

GJENNOMFØRINGSPROSJEKTET:

BUM-MODELLEN (Bestiller-Utfører-Mottaker) – KOMMUNALTEKNISKE TJENESTER.

Sluttrapport

Tema:

Innføring av BUM-modellen for kommunaltekniske tjenester

Deltakere:

Geir Larsen

Helge Nyberg

Roar Eriksen

Bjørn Sandvik

Asbjørn Eriksen

Trond Rune Indahl

Øystein Lunnan

Ingjar Eggen

Prosjektleder

Prosjektmedarbeider

Prosjektmedarbeider

Prosjektmedarbeider

Prosjektmedarbeider

Prosjektmedarbeider

Prosjektmedarbeider

Prosjektmedarbeider

Vann og avløp

Drift og anlegg

Veg, park og parkering

Vann og avløp

Tillitsvalgt NITO

Tillitsvalgt NKF

Rådmannens stab

Støtte,økonomi

Innholdsfortegnelse

ANBEFALINGER.....	3
1. BAKGRUNN, MÅL OG MANDAT.....	4
1.1 BAKGRUNN	4
1.2 MÅL FOR TOTALPROSJEKTET	4
1.3 MANDAT FOR DETTE FORPROSJEKTET	4
2. ORGANISERING PROSJEKTET ER ORGANISERT SLIK.....	6
3. GJENNOMFØRING.....	6
3.1 DELPROSJEKTETS MILEPÆLER.....	6
3.2 EVALUERING AV ARBEIDET I DELPROSJEKTET.....	7
4. SITUASJONSBEKRIVELSE, INFORMASJONS- OG DATAGRUNNLAG.....	7
4.1 GENERELT OM BUM-MODELLEN	7
4.2 DAGENS SITUASJON, RELEVANTE VEDTAK I ORGANISASJONEN	8
4.3 KORT OM DRAMMEN DRIFT.....	9
5. ANALYSE OG VURDERINGER.....	10
5.1 ROLLE OG OPPGAVEFORDELING MELLOM ENHETENE I EN BUM.MODELL.	10
5.2 ULIKE FORMER FOR AVTALER, TILBUD, ANBUD I EN BUM-MODELL.....	18
5.3 BEREGNING AV INTERNE TIMEPRISER I DRIFT OG ANLEGG.	20
5.4 RAPPORTERINGSRUTINER I EN BUM- MODELL	30
5.5 SAMARBEIDSFORMER OG RUTINER MELLOM AVDELINGENE.....	31
5.6 FAKTURERING MELLOM AVDELINGENE , FAKTURASYSTEM.....	31
5.7 BUDSJETT OG REGNSKAPSOPPSETT FOR DRIFT OG ANLEGG.....	31
6. ANBEFALINGER.....	32
6.1 SAMLA ANBEFALING.....	32
7. TIDSPLAN FOR GJENNOMFØRING.....	33

Anbefalinger.

Prosjektet har tatt lengre tid enn planlagt og vært krevende, både for å forstå prinsippene i BUM-modellen og for å overføre dem til praktiske løsninger. Brager Rådgiving har vært konsulent for prosjektet og bidratt med innspill, og det er prosjektgruppa som har skrevet rapporten.

Prosjektgruppa tilrår:

- ❑ BUM-modellen tas i bruk som skissert i rapporten fra 01.01.04.
- ❑ Det er nødvendig med overgangsperiode på noen felt og rapporten foreslår et grensesnitt der noen utøverfunksjoner blir igjen hos bestiller. Videre erfaringer med modellen kan endre dette.
 - Dette gjelder parkeringsbetjener som blir tilbake hos bestiller og driftsoperatør VA, som gruppa foreslår inntil videre blir igjen hos VA.
- ❑ Videre arbeid med utvikling av rollene i 2003 er en forutsetning for innføring fra 2004, og enhetene må prioritere dette i 2003.
- ❑ Bestiller og utfører må adskilles fysisk.
- ❑ Realkapitalen må fordeles på avdelingene før 1/1 2004
- ❑ Driftsoppgaver som i rapporten er foreslått beholdt innen bestillerenhetene, evalueres en gang årlig der overføring til utførerenheten vurderes. Dette må, av budsjettmessige hensyn, skje før 1/10 hvert år.
- ❑ For driftsoppgaver som vegvedlikehold og enkelte driftsoppgaver innen VA vil en ikke greie å utvikle bestillerrollen fullt ut til 1/1 2004. Det meste av bestillingsbeskrivelser må være utarbeidet innen 1/1 2005. Alle bestillinger må være utviklet til 1/1 2006.
- ❑ Regnskapet for utførerenheten må utvikles til å føres etter regnskapslova.

Prosjektgruppa vil videre kommentere:

- ❑ Erfaringer fra andre steder viser at driftsenheter med breiere fagfelt enn kommunalteknikk har større fleksibilitet og slik større mulighet til rasjonelle løsninger over tid.
- ❑ En bør vurdere om kommunalt foretak er en bedre selskapsform for utførerenheten.
- ❑ Politisk forståelse for modellen og riktige rammevilkår for utførerenheten er en forutsetning for vellykka innføring.

1. Bakgrunn, mål og mandat

1.1 Bakgrunn

Fra 01.01.02 er tidligere driftsavdeling ved teknisk etat, organisert i Resultatenhetene Vann og avløp, Veg, park og parkering og Drift og anlegg. Resultatenhetene Vann og avløp og Veg, park og parkering er i denne sammenheng bestillerorganisasjoner og resultatenheten Drift og anlegg en utfører enhet.

Enhetene har siden 01.01.02 fungert i bestiller-utfører-modellen uten at dette er formalisert gjennom avtaler, tjenesteytingsavtaler etc.

Spørsmålet om konkurranseutsetting av tjenestene resultatenhet Drift og anlegg utfører, blir også til stadighet reist politisk. Siste gang ble dette spørsmålet reist i forbindelse med utskifting av gravemaskinen. I denne sammenheng settes det spørsmålsteget til om kommune er konkurransedyktig i forhold til private entreprenører

1.2 Mål for totalprosjektet

Komme med konkrete forslag til rutiner og prosedyrer for innføring av BUM-modellen for kommunaltekniske tjenester

Viktig at en gjennom prosjektet skaper forståelse i de respektive enheter for Bestiller-Utfører-modellen og de roller denne med innebærer. Tror også det er viktig å endre en del oppfatninger om modellen i organisasjonen – ”ufarliggjøre” modellen m.h.t. byråkratisering og å få fram mulighetene for utvikling av tjenestene..

1.3 Mandat for dette forprosjektet

Mandat:	Mandat (forslag)
	<ol style="list-style-type: none">1. Lage en <i>prosjektplan</i> som viser hvordan prosjektet vil arbeide for å løse oppgaven sin2. Klargjøre rolle- og oppgavefordelingen mellom res.enhetene og nødvendig kompetanse innenfor res.enhetene3. Utrede forskjellige former for bestilling (anbud, tilbud med/uten konkurranse, rammeavtaler, ”funksjons”-avtaler¹, etc.) og klargjøre for hvilke typer arbeidsoppgaver/oppdrag disse er egnet for. Ved utvikling av bestillingsformer skal det også vektlegges muligheter for egenutvikling av tjenesteproduksjonen.4. Identifisere hvilke kostnadselementer som skal inngå i timeprisene5. Utvikle beregningsmodeller for :<ul style="list-style-type: none">• Beregning av timepris på maskinene• Beregning av timepris på mannskap6. Fastlegge rapporteringsrutiner og rapporteringsform

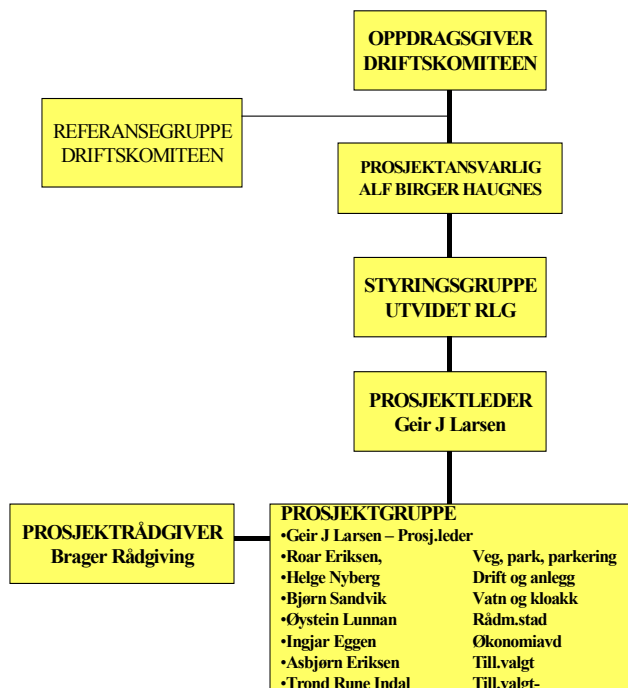
¹ Funksjonsbeskrivende avtaler som setter en kravspesifikasjon til sluttproduktet og ikke beskriver hvordan tjenesten skal utføres. Det skal da være opp til *Utfører* hvordan arbeidsoppgaven skal løses for å oppfylle *Bestillers* kravspesifikasjon. Dette vil sette store krav til egenutvikling av utfører enheten i dette tilfelle res.enh. Drift og anlegg.

