



## Forvaltningsrevisjonsrapport om prosjektstyring av investeringsprosjekter

Saksnr.	Utvalg	Møtedato
	Kommunestyre	

### Kontrollutvalgets innstilling

1. Kontrollutvalget har merket seg rapportens funn og anbefalinger og vil følge opp rapporten i junimøte 2026.
2. Kontrollutvalget oversender forvaltningsrevisjonsrapporten om prosjektstyring av investeringsprosjekter i Hol kommune til kommunestyret med følgende forslag til vedtak:

Kommunestyret ber rådmannen sørge for:

1. Ferdigstille ny prosjektmetodikk, og implementere denne i prosjektorganisasjonen, herunder styringsdokumenter og milepælsplaner.
2. Tydeliggjøre ulike mulige konseptvalg i beslutningsgrunnlag til kommunestyret.
3. Tilstrekkelig vurdering av usikkerheter og risiko bør framgå av beslutningsgrunnlag.
4. Gjennomføre og rapportere risikovurderinger i prosjektgjennomføringsfasen
5. Tydeliggjøre i reglementet når og hvordan mulige og faktiske overskridelser skal rapporteres. Overskridelser i prosjekter bør rapporteres så snart de er kjent.
6. Det må være klare rammer, forventninger og oppgaver for brukerinvolvering, disse bør skriftliggjøres. Man bør vurdere å involvere brukere i prosjektorganisasjonen i større prosjekter.
7. Evalueringen i sluttrapport bør også inneholde læringspunkter.

## **Saken avgjøres av**

Kommunestyre

## **Vedlegg**

## **Saksopplysninger**

Viken kommunerevisjon presenterte forvaltningsrevisjonsrapporten om prosjektstyring av investeringsprosjekter for kontrollutvalget i møtet 17. juni. Kontrollutvalget tok rapporten til foreløpig orientering og utsatte realitetsbehandlingen til dette møtet, ettersom rapporten ble levert forsinket og utvalget hadde begrenset tid til å sette seg inn i innholdet. Revisjonen vil være til stede via Teams under behandlingen for å utdype rapportens innhold og svare på spørsmål fra kontrollutvalget.

Kontrollutvalget skal i denne saken behandle forvaltningsrevisjonsrapporten om prosjektstyring av investeringsprosjekter i Hol kommune og rapportere til kommunestyret (se vedlegg). Kontrollutvalget bestilte forvaltningsrevisjonsprosjektet i møtet 23. april 2024 (sak 16/24). I møtet 17. september 2024 (sak 40/24) mottok utvalget et notat fra revisjonen om utsettelse av prosjektet for å avlaste administrasjonen i en presset situasjon etter at Geilo ungdomsskole ble totalskadet i en brann 7. juli 2024. Kontrollutvalget tok saken til orientering og satte en ny frist til innlevering senest 1. juni.

Formålet med revisjonen har vært å vurdere om kommunens planlegging og styring av investeringsprosjekter er i tråd med beste praksis.

Revisjonen har avgrenset undersøkelsen til de områder og temaer som faller inn under de problemstillingene som fremgår av kapittel 1.2. på side 6 i rapporten. Vurderinger og konklusjoner omfatter derfor bare disse avgrensede definerte områdene eller temaene. Det er med andre ord ikke tale om en fullstendig gjennomgang av kommunens prosjektstyring av investeringsprosjekter.

Definisjoner av sentrale begreper innen prosjektstyring finnes i vedlegg 3 (side 48 i rapporten).

Revisjonen har valgt ut seks investeringsprosjekter for å belyse problemstillingene i denne forvaltningsrevisjonen. Utvalget er basert på innspill fra kontrollutvalget og er tilpasset behovene i undersøkelsens design.

Undersøkelsen omfatter seks investeringsprosjekter:

- Rehabilitering av svømmebassenget ved Hallingskarvet skole,
- Geilo barnehage,
- Rehabilitering av Geilo samfunnshus,
- Beredskapssenter,
- Ny gangbru, og
- Ny barne- og ungdomsskole på Geilo (forprosjekt).

Prosjektene er på ulike stadier i planlegging og gjennomføring, og vil derfor i varierende grad kunne belyse ulike deler av problemstillingene. Prosjektet knyttet til svømmebassenget ved Hallingskarvet skole er fullført. Selv om dette prosjektet har vært gjennom en tidligfase, ligger denne såpass langt tilbake i tid at den ikke vurderes som representativ for dagens praksis.

Formålet med å inkludere flere prosjekter er å gi et samlet bilde av kommunens arbeid, ikke å evaluere enkeltprosjekter eller enkeltpersoner.

Revisjonen har i forbindelse med undersøkelsen gjennomført dokumentanalyse og intervjuer.

