05.2013.

**Kontraktar bygging:**

- ✓ Tilbud fibersamband Senad Eikeland Haugesund 09.03.2016 og ordrebekreftelse 31.03.2016.
- ✓ Kontrakt elektriske installasjoner, Tysvær kommune og ETR Elektro og Telecom AS, 26.10.2015
- ✓ Kontrakt ventilasjon, Tysvær kommune og GK Norge AS, udatert.
- ✓ Kontrakt om bygningsmessige arbeider i forbindelse med oppføring av Tysvær renseanlegg Gismarvik, Tysvær kommune og GL prosjektservice AS, 19.06.2015. Samt referat fra kontraktsmøte 5.6.2015.
- ✓ Kontrakt sanitær og varme, Tysvær kommune og Karmøy Rørteknikk AS, udatert.
- ✓ Kontrakt om levering og montering av entreprise M1, Maskinelt utstyr, Tysvær kommune og MT vest AS, 18.11.2015. Samt referat fra avklaringsmøte 09.10.2015.
- ✓ Kontrakt om driftskontroll, Tysvær kommune og OneCo Solutions AS, 17.3.2016. Samt referat fra kontraktsmøte 10.03.2016.
- ✓ Kontrakt om recipientundersøkelse Førresfjorden i Tysvær kommune , Tysvær kommune og Rådgivende biologer AS, 28.5.2014. Samt referat fra kontraktsmøte 30.04.2014.
- ✓ Kontrakt om silanlegg , Tysvær kommune og Salsnes filter AS, 30.10.2014. Samt referat fra avklaringsmøte 04.07.2014.
- ✓ Kontrakt planering av tomt, Vassbakk og Stol AS, udatert.

Anna:

- ✓ Notat til KPMG, Forvaltningsrevisjon 2018 Tysvær kommune - Investeringer, Relevante dokumenter investeringsprosjektet Tysvær avløpsrenseanlegg, 09.04.2018.

# Vedlegg 2 Revisjonskriterium

## Kommuneloven

Kravet om internkontroll følger av *kommuneloven § 23, andre ledd:*

- " (...) Administrasjonssjefen skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instrukser, og at den er gjenstand for betryggende kontroll."

Kommunelovens ordlyd set ikkje formelle form- eller innhaldskrav til internkontrollen. Det framgår imidlertid av lovforarbeida<sup>7</sup> at det bør etablerast rutinar og system som skal bidra til å sikre at organisasjonen når dei måla som er satt og etterlev krava som gjeld.

## God praksis for prosjektstyring

Med beste praksis for prosjektstyring menes anvendelse av prosjektledelsesferdigheter, metoder, teknikker og verktøy som vil øke muligheten til nå målene. Kilder til revisjonskriterier er den internasjonalt anerkjente prosjektledelsesmetoden Managing Successful Projects with PRINCE2®, og Difis Prosjektveiviser (prosjektveiviseren.no) med Felles prosjektmodell for offentlig sektor. Prosjektveiviseren bygger på PRINCE2®. PRINCE2® er utvikla i England basert på beste praksis i prosjektgjennomføring, og beskriver hvordan man gjennomfører prosjekter fra start til slutt.

Formålet med prosjektveiviseren er å bidra til flere vellykkede prosjekter. Prosjektveiviseren retter seg mot prosjektledere og prosjekteiere, og vektlegger den overordnede prosjektstyringen. Prosjektveiviseren er et rammeverk, beskriver faser, styringsdokumentasjon og beslutningspunkter, og dekker hele prosjektforløpet fra konsept til avslutning.

## Sentrale prosjektroller

**Prosjekteieren** er personen som blir utpekt som overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål. Hvor et prosjekt skal forankres, og hvem som skal være prosjekteier, avhenger av innholdet i prosjektet, mål og innhold.

**Prosjektstyre:** Til å støtte seg i utøvelsen av prosjektets eieransvar og for å styrke eierrollen med representasjon fra prosjektets hovedinteresser, kan prosjekteier velge å utnevne et prosjektstyre.

**Prosjektleder** har myndighet og ansvar til å lede prosjektet og levere de nødvendige produktene innenfor de rammer og begrensninger som er definert av prosjektstyret.