	<p>under og etter utført arbeidsoppdrag.</p> <p>7. Utvikle samarbeidsformer mellom bestiller (res.enh. Vann og avløp og Veg, park og parkering) og utfører (res.enh. Drift og anlegg).</p> <p>8. Utvikle et effektivt fakturasystem innad i utførelsenheten og mellom utfører og bestiller (både intern og ekstern) som tilfredstiller kommunale regnskapsforskrifter.</p> <p>9. Forslag til nytt budsjett og regnskapsoppsett for res.enheten Drift og anlegg.</p> <p>10. Prosjektets analyse, vurderinger og anbefalinger skal dokumenteres i en oversiktlig <i>rapport</i></p>
--	---

<i>Spesielle premisser</i>	Prosjektet skal ikke vurdere konkurranseutsetting. Prosjektet må søke å involvere alle ansatte på enhetene for å skaffe god forståelse for modellen i alle ledd.
<i>Spesielle krav til organisering</i>	Prosjektgruppa må vurdere om undergrupper er nødvendig. Det er forutsatt ekstern prosjektrådgiver. Hovedkonklusjoner drøftes underveis med en referansegruppe.
<i>Ansvar:</i>	Prosjektleder Geir J Larsen.
<i>Frist:</i>	Sluttrapport klar innen 010303.
<i>Ressurser:</i>	Prosjektdeltakernes utgifter bæres av enhetene, ekstern konsulent og ekskursjon dekkes av omstillingsmidler

2. Organisering

Prosjektet er organisert slik



3. Gjennomføring

3.1 Delprosjektets milepæler

Når	Milepæl	Ansvarlig
150502	Prosjektgruppe oppnevnt	PA
15.05.02	Prosjektleder på plass	PA
040602	Prosjektgruppemøte. Prosjektplan. Valg av prosjektrådgiver.	PL
080702	Prosjektmøte. Prosjektplan, milepælsplan og aktivitetsplan. Grunnarbeid om innsamling av eksisterende data.	PL/PG
080702	Prosjektplan foreløpig godkjent	PA
070802	Prosjektmøte.	PL / Konsulent
19-20/9	Seminar og prosjektmøte	PL / Konsulent
08/10	Prosjektmøte.	PL
ca 15/10	Prosjektplan endelig godkjent	PA
	Prosjektreise Drammen	PL/ Konsulent

131102	Prosjektmøte	PL
041202	Prosjektmøte.	PL
091202	Prosjektmøte / Konsulent	PL
150103	Prosjektmøte	PL
220103	Orientering i driftskomiteen	PL
120203	Prosjektmøte. Møte med PA/ styringsgruppe. Forslag til ferdig rapport.	PL/PA

3.2 Evaluering av arbeidet i delprosjektet

Prosjektarbeidet har vært lærerikt. Det har vært konstruktive diskusjoner underveis i prosjektet. Med praktiske tilpasninger er hovedbudskapet i BUM-modellen fulgt opp. Unntak fra modellen er gjort for å hindre Dobbeltarbeid og for å skape best mulig effektivitet og lønnsomhet for alle parter.

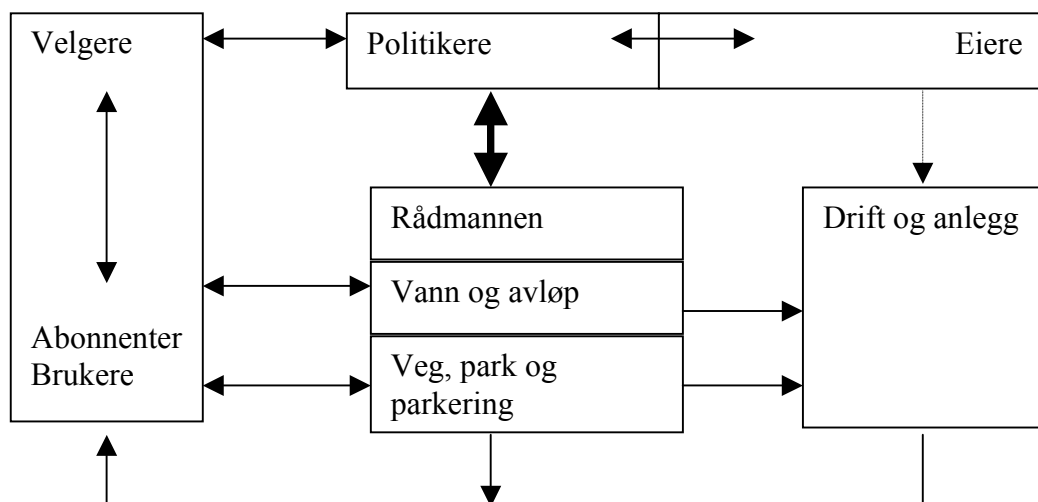
Belastningen på den enkelte prosjektmedarbeider har vært noe varierende. Dette har hatt sammenheng med både evnen og viljen i forhold til temaet. Grappa har fungert godt sosialt, og oppmøtet på møtene har vært god. Møtene har fulgt oppsatte møteplan med tillegg av 2 ekstra møter i mars. Prosjektet er noe forsinket, og forslag til ferdig rapport leveres 1.04.03.

4. Situasjonsbeskrivelse, informasjons- og datagrunnlag

Gruppen har basert arbeidet på prosjektrådgiver Runar Bakke, Brager Rådgiving i tillegg til gruppens egen kompetanse og erfaringer og innhentet informasjon fra andre kommuner..

4.1 Generelt om BUM-modellen

Hovedelementet i en BUM- modell er at det skilles tydelig mellom de ulike rollene i tjenesteytingen. Dette kan vises i en strukturert modell slik:



Bestiller - rollen innehas av kommunens øverste ansvarlige – kommunestyret – og innebærer å ivareta kommunens forvaltnings- og myndighetsoppgaver overfor lokalsamfunnet og bestille utførelse av de tjenester som kommunen har ansvaret for. Bestillinga blir konkretisert og satt i verk av bestillerenheter i kommunen.

Utfører - rollen innebærer å utføre de tjenestene som kommunens øverste ansvarlige har bestemt skal utføres gjennom bestilling. Utførerrollen innehas av kommunen selv eller av private aktører. Bestillingen er nedfelt i en avtale mellom bestiller og utfører.

Mottaker – rollen tydeliggjøres i en BUM – modell, ved at all bestilling og utføring skal skje ut fra mottakers (bruker av tjenesten) behov og at mottaker skal ha reell mulighet til å påverke tjenesten. Tjenesten er beskrevet i en serviceerklæring overfor mottaker. Mottaker kan gi tilbakemelding både til bestillerenheter i kommunen og til politikerne.

Bestiller – rollen innebærer å styre tjenesten, følge opp resultat og kvalitet, forestå brukerkontakt og planlegge utviklingen av tjenestene. Utførerene må være selvstendige resultatenheter eller fristilte, og de tjenestene som bestilles utført styres etter en kontrakt med mål og krav til resultat.

En bestiller- og utførermodell vil i mange tilfeller være et nødvendig organisatorisk grep for å konkurranseutsette tjenester. Ansvar for at tjenesten bli levert vil fremdeles være kommunalt, noe som innebærer at myndighetsutøvelse, forvaltning og styring må skilles fra selve produksjonen av tjenesten.

4.2 Dagens situasjon, relevante vedtak i organisasjonen.

4.2.1 Bemanning

VA-enheten er i dag, foruten leder, bemannet med en overingeniør med ansvar for nyanlegg, 4 avdelingsingeniører med ansvar for h.h.v. ledningskartverk, internkontroll og kvalitetssikring for vann, internkontroll og kvalitetssikring for avløp og utbygging. Det er en saksbehandler for VA og renovasjon. Videre er det en driftsleder på vannrenseanlegget på Lello og 3 driftsoperatører på avløp og 1 driftsoperatør på vann.

Veg, vann og parkering er i dag bemannet med leder, parkeringsleder, oppsynsmann veg, gartner og 2 parkeringsbetjenter.

Drift og anlegg er bemannet med leder, verkstedformann og 10 arbeidere der de fleste har fagbrev.

4.2.2 Vedtak i organisasjonen

I vedtaket 19.09.01 der FORNY2001 ble vedtatt, ble hovedrapporten vedtatt med små endringer. Hovedrapporten inneholder to store endringer for fagfeltet:

- Endring fra 3 – nivå modell til 2 – nivå modell som innebærer at teknisk etat ble splitta i flere resultatenheter, og drift og anlegg, vann og avløp, veg, park og parkering ble egne resultatenheter. Dette trådte i kraft fra 01.01.02.
- Drift og anlegg skal fungere som utfører enhet innafor BUM – modellen.

Enhetene har i 2002 tilpassa seg ved en midlertidig mellomløsning i påvente av at dette prosjektet kommer fram til løsninger som fører til en reell BUM – organisering.

4.2.3 Innherred samkommune.

Innherred samkommune er en ny og ukjent konstruksjon i det kommunale landskapet. Samkommunen er eget rettssubjekt med eget politisk styringsorgan. I sin struktur kan derfor modellen ha mange likhetstrekk med interkommunalt selskap.

Imidlertid er ikke denne problemstillingen gjennomdrøftet i alle detaljer og vi vil anta at det her er en god del uklarhet.

4.3 Kort om Drammen drift.

Som et ledd i arbeidet har noen i prosjektgruppa vært på befaring til Drammen kommune som har gjennomført BUM-modellen med Drammen drift som utfører enhet. Her er en kort oppsummering av hva Drammen drift er.

Drammen drift er et kommunalt foretak eiet av Drammen kommune, ble etablert 1. januar 1997 og har i dag ca. 250 ansatte og omsetter for ca. 100 mil i året. Foretaket er tjenesteprodusent og får inntekter ved å selge tjenester, dekker alle egne kostnader og fører bedriftsøkonomisk regnskap.

Bedriften utfører tjenesteproduksjon innen anleggsarbeid, drift og vedlikehold av Drammen kommunes anlegg, bygg og eiendommer inkl. beredskapstjenester.

Hovedsatsingsområdet er renhold, bygg og håndverkstjenester, anleggsarbeid, vedlikehold av grøntområder, drift av idrettsanlegg, drift og vedlikehold VA og sommer/vintervedlikehold av veier.

Bedriften selger også tjenester til eksterne offentlige etater som NSB, Jernbaneverket, Statens vegvesen, nabokommuner og på det private markedet.

Tjenestene skal være konkurransedyktig i pris, kvalitet og fremdrift.

Drammen Drift er organisert med daglig leder og 5 avdelinger som inneholder:

- Økonomi/regnskap, personal.
- Kvalitetssikring HMS
- Grønt, eiendom.
- Renhold.
- Anlegg/drift.

5. Analyse og vurderinger

5.1 Rolle og oppgavefordeling mellom enhetene i en BUM-modell.

5.1.1 Generelt

BUM-modellen kan kort forklares som følgende:

- den skiller forvaltnings- og driftsoppgaver der
 - bestiller definerer tjenestekrav
 - utfører kontroll
 - fører tilsyn med gjennomføring
 - utfører produserer tjenestene
 - mottaker mottar ytelser
 - er med i brukerundersøkelser
 - er med og formulerer mål og krav til tjenesten
- den gir ikke nye, men tydeligere roller
- forholdet mellom bestiller og utfører formaliseres og reguleres gjennom en kontrakt eller avtale

Det er nødvendig med en klar rollefordeling mellom bestiller og utfører slik at det ikke er tvil om hvem som skal gjøre hva. Bestiller og utfører må ikke gjøre samme oppgaver slik at de kommer i et konkurranseforhold til hverandre.