Undersøkelsen avdekker følgende hovedfunn:

- Det er manglende enhetlig praksis for prosjektstyring i kommunen
- Prosjektledere har hatt ulik tilnærming, og felles metodikk savnes
- Vurderinger i tidligfase og beslutningsgrunnlag har svakheter
- Styringsdokumenter er ikke utarbeidet i alle prosjekter, og styringsgrupper har hatt begrenset involvering
- Ett prosjekt har hatt betydelig kostnadsøkning sammenlignet med opprinnelig estimat

- Det er positivt at kommunen har igangsatt arbeid med å utvikle en ny og mer helhetlig prosjektmodell

Undersøkelsen har følgende problemstillinger, vurderinger og anbefalinger:

**1. Har Hol kommune hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i tidligfasen i prosjektet?**

Hol kommune har hatt skriftlige rutiner for byggeprosjekter fra 2009 og 2015, men de spriker noe i innhold og praksis. Kommunen har derfor startet arbeidet med en ny prosjekthåndbok, noe revisjonen vurderer som positivt.

Gjennomgangen av fem investeringsprosjekter viser at det er stor variasjon i hvordan tidligfasen er håndtert. Det er ulik praksis for organisering, brukerinvolvering og dokumentasjon. I flere prosjekter mangler vurdering av alternative løsninger og usikkerhetsanalyser i beslutningsgrunnlaget. Ett prosjekt ble betydelig dyrere enn først planlagt, og beslutningsgrunnlaget var etter revisjonens vurdering ikke godt nok.

Brukerinvolvering har vært utydelig og varierende. I flere prosjekter har brukerne vært lite involvert, og både prosjektledere og brukere har etterlyst klarere rammer for hvordan og når brukerne skal trekkes inn.

Styringsdokumenter og milepælsplaner er i liten grad utarbeidet. Det er kun ett prosjekt som har hatt et styringsdokument i tråd med anerkjent prosjektmetodikk. Det er nå laget en ny mal for slike dokumenter, som kan bidra til bedre styring framover.

Revisjonen mener det er behov for mer enhetlig praksis i tidligfasen, tydelige roller og bedre grunnlag for politiske beslutninger.

**Revisjonens anbefalinger**

På bakgrunn av den gjennomførte undersøkelsen, er revisjonens anbefaling at kommunedirektøren bør:

- Ferdigstille ny prosjektmetodikk, og implementere denne i prosjektorganisasjonen.
- Tydeliggjøre ulike mulige konseptvalg i beslutningsgrunnlag til kommunestyret
- Tilstrekkelig vurdering av usikkerheter og risiko bør framgå av beslutningsgrunnlag

## **2. Har Hol kommune hatt tilfredsstillende rutiner og praksis i gjennomføringsfasen i prosjektet?**

### **Byggefase**

I de to gjennomgåtte prosjektene har kommunen brukt interne prosjektledere, og én har benyttet ekstern byggeleder. Det er holdt jevnlige byggherremøter med referater som følger opp framdrift, økonomi og endringer. Endringer er dokumentert og godkjent av prosjektleder, og det er god kontroll på disse.

Prosjektleder har hatt oversikt over framdrift, men det er ikke dokumentert at framdrift er fulgt opp opp mot betalingsplaner. Svømmebassengprosjektet ble forsinket, og det er ikke dokumentert at risiko i byggefase er vurdert, verken for økonomi, framdrift eller kvalitet. Slike risikovurderinger bør forankres i prosjektets styringsgruppe.

Økonomirapportering skjer gjennom tertialrapporter, men det har ikke vært aktiv styringsgruppe underveis. Rapportering til rådmann er heller ikke fulgt formelt opp. For svømmebassengprosjektet ble budsjettet overskredet med 2,1 millioner kroner, uten dokumentasjon på politisk informasjon eller risikovurdering.

Revisjonen mener kommunens reglement og praksis bør tydeliggjøre hvordan og til hvem det skal rapporteres om økonomi, framdrift og kvalitet i byggefase.

Prosjektleder må også sikre at framdrift og utbetalinger stemmer overens.

## **Avslutningsfase**

Sluttrapportene for gangbru og svømmebassengprosjektet har grundig dokumentasjon av økonomi, tidsfrister og formelle godkjenninger. Rapportene inneholder gode oversikter over budsjettavvik og uforutsette hendelser, samt visuell dokumentasjon.

Kommunen har en etablert struktur for sluttrapportering som sikrer konsistent rapportering til kommunestyret. Likevel savner revisjonen systematisk evaluering av om prosjektmål er nådd, plan for gevinstrealisering og refleksjoner som kan bidra til organisatorisk læring.

