

---

# **Styringsdokument for Byggekostnadsprogrammet**

**Versjon 3.0**

**1. februar 2008**



# **Byggekostnadsprogrammet**

## Innledning

Dette styringsdokumentet beskriver programmets målsetting og hvordan man går frem for å nå denne. Dokumentet etablerer et felles grunnlag for ledelse, styring, arbeidsform og oppfølging av programmet. Det skal også danne grunnlaget for de søknader som rettes til programmet. Dette beskrives direkte eller ved å referere til annen styrende dokumentasjon som også gjelder for programmet.

Dette er 3. utgave av dokumentet.

Oslo, 31. januar 2008

Egil Skavang  
Sign.

Programleder

Petter Eiken  
Sign.

Programstyrets leder

## Innholdsfortegnelse

<b>Innledning</b> .....	<b>2</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Formål med dokumentet</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Bakgrunn for programmet</b> .....	<b>5</b>
2.1  Initiativ .....	5
2.2  Forarbeid .....	5
2.3  Samarbeidsavtale.....	5
<b>3 KRD og BAE-rådets målsetninger og rammer for programmet</b> .....	<b>6</b>
<b>4 Programmets mål og strategi</b> .....	<b>8</b>
4.1  Strategi .....	8
4.2  Strategiske fokusområder .....	9
4.3  Drivere .....	10
4.4  Resultatindikatorer .....	13
4.5  Status pr. 31. januar 2008 og videre prioritering .....	13
4.6  Tildelingskriterier .....	14
<b>5 Grensesnitt og kritiske faktorer</b> .....	<b>15</b>
5.1  Aktører .....	15
5.2  Grensesnitt .....	15
5.3  Kritiske faktorer (usikkerhet) .....	15
<b>6 Programgjennomføring</b> .....	<b>16</b>
6.1  Organisering .....	16
6.2  Økonomi .....	16
6.3  Plan .....	17
6.4  Informasjon og kommunikasjon som strategiske verktøy .....	18
6.5  Søknadsbehandling og styrets habilitet .....	19
6.6  Kvalitetssikring .....	19
6.7  Styring av usikkerhet.....	19
6.8  Rapportering.....	20
<b>7 Endringer i forhold til forrige versjon av dokumentet</b> .....	<b>21</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>22</b>

## 1 Formål med dokumentet

Styringsdokumentet er et felles styringsgrunnlag for de som arbeider i og for programmet, og er utarbeidet av programstyret og programleder i fellesskap.

Dokumentet angir rammer og krav som er fastlagt og beskriver de mål og strategier som programmet skal styres etter. Planer og budsjett for programmet, og for alle prosjekter og aktiviteter som inngår i det, skal være forankret i dette Styringsdokumentet.

Dokumentet oppdateres løpende i forhold til utviklingen i programmet, og er således et levende dokument. Gjeldende versjon skal til enhver tid kunne studeres på programmets nettsted under ”Styringsdokument”.

## 2 Bakgrunn for programmet

### 2.1 Initiativ

Byggekostnadsprogrammet er etablert på et initiativ fra Stortinget og Bygge-, anleggs- og eiendomsrådet (BAE-rådet). Bakgrunnen for initiativet er en lengre periode med *høye boligpriser, høye byggekostnader, lav produktivitet i næringen og et høyt antall byggfeil*.

### 2.2 Forarbeid

I forbindelse med arbeidet med en stortingsmelding om boligpolitikken bestilte Kommunal- og regionaldepartementet i 2003 to utredninger som skulle belyse problemstillinger i tilknytning til byggekostnader.

Den ene ble foretatt av en intern gruppe i Husbanken og den andre av ECON Senter for økonomisk analyse og HolteProsjekt. Disse påpekte at anleggskostnadene og prisindeksen for nye og brukte boliger hadde steget vesentlig i forhold til annen prisutvikling og at produktiviteten i næringen var vesentlig lavere enn for øvrige deler av industrien.

På basis av dette nedsatte departementet sommeren 2003 en arbeidsgruppe som skulle vurdere tiltak og form for samarbeid for å få ned veksten i byggekostnadene og øke effektiviteten i næringen.

I sin rapport av februar 2004 anbefalte arbeidsgruppen at myndighetene, næringen og andre i samarbeid oppretter et femårig program som skal ta et samlet grep for å initiere *nytenking, effektivitet og åpenhet*.

### 2.3 Samarbeidsavtale

På denne bakgrunn ble det 18. nov. 2004 inngått en samarbeidsavtale mellom Kommunal – og regionaldepartementet og BAE-rådet om gjennomføring av Byggekostnadsprogrammet.

Samarbeidsavtalen og eiernes mandat for programmet ligger på programmets nettsted under "Bakgrunnsinformasjon".

### 3 KRD og BAE-rådets målsetninger og rammer for programmet

Programmet eies av Kommunal – og regionaldepartementet og BAE-rådet, og deres rammer og krav til programmet er nedfelt i Samarbeidsavtalen og i mandatet. Departementets årlige tilskuddsbrev angir prinsipper for statlig støtte til denne type programmer.

