



## Saksframlegg

Arkivsak-dok. 25/5642-1  
Saksbehandler Khuram Adil Rai

| Utvalg                    | Møtedato   |
|---------------------------|------------|
| Kommunestyret 2023 - 2027 | 25.09.2025 |
| Formannskapet 2023 - 2027 | 18.09.2025 |

## Svar på tekstvedtak om bemanning i virksomheten Investeringsprosjekter

### Kommunedirektørens forslag til vedtak

1. Kommunedirektøren bes om å følge opp bemanningsnivået i virksomhet  
Investeringsprosjekter løpende, og vurdere bemanningen i lys av investeringsporteføljens utvikling og virksomhetens kapasitet.
2. Det gjennomføres ikke på nåværende tidspunkt kutt i bemanningen i virksomhet  
Investeringsprosjekter med mål om å redusere driftsbudsjettet med 100 000 kroner i 2026.

### Vedlegg

Investeringsprosjekter - Plan

### Kommuneplanen

Ikke relevant

### Sammendrag

I budsjettvedtaket for 2025–2028 (sak 240/2024) ba kommunestyret om en vurdering av bemanningen i virksomheten Investeringsprosjekter, sett i lys av forskyvninger i investeringsporteføljen. Kommunedirektøren ble bedt om å vurdere om det er hensiktsmessig å redusere bemanningen gjennom naturlig avgang og vakante stillinger, og å belyse dette i budsjettframlegget høsten 2025.

Grimstad kommune har over tid hatt en investeringsportefølje som har oversteget kapasiteten til prosjektgjennomføring. Det er gjort tiltak for å bedre samsvaret mellom portefølje og kapasitet, blant annet gjennom justering av fremdrift og styrking av prosjektlederressurser.

Prosjektporteføljen i kommunedirektørens forslag til budsjett og handlingsprogram for perioden 2026–2033 er strammet inn i forhold til tidligere års ambisjonsnivå, men er fremdeles større enn kommunens kapasitet for prosjektgjennomføring.

I sak 76/2025 er det vedtatt å redusere driftsbudsjettet med kr 100 000 i 2026 og kr 200 000 årlig i perioden 2027–2028, gjennom redusert bemanning og konsulentbruk. Siden virksomheten finansieres gjennom låneopptak, vil besparelsen påvirke driftsbudsjettet indirekte via lavere rente- og avdragskostnader. For å oppnå ønsket besparelse må låneopptaket reduseres med

henholdsvis ca. 1,5 og 3 millioner kroner.

## Fakta

### Tidligere vedtak

I forbindelse med behandlingen av sak 240/2024 - Grimstad kommune budsjett og økonomiplan 2025-2028 ble følgende tekstforslag vedtatt i punkt 16: «*Kommunedirektør bes gjøre en vurdering av størrelsen på prosjektavdelingen i lys av vedtatte forskyvninger av investeringsporteføljen. Det bes ses på om det er hensiktsmessig å redusere bemanningen gjennom naturlig avgang og vakante stillinger. Dette bes belyst i budsjettframlegget høsten 2025.*»

I sak 76/2025 Grimstad kommune 1.tertialrapport 2025 er følgende vedtatt av kommunestyret:

|                                                                                                            | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Reduksjon prosjektavdelingen grunnet utsatte investeringer, og reduksjon i innleie konsulenter i sektoren. |       |       |       |       |
| Konsekvens av reduksjon investeringsprosjekt.                                                              | - 100 | - 200 | - 200 | - 200 |

I sak 24/214 «Grimstad kontrollutvalg - Forvaltningsrevisjon om PAN» er det vedtatt av kommunestyret at:

