



Høgskulen
på Vestlandet

10 år siden Terra – hva har vi lært?

Hva med investeringer og investeringsbeslutninger?

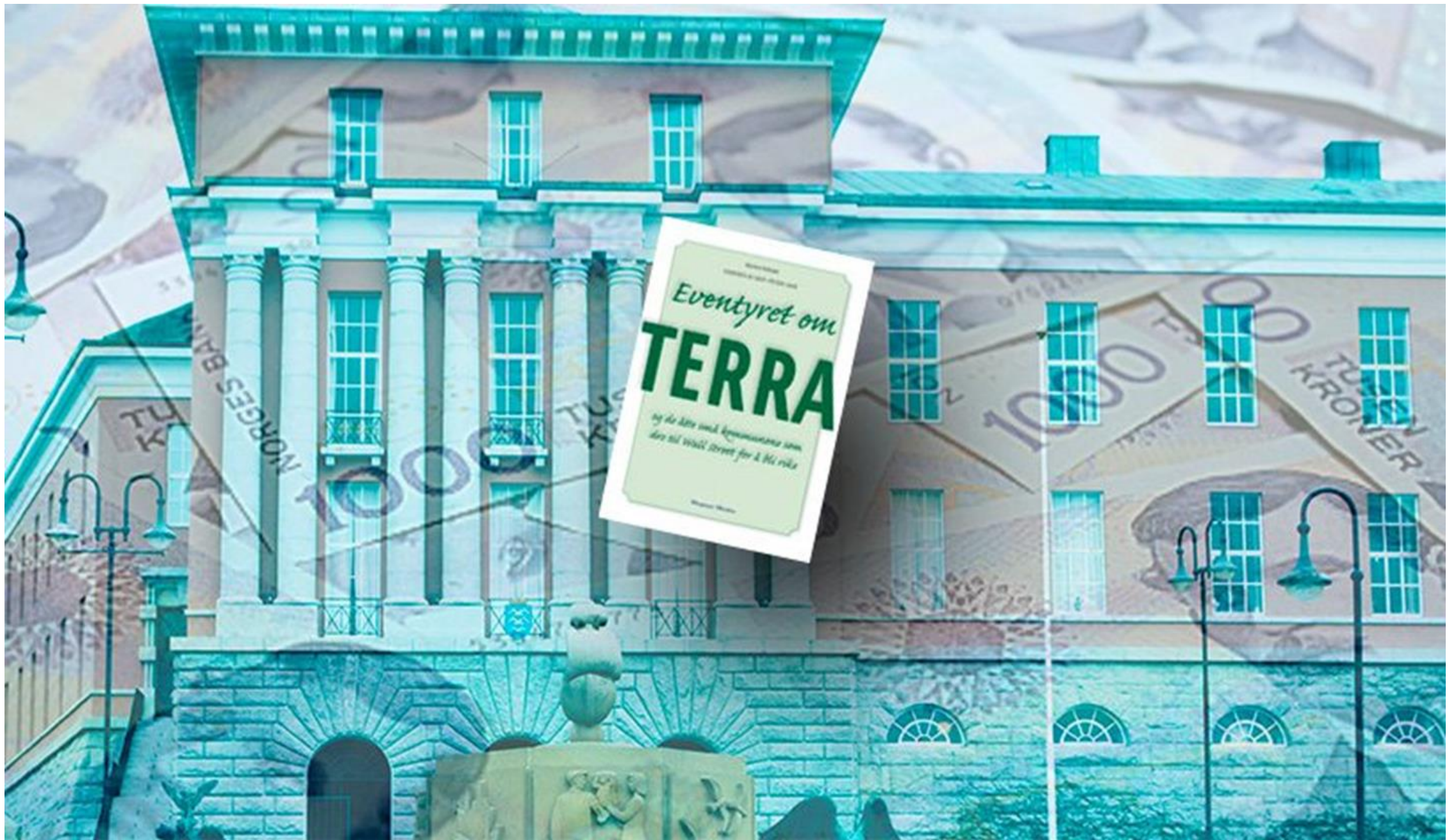
KOMØKforum Trøndelag

6. juni 2019

Jostein Aksdal
joak@hvl.no
Tlf. 95004975

Et stupetårn til besvær...





«Terra-skandalen»

- › De fire nordlandskommunene Rana, Narvik, Hemnes og Hattfjelldal hadde lånt penger med sikkerhet i fremtidige kraftinntekter og investert pengene i kompliserte obligasjonsfond med høy risiko i USA gjennom Citigroup.
- › Saken ble først kjent i mediene da Finansavisen begynte å skrive om saken i slutten av oktober 2007.
- › Senere viste det seg at kommunene Vik, Bremanger, Haugesund og Kvinesdal også hadde gjort lignende investeringer.

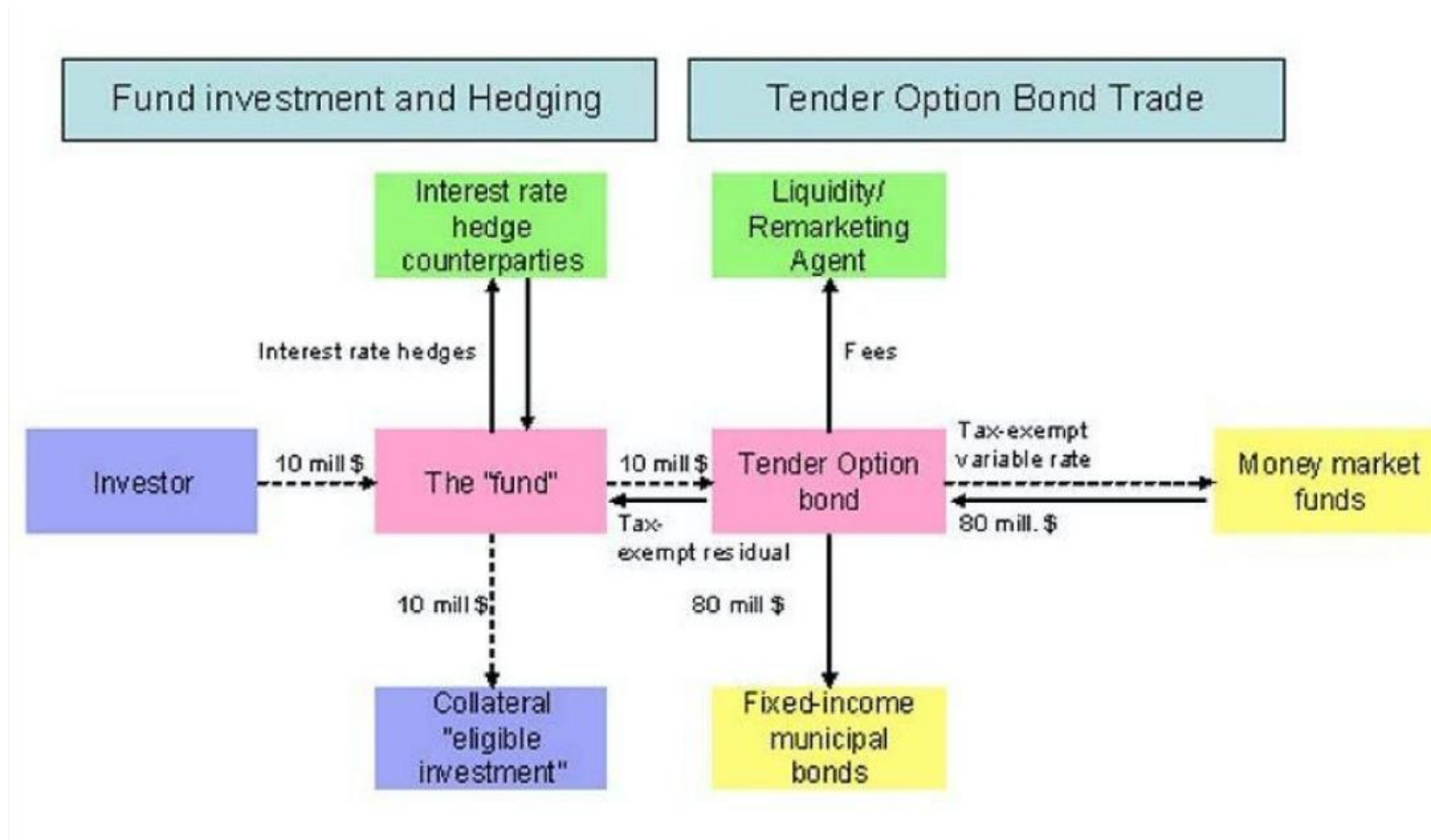
«Terra-skandalen»