Gjeldende mål for boligpolitikken i Norge er at ”*alle skal bo trygt og godt*”.

Byggekostnadsprogrammet skal være en pådriver for at kunnskap om kostnadseffektivisering av byggeprosessen utvikles, testes ut, spres og implementeres i næringen. Programmet skal finansiere tiltak som bidrar til at aktørene i BAE-næringen reduserer antall byggefeil og øker effektiviteten i byggingen, styrker forbrukerinteressene og styrker samarbeidet mellom det offentlige og BAE-næringen. Byggekostnadsprogrammets rolle er å tilrettelegge for kunnskapsspredning i samarbeid med bransjeorganisasjonene, Husbanken og Statens bygningstekniske etat, og stimulere alle aktørene til kompetanseheving og adferdsendring.

Arbeidsområdet til programmet skal ikke omfatte spørsmål direkte knyttet til tomteanskaffelse og offentlige avgifter. Overordnet mål for programmet er således:

***Å redusere byggekostnadene gjennom økt produktivitet og forbedret kvalitet.***

Eierne har presisert tre delmål:

- Økt kundekompetanse og driftseffektive bygg
- Færre byggfeil og –skader
- Økt produktivitet

Følgende føringer er gitt:

- Programmets arbeidsområde er bygg og hovedvekten av programmets innsats rettes mot boliger.
- Hele verdikjeden i byggeprosessen skal inkluderes og fokus skal være på prosjekteringsfasen og på selve byggefasen.
- Kvaliteten skal forbedres – ikke forringes
- Det skal skje en adferdsendring i næringen
- Det skal skje en kompetanseheving hos aktørene.

Hovedmålgruppe for programmet vil være næringen, men som mottaker av programmets og byggenæringens leveranser vil forbrukeren også være en målgruppe. Kommuner, fylkeskommuner og statlige organer vil, der det er relevant, være viktige mottakere av innspill og informasjon om bedre prosesser. Utdanningsinstitusjonene forventes å være deltager i prosjektene både i utvikling og implementering.

Midler kan tildeles

- aktører i og med tilknytning til byggenæringen
- utrednings- og forskningsinstitusjoner.

Programmet skal stimulere til nytenking og innovasjon. Det skal satses på områder der vi i Norge allerede er fremgangsrike og ligger i forkant av utviklingen. Målene for satsingen skal være ambisiøse, men realistiske.

Programmet skal skape en reell kvalitetsforbedring i næringen og det som bygges. Det vil si at programmet også har et ansvar for at utviklingsresultatene blir formidlet og tatt i bruk.

Det må derfor legges vekt på å skape samarbeid om informasjonstiltak og etablering av møteplasser. Programmets verdiskapning skal måles og evalueres.

Programmet skal gå over 5 år og være rettet mot bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen (BAE-næringen). Stortinget v/KRD finansierer programmet mot at næringen yter minst like mye gjennom midler og egeninnsats. Stortinget har bevilget 16 MNOK for 2005, 2006, 2007 og 2008 og har lagt til grunn at tilsvarende beløp skal bevilges for 2009, dvs. totalt 80 MNOK, slik at dette som minimum skal gi en total aktivitet på 160 MNOK.

## 4 Programmets mål og strategi

Overordnet mål er:

***Å redusere byggkostnadene gjennom økt produktivitet og forbedret kvalitet.***

Programstyret ønsker at programmet skal gi et løft for næring, samfunn og kunder, og har lagt vekt på å gjøre en god strategi- og planleggingsprosess.

Det ble ved programmets oppstart gjennomført tre workshops, én for hvert av eiernes delmål, hvor aktørene selv fikk anledning til å beskrive dagens situasjon. Her ble utfordringer, behov, ønsker og muligheter løftet frem og diskutert blant deltagere som representerte forbrukeren, byggherren, alle delene av BAE-næringen og myndighetene. Dette, sammen med forarbeidene til programmet, ga viktige innspill til programstyrets strategi og prioritering.

Etter planen er det gjennomført en ekstern evaluering av programmet etter 2 ½ års drift. Samtidig har programstyret gjort en vurdering av status og behovet for å justere prioriteringene for siste del av programperioden i forhold til programmets overordnede mål. På denne bakgrunn er det styringsdokumentet revideres.

Eierne og programstyret har mål om å skape reell endring i hele næringen. Ut fra konklusjoner programstyret har trukket underveis i programmet og vurderinger som er gjort av effekten tilsvarende programmer har oppnådd tidligere, vil det være behov for en betydelig større innsats på formidling og implementering av resultater enn hva man opprinnelig har sett for seg. Styret har derfor foreslått å utvide programmet med to år, med tilsvarende årlige bevilgninger. Stortinget bevilger imidlertid kun for ett år av gangen og kan ikke forskuttere en slik utvidelse. Programmet må derfor be om prosjekter som planlegges å avsluttes 31.12.2009. Det vil bli arbeidet for en utvidelse i forbindelse med Statsbudsjettet for 2010, og det vil derfor bli akseptert at prosjekter, hvor dette er naturlig, innrettes mot å bli videreført om utvidelsen blir et faktum. Dette er nærmere omtalt i pkt. 4.5 og 6.3.1 nedenfor.