## Prosjektmodell

Et prosjektforløp kan deles inn i følgende faser: Konsept, planlegge, gjennomføre, avslutte og realisere.

<sup>7</sup> Frå Ot. prp. nr. 70 (2002-2003) kap. 4.3.



Figur. Prosjektmodell for offentlig sektor, Kilde: Projektveiviseren.no

### Prosjektidé

Forut for konseptfasen tar virksomhetsledelsen stilling til om en gitt prosjektidé er i tråd med virksomhetens mål og behov, og avgjør om idéen skal utredes nærmere i en konseptfase. Det blir avgjort om konseptfasen skal starte opp, og det utnevnes en leder av utredningsarbeidet i konseptfasen.

### Ansvar: Virksomhetsledelsen

Aktuelle forhold som vil undersøkes er:

I hvilken grad har kommunen rutiner og prosedyrer for

- At virksomhetsledelsen tar stilling til om en gitt prosjektidé er i tråd med virksomhetens mål og behov, og beslutter om idéen skal utredes nærmere i en konseptfase (beslutningspunkt 1)?
- å utarbeide klare mandater for konseptfasen? Bør inneholde:
  - **Bakgrunn for forslaget** – Hva var utgangspunktet for dette forslaget?
  - **Hensikten med et eventuelt prosjekt** – Hvilke behov skal dekkes? Hvilke endringer skal prosjektet skape?
  - **Idé til et nytt prosjekt** – Forslag til tilnærming. Er anskaffelse av varer og tjenester aktuelt?
  - **Tidsramme og ressursbehov** - Planlagt varighet for konseptfasen og forventet ressursbruk
  - **Organisering og ansvar** - Hvem som er ansvarlig for å gjennomføre konseptfasen
  - **Politiske føringer** - Tydeliggjøre hvilke politiske føringer som gjelder for og må tas hensyn til i utredningen

### Konsept: Avklaring av behov og valg av konsept.

Formålet med konseptfasen er å utrede alternative konsepter<sup>8</sup> og velge det konseptet som er best egnet til å tilfredsstille et definert behov. Konseptfasen skal sikre at ledelsen får god, relevant og tilstrekkelig informasjon til å avgjøre om de skal sette i gang et nytt prosjekt, og gjøre et bevisst og gjennomtenkt valg av konsept. Bare slik kan de være sikre på at de prioritører rett. Formålet er like mye å forhindre bruk av ressurser på dårlige prosjekter som å godkjenne bruk av ressurser til å planlegge levedyktige og lønnsomme prosjekter.

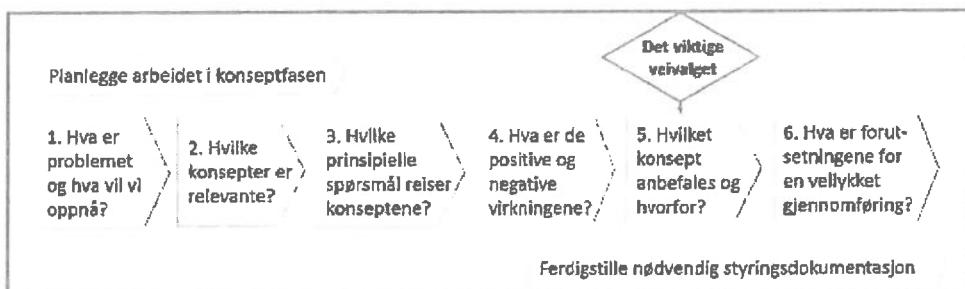
### Ansvar: Leder av utredningsarbeidet

<sup>8</sup> Et konsept er en mulig måte å gå fram på for å løse et problem eller skape en endring.

Aktuelle forhold som vil undersøkes er:

I hvilken grad har kommunen rutiner og prosedyrer for

- å utarbeide utredning av alternative konsepter og begrunnelse for valg om det konseptet som er best egnet til å tilfredsstille et definert behov?