- › To av meglerne i Terra Securities gikk til kraftkommunene og anbefalte å ta opp lån med sikkerhet i fremtidige kraftinntekter og investere disse i strukturerte kredittprodukter (FLN-er og CDO-er) i USA.
- › De fire første kommunene investerte tilsammen 450 millioner norske kroner.
- › Denne investeringen ble deretter kraftig belånt for å få en mulig høyere avkastning, slik at det totale beløpet som ble investert var rundt 4 milliarder kroner.

«Terra-skandalen»

- › Da finanskrisen i USA slo til for fullt høsten 2007, sank verdien av investeringene, og kommunene måtte gå inn med garantier for ikke å tape alt. I første omgang var kravet at de skulle betale inn 84 millioner kroner, men dette økte senere etter hvert som verdiene falt ytterligere.
- › Meglerfirmaet Terra Securities ble slått konkurs i november 2007. De åtte kommunene fremmet krav om til sammen nær 1,5 milliarder kroner i boet etter Terra Securities.
- › Det vise seg at lånene var ulovlige etter kml § 50 (jf. Vik-brevet)
- › Etter 180 000 sider med rettsdokumenter og 290 millioner i advokatutgifter har kommunene lyktes i å få redusert tapene med nesten to tredjedeler.

Her er modellen som politikerne skulle forstå...



Kilde: Tor Øyvind Andersen (22. november 2007). «Her er modellen politikerne skulle forstå - prøv selv». E24. Besøkt 24. november 2007.

«TERRA-skandalen» - tiden etter og lærdommen

- › There is no such thing as a free lunch
- › Strengere regler for rapportering og overvåking
- › Økt skepsis til finansbransjen
- › Skadefryd (?)



«TERRA-skandalen» - ny finansforskrift

- › Kommunene kunne ta samme finansielle risiko
- › Økt fokus på kontroll, overvåking, rapportering og oppfølging
- › Viktige endringer:
 - › Krav til å vedtas minst én gang hver kommunestyreperiode
 - › Inneholde konkrete bestemmelser som hindrer kommunen fra å ta vesentlig finansiell risiko
 - › Angi rammer for hvilke risiko man kunne ta på aktiva siden
 - › Krav til tilstrekkelig kunnskap om finansforvaltning
 - › Krav til regler for avvikshåndtering
 - › Krav til rapportering – antall og innhold
 - › Krav til ekstern kvalitetssikring



I 2016 ble det igjen fokus på kommunenes finansforvattning...

Slik har kommunenes gjeld eksplodert i det skjulte

Siden finanskrisetåret 2008 har norske kommuners samlede gjeld doblet seg. I samme periode har den kortsiktige gjelden blitt 15 ganger høyere, uten at det vises i kommuneregnskapene.



Sandnes kommune i Rogaland er den norske kommunen som har høyest kortsiktig gjeld. 80 prosent av den samlede kommunegjelden på 4,2 milliarder kroner, var i realiteten kortsiktig gjeld ved utløpet av 2014, ifølge opplysninger NRK har innhentet fra administrasjonen. Gjennomsnittlig løpetid på gjelden på 3,4 milliarder, var 6 måneder.



Johan B Sættem
@johansættem
Journalist



Glen Imrie
@glenimrie
Grafikk

Publisert 13. jan. 2016 kl. 05:53



Artikkelen er flere år gammel.



– Det er utrolig at denne situasjonen har oppstått uten at det har fått mer oppmerksomhet og skapt mer offentlig diskusjon. Her har vi en tikkende bombe, en gjeldsbombe, sier finansprofessor Thore Johnsen ved Norges Handelshøyskole.

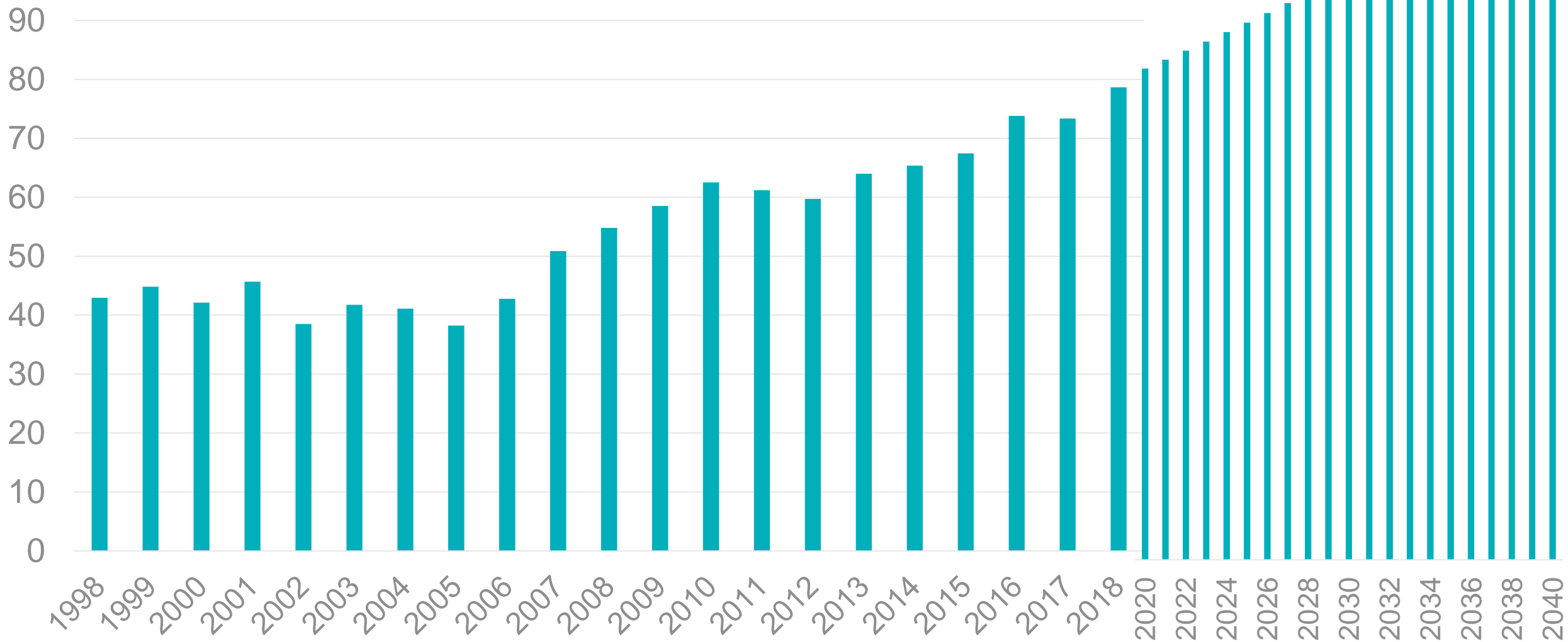
FOTO: NHH

NRK, 13. jan. 2016

Hva så med kommunale investeringer?