De overordnede målene ligger fast, og justeringene av dette dokumentet skjer for å styrke programmet i forhold til å nå disse.

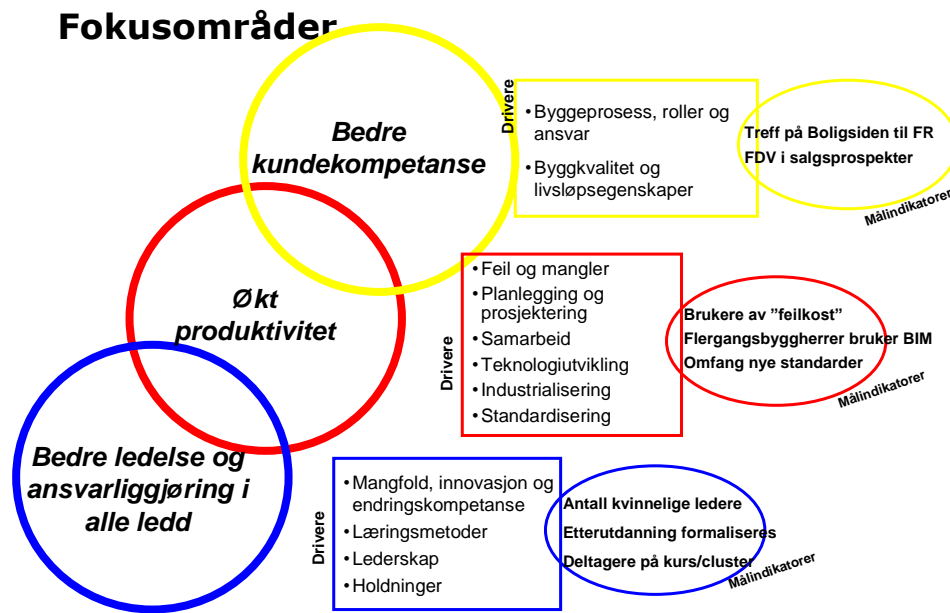
For de som søker om støtte er det viktig å være oppmerksom på at for den gjenværende del av programmet vil programstyret prioritere enkelte områder. Dette er nærmere beskrevet under pkt. 4.5 nedenfor.

### 4.1 Strategi

Det er fra starten definert tre strategiske fokusområder for å oppnå best mulig resultater i forhold til eiernes mål og næringens behov. Til hvert av fokusområdene er det pekt på konkrete "drivere" som er temaer styret mener best vil bidra til å nå målene. For å kunne måle effekt og progresjon er det valgt indikatorer som skal kunne benyttes i programperioden og for en evaluering av programmet. I denne utgaven av styringsdokumentet er driverne presisert noe og indikatorene er revidert. Dette er vist i figur 1 og beskrevet nedenfor.

Selv om fokusområdene opprettholdes, vil det som omtalt ovenfor være enkelte prioriterte drivere og temaer som får støtte i den siste delen av programmet.





Figur 1.

For å oppfylle målene som er satt må programmet skape resultater for størst mulig del av BAE-næringen og flest mulig boligkjøpere. Prosjektene må dekke manges behov og involvere flere aktører. Dette forutsetter samarbeid på flere plan og at deltagerne er villige til å dele resultatene.

Prosjektene skal i størst mulig grad gi direkte effekt på de resultatindikatorerne som er definert for programmet. Derfor vil prosjekter som gir en direkte resultateffekt for mange og som legger vekt på implementering bli prioritert.

Programmet har så langt hatt hovedvekten på utvikling av nye og forbedrede løsninger. For den avsluttende delen av programmet ønsker programstyret prosjekter som skaper endret adferd, og vil finansiere konkrete aktiviteter som gjør at mange tar programmets resultater i bruk. Mekanismer som skaper endret adferd kan være lederskap, læring, reorganisering, incentiver, regelendringer osv., og gjerne kombinasjoner av disse.

## 4.2 Strategiske fokusområder

Følgende tre fokusområder er fastlagt av programstyret:

- *Bedre kundekompetanse*
- *Økt produktivitet*
- *Bedre ledelse og ansvarliggjøring i alle ledd*

Fokusområdene retter seg mot byggherre/forbruker, mot næringens bedrifter og mot den enkelte utøver. Hvert av områdene forsterker de øvrige.

Delmålet *byggfeil* er et sentralt mål for både fokusområde *økt produktivitet* og for *bedre ledelse og ansvarliggjøring i alle ledd*.

### 4.2.1 Bedre kundekompetanse

Med "kunde" mener vi her primært den som bestiller bygget, det vil si forbruker eller flergangbyggherre.

Bestilleren må ha kompetanse om sin rolle i prosessen og hvilke kvaliteter bygget skal ha over tid.

Bestilleren legger føringer for hele byggeprosessen. Ofte skjer dette på tross av manglende kunnskap. Konsekvensene er høy risiko for misforståelser, uheldig organisering og gjennomføringsmodell, og dårlig "klima".