5.1.2 Bestillerenhetenes oppgaver.

Oppgavene for bestillerrollen kan deles i 3 hovedgrupper, og for enhetene VA og VPP vil dette være:

1. Forvaltning og eierskap av infrastruktur.

- Planlegge alle kategorier tiltak som sikrer at produksjonen skjer innenfor fastsatte normer.
- Skaffe nødvendig ressurser (bl a gjennom gebyrfastsettelse) for tiltak og utvikling av tilbudet, herunder langtidsbudsjett (både drifts- og investeringsmidler).
- Utarbeide kontrollrutiner, overvåkingsrutiner og beredskapsplaner for vann- og avløpstransport.
- Utvikle og ajourholde kvalitets- og internkontrollsystem.
- Utvikle og klausulere vannforsyning og kilde, overvåke disse og iverksette tiltak.
- Tilsyn med dammer og VTA-ansvarlig
- Utvikle og optimalisere prosessanlegg for vannbehandling og avløpsrensing.
- Utvikle ledningsnett og anlegg i forhold til framtidig behov, utarbeide hovedplaner og lignende.
- Følge opp teknisk tilstand og registrere behov for tiltak gjennom løpende tilsyn med anleggene.
- Utarbeide og ajourhold av ledningskartverk og dataregistre.
- Utarbeide og ajourholde skiltplaner og data-/vegregistre.

- Utvikle vegnettet etter framtidig behov, utarbeiding/oppfølging av hovedplaner for veg og trafikk.
 - Utvikle/optimalisere styring/overvåking av gatebelysning.
 - Kontinuerlig oppfølging av parkeringsordningen i Levanger sentrum.
 - Foreta nødvendig saksbehandling og rapportering til politisk nivå (eierne).
 - Gjennomføre teknisk vakt.
2. Kundebehandling – abonnenter/brukere.
- Beskrive leveransen til publikum/kunde mht. pris, kvalitet, sikkerhet mv.
 - Tegne abonnement, inngå leveringsavtale og følge opp abonnentregister.
 - Kreve inn gebyrene i henhold til fastsatte retningslinjer (gjennom kommunekassen).
 - Motta alle typer henvendelser fra publikum og abonnenter og behandle disse.
 - Gi nødvendig informasjon og service til publikum.
3. Bestillerfunksjonen.
- Utarbeide kvalitetsstandarder for kjøp av ulike produkter og tjenester.
 - Utarbeide byggeplaner for enkelttiltak.
 - Utarbeide innkjøpsdokumenter og anbuds- og arbeidsbeskrivelser.
 - Foreta kontraktsinngåelser og kjøp av varer og tjenester.
 - Ta initiativ til at nødvendige og bestemte tiltak blir iverksatt.
 - Foreta oppfølging og kvalitetskontroll av utførelse.
 - Foreta økonomioppfølging i forhold til årsbudsjett og mot tiltak som kjøpes.

5.1.3 Utførerens oppgaver

Drift og anlegg

Utførerensheten skal utføre de oppgaver som bestillerensheten ønsker utført i.h.t. modellen. Dette vil være både anleggsoppgaver og drifts- og vedlikeholdsoppgaver. Typiske utføreropp-gaver er:

- Utførelse av veganlegg, VA-anlegg og kombinerte VVA-anlegg.
- Utførelse av mindre parkanlegg
- Kirkegårdsgraving
- Verkstedtjenester for kommunale enheter og andre kunder
- Lagerdrift
- Vegvedlikehold (Brøyting/strøing, høvling/grusing/salting, oppmerking, skilting etc.)
- Grusproduksjon
- Parkeringskontroll
- Drift og vedlikehold av parker/grøntområder
- Drift og vedlikehold av ledningsnett
- Drift og vedlikehold av pumpestasjoner og renseanlegg
- Håndverkstjenester

5.1.4 Utførerens rammebetingelser

Bestilleren har forventninger om at utfører skal levere tjenester til konkurransedyktige

priser. Det er også forventninger om at utfører har ledig kapasitet når bestiller finner det hensiktsmessig. Samtidig har eieren (kommunens administrative og politiske ledelse) forventninger om at utførelsen skal drives på en kostnadseffektiv måte slik at det økonomiske er tilfredsstillende. For at BUM-modellen skal fungere, må utførelsen ha frihet til opptrå som en privat entreprenør. Dette medfører at:

- Utfører må selv kunne avgjøre hvilke oppdrag han ønsker å ta på seg.
- Utfører må ut fra egen vurdering utvide sitt marked.
- Det økonomiske kravet til utfører må settes til netto resultat hvor alle kostnader er innkalkulert. Det innebærer at utfører må fastsette de priser man finner nødvendig ut fra sitt eget kostnadsbilde og ut fra markedssituasjon.
- Utfører må ut fra egen vurdering tilpasse sine ressurser ut fra sitt behov.
- Beslutninger som omfatter utførers økonomiske forhold må være forankret hos utfører.

Disse frihetsgradene innebærer endringer i forhold til dagens situasjon.

Anskaffelse av ressurser

Ressurser består av i alt tre hovedelementer; mannskaper, maskiner og lokaler. Produsenten må til enhver tid ha myndighet til å tilpasse ressursbehovet til de oppgaver som skal løses. Dette gjelder

- ✓ kjøp og salg av maskiner
- ✓ ansettelse av personell (og i prinsipp avvikling av arbeidsforhold)
- ✓ utvidelse eller innskrenking av arealer.

Slike beslutninger må ledelsen for Produsenten kunne ta innenfor de rammer som er stilt til disposisjon. Det betinger et regnskap som viser hvordan ressursene er anskaffet og hvordan kapitalen "forbrukes", dvs et regnskap basert regnskapslovens prinsipper.

På bakgrunn av oppnådde resultater skapes en finansiell basis – dersom man går med overskudd – for Produsenten. Ut fra en forventet mulig bruk (dvs inntektsgivende tid) må Produsenten kunne forsvare en økt ressursbruk enten dette dreier seg om utskifting av maskiner eller nyansettelser.

Fastsettelse av priser

Prinsipielt må Produsenten ut fra egen vurdering fastsette de prisene de mener er nødvendige for at de skal få dekket sine kostnader. Kjøperne (bestillerne) kan da vurdere de prisene som de får fra Produsenten med tilsvarende priser fra andre leverandører. På denne måten kan produsenten innfri eierens og bestillerens forventninger. Hvis disse prisene ikke er tilstrekkelige for å generere den inntekten som er nødvendig, må naturligvis eieren på fritt grunnlag vurdere om en egen produksjonseenhet i kommunen kan forsvares.

Regnskapsprinsipper

Dagens regnskap viser ikke alle de kostnadene som Produsenten har i forbindelse med sitt produksjonssystem. I tillegg bør regnskapet vise hvordan kapitalen forvaltes, dvs at både avskrivninger og finanskostnader skal være del av regnskapet.

Slike grep kan være kompliserte å få til innenfor det kommunale regnskapssystemet. Dersom andre regnskapsprinsipper skal legges til grunn må andre selskapsmodeller for Produsenten vurderes. Alternativene her er i så fall Kommunalt foretak etter kommunelovens kap 11 eller aksjeselskap etter aksjeloven.

Markedsområdet

Produsenten har i dag Levanger kommune i hovedsak som sin eneste kunde (selv om kunden er forskjellige virksomheter). Det betyr at Produsenten har en salgspålykt til kommunen uten at bestillerne har noen tilsvarende kjøpepålykt. Dette bør balanseres ut slik at Produsenten ikke har en leveringspålykt/salgspålykt og Bestillerne ikke har noen kjøpepålykt.

Ut fra en ren bedriftsøkonomisk vurdering (herunder en vurdering av moms- og skattepålykt) bør derfor Produsenten kunne utvide sitt markedsområde til å omfatte andre kommuner, interkommunale virksomheter, andre kommunale virksomheter og private.

Fristilling – selskapsmodell

En rekke av de forslagene som bør gjennomføres for å endre Produsentens rammebetingelser kan kreve en annen selskapsmodell enn dagens. Som et minimum bør Produsenten selskapsorganiseres som et kommunalt foretak. En produsent kan naturligvis få rammebetingelser innenfor det kommunale systemet (dvs etter kommunelovens § 10) både hva gjelder delegert myndighet og gjennom regnskapsopplegg som kan gi de frihetsgradene som er nødvendige for å kunne fungere i en tilnærmet markedsituasjon. Men uansett slike konstruksjoner blir både bestiller og utfører del av den samme virksomheten og det blir ikke tilstrekkelig avstand mellom disse to. Fristilling bør derfor vurderes.

(Et tema som det ikke er gått inn på her er at det ikke er lov å ta ut overskudd på tjenester for VA området av kommunal enhet eller foretak.)

5.1.4 Grensesnitt bestiller/utfører

Kap. 5.1.2 og 5.1.3 redegjør for typiske bestilleroppgaver og typiske utføreroppgaver. I dette kapitlet blir det redegjort for oppgaver som avviker noe fra BUM-modellen.

Parkeringskontroll. Trafikkbetjentene utøver i dag kontroll av kjøretøy i medhold av vegtrafikklov, trafikkreglene, parkeringsforskriften, forskrift om parkering for forflytningshemmede m.m. Det kreves således en forholdsvis stor grad av teoretisk og praktisk opplæring for å kunne utføre yrket på en tilfredsstillende måte. Trafikkbetjentene foretar også tømning av billettautomater og vedlikehold og reparasjoner av disse. Betjentene skal bidra til å gi et godt miljø, god framkommelighet og trafiksikkerhet. I tillegg har yrket de senere år blitt mer serviceorientert og publikumsrettet og vi arbeider nært med handelsnæringen. Dette krever et nært samarbeid med bestillerenheten veg, park og parkering slik at vi samlet får en høg faglig kompetanse. Dette betyr at parkeringskontroll ikke kan utføres av andre og det kan ikke leies inn vikar, betjentene utfører heller ikke annet arbeid. Parkeringsbetjentene beholdes således innen bestillerenheten veg, park og parkering.

Drift og vedlikehold av renseanlegg og pumpestasjoner. Driftsoperatørene innen vann og avløp er i dag fulltidsbeskjeftiget med drift og vedlikehold av pumpestasjoner, renseanlegg og damanlegg. Innkjøp, kompetanse, oppfølging og kvalitetskontroll på damanlegg og renseanlegg griper så mye inn i hverandre at dette i også nær framtid bør foretas av bestillerfunksjonen. På VA-siden blir flere kontrakter i forbindelse med utbygging gitt funksjonsgaranti. Oppfølging av disse garantiene overfor leverandørene må følges opp av bestiller. Det er ikke mulig å lage bestilling av disse oppgavene i dag, men dette kan vurderes etter hvert som man høster erfaring med bestillerrollen.

Dammer. I dag er tilsyn og vedlikehold av dammer i forbindelse med vannforsyning tillagt driftsoperatører/driftsleder i vannverket. Det er naturlig at dette fortsatt er en bestilleroppgave så lenge driftsoperatørene skal ligge under bestillerfunksjonen. I tillegg er oppgaven som vassdragsteknisk ansvarlig (VTA) en eieroppgave. NVE kan gi dispensasjon fra kravet om at VTA er ansatt av dameier, og i dag leies denne tjenesten inn eksternt. Det vil imidlertid være økonomisk lønnsomt å inneha denne funksjonen internt, og det er søkt NVE om godkjenning av ny VTA.