Årlige investeringer på nærmere 80 mrd. kroner

Bruttoinvestering i fast realkapital (2018-kroner)



Flere årsaker til høye investeringer

- Særlige grunner til sterk vekst i realinvesteringene:
 - › statlige satsinger, rentekompensasjonsordninger
 - › sentralisering av bosetting
 - › mange år med lavt nivå på løpende vedlikehold
- Økte inntekter og lave renter har gjort gjeld lettere å bære
- Hva med kommunesammenslåinger?



Formelle rammer for investering og finansiering i kommunal sektor

› **Finansiering (låneopptak, finans- og gjeldsforvaltning)**

- › Kml § 14-13 Finans- og gjeldsforvaltning m/forskrift
- › Kml § 14-14 Vilkår for å ta opp lån
- › Kml § 14-15 Lån til egne investeringer
- › Kml § 14-16 Lån til andres investeringer
- › Kml § 14-18 Avdrag på lån

Et paradoks; strengere regler for finansiering enn investering!

› **Investering (realinvesteringer)**

- › Kml § 13-1 Kommunedirektøren skal påse at saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet.
- › Utredningen skal gi et faktisk og rettslig grunnlag for å treffe vedtak.
- › Kml § 25-1 Internkontroll
 - › Ved internkontroll etter denne paragrafen skal kommunedirektøren
 - › b) ha nødvendige rutiner og prosedyrer
- › Kml § 14-4 Økonomiplan og årsbudsjett
- › Kml § 14-10 Balanse i økonomiplanen og årsbudsjettet



Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag for investeringsprosjekter

Kostnadsoverskridelser i store prosjekter

- › Kostnadsoverskridelser i investeringsprosjekter er et kjent og mye omtalt fenomen
- › Internasjonal studie av 4 000 offentlige investeringsprosjekter: Overskridelsene var typisk mellom 40 og 200 prosent. (Morris og Hough, 1991)
- › Norsk studier (90-tallet): Forventet overskridelse på statlige investeringsprosjekter på 20-40 prosent
 - › Hovedårsak: **Mangelfullt beslutningsunderlaget** og **svikt i de innledende fasene** i prosjektene, forut for beslutning om igangsettelse av investeringsprosjektet

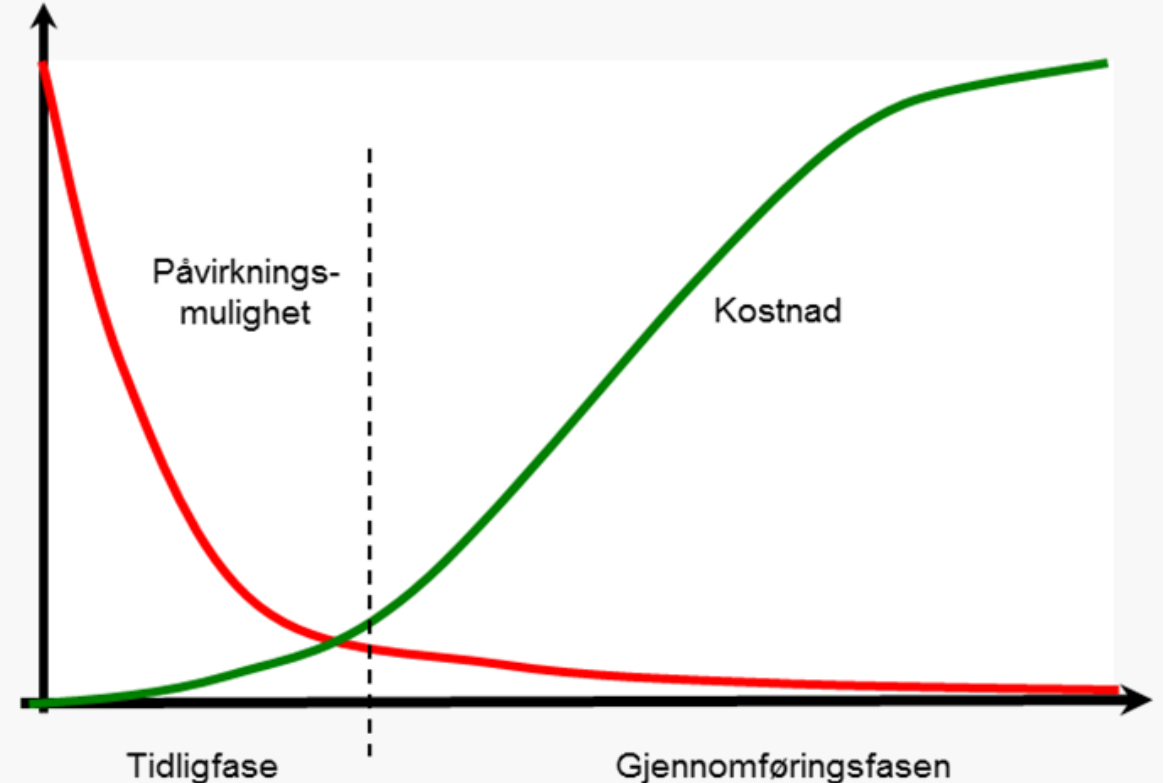
Hvordan lykkes med investeringsprosjekter?

- › Nøkkelen er å velge prosjekt som ivareta både
 - › prosjektperspektivet (produktivt)
 - › brukerperspektivet (relevant)
 - › samfunns-/ eierperspektivet (levedyktig)
- › Å stoppe i tide er også suksess!
- › Lønnsomme og vellykkede virksomheter løser dette innenfor rammene av «prosjektmodeller» eller «investeringsreglement» mv.



Forenklet kan et prosjekt deles opp i to hovedfaser

- > I **tidligfasen** defineres premissene for prosjektet. På dette stadiet er **mulighet for påvirkning størst**, samtidig som kunnskapen om det som ligger foran er minst.
- > **Gjennomføringsfasen** omfatter alt det som skjer etter at beslutning om finansiering og gjennomføring er tatt, og inkluderer den mer detaljerte planlegging og anskaffelser av prosjektet