Uten at bestilleren ber om det vil ikke bygget bli levert med optimale kvaliteter på energi, inneklime, tilgjengelighet eller med løsninger som kan endres til noe annet senere. Det vil heller ikke bli lagt vekt på lave levetidskostnader.

### 4.2.2 Økt produktivitet

Med produktivitet mener vi kostnadseffektivitet i gjennomføringen av hele prosessen i et byggeprosjekt. Det er to parallelle dimensjoner her, prosjektets produktivitet og den enkelte virksomhets produktivitet. Med prosjektets produktivitet mener vi ressursinnsats i den gjennomføringen som gir prosjektet den riktige sammensatte og totale kvalitet. For oss er det viktig at prosjektets produktivitet er overordnet og at alle virksomhetenes behov for egen produktivitet hensyntas.

Økt produktivitet må føre til reduserte kostnader, riktigere ressursbruk og større lønnsomhet i virksomhetene, samtidig som bygget får de beste løsningene for den kvalitet som er bestilt. Reduksjon av feil i alle disse elementene vil være sentralt.

### 4.2.3 Bedre ledelse og ansvarliggjøring i alle ledd

Med "ansvarliggjøring i alle ledd" mener vi bevisstgjøring av hver enkelt som leverer et nødvendig arbeid til byggeprosessen, i forhold til kvaliteten på arbeidet og kvaliteten på medvirkningen.

I "bedre ledelse" ligger en erkjennelse av at den enkelte er en del av en organisasjon og at organisasjoners holdninger er ledelsesstyrt. For å oppnå den riktige kvaliteten på alle arbeidsoppgaver må det til en adferdsendring hos den som utfører oppgaven, som både forutsetter holdningsendring og økt kunnskap. Vesentlige endringer betinger at organisasjonen er i stand til å endre seg og å oppta ny kunnskap. Slike prosesser må være initiert og støttet fra ledelsen i virksomheten.

## 4.3 Drivere

"Drivere" er tiltak som antas å skape en ønsket endring på det enkelte fokusområdet.

Til hvert av de strategiske fokusområdene har programstyret prioritert et sett av drivere. Det er laget en egen matrise som viser aktivitetsmål og indikatorer for hver driver, se Vedlegg 1. Denne matrisen er ment å være retningsgivende for prosjektsøknader, samtidig som programmet rapporterer i forhold til dette.

### 4.3.1 Bedre kundekompetanse

De definerte driverne er:

- Byggeprosess, roller og ansvar
- Byggkvalitet og livsløpsegenskaper

*Byggeprosess, roller og ansvar* retter seg mot at bestilleren (byggherren) må ha tilstrekkelig kompetanse i forhold til den rollen hun/han har og bevissthet om den økonomiske risikoen knyttet til dette. Forbrukeren har ikke de mest komplekse prosjektene, men har på den annen side som oftest minst kunnskap om byggeprosess av alle aktørene i et prosjekt. Flergangsbyggherren har ofte meget komplekse prosjekter med svært høy økonomisk risiko og mange aktører.

*Byggkvalitet og livsløpsegenskaper* handler om å øke bevisstheten og kompetansen på hvilke kvaliteter som på lengre sikt er viktige, og oppmerksomheten på byggets totale økonomi over tid. Uten kyndige og krevende byggherrer vil neppe næringen utvikle eller levere de beste løsningene.

### 4.3.2 Økt produktivitet

De definerte driverne er:

- Feil og mangler
- Planlegging og prosjektering
- Samarbeid
- Teknologiutvikling
- Industrialisering
- Standardisering

*Feil og mangler* retter seg mot å øke kunnskapen om hva som er feil og hvordan feil og mangler oppstår. Bevissthet omkring feil som må rettes opp, behovet for å prosjektere tilstrekkelig og om hva som skaper byggskader må være til stede både hos beslutningstagere og hos de som faktisk utfører arbeidene.

*Planlegging og prosjektering* retter seg mot kvaliteten og omfanget på planlegging og prosjektering, for å høyne arbeidskvaliteten, redusere feil og mangler, og redusere tidsforbruket i de enkelte arbeidsoperasjonene. Blant annet må helhetlig forståelse og hensynet til den enkelte aktør forsterkes.

*Samarbeid* tar utgangspunkt i at ethvert prosjekt er avhengig av et samspill mellom flere personer som kan ha ulike personlige mål. Viljen til og kvaliteten på samarbeidet har stor betydning for et prosjekts suksess. Er for eksempel dagens gjennomføringsmodeller og kontrakter innrettet for dette?

*Teknologiutvikling* handler om forbedring og ny utvikling av verktøy og metoder. I denne sammenheng legges det stor vekt på IKT og forbedrede prosesser. Det forutsettes at man i størst mulig grad tilpasser seg åpne kommunikasjonsstandarder (BuildingSMART).

*Industrialisering* betyr i dette tilfellet systematisk prefabrikasjon av bygningsdeler på fabrikk og på byggeplass. Viktige formål med industriell bygging er effektivisering, høyere presisjon, bygging i tørre omgivelser, mindre plassbehov på byggeplassen og reduserte anskaffelses- og logistikkostnader.