- å beskrive hva som skal til for at prosjektet blir en suksess, og hvilke usikkerheter som er knyttet til prosjektet?
- å utarbeide prosjektforslag? En kortfattet og overordnet beskrivelse av:
  - bakgrunn og formål med prosjektet
  - nåværende og fremtidig situasjon
  - de viktigste interessentene
  - hvilke alternative konsepter dere har vurdert, og begrunnelse for hvorfor dere har landet på det anbefalte konseptet
  - en foreløpig beskrivelse av prosjektets produkter
  - hvilke gevinst (nytte) prosjektet vil bidra til, hentet fra nytte/kost-vurderinger
  - hvilke kostnader som forventes ifm prosjektet, hentet fra nytte/kost-vurderinger
  - en grov, overordnet prosjektplan
  - prosjektets rammebetingelser
  - de viktigste forutsetningene for en vellykket gjennomføring
- Å utarbeide prosjektbegrunnelse? Prosjektbegrunnelsen bør inneholde:
  - **Oppsummering** som beskriver de viktigste punktene fra Prosjektbegrunnelsen og inneholder sentrale gevinst og avkastning på investeringen (ROI).
  - **Hensikt** som beskriver hvorfor prosjektet settes i gang og forklarer hvordan prosjektet bidrar til å oppnå virksomhetens strategier og mål.
  - **Forretningsalternativ** som analyserer og begrunner en anbefaling for valg av forretningsalternativ: ikke gjøre noe, gjøre minimalt og gjøre noe.
  - **Forventede gevinst** som beskriver hvilke gevinst prosjektet vil gi, uttrykt i målbare enheter, sett opp imot dagens situasjon (før prosjektet eksisterte). Gevinstene kan både være kvalitative og kvantitative. De bør være i tråd med virksomhets- eller programgevinst. Toleranser bør settes for hver gevinst og for den samlede gevinsten. Alle krav for at gevinstene skal realiseres må defineres.
  - **Forventede ulemper** skal beskrive negative effekter av å gjennomføre prosjektet. Disse må verdsettes og innarbeides i investeringsvurderingen.

- **Tid** omfatter en beskrivelse av perioden prosjektet vil være (oppsummering av Prosjektplanen) og perioden gevinstene vil bli realisert. Informasjonen brukes videre for å støtte tidsbeslutninger under planleggingen.
- **Kostnader** er en oppsummering av prosjektkostnadene, løpende drifts- og vedlikeholdskostnader og hvordan de skal finansieres.
- **Investeringsvurdering** sammenligner gevinner og ulemper opp mot kostnadene. Analysene kan benytte teknikker som kontantstrømoppstilling, ROI, netto nåverdi, internrente og tilbakebetalingsperiode. Formålet er å kunne definere verdien på et prosjekt som en investering. Investeringsvurderingen må også vise hvordan prosjektet skal finansieres.
- **Viktige usikkerheter** er en oppsummering av de viktigste usikkerhetene assosiert med prosjektet sammen med sannsynlige konsekvenser og planer dersom de oppstår.
- Å utarbeide faseplan for planleggingsfasen?
- At virksomhetsledelsen vurderer om prosjektforslaget understøtter målene til kommunen, avgjør om planleggingsfasen kan starte, og godkjenner valg av prosjektleaderen som er identifisert i konseptfasen? (beslutningspunkt 2)

#### **Planlegge: Planlegging av overordnet styring av prosjektet og gevinstene**

Formålet med **planleggingsfasen** er å sikre at virksomheten har en god forståelse for arbeidet som kreves for å gjennomføre prosjektet, før en forplikter seg til en betydelig investering.

#### **Ansvar: Prosjektleader**

Fasen innledes ved at ledelsen godkjenner prosjektforslaget som ble utarbeidet i konseptfasen. Planleggingsfasen legger det videre grunnlaget for å oppnå et vellykket prosjekt. Planleggingen som gjøres her bør være på et overordnet nivå. Resultatet fra fasen er en samling dokumenter som brukes av prosjektstyret for å godkjenne videre gjennomføring av prosjektet. Dette omfatter gjerne prosjektets styringsdokument (som er en videreforedling av prosjektforslaget), faseplan for første gjennomføringsfase, og en gevinstrealiséringsplan. Denne styringsdokumentasjonen brukes til å fatte beslutninger om gjennomføring av prosjektet, og som styringsredskap i etterfølgende faser.