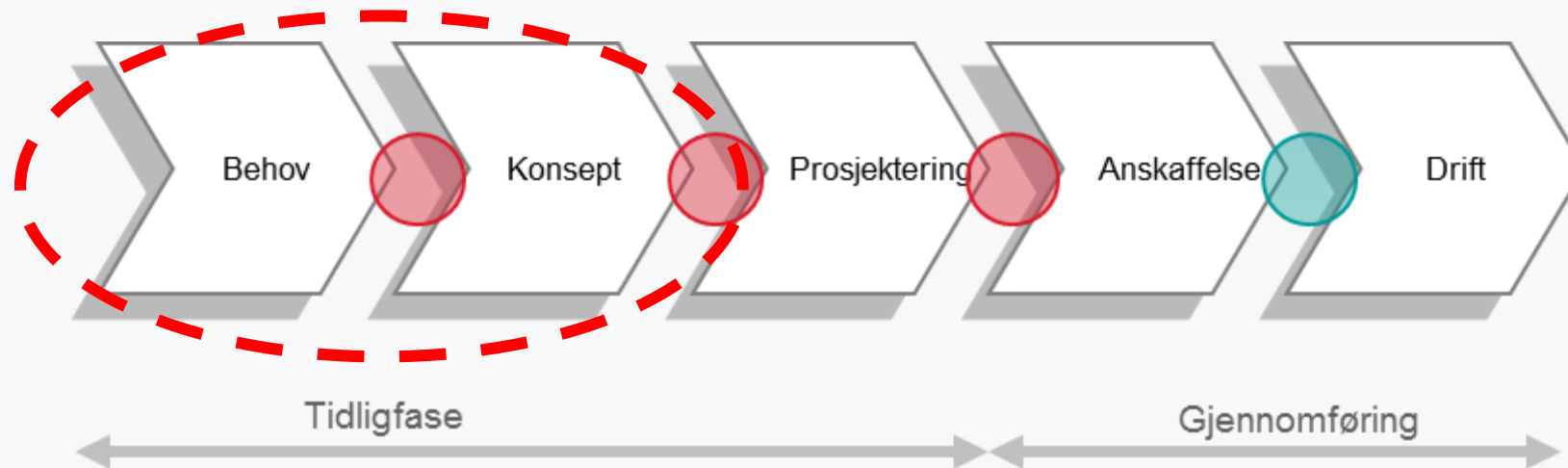
Hensikten med en prosjektmodell

- › Styrke styringen av kommunens prosjekter gjennom **felles retningslinjer** som skal følges av alle prosjekter
- › Sikrer at aktiviteter gjøres i **riktig rekkefølge**
- › Sikrer at beslutningene tas på **riktig grunnlag** og på riktig nivå
- › Har **beslutningspunkt** hvor man skal beslutte om prosjektet skal videreføres, utsettes, stanses eller revurderes
- › Det skal foreligge **konkrete krav** til hva som skal gjøres i hver fase før man kan gå videre



Viktigste aspekter ved gode beslutningsmodeller

- › Klar faseinndeling
- › Klare beslutningspunkter
- › Kvalitetssikret grunnlag for beslutninger
- › Enkelhet



Haanæs m.fl. (2004)

Behovsvurdering – trenger kommunen et alpinanlegg?

☰ **Kommunal** Rapport

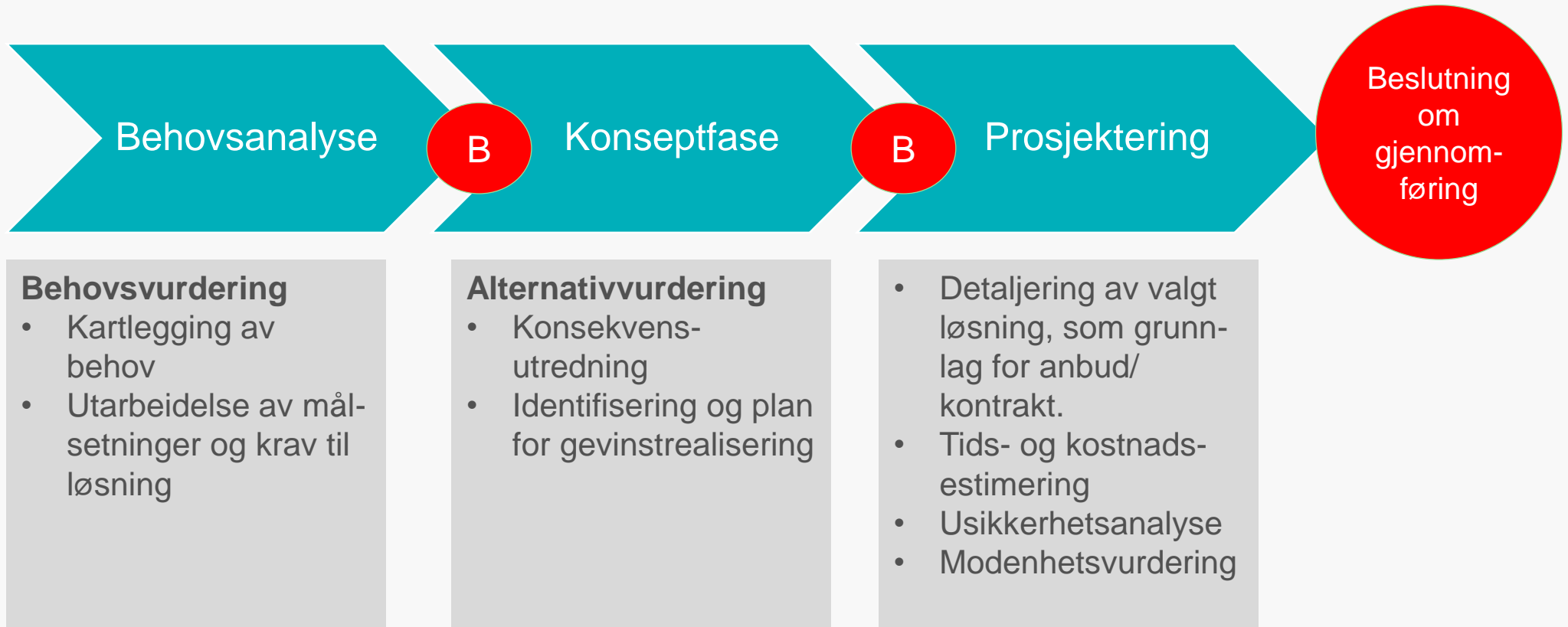
Kan tape 100 millioner på alpinanlegg

ØKONOMI. Stranda redda alpinanlegget i kommunen, men sit att med ei kjemperekning når anlegget no vert seld.