*Standardisering* betyr i dette tilfellet styrt og regelmessig gjenbruk av løsning enten den knytter seg til produktet, prosessen eller til helheten. Programmet ønsker å gjøre næringen bedre i stand til å finne frem til og å anvende de beste eller riktigste løsningene. Norge har god tradisjon for nasjonale standarder. Forutsetningen for at disse benyttes er bl.a. at de oppdateres i tråd med behov og med utvikling for øvrig, og at standarden er lett tilgjengelig.

### 4.3.3 Bedre ledelse og ansvarliggjøring i alle ledd

De definerte driverne er:

- Mangfold, innovasjon og endringskompetanse
- Organisatorisk læring
- Lederskap
- Holdninger

*Mangfold* stimulerer kreativitet og øker muligheten for nytenking og innovasjon. Næringen står overfor nye krav og endringer som fordrer evne til å tilpasse seg og til å skape forbedringer og nye løsninger. Endringstakten øker og myndighetskrav tvinger virksomhetene til raskere å implementere forbedringene. Mangel på arbeidskraft gjør at ressurser må hentes fra nye miljøer. Dette forutsetter og skaper mangfold samtidig som det gjør at virksomheten må tilpasse seg på mange områder. *Innovasjon* er en forutsetning for utvikling og forbedringer, og må forsterkes, både i den enkelte virksomhet og i fellesskap. *Endringskompetanse* er en forutsetning for at bedriften skal kunne tilpasse seg, utvikle seg raskt nok og være konkurransedyktig.

*Organisatorisk læring* handler om å skape endring i organisasjonen – ikke bare hos en enkelt. Kvalitetssikring og systematikk er viktig her. Hvordan vet vi at kunnskapen som læres er den beste eller i hvert fall er riktig? Hvordan skal vi få en hel organisasjon til å lære? Hva er implikasjonene? Kravene til ajourhold vil øke fremover, og vi skal bygge etter ny TEK allerede fra august 2009!

*Lederskap* styrer mennesker og prosesser, og noe av det viktigste en leder gjør er å prioritere. Hvor skal virksomhetene i BAE-næringen være om tre år? Hva er ”morgendagens lederskap”? Hvordan skal man lede en arbeidsstokk med betydelig større mangfold?

*Holdninger* styrer den enkeltes handlinger og hvilket kvalitetsnivå den enkeltes adferd ligger på. Holdninger styrer forholdet til sikkerhet, kvalitet på arbeid, respekt for andre, oppfyllelse av regler, oppfyllelse av firmamål, ønsket til å forbedre seg osv. Holdningsdannelse skjer gjennom lederskap, arbeidskolleger, opplæring, venner og en rekke andre påvirkningsfaktorer, hvor vi i hvert fall kan gjøre noe med de tre første.

## 4.4 Resultatindikatorer

Programmet følges opp i forhold til resultatindikatorer som er definert for driverne. Disse danner grunnlaget for å måle programmets utvikling og resultateffekt og for å kunne foreta nødvendige korrigerende tiltak og styring av programmet underveis. Det er viktig å understreke at indikatorene ikke utgjør selvstendige mål for programmet, men skal gi indikasjon på ønsket endring.

Programmet rapporterer til eierne og følger opp prosjektene i forhold til indikatorene.

Programstyret har i dette styringsdokumentet revidert programmets indikatorer da det viste seg at de opprinnelige ikke fungerte etter hensikten. Indikatorene har nå preg av å være aktivitetsindikatorer mer enn effektindikatorer. På denne måten vil de gi en pekepinn om utviklingen i løpet av programperioden. De vil også kunne benyttes i en oppfølgende evaluering av programmet, mens det ved en måling av langsiktig effekt bør defineres supplerende indikatorer.

Indikatorene er vist i Drivermatrisen, se Vedlegg 1.

## 4.5 Status pr. 31. januar 2008 og videre prioritering

Det er etter to søknadsrunder i 2005 gitt støtte til og gjennomført 33 prosjekter. Noen få er avsluttet, mens mange vil avsluttes i forbindelse med årsskiftet 2007-2008.

En vesentlig del av prosjektene så langt retter seg mot fokusområdet *Økt produktivitet*, mens *Bedre kundekompetanse* og *Bedre ledelse og ansvarliggjøring i alle ledd* har betydelig færre prosjekter.

Programstyret ønsker i siste del av programmet å prioritere prosjekter innenfor fokusområde 3, *Bedre ledelse og ansvarliggjøring i alle ledd*, og prosjekter og aktiviteter på formidling og implementering av resultatene fra programmet.

Det er nær sammenheng mellom fokusområde 3 og implementering, derfor er det naturlig at implementering er en del av alle prosjekter det nå søkes om støtte til.

Søknadsfristen 20. februar 2008 gjelder prosjekter innenfor fokusområde 3.

Med formidling og implementering menes å bringe resultatene fra programmets prosjekter ut, og sørge for at de blir tatt i bruk i størst mulig del av næringen.