Aktuelle forhold som vil undersøkes er:

I hvilken grad har kommunen rutiner og prosedyrer for:

- å oppdatere prosjektbegrunnelsen?
- å utarbeide styringsdokument med oversikt over alle sentrale forhold i prosjektet (som overordnede rammer, gjennomføringsstrategi og prosjektplan)? Styringsdokumentasjon bør inneholde
  - Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet
  - Prosjektets mål
  - Beskrivelse av prosjektplottet – hva prosjektet skal levere
  - Interessentoversikt og kommunikasjonsstrategi
  - Rammebetegnelser for prosjektet
  - Organisering, roller og ansvar
  - Strategier for gjennomføring/prosjektilnærming. Eksempelvis
    - Konkurransestrategi
    - Strategi for implementering og overføring til linjen

- Usikkerhetsstrategi
  - Gjennomføringsstrategi
- Prosjektets avhengigheter og forutsetninger
- Prosjektplan (Prosjektplanen kreves ikke som et selvstendig dokument, men kan være et kapittel i prosjektets Styringsdokument).
  - Faser og hovedleveranser, samordnet med planer for fremskaffelsen av de ulike hovedleveransene.
  - Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter
  - Periodisert budsjett og investeringsplan
  - Vurdering av prosjektets usikkerheter
  - Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer
  - I prosjektplanen bør det også tas høyde for aktiviteter som må gjennomføres i forbindelse med overføring til linjen (kompetansetiltak, endringer i arbeidsprosesser osv.)
- Toleranser – tillatt avvik fra plan før det må eskaleres til prosjekteier
- å utarbeide gevinstrealiseringssplan? Bør inneholde
  - Prosjektets begrunnelse, mål og hovedprodukter
  - Hvem som er prosjektets gevinstansvarlige, og hva som ligger i dette ansvaret
  - Oversikt over prosjektets gevinster
  - Tiltak og oppfølging
  - Oppdatert gevinstkart
- å utarbeide faseplan for gjennomføring?
- å beslutte om styringsdokumentasjonen fra planleggingsfasen gir tilstrekkelig grunnlag til å avgjøre oppstart av gjennomføring fasen? (beslutningspunkt 3)

Som en del av styring av prosjekter i kommunen, ikke bare i gjennomføringsfasen men også i planleggingsfasen, inngår det å administrere kontrakter, og følge opp leveranser fra og kontrakter med eksterne leverandører som inngår med roller i prosjektet. Her baserer vi vurderinger på veileddning om god praksis for kontraktsoppfølging fra Difis "Veileder for kontraktsoppfølging av offentlige anskaffelser", samt fagsider om offentlige anskaffelser ([www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no)).

Noen hovedmomenter: Kontraktsoppfølging er alle forhold og situasjoner som oppstår fra kontrakt er signert til kontrakten er avsluttet og partene ikke lenger har retter og plikter etter kontrakten. Dette innebærer særlig å kontrollere og sørge for at leverandøren leverer det han skal, når han skal, og ellers oppfyller alle sine plikter. Men det innebærer også blant annet å implementere kontrakten i sin egen virksomhet, slik at en selv etterlever sine forpliktelser overfor leverandøren. Kontraktsoppfølging handler også om å håndtere uventede og endrede situasjoner som man ikke forventet da kontrakten ble inngått.

Ansvaret for kontraktsoppfølgingen er fordelt på flere roller (én person kan innehå flere roller):

- ✓ **Kontraktseier** som har ansvar for å tilrettelegge (implementere) kontrakten/rammeavtalen i virksomheten, dvs tilrettelegge med egnede rutiner og gjøre avtalen kjent i virksomheten.
- ✓ **Bestiller/Bruker** som bestiller/avroper på kontrakten/rammeavtalen og som mottar ytelsen og sørger for betaling. Bestiller/Bruker vil typisk også være fordelt på ulike personer/roller
- ✓ **Kontraktsforvalter** som har ansvaret for å følge opp kontrakten/rammeavtalen overfor leverandøren for å sikre smidig gjennomføring av avtalen og avdekke avvik i tide for å kunne rette disse.

