



# Prosjektorganisering i Snåsa kommune

Forvaltningsrevisjon  
2012

## Forord

KomRev Trøndelag IKS har i perioden januar-september 2012 gjennomført en forvaltningsrevisjon av prosjektorganisering i Snåsa kommune. Prosjektet er bestilt av kontrollutvalget.

Revisjonsteamet har bestått av Sigrid Hynne og Odd Lutnæs.

Vår kontaktperson i kommunen har vært rådmann Truls Eggen.

Vi takker for et positivt samarbeid.

Levanger 17. oktober 2012

Linda Pettersen /s/  
*Oppdragsansvarlig revisor*



Sigrid Hynne  
*Prosjektleder*

## Innholdsfortegnelse

0 Sammenheng.....	4
1 Innledning.....	6
1.1 Kontrollutvalgets bestilling .....	6
1.2 Bakgrunn og formål .....	6
1.3 Problemstillinger .....	7
1.4 Metode og avgrensning .....	7
2 Oversikt over prosjekter .....	8
2.1 Hva er et prosjekt?.....	8
2.2 Hvordan skille ut prosjekter i regnskapet?.....	8
2.3 Prosjektnummer i regnskapet og tilskudd fra eksterne .....	9
2.4 Oversikt prosjekter .....	10
2.5 Revisors vurdering .....	13
2.5.1 Hva er prosjekter i Snåsa kommune? .....	13
2.5.2 Ulike typer prosjekter.....	14
2.5.3 Omfang i form av ressursbruk.....	16
3 Prosjektstyring.....	17
3.1 Kriterier for god prosjektstyring .....	17
3.2 Data .....	18
3.2.1 Delegasjonsreglementet.....	18
3.2.2 Prosjekter som har vært til politisk behandling 2011 og 2012.....	18
3.2.4 GNEST .....	20
3.2.4 Gielem nastedh/Innføring av forvaltningsområdet for samisk språk .....	21
3.3 Revisors vurdering .....	25
3.3.1 Om mål, forankring, delegasjonsreglement og rolleavklaring .....	25
3.3.2 Ressursmessige vurderinger .....	28
3.3.4 Avslutningsfasen .....	29
4 Oppsummering og anbefalinger: Styrker og svakheter ved dagens styring og organisering av prosjekter i Snåsa kommune.....	30
Anbefalinger.....	31
5 Høring.....	32
Litteraturliste .....	33
Vedlegg 1. Oppsummering fra teori om prosjektstyring.....	34

## 0 Sammendrag

På oppdrag av kontrollutvalget i Snåsa kommune har KomRev Trøndelag IKS gjennomført forvaltningsrevisjon av prosjektorganisering i Snåsa kommune.

Rapporten belyser følgende problemstillinger:

1. Hva er omfanget av prosjekter og delprosjekter i Snåsa kommune, og hvordan blir de ulike prosjektene organisert og etablert?
2. I hvilken grad har Snåsa kommune god organisering og styring av prosjekter?

Datainnhenting er gjennomført ved hjelp av ulike metoder; intervjuer, dokumentgjennomgang og resultater fra tidligere års regnskapsrevisjon. Prosjektet er avgrenset til å omhandle prosjekter som faller inn under drift, og gjelder ikke investeringsprosjekter.

### Hovedresultater

Vår gjennomgang viser at Snåsa kommunen styrer og deltar i mange prosjekter. En oversikt over pågående prosjekter i Snåsa kommune utenom investeringsprosjektene viser et omfang på om lag 20 pågående prosjekter, samt flere delprosjekter. I sum utgjør dette en betydelig oppdragsmengde som kommer i tillegg til ordinær kommunal drift. Hovedtyngden av prosjektene blir finansiert av eksterne midler, mens vi har kommet fram til at kommunens budsjetterte egenandel (inklusive egeninnsats) ligger på i overkant av 1 million kroner årlig. Det er grunn til å anta at en del indirekte prosjektrelaterte kostnader ikke alltid er synliggjort i budsjettene, men uten at revisor har kunnet tallfeste hvor mye dette utgjør for alle prosjektene samlet.

Når det gjelder styring og organisering av prosjekter, er Snåsa kommune i en positiv utvikling. Vår hovedkonklusjon er imidlertid at kommunen bør ta en rekke grep for å oppnå ytterligere forbedring.

Kommunen har tradisjonelt vært opptatt av å sikre bred forankring for sine prosjekter. Dette har vært begrunnelsen for at styringsgruppene hatt bred sammensetning og gjerne blitt ledet av politikere. Snåsa kommune har i stor grad lyktes med å sikre god politisk forankring av prosjektene.