Etter hvert som prosjektene ferdigstilles vil resultatene bli publisert på programmets nettsted. Resultatene vil fremstå på forskjellige måter avhengig av innhold. Det vil bli laget en rapport for hvert prosjekt som på en enkel måte forteller om resultatene og hvordan disse kan brukes. For enkelte resultater vil det bli laget kurs, mens andre resultater kan være et verktøy med bruksanvisning.

Programmet vil arbeide løpende med å utforme opplegg for å ta resultatene i bruk. Vi ønsker at virksomheter skal samarbeide om implementering, både fordi det vil være rasjonelt for oss, men også fordi det vil gi en god form for læring.

Vi oppfordrer derfor til at virksomheter forbereder seg, etablerer samarbeid (clustere) gjerne i samarbeid med bransjeorganisasjonene eller direkte med programmets prosjekter, og henvender seg til programmet.

Vi utfordrer de pågående prosjektene til å realisere de tankene om formidling og implementering som det har vært arbeidet med gjennom utviklingen så langt, og komme med forslag til konkrete opplegg.

Dette er det ingen frist for, men de som kommer først vil få behandlet forslag først, og de som er best vil vinne!

## 4.6 Tildelingskriterier

I tildelinger vil det bli lagt vekt på:

- i hvilken grad prosjektet oppfyller prioriteringene i pkt. 4.5 ovenfor og programmets mål og strategi
- hvor bred allmenn nytte prosjektet har
- prosjektets gjennomførbarhet
- bredde og omfang i deltagelse fra næringen; medvirker alle berørte aktører?
- hvor godt blir resultatene tilrettelagt for de som skal ta dem i bruk?
- kvalitet på tiltak for formidling og implementering.

## 5 Grensesnitt og kritiske faktorer

### 5.1 Aktører

De viktigste aktørene i forhold til programmet er:

- Bedriftene i næringens verdikjede
- Forskningsinstituttene
- Utdanningsinstitusjonene
- Forbruker
- Kommunene og fylkeskommunene
- Organisasjonene
- Statens bygningstekniske etat og øvrige bygningsmyndigheter
- Husbanken
- Kommunal- og regionaldepartementet
- BAE-rådet
- Mediene

### 5.2 Grensesnitt

Programmet vil kunne finansiere prosjekter som også har annen offentlig støtte enten den kommer fra Skattefunn eller for eksempel fra Norges Forskningsråd eller Innovasjon Norge. Det vil i hvert enkelt tilfelle bli gjort en vurdering av prosjektet, av hvilke roller de finansierende institusjoner har og av samlet offentlig støtte.

### 5.3 Kritiske faktorer (usikkerhet)

Følgende forhold kan avgjøre hvor vidt Byggekostnadsprogrammet vil lykkes eller ikke:

- Næringen kommer med gode ideer og prosjekter som kan finansieres
- Stortinget bevilger minst det planlagte beløp for programperioden
- Aktørene er villige til å samarbeide og dele
- Programmet er godt synlig både for næring og for forbruker
- Motkrefter i en konservativ næring
- Næringens villighet og evne til å tenke nytt og til å endre sine strategier
- Næringens evne til å lære og anvende nye løsninger
- Medias interesse for næringen og for positive resultater

## 6 Programgjennomføring

### 6.1 Organisering

Programmet er organisert med et styre og en programledelse.

Det sittende programstyret består av åtte personer:

Petter Eiken, Skanska (leder)

Bente Haukland Næss, Forbrukerrådet (nestleder)

Audun Lågøyr, Byggenæringens Landsforening

Arne Vinorum, Norges Boligbyggelag

Fatma Bhanji Jynge, Husbanken

Halvor Langseth, Fellesforbundet

Inger Anne Rongve, Norsk Teknologi

Tone Strand Molle, Trelast- og byggevarehandelens fellesorganisasjon

Programledelsen er av praktiske hensyn ansatt i Byggenæringens Landsforening og lokalisert sammen med øvrige bransjeforeninger i Oslo.

Programleder: Egil Skavang  
Telefon direkte: 23 08 75 19  
Mobil: 90 24 82 62  
Fax: 23 08 75 01  
E-post: [egil.skavang@bnl.no](mailto:egil.skavang@bnl.no)

Ass. programleder: Lene Eikefjord  
Telefon direkte: 23 08 75 28  
Mobil: 92 82 29 40  
Fax: 23 08 75 01  
E-post: [lene.eikefjord@bnl.no](mailto:lene.eikefjord@bnl.no)

Postadresse: Byggekostnadsprogrammet  
BNL  
Pb. 7187 Majorstuen  
0307 Oslo

Besøksadresse: Essendrops gate 3, Oslo

Web: [www.byggekostnader.no](http://www.byggekostnader.no)

### 6.2 Økonomi

#### 6.2.1 Finansiering og utbetaling

Stortinget bevilger støtte til programmet pr. år over Statsbudsjettet. Det ble i St.prp.nr.1 (2004-2005) bevilget 16 MNOK for 2005 og i Budsjett-innst. S. nr. 5 (2004-2005) vist til avtalen som er inngått med BAE-rådet og som forutsetter totalt 80 MNOK over fem år.