Ledningskartverk. VA-enheten driver selv oppretting og ajourhold av et ledningskartverk. I noen grad driver også enheten innmåling av ledningsnettet, men dette vil bli mindre aktuelt når BUM-modellen tas skikkelig i bruk fordi innmåling av ledningsnett er en del av det utfører skal gjøre i forbindelse med ledningsarbeid. Man kan tenke seg å flytte ledningskartverket til oppmålingsenheten. Til ledningskartverket benyttes egen programvare som oppmålingsenheten ikke bruker. Det kan brukes samme programvare som den oppmålingsenheten bruker, men denne er ikke så hensiktsmessig for VA-enhetens bruk da den ikke har samme potensial til bruk innenfor drift og vedlikehold. Ledningskartverket er for en stor del til internt bruk innen VA-enheten, men det brukes også mye i forbindelse med kontakt med abonnenter, andre kommunale enheter og andre brukere. Det er et viktig hjelpemiddel for å yte service overfor brukerne. For å ha et best mulig ledningskartverk kreves det at det er et nært samarbeid mellom den som holder kartverket à jour og de som jobber med utbygging, drift og vedlikehold av ledningsnettet. Det er derfor mest hensiktsmessig at kompetansen innen ledningsnett og ledningskartverk holdes samlet innen VA-enheten.

Grusproduksjon. VPP-enheten har i dag rettighetene med å ta ut grus i Trosetgruva. Det er også denne enheten som koster produksjon/sortering av grus. Dette er en typisk utføreroppgave som det er naturlig at Drift og anlegg overtar. Det er vel ingen ting i veien for at det fortsatt er vegenheten som har rettighetene fortsatt, men det vil være mest ryddig om Drift og anlegg overtar disse rettighetene.

Kamerakontroll. VA-enheten har kamerautstyr for rørinspeksjon av rørledninger. Dette utstyret opereres i dag av driftsoperatør/avd.ing. ved VA-enheten. Denne oppgaven kan overføres til utførerensheten, men da må utstyret også overføres/selges til utførerensheten.

Teknisk vakt. Overordnet teknisk vakt ivaretas av bestillerenshetene. Den som har vakt har enhetsledernes fullmakt til å iverksette nødvendige tiltak under vakta. Denne ordningen er det naturlig å videreføre.

Lagerdrift. Tidligere var det uteavdelingen som sto for den daglige drift av Driftavdelingens lager. I dag er dette noe flytende da det ikke lenger er ansatt en lagerformann. Lageret består av beredskapsmateriell i tilfelle vannlednings-brudd, div. rør, kummer og vannverksdeler, kumlokk med logo, strøsand, vegsilt, skilt, ploger og materiell innkjøpt til nyanlegg. Dette eies i dag av bestillerenshetene.

Lagerdrift er en typisk utføreropp-gave, og det tas sikte på at all lagerdrift i framtida ligger under utførerenheten. VA-enheten ønsker å ha et beredskapslager på reparasjonsmateriell for vannledningsbrudd. På samme måte ønsker Veg, park og parkering å ha et beredskapslager på trafikkskilt. Bestillerne betaler utfører for driften av disse beredskapslagrene, men innkjøp til lagrene belastes bestillerne direkte. Alt øvrig materiell overføres til Drift og anlegg, og i framtida blir det opp til utfører å bestemme hvor stort lager enheten skal ha.

Etter omorganiseringen til resultatenheter er eie-/leieforholdene på Moan blitt svært uoversiktelige. Dette gjelder både m.h.p. verksted/kontorbygg, kaldt-lager og uteareal. Det må ryddes opp i dette før endelig organisering av lagerdrift kan gjennomføres.

Parkvesen. Bestiller vil inngå rammeavtale med utførerenheten drift og anlegg. Stillingen som kommunegartner hører i dag inn under bestillerenheten veg, park og parkering. Stillingen har mer et utførerpreg over seg enn som en bestiller. Enkle planleggingsopp-gaver vedr. parkanlegg er i dag tillagt stillingen, men ettersom utbygging/forskjøning utføres i liten grad grunnet anstrengt kommuneøkonomi er ikke behovet stort.

Dette kan gi rom for en flytting av stillingen over til utførerenheten drift og anlegg. Små planleggingsopp-gaver kan da leies tilbake av veg, park og parkering.

5.1.4 Overføring av utstyr

Etter gjennomføring av BUM- modellen bør ikke bestiller ha egen maskinpark unntatt i spesielle tilfeller. Enheten for veg, park og parkering står i dag som eier av en følgende utstyr:

- Minitraktor Holder
- Varebil Ford Transitt
- Renault Express, parkering
- Komprimeringsutstyr, brøyteutstyr, sandsprederutstyr, plenklippere og diverse ryddeutstyr.

Tilsvarende eier VA-enheten følgende utstyr:

- Varebil VW Transporter
- Varebil Toyota
- Brakker
- Grøftekasser
- Lensepumper, motorsager og div. annet utstyr.
- Kamerautstyr for rørkontroll

I tillegg leier VA-enheten to varebiler.

Det er naturlig at alt utstyr som brukes til produksjon, overføres og administreres av produsenten. Overføringen kan være vederlagsfri, men det kan også tenkes at utførerenheten bør betale i hvert fall noe av utstyret. Ansvar for drift og vedlikehold overføres produsenten, drift-anlegg.

VPP-enheten er av den oppfatning at Renault varebil fortsatt blir ved parkeringskontoret. Dette er en bil som brukes daglig gjennom hele året av trafikkbetjentene og vi ser som mest hensiktsmessig at denne blir i enheten. Bilen kan ikke benyttes av andre.

På samme måte beholdes varebilene som VA eier og leier med bakgrunn i at dette er biler som brukes daglig hele året av driftsoperatørene innen VA.

5.1.6 Kompetanse

5.1.6.1. Drift og anlegg.

Med dagens maskinpark og mannskap er Drift og anlegg i stand til å utføre det meste av drift og vedlikehold av VA-ledninger, veger og parker. Det er ikke kapasitet til å utføre all brøyting/strøing i egen regi, og det finnes også oppgaver som krever spesialutstyr som må leies inn. Eksempel på dette kan være utstyr for setting av autovern eller utstyr for kantklipping. Dette er utstyr som blir sjeldent brukt og lite lønnsomt å eie sjøl. Unntak er også dekkelegging med asfalt, belegningsstein og heller. Dette krever kostbart utstyr som det er uaktuelt å investere i fordi mengden arbeid blir for liten til å forsvare investeringene. Kompetanse til forsterking av veger, høvling, grøftarbeider etc. finnes i dag i utførelsenheten. Mindre oppgaver i forbindelse med parkanlegg er også enheten i stand til å utføre.

Enheten har god kompetanse på å utføre ledningsarbeid inkl. nedsetting av pumpestasjoner. Når det gjelder legging av sjøledninger er erfaringen mye mindre, men det er såpass sjelden det legges sjøledninger at det er bedre å la spesialister utføre dette.

Enhetens verkstedavdeling sitter inne med mye kompetanse som ikke kan kjøpes ute i markedet, noe både kommunen selv og andre kunder som Innherred renovasjon nyter godt av. Denne kompetansen kan gå tapt i løpet av få år da begge de ansatte er over 60 år. Dette er bekymringsfullt. Dersom kompetansen skal føres videre, må det tilføres yngre krefter til verkstedet i løpet av kort tid.

Enhetens ansatte besitter lang erfaring og har gode kunnskaper innen de fagområder de jobber i, og de blir kontinuerlig kurset i.f.m. nye krav innen fagområdene. Dette er også nødvendig i framtiden.

Enheten har god faglig kompetanse på å lede både drift og vedlikehold og nyanlegg, men mangler formell kompetanse i form av sentral godkjenning etter plan- og bygningsloven i.f.m. nyanlegg. Enhetens ledelse mangler også erfaring og kunnskap og ikke minst kapasitet i administrativ og økonomisk oppfølging. Det være seg fakturering, kalkulasjon av timepriser, regning av anbud/tilbud, etterkalkulasjon, rapportering til oppdragsgiver etc. Dette kan løses både ved opplæring og ved innleie av interne/eksterne tjenester. Det hadde vært ønskelig med en styrking av ledelsen/administrasjonen, men for at dette skal være lønnsomt, må mannskapsstyrken økes. Dette er ikke gjennomførbart med det aller første, men kan være et mål å strekke seg mot.

Dagens mannskapsstyrke og maskinpark vil normalt være godt utnyttet i sommerhalvåret, men det kan være vanskelig å finne nok arbeid om vinteren. Dette kan løses ved å ta på seg andre arbeidsoppdrag som f.eks. bygningsvedlikehold. Det kan også være mulig å bruke ledig kapasitet til kamerainspeksjon av ledninger, men da må

utstyret overføres fra vann og avløp. Disse oppgavene kan sysselsette mannskapet, men vil i liten grad øke tidsforbruket på maskinparken. I sommerhalvåret ser enheten muligheten til å kunne ta på seg utvendig vedlikehold (bl.a. plenklipping) for Bygg og eiendom.

5.1.6.2. Vann og avløp

VA-enhetens oppgaver kan foreløpig ivaretas med den bemanning og kompetanse som finnes i dag. Umiddelbart ville det være behov for styrking i å utvikle kompetansen på prosessanlegg for avløpsrensing. Dette kan muligens løses ved internutlysning innenfor den gamle enheten. Det er også ønskelig med en styrking av enhetens kompetanse på prosessanlegg for vannforsyning og drift av trykkledninger og pumpeanlegg. Dette kan løses ved intern og ekstern opplæring av enhetens bemanning. Det er også nødvendig med en snarlig oppdatering i kontraktsbestemmelser innen bygg- og anleggsbransjen. Videre vil det være behov for å kjøpe tjenester til overordna planarbeid, prosjektering av anlegg, anbudsbeskrivelser og andre arbeidsbeskrivelser.

Noe kapasitet må omdisponeres til å få laget gode beskrivelser i forbindelse med tilbud på nyanlegg fra drift og anlegg. Det samme gjelder tilbudsbeskrivelse på drift og vedlikehold av VA – ledninger. Dette krever at ny kompetanse utvikles m.h.p. å lage gode bestillinger.

Enheden sitter inne med en god del kompetanse innen prosjektledelse og byggeledelse. Utleie av slike tjenester samt økonomisk og teknisk veiledning og saksbehandling vil i fremtiden bli utført så langt kapasiteten rekker.

5.1.6.3 Veg, park og parkering

Med den bemanning som finnes i dag er det problemer med å ivareta noe av enhetens oppgaver. Kompetansen er der, men enheten mangler kapasitet med dagens bemanning. Tidligere ble flere oppgaver innen samferdsel ivaretatt av andre avdelinger i kommunen, men etter siste omorganisering er alt lagt til enhet for veg, park og parkering.