«*Læringspunktene fremover fra revisjon som bør gjennomføres:*

1. *At prosjektenes tidlige fase gis tid og rom for forsvarlige saksutredninger.*
2. *I tilstrekkelig grad, og på et grunnleggende nivå, ha kompetanse til å vurdere økonomiske kalkyler av betydning for kommunens investeringsprosjekter.*
3. *Sikre en tilstrekkelig implementering av kommunens prosjektmetodikk.*
4. *Etablere rutiner og systemer for at sentrale roller i investeringsprosjekter gis tilstrekkelig kompetanse og forståelse av egen rolle.*
5. *Etablere rutiner og systemer som på kort sikt kan sikre at sentral styringsdokumentasjon etableres i kommunens investeringsprosjekter.*
6. *Kommunen bør sikre tilstrekkelig kompetanse for offentlige anskaffelser i investeringsprosjekter.*
7. *Sikre tilstrekkelig overvåking av inngåtte rammeavtaler og nøye vurdere hensiktsmessigheten av å bruke rammeavtaler i større investeringsprosjekter.*
8. *I tilstrekkelig grad kartlegge og sikre behovet for fagstøtte i prosjektenheten.*
9. *Oppdatert informasjon om store prosjekter skal være lett tilgjengelig på kommunens hjemmeside.*

*Kommunedirektøren møter i kontrollutvalget i løpet av 2025 for å svare ut anbefalingene.»*

I samme kommunestyremøte som denne saken behandles, vil kommunedirektøren gi den samme presentasjonen som er gitt i kontrollutvalget, der arbeidet med anbefalingene fra forvaltningsrevisjonen i sak 24/214 besvares.

### Historisk kapasitet og tiltak for å tilpasse kapasiteten til prosjektporteføljen

Historisk har Grimstad kommune hatt en investeringsportefølje som overstiger kapasiteten til prosjektgjennomføring. Det presiseres her at dette ikke gjelder kun prosjektlederressurser, men også øvrige støttefunksjoner slik som funksjoner i styringsgruppene, andre interne faglige

ressurser og kommunedirektørens ledergruppe. Utfordringen har vært kjent og rapportert siden prosjektledelsen ble skilt ut i egen enhet (nå virksomhet) i 2021 <sup>1</sup>. I praksis har dette ført til at flere prosjekter, vedtatt i tidligere budsjett og økonomiplaner, har hatt redusert fremdrift eller ikke har blitt iverksatt.

De senere årene er det gjort tiltak for å bedre samsvaret mellom prosjektporteføljen og kommunens kapasitet. Dette har blant annet inkludert justering av tidshorisont og fremdrift for enkeltprosjekter, styrking av kapasiteten både på prosjektleder- og prosjekteierressurser og innleie av innkjøpskompetanse.

#### Utvikling og tilpasning av bemanning i virksomheten

Da virksomheten ble etablert i januar 2021 var det med fire prosjektledere og én nyansatt leder. På sitt største, våren 2024, hadde virksomheten en bemanning tilsvarende 11–12 årsverk. Dette inkluderte åtte prosjektledere, én byggeleder og virksomhetsleder, i tillegg til innleide ressurser i form av én prosjektleder og én byggeleder – begge på deltid.

I løpet av sommeren 2024 valgte én prosjektleder å fratre stillingen. I lys av daværende signaler og beslutninger om forskyvninger i prosjektporteføljen ble det vurdert som hensiktsmessig å ikke erstatte stillingen. I tillegg har én prosjektleder hatt permisjon i deler av 2024 og 2025, uten at det er leid inn vikar i denne perioden.

Per juli 2025 består virksomheten av ni årsverk: syv prosjektledere, én byggeleder og virksomhetsleder.