I St.prp.1 for årene 2006, 2007 og 2008 har Stortinget hvert år bevilget 16 MNOK, slik at det så langt er gitt 64 MNOK i tilskudd til programmet.

I henhold til Samarbeidsavtalen skal Stortingets bevilgning dekke maksimalt 50% av programmets totale kostnader.

Departementet forskutterer kvartalsvis midler til driften av programledelsen. Prosjektstøtte utbetales i regelen når det enkelte prosjekt er ferdigstilt og sluttrapport levert. Det kan imidlertid foretas delutbetaling til et prosjekt i forhold til produsert verdi dersom prosjektet er stort. Slik delutbetaling skjer halvårlig basert på rapport fra prosjektet.

Det bevilges altså til programmet for ett år av gangen. Bevilgning er overførbar, det vil si at det planlagte arbeidet ikke må være avsluttet ved årets utløp. Siste frist for utbetaling er utgangen av andre året etter tildeling.

I henhold til EØS-reglene skal samlet offentlig støtte pr. prosjekt ikke overstige 50% av den samlede prosjektkostnaden. For prosjekter som programmet selv igangsetter, og som har større innslag av instituttleveranser, gjelder andre regler.

## 6.2.2 Budsjett og regnskap

Styret godkjenner årsbudsjett for drift av programledelsen.

Det arbeides etter et budsjett for 2006 og de påfølgende år som baserer seg på erfaringene man har høstet i programmets første driftsår.

Programmet regnskapsføres som en avdeling i BNL.

Hvert prosjekt er bundet til det budsjettet som ligger til grunn for prosjektets kontrakt med programmet.

Prosjektene er forpliktet til å føre regnskap med alle kostnader og timeforbruk slik at det kan fremlegges en revisorgodkjent regnskapsrapport ved prosjektavslutning. Dette er en betingelse for å få utbetalt bevilget støtte.

Programledelsen skal følge opp prosjektene i forhold til deres rapportering og kan stanse støtten til et prosjekt dersom den finner at avvik gjør dette nødvendig.

## 6.3 Plan

Programmets totale produksjon styres av fremdriften til prosjektene som får støtte. Samtidig vil programmet selv gjennomføre flere prosjekter primært knyttet til måling av resultatutvikling og spredning og implementering av resultater.

### 6.3.1 Hovedplan

I programmets første år ble det i hovedsak arbeidet med strategi, informasjon til næringen, tildeling i de første to søknadsrundene, etablering av administrasjon og rutiner for driften, igangsetting av resultatmåling, oppfølging av prosjekter, innhenting av impulser fra andre land, og etablering av arena/møteplasser for deltagerne.

I perioden 2006-7 har det vært høy aktivitet i utviklingsprosjektene samtidig som programmet har hatt oppgaver med å skape oppmerksomhet om arbeidene og forberede næringen på å ta i bruk resultatene som vil komme. En viktig aktivitet har vært å knytte prosjektene sammen slik at de har kunnet høste av hverandres arbeid. Programmet har medvirket i generelle innovasjonsaktiviteter i næringen, og har blitt evaluert eksternt i forhold til retning og innretning.

### *2008-10*

Prosjektene fra den første perioden avsluttes og rapporterer. Enkelte av prosjektene vil videreutvikles og de fleste vil inngå i en omfattende resultatformidling.

Programmet vil tildele midler som forventes fra Stortinget for 2008 til 2009 til prosjekter i en ny søknadsrunde februar 2008. Informasjon om dette finnes på programmets nettsted [www.byggekostnader.no](http://www.byggekostnader.no).

Utover prosjektene fra den første perioden og noe videreføring av dette utviklingsarbeidet, vil denne perioden ha et betydelig omfang av resultatformidling og – implementering i seg, og avslutningen vil helt og holdent bestå av dette i tillegg til programmets sluttrapportering.

Dersom 2009 er det siste året programmet får bevilgning skal alle prosjekter være avsluttet 31.12.2009, og avsluttende programarbeider være avsluttet på et nærmere angitt tidspunkt i 2010. Prosjekter, hvor dette er naturlig, kan gjerne videreføres med annen finansiering, men må i forhold til programmet sluttrapporteres.

Dersom det ligger an til at programmet videreføres, vil dette være med ett eller to år. Programledelsen vil tilpasse sine planer i forhold til en usikkerhet omkring dette, og vil holde deltagerne informert.

## **6.4 Informasjon og kommunikasjon som strategiske verktøy**

Informasjon og kommunikasjon er definert som strategiske verktøy for at programmet skal kunne lykkes med å nå sine mål. Næringen må ha kjennskap til prosjektenes arbeid og resultater, det samme må forbrukerne for de resultatene som er rettet mot dem. Programmets eiere må se at deres mål oppfylles.

Det er utarbeidet egen strategi og plan for dette i forhold til programmets faser, som programledelsen arbeider etter. Prosjektene er pålagt å inkludere formidling og implementering som hovedaktivitet i sin gjennomføring. Større formidlings- og læringsaktiviteter vil inngå i egne prosjekter i programmets siste del.