Det viktigste forbedringsområdet gjelder å rigge prosjekter som bidrar til tydeligere ansvarslinjer og god kobling til den øvrige kommunale driften. For det første gjelder dette å tydeliggjøre hvilke rammer styringsgruppa, som er styre for prosjektet, skal jobber innenfor. Sentralt her er å avklare budsjettmyndighet til styringsgruppa. Videre er det nødvendig at prosjektet har en god kobling til kommunens administrative nivå, blant annet for at de positive resultatene fra prosjektet skal nyttiggjøres etter prosjektperiodens slutt. At styringsgruppene har medlemmer fra den administrative ledelsen (resultatenhetsledere eller rådmannen), vil bidra til å styrke denne koblingen. Revisor anbefaler i tråd med prosjektlitteratur at styringsgruppene som hovedregel bør bestå ”linjeledere som skal avgir ressurser til prosjektet”. Dette utelukker selvfølgelig ikke at det i tillegg kan oppnevnes medlemmer fra kommunestyret eller fra andre aktører.

Det eksisterer i dag ikke en omforent og entydig forståelse hva som skal defineres som prosjekt i Snåsa kommune, noe som gjør at det også blir noe uklart når delegasjonsreglementets bestemmelser om tilskudd og prosjekter er gjeldende. Revisor mener at uavhengig av hva som blir omtalt som prosjekter eller ikke, vil det antagelig være hensiktsmessig at Snåsa kommer fram til en felles forståelse for hva som skal defineres som mer formelle prosjekter i kommunen, og som klargjør når igangsetting av prosjekter skal opp til politisk behandling.

Snåsa kommune har ikke hatt tilfredsstillende rutiner for å sikre god oversikt og oppfølging av tilskudd. Dette gjelder spesiell tilskudd og delprosjekter under Gielem nastedh. Kommunen bør fortsette sitt arbeid med å bedre rutinene. Dette inkluderer rutinene for anvisning, gjøre disse rutinene kjent samt at utgiftene/inntektene blir budsjettert og ført i regnskapet slik at man lett kan få oversikt. Gode rutiner på dette området gjelder alle typer eksterne tilskudd kommunen som søker på, og er uavhengig av om aktiviteten/oppgaven omtales som prosjekter eller ikke.

# 1 Innledning

## 1.1 Kontrollutvalgets bestilling

Forvaltningsrevisjonsprosjektet er bestilt av kontrollutvalget i forbindelse av rullering av Plan for forvaltningsrevisjon 2008-2011. Kontrollutvalget vedtok i møte 14.11.2010 i sak 24/10 følgende:

*”Kontrollutvalget vedtar følgende endring i plan for forvaltningsrevisjon 2008-2011: Prosjektet ”Prosjektorganisering i kommunen; ressursbruk, gjennomføring og rapportering” prioriteres som nytt nr 1 i planen”.*

I samme møte la rådmannen fram oversikt over pågående prosjekter (sak 22/10). Kontrollutvalget kom her med følgende uttalelse som ble oversendt kommunestyret:

*”Mellom 40 og 50 ulike prosjekt er pr dato etablert i Snåsa kommune, og dette viser stor aktivitet over et bredt felt. Kontrollutvalget ser det som viktig at administrasjonen legger fram en fullstendig oversikt over innhold, kostnad og ressursbruk i alle eksisterende prosjekt. Videre vil kontrollutvalget uttrykke bekymring for at en så omfattende prosjektorganisering vil kunne skape vansker i forhold til prioriteringer, oversikt og evne til gjennomføring og rapportering. Kommunen må ikke risikere at ressursbruken til prosjekt går ut over den faste tjenesteytingen”.*

Uttalelsen ble lagt fram som referatsak i kommunestyret 25.11.2010.

KomRev Trøndelag IKS la fram plan for gjennomføring av dette prosjektet i kontrollutvalgets møte den 28.11.2011. Planen ble vedtatt av kontrollutvalget.

## 1.2 Bakgrunn og formål

Forvaltningsrevisjonsprosjektet har til formål å belyse omfang og organisering av prosjektarbeid i kommunen, samt å vurdere i hvilken grad dagens organisering og styring av prosjekter er tilfredsstillende.

### 1.3 Problemstillinger

Forvaltningsrevisjonen har tatt utgangspunkt i følgende problemstillinger:

1. Hva er omfanget av prosjekter og delprosjekter i Snåsa kommune, og hvordan blir de ulike prosjektene organisert og etablert?
2. I hvilken grad har Snåsa kommune god organisering og styring av prosjekter?