#### Kommunens driftsøkonomi og prosjektportefølje

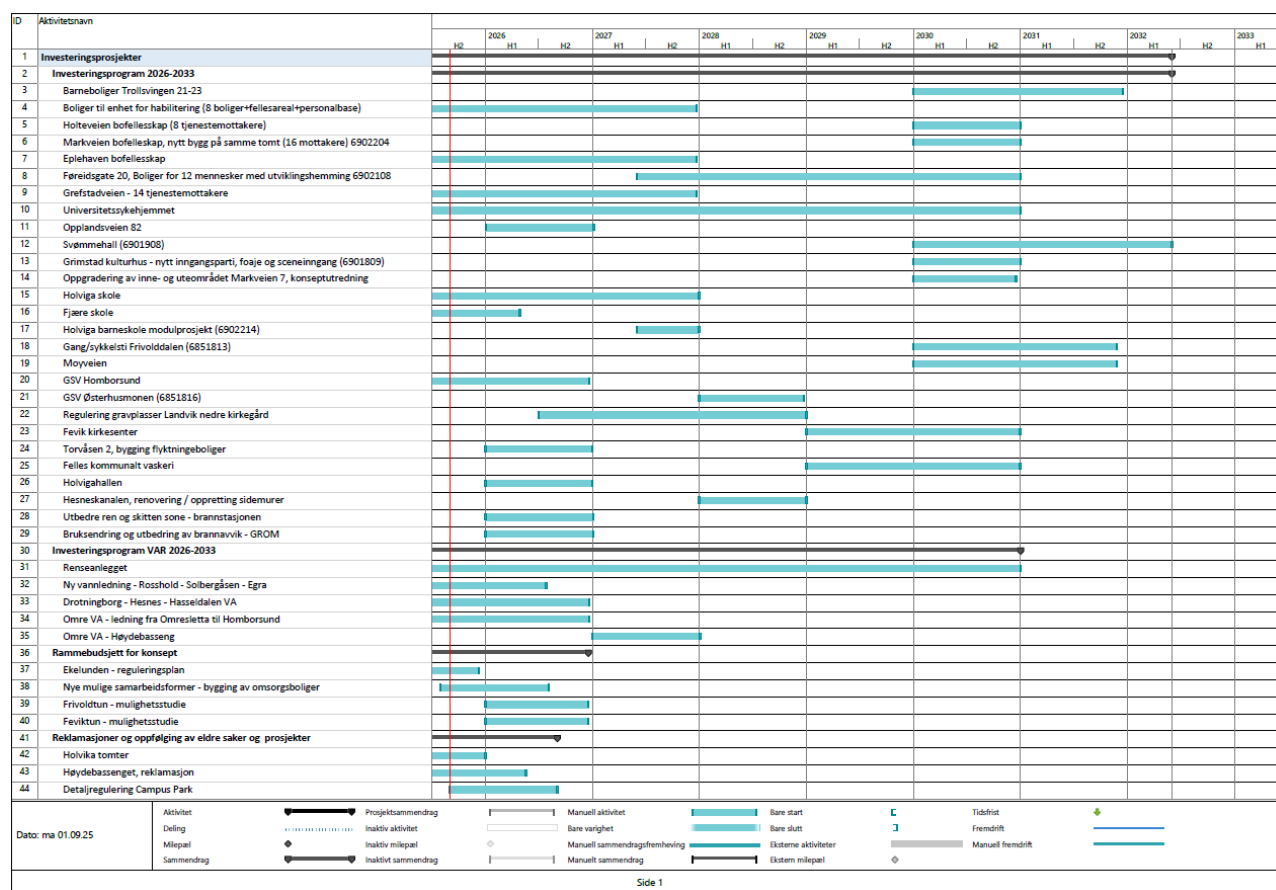
Kommunens økonomiske situasjon har gradvis forverret seg over de siste årene. Dette har medført at investeringsprogrammet i økende grad må begrenses til det som er strengt nødvendig eller til ny infrastruktur som kan dokumenteres å gi økonomisk driftsgevinst.

Som følge av dette har flere investeringsprosjekter enten blitt fjernet eller utsatt. Denne utviklingen gjenspeiles også i kommunedirektørens forslag til budsjett og handlingsprogram for perioden 2026–2033, som behandles i samme kommunestyremøte som denne saken. Forslaget viser at ytterligere investeringer er kuttet, utsatt eller nedskalert for å redusere rente- og avdragsbelastningen i en driftssituasjon som er under betydelig økonomisk press.