Alle prosjektene er pålagt å benytte programmets logo i alt sitt informasjonsarbeid. Programmet er næringens største felles satsing på innovasjon i denne perioden, og det er svært viktig at dette får oppmerksomhet og at myndighetenes investering i dette gir synlig avkastning.

Alle deltagende virksomheter er oppfordret til å omtale sin deltagelse i programmets arbeid i sin årsrapportering.

## 6.5 Søknadsbehandling og styrets habilitet

Programleder innstiller tildeling av støtte til prosjektene overfor programstyret. Programstyret beslutter tildeling, og styrets vedtak kan ikke påklages, ref. mandat for programmet.

Dersom virksomhet som et medlem av styret er ansatt i eller er ansvarlig for deltar i et prosjekt som søker om midler, erklæres styremedlemmet for inhabilt og kan ikke ta del i behandlingen.

Inhabilitet anses ikke å oppstå når en virksomhet, som deltar i et prosjekt som søker støtte, kun er medlem i den organisasjon som et styremedlem er ansatt i eller har ansvaret for.

Kriterier for tildeling til prosjekt er beskrevet i pkt. 4.6 ovenfor.

Retningslinjer og informasjon for søkere ligger på programmets nettsted under "Søknader".

## 6.6 Kvalitetssikring

Programmet skal gjennomføres slik at eierne er tilfreds.

Dette forutsetter at alle aktiviteter er godt planlagt og kan kontrolleres og styres i riktig retning.

Alt arbeid i programmet skal utføres slik at kvaliteten blir god nok for formålet.

Der hvor det er nødvendig av hensyn til etterrettelighet og informasjonshensyn skal det utarbeides dokumentasjon. Dette gjelder minst avtaler, planer, budsjett og rapport, og det gjelder prosedyrer der hvor dette er nødvendig.

Det er programmets oppgave å føre kontroll med prosjektenes gjennomføring og resultatutvikling. Programmets mål, fokusområder og målindikatorer er retningsgivende for alle prosjekter, og avvik må korrigeres. Det er inngått avtale med hvert prosjekt, som pålegger det selv å identifisere, rapportere om og korrigere alle avvik. Prosjekteier plikter å rette seg etter pålegg om avvikskorreksjon fra programmet.

## 6.7 Styring av usikkerhet

For programmet, så vel som for prosjektene, skal man identifisere de kritiske faktorer som i størst grad avgjør om programmet og prosjektene vil lykkes, jfr. pkt. 5.3 ovenfor.

Det skal arbeides løpende med konkrete tiltak for å redusere usikkerheten knyttet til de kritiske faktorene, og status skal rapporteres.

## 6.8 Rapportering

Programmet rapporterer til departementet og til BAE-rådet i tråd med Tilskuddsbrevet som mottas for hvert år. Fra medio 2006 rapporteres det halvårlig pr. 30. juni og 31. desember, og slik at rapport oversendes innen tre måneder etter nevnte datoer.

Programstyrets rapportering skal angi:

- hvem som har fått tilsagn om støtte
- hvor mye som er utbetalt
- hvilke type prosjekter det er gitt støtte til
- hvordan prosjektene er finansiert (fordeling offentlig og privat finansiering)
- hvordan programmet utvikler seg i forhold til resultatindikatorene
- status på kritiske faktorer
- utgifter til administrasjon og informasjon.

Prosjektene skal rapportere i tråd med kontrakten og slik at programmet kan ferdigstille sin rapportering med tilfredsstillende kvalitet.

Prosjektenes rapportering skal angi:

- eventuelle avvik i forhold til opprinnelige planer og kontrakt
- status i forhold til plan som det arbeides etter mht. % ferdigstillelse, kostnadsforbruk, tidsforbruk og kvalitet
- status på kritiske faktorer
- prognose på ferdigstillelse
- gjennomført informasjonsarbeid.

Prosjektrapportering skal bestå av en kort skriftlig rapport supplert med en muntlig orientering.

## 7 Endringer i forhold til forrige versjon av dokumentet

Det er foretatt enkelte presiseringer i teksten uten at dette endrer føringene i dokumentet.

De viktigste endringene er som følger:

Pkt.	Endring
3.	Programmet virksomhetsidé er nærmere beskrevet.
4.	Evaluering av programmet, og kommentarer til tidsplan.
4.1	Strategimatriksen er endret.
4.2.1	Info om ”Bedre kundekompetanse” er forbedret.
4.2.2	Info om ”Økt produktivitet” er forbedret.
4.3	Kapittel om drivere er endret.
4.4	Kapittel om Resultatindikatorer er endret.
4.5	Kapittel om Status og prioriteringer er oppdatert.
4.6	Kapittel om Tildelingskriterier er supplert noe.
5.	Kapitlet har mindre justeringer.
6.1 og 6.2	Punktene er oppdatert.
6.3	Plan er endret.
	Resten av kap. 6 har mindre justeringer.

## Vedlegg

Vedlegg 1    Drivermatrise