Det er spesielt arbeidet med trafiksikkerhetsarbeid som ikke er blitt prioritert slik som ønsket. Arbeid med skiltplaner er heller ikke ivaretatt som ønsket. Skiltplanarbeid er en kontinuerlig prosess med endring av skilting og med påfølgende oppfølging av vedtak og uttalelser. Her må også nevnes fartsmålinger og trafikktegninger.

For å øke kapasiteten innen administrasjonen i enheten bør nok stillingen som oppsynsmann endres til en kombinert stilling med oppfølging av anlegg, utarbeidelse/oppfølging av skiltplaner samt trafiksikkerhetsarbeid som arbeidsområde. Mindre veganlegg og all vedlikeholdsoppfølging blir ivaretatt av oppsynsmann/enhetsleder.

Det vil være behov for at prosjektledelse og byggeledelse på større anlegg blir innleid fra annen enhet eller konsulent. Videre vil det være behov for å kjøpe tjenester til overordna planarbeid (eks. hovedplan veg), prosjektering av anlegg, anbudsbeskrivelser og andre arbeidsbeskrivelser/-tegninger.

Det vil være behov for å utvikle kompetanse innen bestillerfunksjonen. Videre vil det være nødvendig med en snarlig oppdatering i kontraktsbestemmelser innen bygg- og anleggsbransjen.

5.2 Ulike former for avtaler, tilbud, anbud i en BUM-modell.

5.2.1 Anbud

Det utarbeides en detaljert anbudsbeskrivelse der hver enkelt post i anbudet skal prises. Denne type er egnet for større anlegg som skal konkurranseutsettes. Det kan benyttes både åpne (anbud averteres) og lukkede (utvalgte entreprenører blir forspurt) anbudskonkurranser. Anbud blir mest brukt i forbindelse med anlegg, men det kan også brukes ved bestilling av drifts- og vedlikeholdsoppgaver. Denne bestillingsformen er ikke egnet til bruk overfor Drift og anlegg så lenge enheten ikke skal konkurranseutsettes.

5.2.2 Tilbud

Det trengs ingen detaljert beskrivelse av anlegget som i et anbud, men nødvendige krav til utførelse må komme fram. De fleste av disse kravene vil gå fram av tegninger som er nødvendig for å kunne gjennomføre anlegget. Nødvendige tegninger vil avhenge av type anlegg, men vil/kan være en ledningsplan og/eller en vegplan, et lengdeprofil for ledninger/veg, et normalprofil for grøft som viser hvordan ledningene skal ligge i grøfta, et normalprofil for veg som viser oppbygging av veg, kumskisser, evt. lengdeprofil for kantstein m/prinsippskisse for nedsetting, prinsipp for oppsetting av autovern, fundamentplan/kabelplan for gateløys. For å kunne gi en mest mulig riktig pris må arbeidet deles opp i noen poster. Poster for materiell (rør, rørdeler, kummer, kantstein, belegningsstein, autovern etc.) må/kan være like detaljerte som i et anbud. Det samme gjelder for så vidt også poster for pukk/singel, grus og asfalt. Trykkprøving/desinfisering av vannledninger og rørkontroll av avløpsledninger inkl. spyling er også poster som er greie å prissette på samme måte som i et anbud. Selve arbeidet med graving, rørlegging og gjenlegging av grøft og/eller bygning av veg kan samles i en eller bare noen få poster. En tilbudsforespørsel bør være omtrent likt utformet uavhengig av om det er tilbud med eller uten konkurranse. Poenget er uansett å få en best mulig oversikt over kostnadene før arbeidet startes opp. Så langt er tilbud brukt mest i forbindelse med innkjøp av materiell til anlegg, men det er også brukt til mindre oppgaver utført av entreprenør og ved innleie av maskiner fra entreprenører. Dette er en velegnet bestillingsform overfor Drift og anlegg, spesielt for større anlegg. Det er opp til utfører å bestemme hvordan arbeidet skal utføres så lenge fastsatte kvalitetskrav blir oppfylt og alminnelig ferdsløp ikke lider unødige.

Tilbudet kan gis om fast pris, men det kan også være et overslag der det godtgjøres for medgått tid og kostnader evt. med et tak for total kostnad på prosjektet.

Tilbud kan også brukes ved bestilling av enkelte typer drifts- og vedlikeholdsoppgaver.

5.2.3 Rammeavtale.

Rammeavtale er en avtale mellom bestiller og utfører der utfører tilbyr tjenester/varer til en fast pris innenfor et gitt tidsrom. Det kan være timepriser på maskiner og mannskap, det kan være varepriser eller det kan være priser på forskjellige typer tjenester. Rammeavtaler egner seg for mindre anlegg av kort varighet og til kjøp av varer i mindre kvanta etter hvert som behov melder seg. Det egner seg også til bruk ved kjøp av varer og tjenester til drift og vedlikeholdsoppgaver. Dette kan være aktuell bestillingsform overfor Drift og anlegg.

5.2.4 "Funksjonsavtaler".

Dette dekkes for så vidt av alle de andre bestillingsformene. Entreprenørene har i alle år kunnet utføre arbeidet etter eget hode, men hvordan for eksempel en veg skal bygges opp gis det ingen mulighet til å endre på. Det samme gjelder for eksempel for fundament og omfylling av rørledninger i grøft.

5.2.5 Bestillinger

Det som kanskje blir den største utfordringen ved gjennomføring av BUM-modellen er å lage "gode" bestillinger. Å lage bestillinger som er presise nok til at man får det man ønsker kan være svært vanskelig å få til. Dette gjelder spesielt for drifts- og vedlikeholdsoppgaver. Utarbeidelse av slike bestillingsbeskrivelser vil ta tid, og det må settes av nok ressurser i form av mannskap og penger for at dette arbeidet skal kunne gjennomføres innen rimelig tid. Det lar seg ikke gjøre å ha beskrivelse på alle typer oppgaver ferdig til 1.01.04 som er tidspunktet for gjennomføring av BUM-modellen innen kommunalteknikk, men en del bør være på plass.

Større og mindre anlegg som ikke skal konkurranseutsettes utføres etter gitte tilbud fra utfører. Mindre anlegg kan også utføres på timebasis i.h.t. rammeavtale. Dette kan gjennomføres fra 1.01.04.

Enkle driftsoppgaver innen VA som brudd, tilbakeslag og mindre graveoppgaver bestilles etter behov. Disse oppgavene kan gjøres etter anbud på løpende meter grøft pr. brudd osv. Erfaring fra Levanger kommune og andre kommuner er at utførelsen er så forskjellig fra gang til gang, at det er vanskelig å gi en fornuftig stykkpris. Det er derfor mest hensiktsmessig at dette blir utført etter medgått tid og forbrukt materiell. Tilbud/rammeavtale med timepriser bestemmer kostnadene. Dette kan gjennomføres fra 1.01.04.

Drift av parkanlegg vil kunne føres over på rammeavtale mellom bestiller og utfører så snart en nødvendig beskrivelse med krav og pris er fastlagt. Dette bør kunne gjennomføres fra 1.01.04.

Drift og anlegg overtar ansvar for grusproduksjon fra 1.01.04. Bestillerenhetene bestiller grus i.h.t. tilbud/rammeavtale.

Drift og anlegg gir pris på brøyting/strøing av vei på samme måte som eksterne utførerenheter. Gjennomføres fra kommende vinter.

Bestillinger vedr. vedlikehold av veger vil vi ta sikte på å få gjennomført fra 01.01.05. Her er det masse jobb med å få utarbeidet riktige og presise bestillinger. På en del enkle ting kan en starte med prøveordning i løpet av 2004.

Resterende bestillinger som det er enighet om skal gjennomføres, bør utarbeides så raskt som mulig etter at man høster erfaringer med bestillerrollen, og i løpet av en toårsperiode bør bestillingsbeskrivelser være på plass.

5.3 Beregning av interne timepriser i Drift og anlegg.

5.3.1 Bakgrunn

BUM-modellen gir et økt press på styring gjennom kontrakter. Dermed blir også økonomistyringen annerledes enn i en tradisjonell kommunal styringsmodell. Styringen går over fra å være en direkte styring innen en samordnet virksomhet til å bli styring innenfor et delegert system, en styring basert på kontrakter hvor bestilleren og produsenten må ha et økonomisystem tilpasset deres forskjellige behov.

5.3.2 Det økonomiske styringssystemet – hensikt

Kontraktstyringen innebærer at

- ✓ **Bestilleren** har et begrep om hva et tiltak vil koste og inngår forhandlinger med utføreren. Slike forhandlinger kan enten skje på bakgrunn av et anbudssystem eller gjennom direkte kontakt mellom bestiller og utfører.
- ✓ **Utføreren** må på sin side kunne prisberegne sitt arbeid slik at bestilleren får et begrep om hva et oppdrag vil koste. Dette krever en bestilling som er mulig å kostnadsberegne.

Forhandlingene skal resultere i en økonomisk konstruksjon begge parter er enige om og som inneholder definerte bestemmelser knyttet til volum, kvalitet, tidsfrister og økonomi.

Det totale styringssystemet må dermed skje på to plan

- ✓ Hos **bestilleren** må styringen skje slik at han holder seg innenfor budsjettets ramme. På bakgrunn av den økonomiske styringen skal bestilleren gi nødvendige rapporteringer til politisk og administrativ ledelse hva gjelder måloppnåelse. Gjennom denne rapporteringen vil forskjellige utførere bare være leverandører/produsenter og det er ikke viktig å avklare overfor overordnet myndighet hvem som har utført hva. Men for bestilleren er slik informasjon viktig for å kunne avklare hvem som er best egnet som utfører/produsent.
- ✓ Hos **produsenten** må styringen knyttes til det enkelte prosjekt eller den enkelte oppgave man har tatt på seg. Styringen må sikres gjennom en effektiv ressursbruk, dvs at det brukes ikke flere timer verken av mennesker og maskiner enn hva som er nødvendig for å kunne levere den kvaliteten som er avtalt. Styringen må dermed skje på ressursbruken.

Økonomisystemet må bygge opp under disse to forskjellige virksomhetene, dvs at de må være forskjellige for å sikre den informasjonen som er nødvendig.

5.3.3 Bestilleren

Økonomistyringssystemet til bestilleren kan utmerket basere seg på kommunens normale økonomisystem etter de kommunale forskriftene. Det er imidlertid viktig å sikre at følgende forhold blir ivaretatt

- ✓ vurdere fysiske resultater mot politisk fastsatte mål
- ✓ vurdere de økonomiske resultatene mot måloppnåelsen (enhetskostnader bl.a.)