I hovedsak gjelder dette prosjekter som var planlagt noe frem i tid, eller prosjekter der det allerede har vært utfordringer med å finne tilstrekkelig prosjektlederkapasitet. Prosjektporteføljen er oppsummert i en overordnet fremdriftsplan på porteføljenivå, som fremgår av figuren under (også vedlagt som PDF i egen fil):

---

<sup>1</sup> [Budsjett 2022](#)

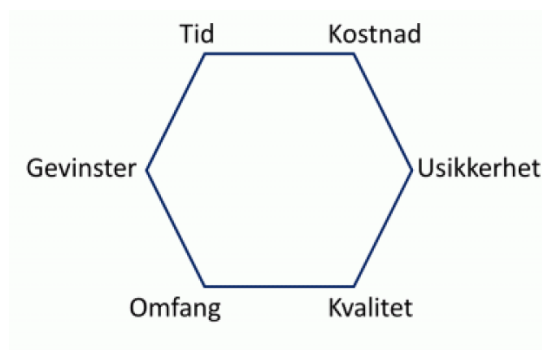


Figurtekst: Overordnet fremdriftsplan for prosjektgjennomføring i virksomheten investeringsprosjekter.

### Hva er et prosjekt og føringer i styringsverktøyet prosjektveiviseren

Prosjektveiviseren er Digitaliseringsdirektoratets anbefalte rammeverk for prosjektstyring i offentlig sektor. Den bygger på PRINCE2-metodikken, men er tilpasset norske forhold og behovene i offentlig forvaltning. Rammeverket legger vekt på strukturert gjennomføring, tydelige roller og ansvar, og faseinndelt styring med klare beslutningspunkter.

Prosjektveiviseren anbefaler at prosjekter styres etter seks gjensidig avhengige styringsparametere (tid, kostnader, kvalitet, omfang, risiko og gevinst). Dersom én parameter endres – enten som følge av bevisst styring eller uforutsette hendelser – må minst én annen justeres for at prosjektet fortsatt skal være gjennomførbart innenfor styringsrammen.