I denne forvaltningsrevisjonen har vi fokusert på å se om kontraktsforvalterrolen er tydeliggjort og plassert og definert. Rollen handler om ansvaret for å følge opp kontrakt overfor leverandør (her,

eksterne prosjektressurser) for å sikre smidig gjennomføring av avtalen og avdekke avvik i tide for å kunne rette disse. Dette må baseres på de krav og rolleavklaringer som i utgangspunktet stilles til de eksterne partene når kontrakten inngås. Dette inngår, slik vi ser det, som en viktig del av kommunens styring av prosjekter, særskilt der det benyttes eksterne prosjektressurser.

### **Gjennomføre: Gjennomføre leveranser og planlegge delfaser, og følge opp gevinstrealisering**

Formålet med **gjennomføringsfasen** er å levere produkter ved å gjennomføre faser i henhold til de planer og strategier som fremgår av styringsdokumentet.

#### **Ansvar: Prosjektleder**

Når det gjelder gjennomføringsfasen har denne revisjonen vært avgrenset til å kun oppsummere kjente resultat og eventuelle avvik knyttet til tid, økonomi og kvalitet for det avsluttede prosjektet/status hittil i prosjektet, og se dette i sammenheng med eventuelle mangler i tidlige faser, dersom det framgår aktuelt.

### **Avslutning: Evaluere og avslutte prosjektet**

Formålet med **avslutningsfasen** er å sikre en strukturert og formell avslutning av prosjektet og en god overlevering til linjen.

#### **Ansvar: Prosjektleder**

Fasen tar sikte på å gjennomføre en god avslutning av prosjektet, og trekke lærdom av prosjektets utfall. En god avslutning kjennerlegnes ved en ryddig og omforent avsjekk mellom prosjekt og linjeorganisasjon av at alt er levert som avtalt og i henhold til forventningene. Basert på at prosjektmålene har blitt nådd overføres produktansvaret/eierskapet til linjen, det vil si ansvaret for drift, forvaltning og eventuell videre utvikling av produktene.

Avslutningsfasen er et tidspunkt for refleksjon og læring, slik at man kan bruke erfaringene i fremtidige prosjekter. I avslutningsfasen skal det gjennomføres en evaluering av prosjektet og det skal utarbeides en sluttrapport som dokumenterer resultater og erfaringer av prosjektet. Sluttrapporten sammenligner prosjektets resultater med mål og planer i styringsdokumentasjonen. Sluttrapporten bør også inneholde en oppsummering av erfaringer som kan være nyttige for andre prosjekter.

Når det gjelder avslutningsfasen har denne revisjonen vært avgrenset til å kun se på rutiner og system for evaluering og læring fra prosjekter, da det er et formål med forvaltningsrevisionen å bidra til at kommunen drar læring fra konkrete erfaringer til framtidige prosjekter.

### **Realisere: Realisere mål og gevinster og måle gevinster**

Formålet med **realiseringsfasen** er å realisere gevinster og vurdere oppnåelse av effektmål.

#### **Ansvar: Linjeorganisasjonen**

Denne revisjonen har vært avgrenset til å kun se på om det er etablert en formalisert evaluatingsprosess knyttet til å evaluere valg av konsept gjort i tidlig fase. Dette er for senere å kunne nyttiggjøre seg av erfaringene man gjorde i prosjektet.

Konseptevaluering sammenligner realiserte gevinster med mål og planer fra konseptfasen, etter at gevinster er/bør være realisert. Dette tar utgangspunkt i de realiserte/dokumenterte gevinstene sett i forhold til de forventede gevinstene som ble lagt til grunn for konseptvalget i konseptfasen. (Konseptevalueringen og -rapporteringen erstatter ikke prosjektets sluttrapport som utarbeides i avslutningsfasen og dreier seg om prosjektets gjennomføring og oppfyllelse av prosjektets resultatmål).



**Kontakt oss**

**Ole Willy Fundingsrud**

**Direktør**

**T** +47 40 63 96 92

**E** ole.willy.fundingsrud@kpmg.no

**Lena Davik Fjørtoft**

**Senior Associate**

**T** +47 40 63 92 64

**E** lena.fjorloft@kpmg.no

[kpmg.no](http://kpmg.no)

© 2018 KPMG AS, a Norwegian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

This proposal is made by KPMG AS, a limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative, and is in all respects subject to the negotiation, agreement, and signing of a specific engagement letter or contract. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.