Dette betinger et økonomistyringssystem knyttet opp mot målområder og ikke mot aktivitet. Eksempler på dette vil i så fall være:

- ✓ Innenfor vegsiden kan man vurdere en inndeling etter årstiden (sommer, vinter), etter en geografisk inndeling (Levanger sentrum, andre tettsteder, spredtbygde strøk), etter viktige oppgaver (reasfaltering, vegutbedring, bruutbedring osv hvorav deler av dette kanskje går i retning av anleggsarbeider).
- ✓ Innenfor VA kan man vurdere en inndeling etter type oppgave (drift av prosessanlegg og ledningsnett) etter leveringsansvar (trykk, mengde, sikkerhet for leveranse) .

Dagens inndeling etter hvor ressursene er levert fra, gir liten styring som grunnlag for politiske beslutninger og politisk informasjon. Det er viktigere med en økonomistruktur som kan svare på de politiske målene som er satt.

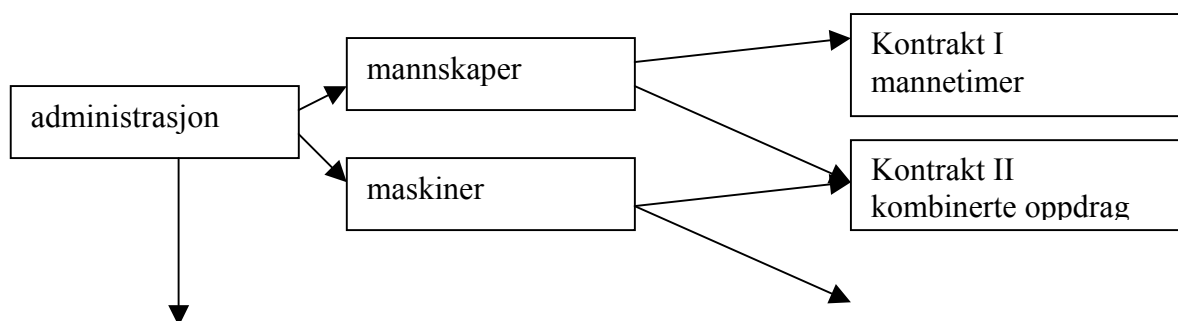
5.3.4 Utførerens økonomistruktur

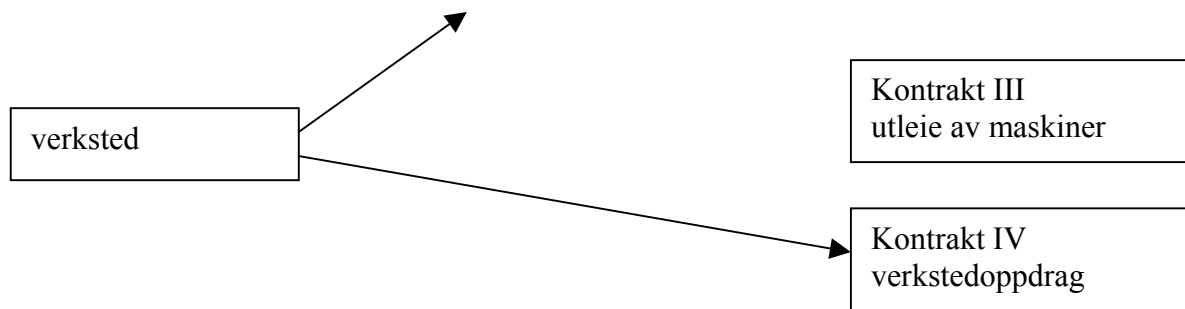
Utføreren må ha sin økonomistyring knyttet til ressursbruk. En økonomimodell basert på de produkter som skal leveres kan derfor være hensiktsmessig. Dette innebærer en styringsstruktur hvor hvert enkelt oppdrag må ha sin egen "konto", all ressursbruk vedrørende enkelte oppdrag må kanaliseres til denne kontoen og hvert enkelt oppdrag må ha sin økonomiske oppfølging. Enkelt sagt betyr dette gjennomføring av et prosjektrekskap.

Gjennom sitt tilbud har utføreren (produsenten) beregnet sin ressursbruk og det er derfor viktig gjennom regnskapsoppfølgingen å kunne vurdere om ressursbruken samsvarer med hva man på forhånd hadde beregnet.

Dette innebærer en intern timelisteregistrering både av mannskaper og maskiner. Dette er ment som et internt styringsverktøy for å sikre at ressursbruken blir registrert på sett sted for både å kunne følge opp den interne økonomien (tjener eller taper vi på oppdraget ?) og som grunnlag for senere tilbud.

En struktur på utførerens økonomistyring kan være følgende:





Slik dette er skissert vil verkstedet enten være en leverandør til maskiner (intern leveranse) eller en direkte leverandør til kontrakt IV. Reparasjon på egne maskiner må fanges opp internt og kan fordeles på kontrakt III (bare utleie av en maskin, for eksempel en varebil) eller en kontrakt med flere typer ressurser som i kontrakt II. Kontrakt I er ren utleie av personell.

Uansett hvilke ressurser som leveres er det et produkt. Det betyr at overfor kjøperen er det ikke ressursmengder som skal selges, men det produktet man har blitt enige om.

En slik modell forutsetter at det beregnes enhetspriser for de forskjellige typer ressurser både personell (eventuelt for forskjellige typer personell avhengig av kompetanse) og maskiner (normalt varierende fra maskin til maskin) og at dette brukes i forholdet overfor den enkelte kjøper.

Styringsmodellen innebærer at budsjettet for utføreren settes opp slik:

- ✓ *Verkstedet.* Verkstedet omfatter det personell som arbeider på stedet samt det personellet som fra tid til annet måtte arbeide der. Kostnadene omfatter personell, utstyr, lokaler, rekvisita, deler osv, dvs alle de ressursene som er nødvendige for å kunne utføre de nødvendige oppdragene. Det beregnes en timepris pr timeverk levert og nødvendige påslag på deler for å dekke alle kostnadene. Verkstedet skal gå i balanse.
- ✓ *Driften.* Driften leverer forskjellige typer produkter bestående av dels maskintjenester, dels personelltjenester og dels oppdrag som omfatter begge deler. For både maskiner og mannskaper må det utarbeides timepriser som gjenspeiler kostnadene.
- ✓ *Administrasjonen.* Denne virksomheten har liten administrasjon. Men uansett er det behov for å ha noen som ivaretar oppgaver som regnskap, fakturering, driftsplanlegging, tilbudsregning osv. Kostnadene forbundet med dette må fordeles på de områdene som skaper inntektene.

5.3.5 Prisberegning

Det er mange måter å foreta en prisberegning på. Men på det nåværende trinn i prosessen er det neppe grunn til å gjøre dette for komplisert. Den etterfølgende beregningsmodell tar hensyn til å sikre nødvendig oversikt samtidig som enhetspriser både kan beregnes og etterprøves.

Trinn 1 - kostnadsoversikt

Det må skaffes en fullstendig oversikt over alle de kostnadene som Produksjonsenheten må dekke. I det etterfølgende er det summert opp budsjettet for 2002 som summer

Kostnadsart	Administrasjon/ felleskostnader	Drift	Verksted	Sum kostnader
Lønns- og personalkostnader				3 900 090
Driftsutgifter				489 300
Kjøpte deler etc				272 000
Kjøpte tjenester				95 300
Avskrivninger				916 800
Andre utgifter				150 000
Sum utgifter				5 823 490
Solgte tjenester				5 443 000
Refusjoner				
Andre inntekter				466 800
Sum inntekter				5 909 800
Resultat				(86 310)

Spesifikasjonsgraden må naturligvis gjennomgås. Men dette skal være tilpasset utføreren behov og ikke bestillerens. Her kan deler av dagens kostnadsartsinndeling benyttes. Det er naturligvis et problem at kommunens generelle kostnadsartsinndeling må benyttes fordi også utføreren regnskap er del av kommuneregnskapet.

Dagens regnskapsstruktur bør "ryddes" slik at

- ✓ kostnadene fordeles på riktig sted
- ✓ avskrivningene bare kommer på utgiftssiden og ikke også på inntektssiden
- ✓ avklare hva posten "rep eget verksted (1174)" egentlig innebærer.

I tillegg til de utgiftene som kan registreres, må også kostnader som ikke belastes regnskapet medregnes. Eksempler på dette er

- ✓ utgifter til eiendommer (hus, tomter osv),
- ✓ bruk av kommunens fellestjenester (regnskap, personal, revisjon, lønn, juridiske tjenester osv)

Som en hovedregel bør dette belastes administrasjon. Men dersom for eksempel husleie kan entydig identifiseres til de tre områdene, kan det være aktuelt med en slik direkte belastning på henholdsvis administrasjon, drift og verksted.

Beregningene av huskostnader krever en spesiell øvelse. En riktig beregning av priser innebærer også en kalkulatorisk beregning av husutgifter. Situasjonen er for tiden følgende:

- ✓ Utføreren betaler driftsutgifter på bygningsmassen (det er vanskelig av budsjettet å se hvor mye og hvor dette er belastet)
- ✓ Det betales ikke husleie som sådan. Dette er anslått til kr 500 pr m² pr år. Dette antas å være bygningsmassen og ikke tomtearealene. (?) Eventuelt må kostnadene vedrørende tomter komme i tillegg.

- ✓ Tomten på Moan er ca 13 mål. I tillegg er det to bygninger på området som eies dels av bygg og eiendom og dels av vann og avløp. Hele området disponeres som følger:
 - o **drift og anlegg (utfører)**
 - andel av utearealet
 - verksted i hovedhus på ca 250 m²
 - andel av kontor og sosiale rom
 - andel kaldlager og garasje
 - o **bygg og eiendom**
 - andel av kaldt lager/garasje ca 80 m²
 - andel av utearealet
 - andel av kontor og sosiale rom
 - andel av varmlager
 - o **vann og avløp**
 - andel av kontor og sosiale rom
 - andel av kaldt lager/garasje
 - andel av varmlager
 - andel av utearealet
 - o **veg og parkering**
 - andel av kontor og sosiale rom
 - andel av kaldt lager/garasje
 - andel av utearealet

Arealene på Moan er eiermessig fordelt på flere interessenter, brukerne går om hverandre og ansvaret er utydelig. Det bør ryddes opp på området slik at forholdet eier/leier er tydelig, ansvaret for bruken er tydelig og de økonomiske konsekvensene er klare. Samtidig må arealfordelingen være klar slik at man vet hvem som leier hvilke arealer. Eventuelt framleie må være regulert og må framstå som en inntekt.