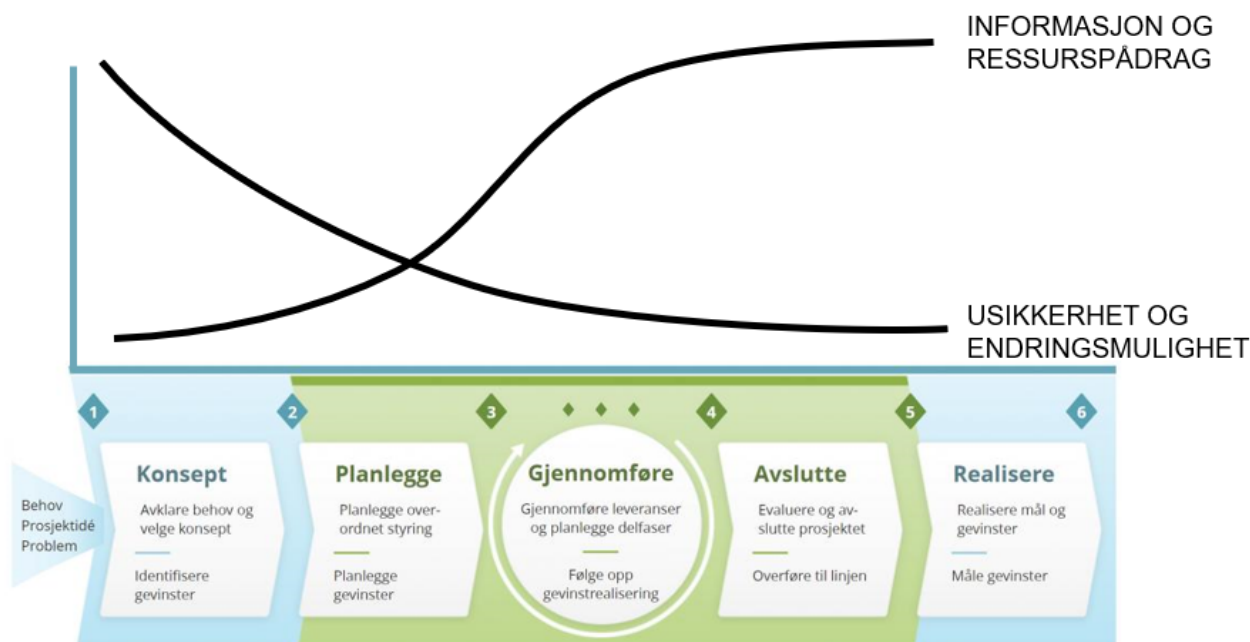


Figurtekst: Prosjektveiviseren – sekskant med prosjektets styringsparametere

Prosjekt defineres som «en unik, midlertidig, tverrfaglig organisasjon etablert for å levere én eller flere unike leveranser». Det vektlegges at metodikken skal tilpasses prosjektets omgivelser. Det betyr at graden av kontroll og ressursbruk kan justeres ut fra blant annet organisasjonens risikovilje, prosjektets kompleksitet, valgt kontraktsform og uforutsette hendelser, som endringer eller konflikter. Ressursbehovet må derfor vurderes konkret for hvert prosjekt, og ikke baseres på generelle antakelser. I noen tilfeller består ett prosjekt av flere delprosjekter eller leveranser. Eksempler:

- Nytt renseanlegg: tomt, reguleringsplan, utslippssøknader, bygningsmasse og prosessanlegg
- Holvika skole: skolebygg, reguleringsplan, parkeringsplass og eventuell oppgradering av hall

Prosjekter utvikler seg gjennom faser, og både innsats og kostnader er vanligvis lave i de tidlige fasene. Etter hvert som prosjektet skrider frem, øker kostnadene eksponensielt, mens handlingsrommet for endringer reduseres. Endringer sent i prosjektet er ofte kostbare, men samtidig gir prosjektutviklingen mer informasjon og innsikt, som bidrar til å redusere usikkerhet.



Figurtekst: Generelle grafer for utvikling av usikkerhet og kostnader gjennom fasene i prosjektveiviseren.

### Økonomiske og administrative konsekvenser

Alle kostnader knyttet til virksomheten investeringsprosjekter dekkes gjennom låneopptak i de respektive prosjektene allerede fra konseptfasen. Dette innebærer at også kostnader til bemanning og eventuelle konsulenter inngår i prosjektets totale finansieringsplan.

Kostnadene deles i to hovedkategorier:

- **Direkte kostnader**: Dette inkluderer fakturaer for kjøp og avtaler som gjennomføres i prosjektene. Disse føres direkte på prosjektene i regnskapssystemet.
- **Indirekte kostnader**: Dette omfatter lønn, kurs, programvare, IT-utstyr m.m. Disse kostnadene føres først på virksomheten, og fordeles deretter på prosjektene basert på rapportert timeforbruk. Det utarbeides en prosentvis fordelingsnøkkel med utgangspunkt i timene som prosjektlederne fører i hvert prosjekt. Denne nøkkelen benyttes til å fordele de

indirekte kostnadene forholdsmessig mellom prosjektene.

Driftsbudsjettet påvirkes dermed indirekte gjennom renter og avdrag på låneopptakene som finansierer investeringsprosjektene. Dersom prosjekter avsluttes eller avvikes før de er realisert, må påløpte kostnader dekkes over driftsbudsjettet eller fra disposisjonsfondet.

Det eksisterer en post i investeringsbudsjettet – *rammebudsjett for konseptutredninger* – som gir kommunedirektøren mulighet til å godkjenne, iverksette eller fremskynde nødvendige utredninger knyttet til kommunens fremtidige behov. Dette inkluderer blant annet mulighetsstudier og reguleringsarbeider. Ordningen gir kommunedirektøren handlingsrom til å prioritere og tilpasse fremdriften i tråd med behov og tilgjengelig kapasitet uten å øke den totale vedtatte lånerammen.

### **Vurderinger:**

Prosjektporteføljer bør, i likhet med enkeltprosjekter, styres etter de samme grunnleggende styringsparameterne som anbefalt i Prosjektveiviseren (tid, kostnader, kvalitet, omfang, risiko og gevinst). Disse er gjensidig avhengige, og endringer i én vil normalt kreve justeringer i én eller flere av de andre for å opprettholde styring og gjennomførbarhet.