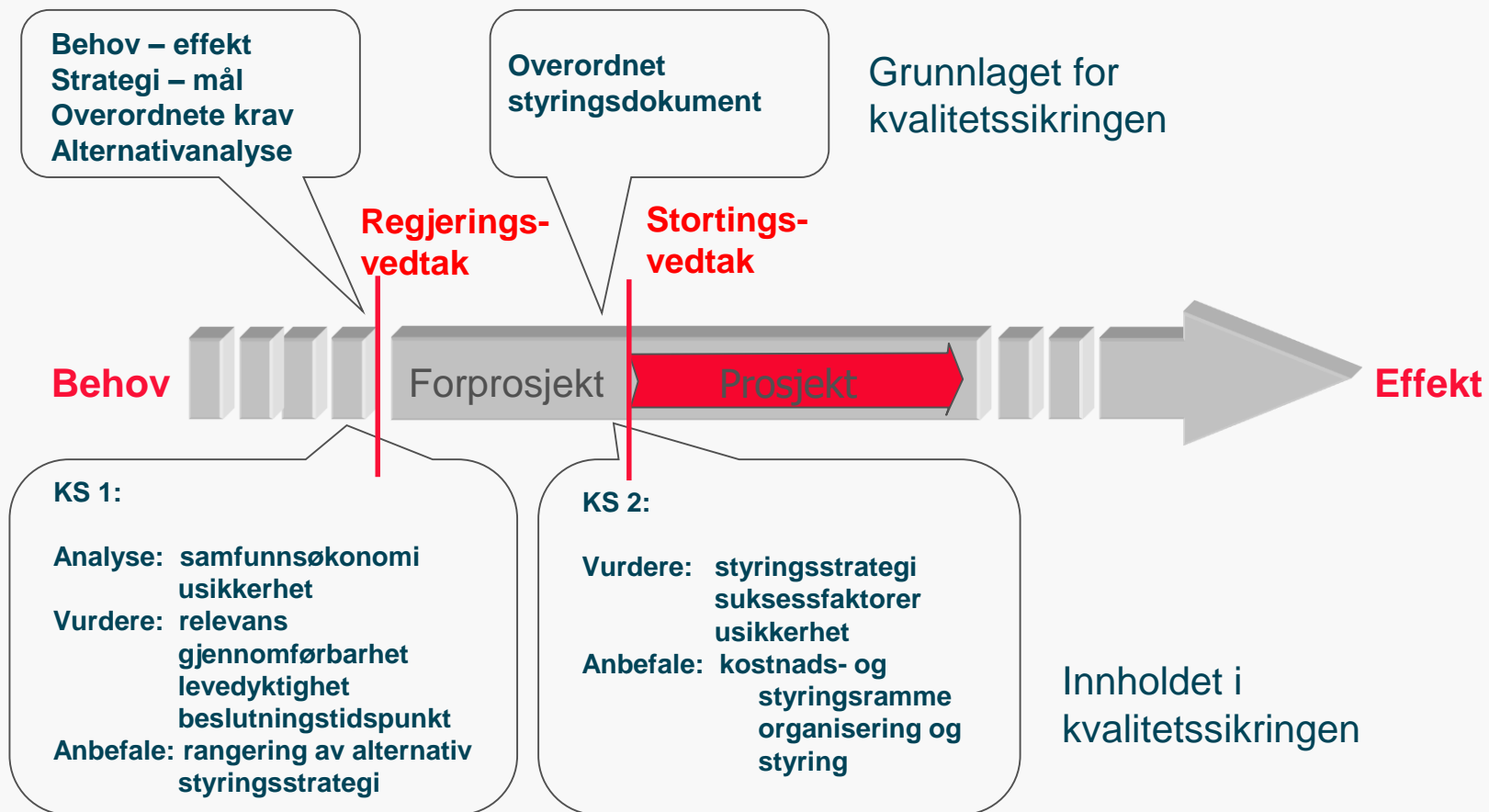


Arkivfoto: Magnus Knutsen Bjørke

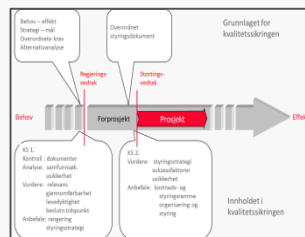
Innhold i en generell prosjektmodell (tidligfase)



Statens prosjektmodell



Kostnadsoverskridelser i statlige investeringsprosjekter



ÅR

1990

2000

2010

Forventet overskridelse på 20 til 40 prosent

Innføring av prosjektmodell i staten

Evaluering av 40 prosjekter: 80 prosent gjennomført innenfor kostnadsrammen



■ Virksomhetsstyring ■ Prosjekteierstyring



Velkommen til Prosjektveiviseren

Versjon 3.2 - februar 2019

Prosjektveiviseren er Difis anbefalte prosjektmodell for styring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter.

➔ [Start Prosjektveiviseren](#)

✓ God praksis

💬 Begreper

Asker kommune - ulike prosjekttyper i samme modell

Prosjektveiviserens faser	Byggeprosjekt	Anleggsprosjekt	Utredningsprosjekt	IT-Systemutviklingsprosjekt
Konsept	Mulighetsstudie F0	Behov og mål Kravdokumenter	Problemutredning	Forstudie
	Rom- og funksjonsprogram F1 Oppdragsbeskrivelse (Eierskifte fra stab til Prosjekt- og utbyggingsavdelingen)		Hypotese fase Mandatformulering	Forprosjekt
Planlegging	Skisseprosjekt F2 Forprosjekt Kalkyle Usikkerhetskalkyle Design Arbeidstegninger Prosjektering Konkurransegrunnlag Anbudsprosess	Forprosjekt Detaljprosjektering Beskrivelse ROS-analyse Miljøgjennomgang Utlysning av konkurranse Evaluering Budsjett Kontraktsmøte Arbeidsdokument	Datainnsamling og systematisering Analyser og etter-prøving Konklusjoner Resultatpresentasjon	Spesifikasjon Systemdesign
Gjennomføring	Kontrahering F3 Bygging Styring Oppfølging Rapportering	Oppstartsmøte Byggeledelse Oppfølging		Programmering Innføring
Avslutning	Avslutning / Overtagelse Økonomisk avslutning Arkivering mm	Overtakelse / Overlevering FDV-dokumentasjon Prøvedrift Økonomisk avslutning Arkivering mm.	Avslutning	Avslutning
Gevinstrealisering	Garantiperiode Forvaltning, Drift og Vedlikehold	Garantiperiode Forvaltning, Drift og Vedlikehold		Drift og vedlikehold