Overlevering til driftsorganisasjonen er kun beskrevet på et overordnet nivå. Det bør tydeliggjøres i rutinene hvor lenge prosjektorganisasjonen har ansvar etter overtakelse, og hvordan oppfølging av feil og innkjøringsproblemer håndteres. Revisjonen anbefaler at sluttrapporter i større grad inkluderer læringspunkter og vurderinger som sikrer bedre verdiskaping og bedre prosjektgjennomføring i fremtiden.

## **Revisjonens anbefalinger**

På bakgrunn av den gjennomførte undersøkelsen, er revisjonens anbefaling at kommunedirektøren bør:

- Gjennomføre og rapportere risikovurderinger i prosjektgjennomføringsfasen
- Tydeliggjøre i reglementet når og hvordan mulige og faktiske overskridelser skal rapporteres. Overskridelser i prosjekter bør rapporteres så snart de er kjent
- Vurdere å involvere bruker i prosjektorganisasjonen i større prosjekter, forventninger og oppgaver til brukerinvolvering bør skriftliggjøres.
- Evalueringen i sluttrapport bør også inneholde læringspunkter.

.....

Et utkast til rapport er forelagt kommunedirektøren til uttalelse. Høringssvaret er i sin helhet vedlagt rapporten.

## **Sekretariatets vurdering**

Etter sekretariatets vurdering har kontrollutvalget mottatt en rapport som svarer på kontrollutvalgets bestilling.

Revisjonen har vurdert om kommunens planlegging og styring av investeringsprosjekter er i tråd med beste praksis, og konkluderer med at Hol kommune fortsatt bruker et gammelt reglement for byggeprosjekter, men nå arbeider med et nytt, noe som anses som nødvendig for bedre styring. Prosjektlederne har hatt ulik praksis, og flere prosjekter viser svakheter knyttet til konseptvalg, risikovurdering og brukermedvirkning, samtidig som styringsdokumenter mangler i enkelte prosjekter. Interne prosjektledere har hatt fokus på framdrift, økonomi og endringer, men styringsgruppene har vært lite aktive, og rapporteringen har ikke fulgt reglementet. Ett prosjekt har hatt betydelige kostnadsoverskridelser uten tilfredsstillende dokumentasjon, og sluttrapportene mangler vurdering av måloppnåelse, læring og brukererfaringer, noe som bør inkluderes fremover.

Rapporten inneholder flere konkrete anbefalinger som kommunen kan benytte i sitt arbeid med planlegging og styring av investeringsprosjekter. Sekretariatet anbefaler at kontrollutvalget legger revisjonens anbefalinger til grunn for sitt forslag til vedtak i kommunestyret.

Kontrollutvalget skal påse at rapportens funn og anbefalinger følges opp.

Sekretariatet anbefaler at kontrollutvalget innhenter en rapport fra rådmannen om status i dette arbeidet om cirka ett år.

## **Kontrollutvalgets behandlet saken i møte 12.08.2025 sak 31/25**

### Møtebehandling

Viken kommunerevisjon presenterte forvaltningsrevisjonsrapporten om prosjektstyring av investeringsprosjekter for kontrollutvalget i møtet 17. juni. Kontrollutvalget tok rapporten til foreløpig orientering og utsatte realitetsbehandlingen til dette møtet.

Under behandlingen drøftet kontrollutvalget rapporten, og forvaltningsrevisor Even Tveter deltok for å kommentere og besvare utvalgets innspill og spørsmål.

### Votering

Vedtak ble enstemmig vedtatt.

### Vedtak

1. Kontrollutvalget har merket seg rapportens funn og anbefalinger og vil følge opp rapporten i junimøte 2026.
2. Kontrollutvalget oversender forvaltningsrevisjonsrapporten om prosjektstyring av investeringsprosjekter i Hol kommune til kommunestyret med følgende forslag til vedtak:

Kommunestyret ber rådmannen sørge for:

1. Ferdigstille ny prosjektmetodikk, og implementere denne i prosjektorganisasjonen, herunder styringsdokumenter og milepælsplaner.
2. Tydeliggjøre ulike mulige konseptvalg i beslutningsgrunnlag til kommunestyret.
3. Tilstrekkelig vurdering av usikkerheter og risiko bør framgå av beslutningsgrunnlag.
4. Gjennomføre og rapportere risikovurderinger i prosjektgjennomføringsfasen
5. Tydeliggjøre i reglementet når og hvordan mulige og faktiske overskridelser skal rapporteres. Overskridelser i prosjekter bør rapporteres så snart de er kjent.
6. Det må være klare rammer, forventninger og oppgaver for brukerinvolvering, disse bør skriftliggjøres. Man bør vurdere å involvere brukere i prosjektorganisasjonen i større prosjekter.
7. Evalueringen i sluttrapport bør også inneholde læringspunkter.

### **Forhold til overordnet plan**

Ikke vurdert

### **Miljøkonsekvenser**

Ikke vurdert

### **Økonomiske konsekvenser**

Ikke vurdert