For en fullstendig kostnadsoversikt må også kostnadene forbundet med bruk av fellestjenester medregnes. Eksempler på dette kan være

- ✓ regnskapsføring
- ✓ lønnsarbeid
- ✓ personalarbeid
- ✓ revisjon av regnskapene
- ✓ fakturering etc
- ✓ andel av ledelse

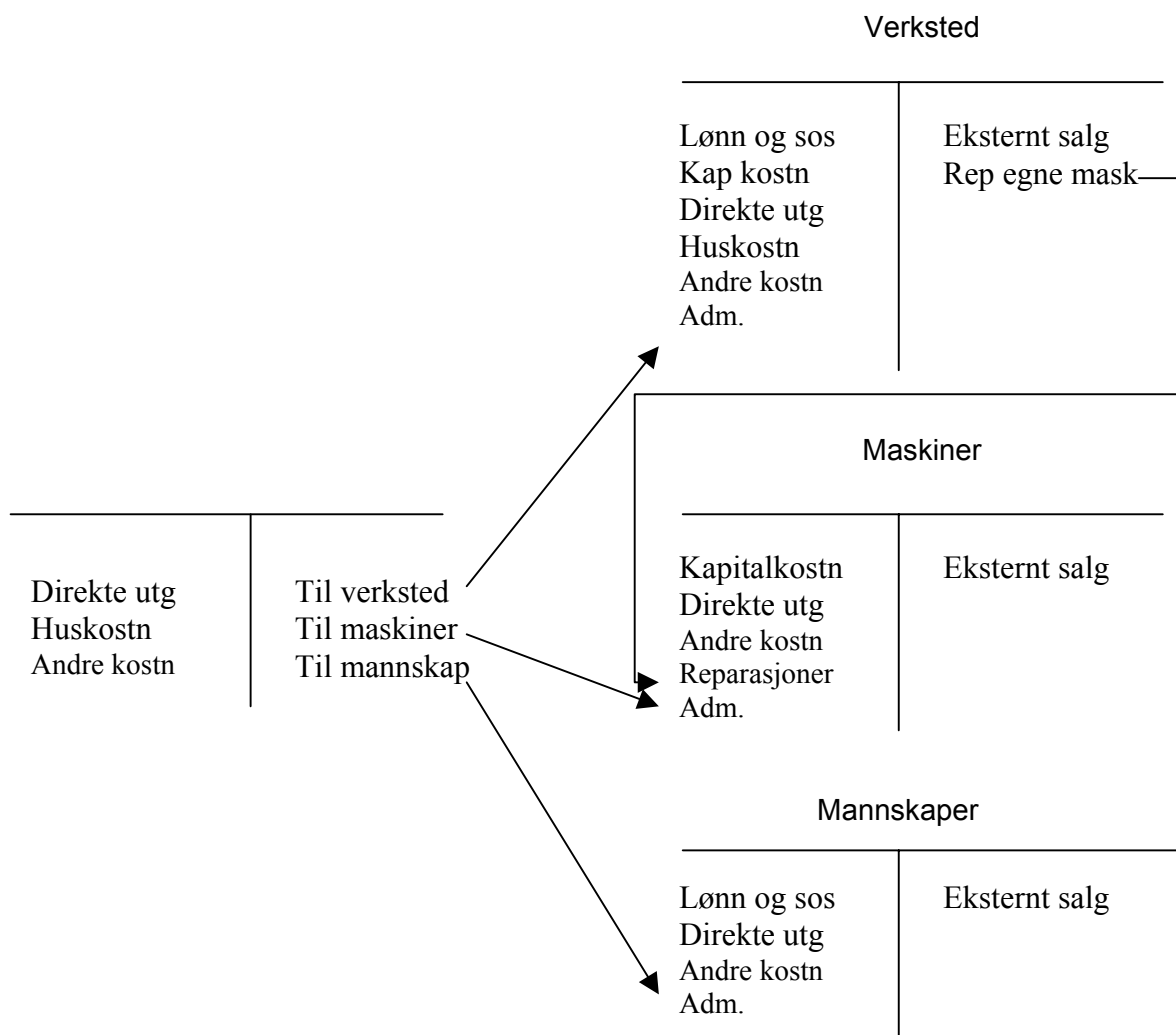
Omfanget kan enten beregnes forholdsvis nøyaktig eller det kan gjøres et estimat ut fra andre erfaringer. Et tillegg på i størrelsesorden 5 – 7 % kan være et alternativ å benytte. Dette utgjør i så fall ca kr 350 000,- ut fra budsjettet for 2002.

Trinn 2 – overvelting og endelig budsjett-/kostnadsoversikt

Det er bare verksted og drift som selger tjenester. Alle andre områder innebærer kostnader som må overveltes på de områdene som skaper inntekter. Administrasjonskostnadene må derfor overveltes til verksted og drift.

For å kunne beregne de totale kostnadene forbundet med henholdsvis drift og verkstedet må det foretas forskjellige overveltinger.

Prinsippene for overvelting kan beskrives etter følgende skisse:



Overveltingsmodellen blir dermed følgende:

- Administrasjonen identifiserer alle sine kostnader og fordeler dem på de tre områdene verksted, maskiner og mannskaper. Fordelingen bør i utgangspunktet baseres på hvor mye de forskjellige enhetene bruker av administrative tjenester. Hvis det er komplisert kan fordeling etter brutto utgiftsbudsjett.
- Neste trinn blir å overvelte kostnader forbundet med verkstedet. På utgiftssiden her må også kostnadene forbundet med biler til eget bruk medregnes hvis man velger å belaste disse kostnadene på verkstedet. Velger man å belaste egne biler på maskin blir disse bilene å behandle likt med andre biler. På bakgrunn av totalkostnadene beregnes nødvendige priser på de forskjellige reparasjonene (timepriser på mannskaper og tillegg på deler). For egne maskiner gir dette en inntekt på verkstedet og en tilsvarende utgift på maskiner.

Utføreren har enkelte maskiner som disponeres til egen virksomhet enten administrativt eller som verksted-/mannskapsbil. Disse bilutgiftene bør for enkelthets skyld belastes på mannskapet.

Trinn 3 – inntektsgivende tid mannskaper

For produksjonsvirksomheten vil inntektene bestå i salg av tjenester/varer til andre enn egen virksomhet.

Prisberegningen består av to elementer

- a. Oversikt over de kostnadene som skal dekkes
- b. Anslag på utnyttelse av ressursene, dvs hvor mange timer er det sannsynlig at man kan få inntekter på.

Det er to ressurstyper som selges fra produsenten; mannetimer og maskintimer. Man vet av erfaring at man ikke får betalt for alle timer. Anslag på antall timer som er betalbare blir dermed viktige.

For mannskapene kan det gjøres følgende beregning:

- ✓ Antall timer man har i et gjennomsnittlig årsverk
- ✓ Antall timer som benyttes til annet enn inntektsgivende arbeid og som de ansatte får betalt for (interne forhold, permisjon med lønn)
- ✓ Antall timer som benyttes til annet enn inntektsgivende arbeid og som de ansatte ikke får betalt for (permisjon uten lønn). Beregningen her kan bli noe spesiell fordi man får reduserte utgifter, men samtidig et inntektsbortfall som bør synliggjøres i timeprisen.

Følgende beregningsmodell kan benyttes:

Område	Drift prosent timer	Verksted prosent timer	Totalt prosent timer
Årstimetall	1695	1695	1695
Sykefravær	0	0	8,5 % 144
Lønnet permisjon	0	0	0
Ulønnet permisjon	0	0	0
Ekstra ferieuke (over 60 år)	0	0	0
Kurs/opplæring	0	0	0
Tillitsmannsarbeid	0	0	5,3 % 89,8
Internt arbeid (møter osv)	0	0	0
Annet	0	0	3,1 % 52,5
Sum ikke betalbar tid	0	0	286
Betalbar tid	1695	1695	1409

Det er imidlertid ikke uten videre sikkert at det er etterspørsel til det antall timer som er betalbare. I tillegg til denne vurderingen av hvilket tilbud produksjonen kan gi, må det

derfor også vurderes hvor mye som blir etterspurt og når dette blir etterspurt. Sistnevnte kan være viktig av økonomiske grunner (for eksempel overtidsgodtgjørelse) og av kapasitetsgrunner (etterspørselen er på sommeren mens produksjonens tilbud er på vinteren).

Slike vurderinger kan gjøres mer eller mindre presist for enkeltgrupper. Her har jeg forutsatt at forholdene er noe forskjellige for henholdsvis verkstedet og driften. Men det er naturligvis også mulig å gjøre slike øvelser helt ned på enkeltpersoner selv om det neppe verken er hensiktsmessig eller ønskelig.

For maskiner blir en slik øvelse annerledes. Der har man i prinsippet ikke noe årstimetall å forholde seg til. Her må det i så fall gjøres et anslag på antall driftstimer som er mulige for *den enkelte maskin* å kunne selge i løpet av året. Dette gjelder maskiner av en viss størrelse. Hvilke maskiner som det bør gjøres slike anslag på, må vurderes konkret. Men det er samtidig viktig at de øvrige maskinene/utstyret ikke glemmes fordi dette også er kostnader som må inndeckes gjennom salg. *Det er derfor nødvendig med en fullstendig oversikt over alt utstyr som produksjon disponerer.*

Maskinoversikten for Levanger kan deles i flere elementer.

Maskiner som genererer inntekter direkte:

Biler og maskiner drift og anlegg.	Reg. år	Anskaffet år	Pris anskaffelses år.	Avsk.tid år	Verdi i regnskap 1.1 2002	Fakt. timer 2001
Veghøvel vammås	1996	1996	1 800 000	10	650 000	1137
Lastebil Scania 92 H med kran og utstyr for høvling av veg	1986	1986	600 000		50 000	603
Traktor MF-250	1986	1986			30 000	102
Boggikjerre for lastebil		2000	145 000		110 000	175
Minigraver Volvo 2,0	2002	2002	265 000	8	265 000	
Krokliftbil Man 7,5 tonn	1994	2002	198 000		198 000	
Hjulgående gravemaskin Volvo 160	2002	2002	985 000	8	985 000	1344
Lastebil Scania 124	1999	1999	1 000 800	8	550 000	1490
Hjullaster Hanomag 50E	1993	1993	853 000	10	225 000	1095
Lastebil Scania 113H	1994	1994	967 000	8	350 000	1194
Feieaggregat for hjullaster			120 000		40 000	105

Maskiner som benyttes internt innen avdelingen

Biler og maskiner drift og anlegg.	Reg. år	Anskaffet år	Pris anskaffelses år.	Avsk.tid år	Verdi i regnskap 1.1 2002	Fakt. timer 2001
Varebil Mitsubishi brukes av enhetsleder (Vrak som er opprettet)	1994	2002	15 000		50 000	
Combibil Mitsubishi for verktøy og persontransport	1994	1994	233 700	10	60 000	
Varebil VW transporter/verkstedbil	1981	1998	4 000			

I tillegg har både Vann og Avløp og Veg og Parkering egen maskinpark:

Biler VA.	Reg. år	Anskaffet år
.		