Malangen Fort – verdens mest moderne torpedobatteri



FOTO: ØYVIND BYE SKILLE / NRK

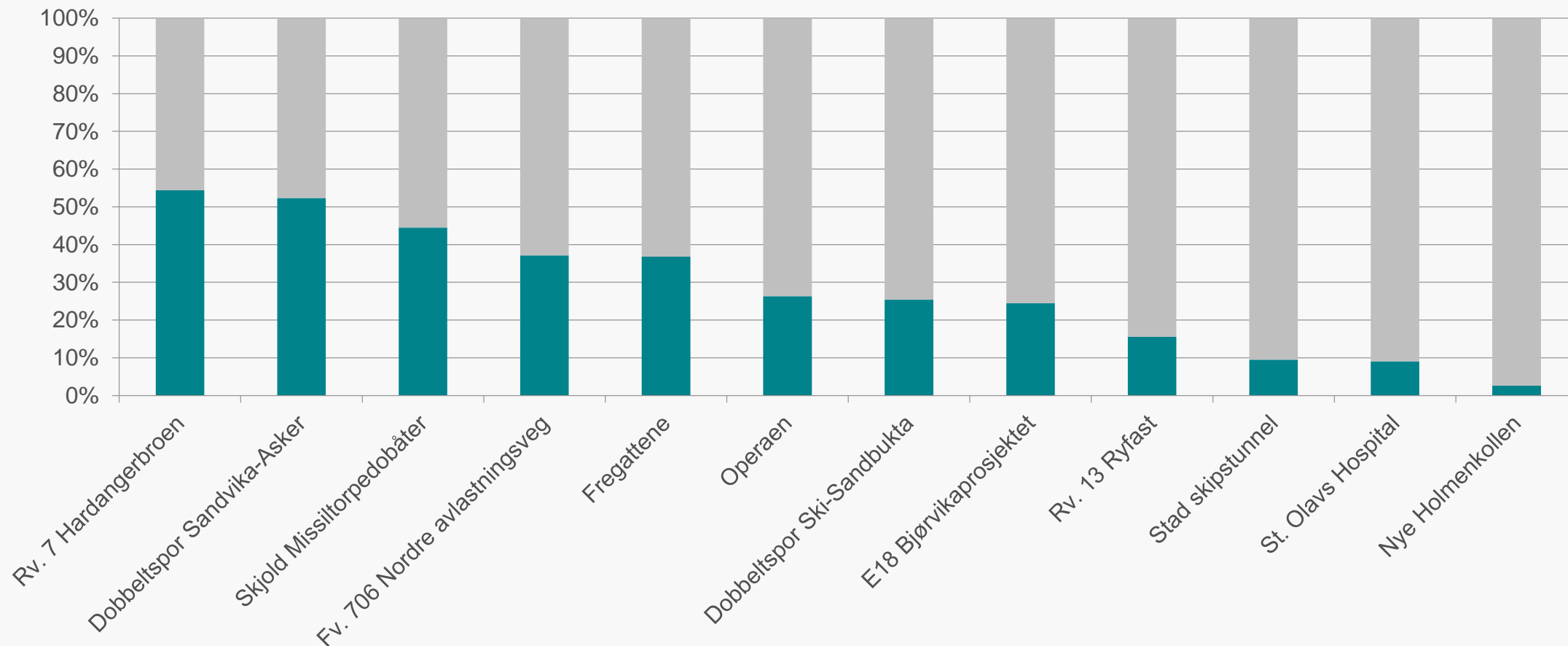
Prosjektsuksess

- › Prosjektsuksess: hvorvidt de er relevante i forhold til samfunnsprioriteringer, behov og marked.
- › Har man først gjort et dårlig prosjektvalg, som kanskje verken oppfyller brukernes eller samfunnets behov, vil det spille mindre rolle om selve prosjektgjennomføringen er eksemplarisk.
- › Noen utfordringer:
 - › tendens til å fokusere på det prosjektspesifikke heller enn det overordnet samfunnsrelaterte.
 - › valg av konsept er svært ofte tatt allerede før arbeidet med konseptvalgutredningen starter på grunn av politiske føringer, forventninger fra publikum etc.
 - › For lave kostnadsanslag - underestimering



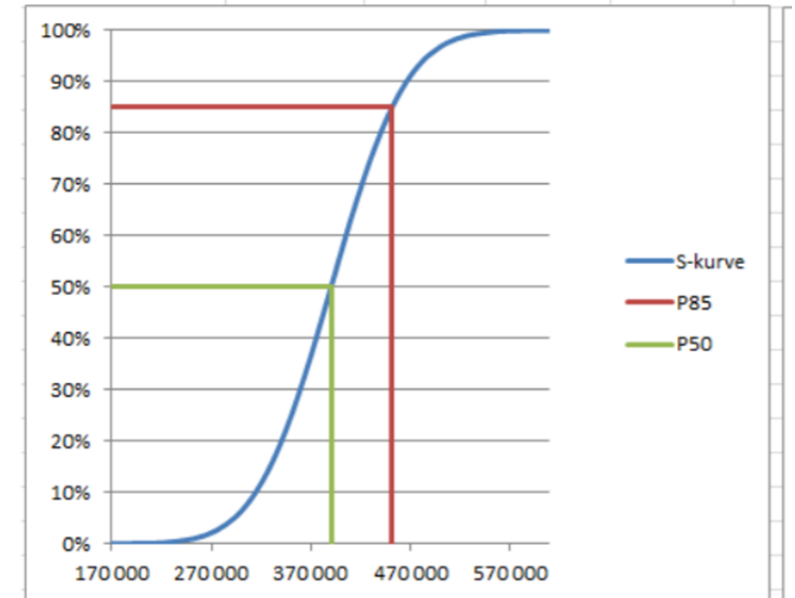
Underestimering av kostnader i noen utvalgte prosjekters tidligfase

Første estimat i forhold til sluttkostnad



Kostnadsestimering under usikkerhet

- › Usikkerhet gjør det umulig å estimere eksakt på forhånd hvor mye et prosjekt vil koste
- › Tradisjonelt blir dette likevel gjort (deterministisk estimering)
- › Alternativet er å ta inn over seg at verden er usikker og gjøre kostnadsestimering under usikkerhet
 - › stokastisk (sannsynlighetsbasert) estimering
 - › Gir som regel et mye riktigere bilde, men er mer ressurskrevende.



Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag

En studie av praksis i norske kommuner

Taper milliarder på dårlig styring

Anslagsvis 20 prosent av det kommunene bygger for årlig, går tapt som følge av dårlig planlegging og prosjektstyring.

MANGLENDE KOMPETANSE som byggherre, er en viktig årsak, ifølge eksperter.

Kommunene bygger for nærmere 20 milliarder kroner hvert år. Anslagsvis 3-4 milliarder av dette forsvinner i unødig surr og rot, ifølge eksperter på prosjektstyring Yngve Eilertsen og Øystein H. Meland.

- Kommunene kan spare store beløp på å bruke mer tid og ressurser på planlegging og byggeledelse, sier Eilertsen.

- Hovedproblemet er dårlig prosjektstyring og feil strategiske valg. Det positive er at det er enormt potensial for samarbeid mellom kommunene, for å øke kompetansen som byggherre, sier Meland.

Eilertsen er ingeniør og bedriftsøkonom, fagrådgiver i Rambøll Norge AS og ekspert på framdriftsplanlegging i store byggeprosjekter.

Meland er sivilingeniør med doktorgrad innen prosjektstyring innen bygg og anlegg, og forsker på samme felt ved Universitetet i Agder.

holder kurs

Sammen holder de kurs for kommuneansatte om styring av byggeprosjekter i regi av Norsk Kom-



- Kommunene bør etablere interkommunale byggeorganisasjoner, som får ansvar for planlegging og gjennomføring av store byggeprosjekter, anbefaler Øystein H. Meland (t.v.) og Yngve Eilertsen.

FOTO: MAGNUS KNUTSEN BJØRKE

for planlegging og gjennomføring av store byggeprosjekter, anbefaler Meland og Eilertsen.

Svake byggherrer

Også direktør Morten Lie i Direk-

tyr at hver femte skole i Norge er «gratis», sier han til Kommunal Rapport.

- Kommunene må bli mye mer profesjonelle som bestillere. Om det bør skje gjennom kommune-

- Ledelse lønner seg

Fra 2000 til 2011 sank produktiviteten i byggenæringen med 20 prosent, mens den økte i industrien med 30 prosent, ifølge Statistisk sentralbyrå.

Eilertsen og Meland mener dette har sammenheng med mangelfull planlegging og styring av byggeprosjekter. De tror kvaliteten på byggeledelsen har gått ned, og at dette for en stor del skyldes at bestillerne - først og fremst kommunene - engasjerer byggeledelse på fastpriskontrakter.

Det betyr at timetall og pris er fastsatt på forhånd, og at byggelederfirmaet ikke vil sette inn ekstra folk på byggeplassen, selv om problemene tårner seg opp.

- Hvis byggeledelsen ikke har tid til å følge opp, vil konfliktene på byggeplassen eskalere, problemer blir ikke løst og det blir dårlig koordinering mellom entreprenør og rådgiver. Både tid og kostnader kommer ut av kontroll og byggherren får uforutsigbare sluttoppgjør, sier Eilertsen.

Ved å betale etter medgått tid kan byggherren selv be om at det blir satt inn ekstra folk i byggele-

Prosjektstyring



Søler bort milliarder

Samlet taper kommunene 3-4 milliarder kroner årlig som følge av av byggeprosjekter i Hamar ble ti gan

6 · TORSDAG 7. NOVEMBER 2013

Taper milliarder på dårlig styring

Anslagsvis 20 prosent av det kommunene bygger for årlig, går tapt som følge av dårlig planlegging og prosjektstyring. **MANGLENDE KOMPETANSE** som byggherre, er en viktig årsak, ifølge eksperter.

Kommunene bygger for nærmere 20 milliarder kroner hvert år. Anslagsvis 3-4 milliarder av dette forsvinner i usikkerhet og rot. Ifølge eksperter på prosjektstyring Yngve Elderssen og Øystein H. Moland.



Ledelse lønner seg
Fra 2000 til 2011 sank produktiviteten i byggenæringen med 20 prosent, mens den ikke i industrien med 30 prosent. Ifølge Statistisk sentralbyrå.