#### **1. Kostnader**

Vedtaket i sak 76/2025 innebærer en reduksjon i ressursbruk, og retter seg primært mot kostnadsparameteren. Det tolkes at vedtaket legger til grunn at det skal oppnås en driftsmessig besparelse gjennom redusert bemanning investeringsprosjekter, herunder konsulentbruk. Besparelsen er konkretisert til:

- kr 100 000 i 2025
- kr 200 000 per år i perioden 2026–2028

Ettersom virksomheten Investeringsprosjekter finansieres gjennom låneopptak, vil en reduksjon i lønnskostnader og konsulentbruk ikke gi direkte utslag i driftsbudsjettet. Den økonomiske effekten vil i stedet komme indirekte, gjennom lavere rente- og avdragskostnader.

Lånefinansiering kan ha ulike rammebetingelser, men følgende forutsetninger legges til grunn i denne vurderingen:

|                         |                                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Lånetype:</b>        | Serielån (like store avdrag hvert år, synkende rentekostnad) |
| <b>Nedbetalingstid:</b> | 40 år                                                        |
| <b>Antall terminer:</b> | 40 (én årlig termin)                                         |
| <b>Rente:</b>           | 4,5 %                                                        |

Med disse forutsetningene må låneopptaket reduseres med:

- Ca. 1,5 millioner kr for å oppnå 100 000 kr lavere terminbeløp i 2025
- Ca. 3 millioner kr for å oppnå 200 000 kr lavere terminbeløp per år fra 2026 til 2028

#### **2. Omfang**

Porteføljens omfang avgjøres og justeres gjennom behandling av investeringsbudsjettet, tertialrapporter og vedtak i enkeltsaker. Bemanningen i virksomheten vurderes fortløpende, og det gjøres løpende tilpasninger basert på prosjektporteføljens størrelse og sammensetning.

Ressurspådraget i prosjektene øker etter hvert som de utvikles videre mot gjennomføringsfasen, i tråd med prinsippene i Prosjektveiviseren. Flere av de største prosjektene, som *renseanlegget* og *universitetssykehjemmet*, er fortsatt i tidligfase. Disse vil kreve betydelig innsats og koordinering når de går inn i planleggings- og gjennomføringsfasene.

De prosjektene som er fjernet eller utsatt i tid var planlagt noen år fram i tid, eller prosjekter der det allerede har vært utfordringer med å finne tilstrekkelig prosjektlederkapasitet. Prosjektporteføljen i kommunedirektørens forslag til budsjett og økonomiplan for perioden 2026–2033 vurderes fremdeles som stor, målt opp mot kommunens kapasitet for prosjektgjennomføring, og det kan være krevende å opprettholde den skisserte og ønskede fremdriften.

Uten en ytterligere reduksjon av investeringsprosjekter i investeringsbudsjettet vil en reduksjon av bemanningen nå medføre en underkapasitet, som igjen fører til redusert framdrift og økt risiko i investeringsprosjektene.

### 3. Tid

Tilgjengeligheten på prosjektlederressurser har i praksis vært lav, noe som har ført til at enkelte prosjekter har hatt svakere fremdrift enn ønsket. Et konkret eksempel er prosjektet «*Nye mulige samarbeidsformer – bygging av omsorgsboliger*», vedtatt i kommunestyrets sak 187/2024, hvor det først i juni 2025 var mulig å tildele prosjektleder. Et annet eksempel er prosjektet «*Eplehaven*», hvor det har vært krevende å opprettholde ønsket fremdrift. Selv om det nå er tildelt prosjektledere til disse prosjektene, oppleves kapasiteten fortsatt som utilstrekkelig og gjør det utfordrende å oppnå en optimal progresjon.

Tiltakene som følger opp læringspunktene fra forvaltningsrevisjonen (sak 214/2024) krever også betydelig innsats både fra prosjektlederleddet, styringsgruppen og virksomheten investeringsprosjekter.

### 4. Kvalitet

Kvalitet vurderes og avklares per prosjekt. Justeringer i kvalitet kan påvirke de øvrige styringsparameterne.