<i>Egne biler</i>		
Varebil Toyota	1998	1998
Varebil VW transporter	2000	2000
<i>Leiebiler</i>		
Varebil VW caddy	2002	2002
Varebil VW transporter	2001	2001

Biler og utstyr Veg og Park.	Reg. år	Anskaffet år
Minitraktor Holder	2000	2000
Varebil Ford Transit	1992	1992
Komprimeringsutstyr		
Brøyteutstyr og snøfres		

Det synes lite logisk at enkelte virksomheter eier egen maskinpark og det bør vurderes å samle dette inn under en felles maskinforvaltning. Alternativt må Utføreren belaste VA og Veg og Parkering for bruk av slike fellesarealer.

Trinn 5 – prisberegning

Prisberegningen er både grunnlag for kalkulasjon og for senere oppfølging av hvordan de økonomiske resultatene ble. I denne sammenhengen er det først og fremst kalkulasjonsverktøyet som behandles.

Grunnlaget for en hensiktsmessig prisberegningsmodell er at kostnadene er identifisert og fordelt på de forskjellige resultatområdene drift og verksted. Det bør etableres prisberegningsmodeller for henholdsvis

- ✓ mannskaper på verkstedet
- ✓ mannskaper på driften
- ✓ maskiner

De konkrete tallene må først hentes fra de tidligere trinnene i prosessen. På denne bakgrunnen kan følgende beregnes for mannskapene

Kostnadselement	Drift		Verksted	
	prosentvis tillegg	kroner	prosentvis tillegg	kroner
Direkte lønn inkl sosiale kostnader				
Driftsutgifter personell				
Adm. Kostnader				
Sum personellkostnader		0		0
Effektiv inntjeningstid i timer				
Timepris tilvirkningskostnader		#DIV/0!		#DIV/0!
Overskudd	5 %	#DIV/0!	5 %	#DIV/0!
Selvkost pr time		#DIV/0!		#DIV/0!

Beregning av priser og selvkost for maskiner er mer komplisert og krever en beregning for hver enkelt maskin. Årsaken til dette er kapitalkostnadene (renter og avdrag). I tillegg til den noe større maskinparken må det også sikres at småutstyr blir med i det totale kostnadsbildet enten som egen utleieområde eller som tillegg til det øvrige maskinelle utstyret.

5.3.6 Eksempel på beregning av timepriser.

Tabell under viser beregning av timepris på veghøvel.

	Prosent- tillegg	Veghøvel
Anskaffelsesår		1996
Anskaffelsespris		1 800 000
Avskrivningstid		10
Verdi 1.1.2003		470 000
Verdi 31.12.2003		290 000
Avskrivning		180 000
Renter	7,5 %	28 500
Kapitalkostnader		208 500
Driftsutgifter		
Ren/kemikalmidler		15 000
Drivstoff		45 000
Årsavg./forsikringer		
Rekvisita		30 000
Reparasjoner		35 000
Andre driftsutg		15 000
Sum direkte kostnader		348 500
Adm. Kostn.	4,5 %	15 683
Sum kostnader		364 183
Effektiv driftstid timer/km		1 100
Timepris tilvirkn.		331,08
Overskudd	5,0 %	16,55
Selvkost		347,63

Tabellen under viser hvilke kostnader som legges til grunn for beregning av timepris for mannskapstimer.

Kostnadselement	Drift		Verksted	
	prosentvis tillegg	kroner	prosentvis tillegg	kroner
Direkte lønn inkl sosiale kostnader				300 000
Driftsutgifter personell				15 000
Adm. Kostnader				17 000
Sum personellkostnader		0		332 000
Effektiv inntjeningsstid i timer		1239		1239
Timepris tilvirkningskostnader		0		268,05
Overskudd	5 %	0	5 %	13,40
Selvkost pr time		0		281,45

5.4 Rapporteringsrutiner i en BUM- modell

5.4.1 Ved anbud

I forbindelse med anbud vil rapporteringsrutiner være fastlagt i anbudet. For større anlegg vil dette vil være referat fra byggemøter og referat fra ferdigbefaring. Ved overtakelse er det krav om anleggsrapport eller FDV- dokumentasjon som dokumentasjon på anlegget. For mindre, kortvarige anlegg er byggemøter mindre aktuelt, men det kan også her kreves en sluttdokumentasjon i form av anleggsrapport eller FDV-dokumentasjon.

Ved anbud på drifts- og vedlikeholdsoppgaver er det vanskeligere å beskrive hvordan rapporteringsrutinene skal være, og dette kan variere en del fra oppgave til oppgave. Det er derfor nødvendig å bruke tid på å utvikle gode rapporteringsrutiner etter hvert som man får erfaring med BUM-modellen. Det som er viktig er at det må foreligge en form for skriftlig rapportering som dokumentasjon på det som gjøres.

5.4.2 Ved tilbud

I prinsippet kan samme type dokumentasjon brukes/kreves som ved bruk av anbud.

5.4.3 Ved rammeavtale

Dette beskrives i den enkelte rammeavtalen. Det er også her viktig at man får en skriftlig dokumentasjon på det som gjøres. På samme måte som ved anbud og tilbud må det utvikles rapporteringsrutiner som er egnet for bruk ved rammeavtaler.

5.5 Samarbeidsformer og rutiner mellom avdelingene

Ved gjennomføring av nyanlegg må det holdes byggemøter jevnlig på pågående anlegg.

Det bør holdes samordningsmøter mellom avdelingene hver uke eller hver 14 dag. Referat fra disse møtene kan være en del av den skriftlige dokumentasjonen som er nødvendig for å dokumentere hva som gjøres, jfr. kap.5.4.

I forbindelse med planarbeid vil utførerenehøten tidvis måtte involveres for å gi innspill på løsninger og dermed optimalisere planene. Det er også viktig å evaluere utført arbeid for å lære av det som er gjort og dermed kunne forbedre seg.

Det må være god kommunikasjon mellom bestiller og utfører for å unngå unødig byråkratisering. De som fysisk utfører en jobb må kunne rapportere direkte til bestiller om forhold de oppdager i sitt daglige arbeid. Bestiller må med bakgrunn i en slik henvendelse kunne ”bestille” arbeid utført umiddelbart i samme samtale.

Lagerdrift er i dag et uavklart spørsmål. Det må samarbeides tett om dette for å oppnå et mest mulig hensiktsmessig lagerhold. Dette gjelder fortsatt når ansvarsfordelingen med lagerhold blir avklart.

De forskjellige enhetene vil sitte med forskjellig kompetanse. Denne kompetansen kan leies ut/leies inn mellom enhetene når dette er formålstjenlig.

5.6 Fakturering mellom avdelingene , fakturasystem.

Ved anbud/tilbud faktureres i henhold til kontrakt. Normalt sendes faktura en gang pr måned.

For de andre avtaleforholdene utvikles dette etter avtaleformen. Det kan være en gang pr. måned for oppdrag av lenger varighet. For mindre oppdrag faktureres umiddelbart etter at oppdraget er fullført.

5.7 Budsjett og regnskapsoppsett for Drift og anlegg.

Dagens regnskap viser ikke alle de kostnadene som Produsenten har i forbindelse med sitt produksjonssystem. I tillegg bør regnskapet vise hvordan kapitalen forvaltes, dvs at både avskrivninger og finanskostnader skal være del av regnskapet.

Slike grep kan være kompliserte å få til innenfor det kommunale regnskapssystemet. Dersom andre regnskapsprinsipper skal legges til grunn må andre selskapsmodeller for Produsenten vurderes. Alternativene her er i så fall Kommunalt foretak etter kommunelovens kap 11 eller aksjeselskap etter aksjeloven.

Økonomiavdelingen følger opp saken *i forhold til regnskapssysteme.*

6. Anbefalinger

6.1 Samla anbefaling

Prosjektet har tatt lengre tid enn planlagt og vært krevende, både for å forstå prinsippene i BUM-modellen og for å overføre dem til praktiske løsninger. Brager Rådgiving har vært konsulent for prosjektet og bidratt med innspill, og det er prosjektgruppa som har skrevet rapporten.

Prosjektgruppa tilrår:

- ❑ BUM-modellen tas i bruk som skissert i rapporten fra 01.01.04.
- ❑ Det er nødvendig med overgangsperiode på noen felt og rapporten foreslår et grensesnitt der noen utøverfunksjoner blir igjen hos bestiller. Videre erfaringer med modellen kan endre dette.
 - Dette gjelder parkeringsbetjener som blir tilbake hos bestiller og driftsoperatør VA, som gruppa foreslår inntil videre blir igjen hos VA.
- ❑ Videre arbeid med utvikling av rollene i 2003 er en forutsetning for innføring fra 2004, og enhetene må prioritere dette i 2003.
- ❑ Bestiller og utfører må adskilles fysisk.
- ❑ Realkapitalen må fordeles på avdelingene før 1/1 2004
- ❑ Driftsoppgaver som i rapporten er foreslått beholdt innen bestillerenhetene, evalueres en gang årlig der overføring til utførerenheten vurderes. Dette må, av budsjettmessige hensyn, skje før 1/10 hvert år.
- ❑ For driftsoppgaver som vegvedlikehold og enkelte driftsoppgaver innen VA vil en ikke greie å utvikle bestillerrollen fullt ut til 1/1 2004. Det meste av bestillingsbeskrivelser må være utarbeidet innen 1/1 2005. Alle bestillinger må være utviklet til 1/1 2006.
- ❑ Regnskapet for utførerenheten må utvikles til å føres etter regnskapslova.

Prosjektgruppa vil videre kommentere:

- ❑ Erfaringer fra andre steder viser at driftsenheter med breiere fagfelt enn kommunalteknikk har større fleksibilitet og slik større mulighet til rasjonelle løsninger over tid.
- ❑ En bør vurdere om kommunalt foretak er en bedre selskapsform for utførerenheten.
- ❑ Politisk forståelse for modellen og riktige rammevilkår for utførerenheten er en forutsetning for vellykka innføring.

7. Tidsplan for gjennomføring

Gruppen foreslår følgende tidsplan videre.

Dato	
010104	Innføring av BUM-modell i.h.t. rapport. dette gjelder nyanlegg og noen enkle drifts- og vedlikeholdsoppgaver.
011004	Vurdering om overføring av utføreroppgaver utført av bestiller kan overføres til utfører.
010105	Gjennomføring av BUM-modellen for de fleste drifts-og vedlikeholdsoppgaver. Deriblant vegvedlikehold.
011005	Vurdering om overføring av utføreroppgaver utført av bestiller kan overføres til utfører.
010106	Gjennomføring av BUM-modellen for alle utføreroppgaver.
010106->	Kontinuerlig vurdering om overføring av utføreroppgaver utført av bestiller kan overføres til utfører.

Levanger, .../.... 2003

.....
Geir J Larsen
Prosjektleder