Revisorene slakter kostnadsprekk i Namdalseid
Skarp kritikk

MAI

Kulturhus-sprekken: 1,2 milliarder kroner

26 Kulturhus av 61 har siden 2003 sprengt sine budsjett.

Aftenposten har kartlagt kulturhusprosjektene mellom 2003 og 2016. Byggingen av kulturhuset i Kristiansund koster 31 973 kr pr innbygger i kommunen, mens kulturhuset på Ørland har et årlig driftsbudsjett på 2749 kr pr innbygger i kommunen.

Sorter etter

Kostnad/Budsjett	Pris pr innbygger
Drift pr innbygger	Budsjett/prekk

Sted	Innbyggere	Kostnad
Kristiansund	85 983	1 683 000 000
Stavanger	130 754	1 225 000 000
Bodo	49 731	1 181 000 000
Lorenskog	34 697	915 000 000
Kristiansund	24 395	780 000 000
Hamar	29 520	697 000 000
Stjerdal	22 683	609 000 000
Asker	58 338	454 600 000
Fredrikstad	77 591	330 000 000
Trondheim	182 035	300 000 000
Hammerfest	10 287	274 000 000
Mandal	15 349	265 000 000
Sorland	10 129	240 000 000
Os (Hordaland)	18 978	240 000 000
Porsgrunn	35 516	233 000 000

Utkadd etter skyteulykke
Nærskarmer i nærheten av Ørland har fått utkadd etter en skyteulykke. En person er drept og flere er skadet.

Utbyggingsmessell på 41 millioner
Utbygginga ved Heggehaug vil koste 91 millioner kroner.

Lite forskning på kommunale investeringer – men mange presseoppslag!



Jentatte ledningsbrudd i en rekke norske kommuner har ført til et vantapp av enorme dimensjoner. Illustrasjonsbilde

SVIKT I LEDNINGSFORNYELSE OG STORE VANNTAP

12.09.14: Til tross for problemet med enorme vantapp går ledningsfornyelsen ned i norske kommuner. Gjennomsnittlig ledningsfornyelse i 2013 var på bare 0,73 prosent. ...edningsfornyelsen for de 77 kommunene som deltar i tilstandsvurderingen av kommunale vann og avløpsnett har vist nedgang år for år, fra ca. 0,9 prosent i 2007 til ca. 0,8 prosent i 2013.

Forskningsrapport
En rapport fra Statistisk sentralbyrå viser at ledningsfornyelsen i norske kommuner har gått ned de siste årene. Dette kan skyldes manglende kompetanse og ressurser.

Kong narais mest p...
Kong Narai er en av de mest populære turistattraksjonene i Namdalseid. Den er et stort og imponerende anlegg.

Bygget blir ferdig til skolestart
Byggingen av skolebygget er nå ferdig. Det er forventet at skolen vil åpne i tidlig oktober.



Skolebygget er nå ferdig og vil bli tatt i bruk i tidlig oktober.

50-åring tatt i 556 km/t
En 50-åring er tatt i 556 km/t på E6. Det er den høyeste farten noen gang er registrert på denne veien.

Hovudrobeta på plass
Hovudrobeta er nå på plass og vil bli tatt i bruk i tidlig oktober.

Ut av medlemsposisjon
Partiet har gått ut av medlemsposisjon og vil nå konkurrere om stemmer.

Utsatt valg
Valget er utsatt til senere i året.

Utsatt valg
Valget er utsatt til senere i året.

Utbyggingsmessell på 41 millioner
Utbygginga ved Heggehaug vil koste 91 millioner kroner. Dette er et stort og imponerende anlegg.

Planlegg du å stoppe abonnementet ditt i ferien?
Planlegg du å stoppe abonnementet ditt i ferien? Det er nå mulig å gjøre dette online.



Kostnadsprekk på 225 prosent
Kostnadsprekken på kulturhusprosjektene er nå på 225 prosent. Dette er et stort og imponerende anlegg.

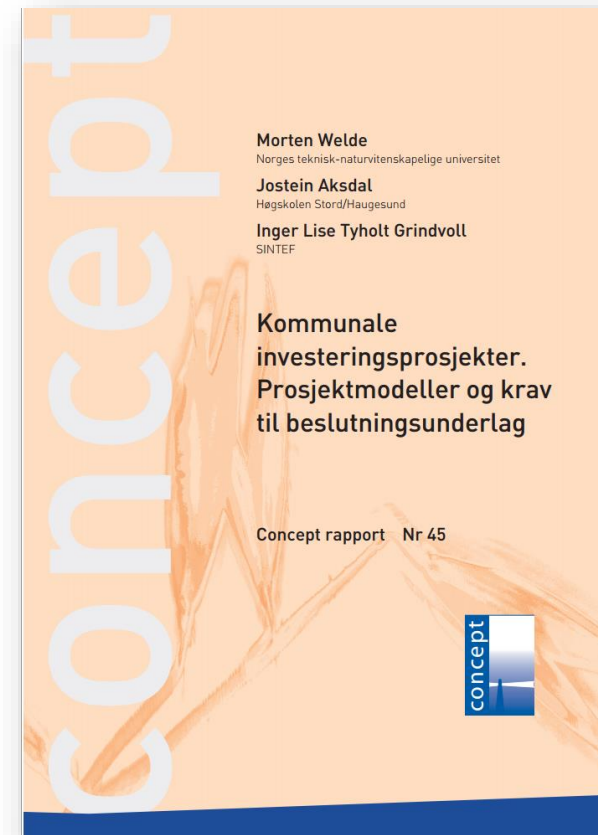
Byrådet vil granske sin egen enhet etter KJEMPESPREKK
Byrådet vil granske sin egen enhet etter en kjempesprekk. Dette er et stort og imponerende anlegg.

Concept-prosjekt:

Prosjektmodeller og krav til beslutningsmodeller i kommuner

› Studien har hatt som formål å:

- 1) Kartlegge om kommunene har en prosjektmodell
- 2) Hvilke deler av kommunens investeringsvirksomhet den gjelder
- 3) Hva den inneholder



Kartlegging av prosjektmodeller i kommunal sektor

- › Kartlagt prosjektmodeller i de 10 største kommunene
- › Analysert fem investeringsprosjekter:
 - › Stupetårnet på Hamar
 - › Bardufoss ungdomsskole
 - › adO arena
 - › Leangen Plasthall
 - › Rauma helsehus



Funn i de 10 største kommunene

- › 9 av 10 har regelverk/rutiner for styring av investeringsprosjekter
- › Økende erkjennelse av viktigheten av rutiner/regelverk
- › Det er i hovedsak bygg- og eiendomsprosjektene som omfattes av prosjektmodellene, men flere utarbeider for hele kommunen.
- › Stor forskjell på antall beslutningspunkter og grad av politisk involvering
- › Økende grad av ekstern kvalitetssikring (for større prosjekter)



Leangen Plasthall

- › Ble vedtatt i 2011 etter sterk lobbyvirksomhet fra idretten
- › Vedtatt kostnadsramme på 18,7 mill. kroner
- › Sluttkostnaden ble 33,3 mill. kroner
- › Hallen hadde store driftsmessige utfordringer
- › Hallen ble revet i 2018 og det skal nå settes opp en ny hall til 50 mill. kroner