### 5. Gevinst

Gevinster vurderes og avklares per prosjekt. Justeringer i gevinst kan påvirke de øvrige styringsparameterne.

### 6. Usikkerhet

#### a. Manglende kapasitet til å gjennomføre vedtatt investeringsbudsjettet

Grimstad kommune har historisk sett hatt en investeringsportefølje som overstiger kapasiteten til virksomheten *Investeringsprosjekter*. Selv om kapasiteten er styrket over tid, er det fortsatt krevende å bemanne alle prosjektene i den perioden de er budsjettet.

#### b. Sårbarhet tilknyttet aktive prosjekter

Virksomheten er sårbar for fravær av prosjektleder i aktive prosjekter. Dette gjelder både ved plutselig fravær og ved planlagt fravær som permisjoner eller stillingsopphør. Konsekvensene av å stå uten prosjektleder i et prosjekt som befinner seg i gjennomføringsfasen vurderes som særlig alvorlige, og konsekvensen er desto høyere i store og komplekse prosjekter.

Gjennom vedtakene i sak 76/2025 om 1. tertialrapport 2025 er det lagt til grunn at det er reduksjon i investeringsprosjekter og dermed burde det også reduseres i virksomhetens bemanning inkludert innleie av konsulenter. De prosjektene som er fjernet eller utsatt i tid var planlagt noen år frem i tid, eller prosjekter der det allerede har vært utfordringer med å finne tilstrekkelig prosjektlederkapasitet. Dersom det skal gjennomføres reduksjon i bemanningen bør det gjennomføres reduksjon i investeringsbudsjettet på den delen av porteføljen som er planlagt gjennomført de nærmeste årene.

Vedtakene i sak 214/2024 om forvaltningsrevisjon PAN taler for tilstrekkelige ressurser for god oppfølging og styring for å redusere risiko. Det vektlegges i saken at prosjektenes tidlige fase gis tilstrekkelig tid og rom for grundige saksutredninger og at det etableres en solid forankring av konseptet før videre gjennomføring av prosjektet. Dersom bemanningen nedjusteres uten å ta hensyn til behovet i den aktive delen av prosjektporteføljen, kan det skape ubalanse og utilsiktet øke kommunens risikoprofil.

### **Alternative løsninger**

En større reduksjon/utsettelse av investeringsprosjekter vil kunne rettferdiggjøre en reduksjon av bemanningen i virksomhet Investeringsprosjekter uten at risikoen i de gjenstående investeringsprosjektene øker utover det forsvarlige.

Kommunedirektøren kan da bes om å legge fram en ny sak med forslag til ytterligere reduksjon i investeringsbudsjettet. For å oppnå ønsket balanse mellom ressursbruk og risikohåndtering, bes kommunedirektøren da om å foreslå å fjerne prosjekter som vil kreve prosjektlederressurs de nærmeste årene.

Et annet alternativ er at bemanningen reduseres, og at virksomheten i større grad benytter innleide prosjektledere. Dette vil ikke gi økonomisk besparelse uten av investeringsbudsjettet reduseres slik som beskrevet i avsnittet over. Ulempen med denne løsningen er at kostnadene ofte blir høyere, det blir kompetansetap i organisasjonen og svakere brukerinvolvering og eierskap i prosjektene.

### **Konklusjon**

Kommunedirektøren vurderer bemanningen i virksomhet Investeringsprosjekter fortløpende, i tråd med kommunestyrets vedtak i sak 240/2024 budsjett og økonomiplan 2025-2028, punkt 16 i tekstvedtaket. Bemanningen er siden våren 2024 redusert fra 11-12 årsverk til 9 årsverk nå.

Med investeringsporteføljen som foreslås for investeringsbudsjett 2026-2029 anbefaler kommunedirektøren ikke å gjennomføre noen ytterlige reduksjon i bemanningen med mål om å redusere driftsbudsjettet med henholdsvis kr 100 000 i 2026 og kr 200 000 i perioden 2027–2028. En ytterligere reduksjon i bemanningen vil medføre økt risiko i investeringsprosjektene. Det vil også gi økt sårbarhet ved fravær.