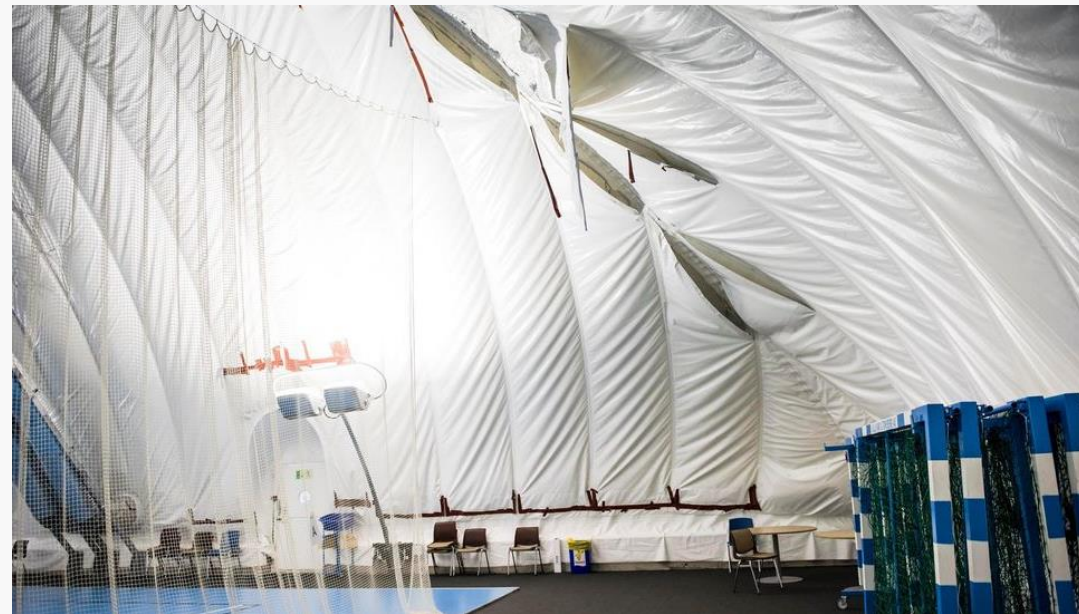


Foto: ©RICHARD SAGEN, Adresseavisen

Sentrale kjennetegn i case-prosjektene

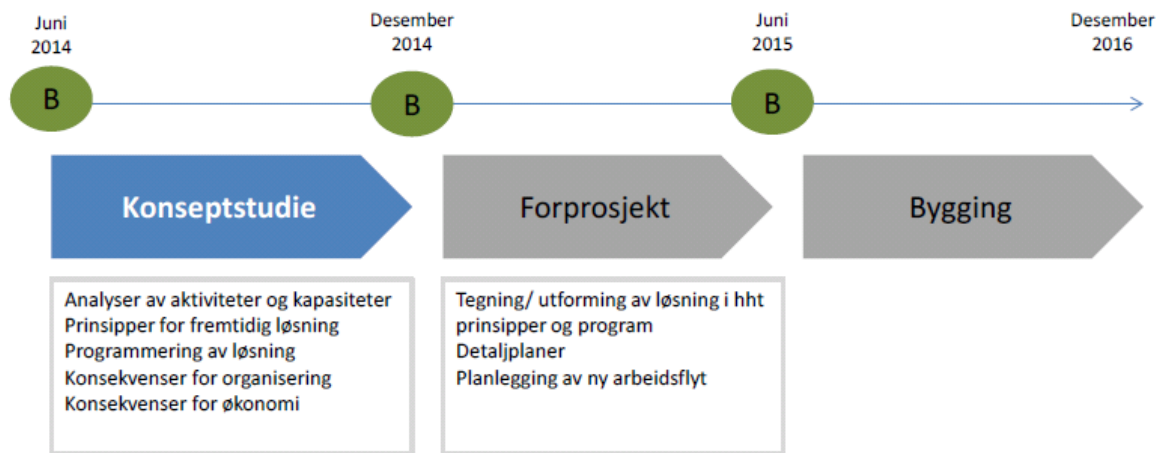
	Stupetårnet på Hamar	Bardufoss ungdomsskole	AdO arena	Leangen plashall	Rauma Helsehus
Manglende behovsanalyse	X	X	X	X	
Manglende målformuleringer	X	X	X	X	
Ikke vurdert ulike alternativer	X	X	X	X	
Mangelfulle økonomiske analyser	X	X	X	X	
Urealistisk førsteestimat	X	X	X	X	
Manglende usikkerhetsanalyse	X	X	(X)	X	
Kostnadsoverskridelse	X	X	X	X	
Taktisk estimering	X				
Overoptimisme	X				
Ikke ekstern kvalitetssikring	(X)	(X)	(X)	(X)	
Økning av omfang undervegs	X		X		
Privat medfinansiering	X				X
Ekstern pådriver				X	

Noen anbefalinger

- › Investeringspraksis i kommunesektoren bør få **mer oppmerksomhet** og at man ser på muligheten for **harmonisering av retningslinjer og praksis**.
- › Som et **minimum bør det i alle prosjekter foretas**:
 - › en behovsanalyse
 - › analyse av alternative konseptuelle løsninger
 - › endelig investeringsbeslutning bør være basert på et budsjett hvor usikkerheten er synliggjort.
- › **Klar faseinndeling** i prosjektene
 - › De folkevalgte bør være klar over hvilken fase prosjektet befinner seg i.
- › Det bør være minst ett **beslutningspunkt før endelig investeringsbeslutning** slik at det er mulig å avvise prosjekter som ikke møter et behov eller på andre måter er uegnet.



En vellykket prosjekt: Konseptstudie for Helsehus i Rauma kommune



Figur 3 Planfaser og beslutningspunkter



- › Vedtatt betydelig omstillingsprogram for helse og omsorg med omstilling fra institusjonsbaserte tjenester til hjemmebaserte.
- › I konseptstudien (tidligfasen) analyseres både dagens og den fremtidige virksomheten og alternative virksomhets og løsningsmodeller vurderes og drøftes før man komme fram til et forslag som er "liv laga".
- › Fra sykehjem til helsehus: sykehjemsprosjekt som utviklet seg til å bli et totalkonsept for helse- og omsorgstjenesten i kommunen.

Investeringsreglement i Haugesund kommune

- › Alle kommuner er pålagt å finansreglement, ikke tilsvarende krav for investeringer. Hvor mange har dette i sitt økonomireglement?
- › Investeringsreglement vedtatt i Haugesund kommune mars 2014
 - › Bakgrunn; en rekke investeringsbeslutninger som var for dårlig utredet.
- › Formål;

Investeringsreglementet skal ivareta grunnprinsippet i kommunelovens formålsbestemmelse om optimal utnyttelse av kommunens tilgjengelige ressurser med sikte på å gi et best mulig tjenestetilbud.

Investeringsreglement skal sørge for en enhetlig og forsvarlig saksbehandling av større investeringer i Haugesund kommune.



Investeringsreglement – Haugesund kommune

- › Et viktig element i gode investeringsprosesser er å **kvalitetssikre planer** og **estimater**, før en investeringsbeslutning tas.
- › Reglementet skal inneholde bestemmelser som sørger for en **enhetlig** og **forsvarlig saksbehandling** av større investeringer i Haugesund kommune.
- › I investeringsreglementet er det fastsatt 6 punkter som skal sikre at investeringen er forsvarlig utredet og tilstrekkelig opplyst til å gi grunnlag for å foreta en politisk beslutning;
 - › Bakgrunn og rammebetingelser for investeringen
 - › Behovsanalyse
 - › Mål for investeringen
 - › Kalkyle og økonomi
 - › Alternativer
 - › Sammenstilling og tilrådning