### 1.4 Metode og avgrensning

Undersøkelsen er utført i henhold til Norges kommunerevisorforbunds Standard for forvaltningsrevisjon RSK 001. Ifølge denne standarden må revisor utføre forvaltningsrevisjon systematisk, og vurderinger og konklusjoner må bygge på pålitelige og gyldige data som gir et reelt bilde av situasjonen.

Datainnhenting er gjennomført ved hjelp av ulike metoder; intervjuer, dokumentgjennomgang og resultater fra tidligere års regnskapsrevisjon.

Det ble holdt oppstartsmøte i januar 2012, hvor nesten samtlige enhetsledere samt rådmannen og økonomisjefen deltok. Videre ble det holdt et intervju med rådmann, leder for Gielem nastedh og økonomisjefen i september 2012. I tillegg har noe av datainnhenting skjedd over e-post og telefon. Det er gjennomført telefonintervju med ordføreren. Data fra intervjuer som har blitt brukt i denne rapporten har blitt verifisert av informantene.

Prosjektet er avgrenset til å omhandle prosjekter som faller inn under drift, og gjelder ikke investeringsprosjekter.

For å vurdere problemstilling 1 ”Hva er omfanget av prosjekter og delprosjekter i Snåsa kommune, og hvordan blir de ulike prosjektene organisert og etablert?” bruker vi den teoretiske definisjonen av prosjekt, for å komme fram til denne oversikten.

For å vurdere problemstilling 2 ”I hvilken grad har Snåsa kommune god organisering og styring av prosjekter?”, vurderer vi praksis i kommunen opp mot kriterier for god prosjektstyring. Disse kriteriene har vi hentet fra Stavne og Thormodsæter (2009) og Westhagen med flere (2009), som bygger på anerkjent teori om prosjektstyring. I vedlegg 1 er dette nærmere utdypet.

I vurderingen av kommunens styring av prosjekter har vi spesielt sett nærmere på to av kommunens store hovedprosjekter de siste årene: Gielem nastedh og GNEST. Disse er valgt ut fordi de er komplekse og har flere delprosjekter lagt under seg.

## 2 Oversikt over prosjekter

### 2.1 Hva er et prosjekt?

Prosjektbegrepet brukes i mange ulike sammenhenger og gjennomgang av prosjeklitteratur viser ulike teorier og perspektiver for prosjektarbeid, men også mange likhetstrekk. I denne forvaltningsrevisjonen velger vi å legge Stavne og Thormodsæter (2009) sin definisjon av prosjekt til grunn:

*”En arbeidsform der en midlertidig organisasjon er opprettet for å løse en ny, større, avgrenset oppgave, som regel med et tverrfaglig ressursbehov og en fastsatt kostnadsramme”*

I oppstartsmøtet med kommunen, kom vi i felleskap fram til at følgende kriterier bør være oppfylt for at noe skal kalles et prosjekt:

- Oppgaven har et utviklingsperspektiv, og kan skilles fra vanlig ordinær drift
- Oppgaven er avgrenset i tid
- Oppgaven må ha et mål

Prosjekter kan dermed skilles fra mer løpende driftsoppgaver, som ifølge Stavne og Thormodsæter kjennetegnes ved kontinuitet og gjentakelse.

Definisjonen vi har valgt avgrenser også i forhold til størrelsen på oppgaven som skal løses. Mindre oppgaver kan gjøres som del av de ordinære driftsoppgaver. Oppgaven må være av en viss størrelse for at man finner det hensiktsmessig å etablere et prosjekt og en prosjektorganisasjon.

Videre fanger definisjonen opp at prosjekter gjerne har en organisasjonsform som ikke følger den vanlige linjeorganisasjonen i kommunen. Et annet kjennetegn med prosjektarbeid er at den gjerne har til formål å bidra til læring og utvikling.

### 2.2 Hvordan skille ut prosjekter i regnskapet?

Det eksisterer en definisjon for hva som regnskapsmessig utgjør et investeringsprosjekt i en kommune, men dette gjelder ikke for prosjekter som faller inn under driftsregnskapet.

Hovedveilederen for KOSTRA angir hvilke arter og funksjoner som skal benyttes til regnskapsrapporteringen. Ut over dette må den interne kontoplanen i kommunen defineres ut fra interne behov. Hvordan hver enkelt kommune velger å føre prosjekter i driftsregnskapet, er dermed i stor grad opp til hva kommunen finner hensiktsmessig.

I de fleste tilfeller legger Snåsa kommune inn prosjektnummer i regnskapssystemet som gir mulighet for å skille ut utgifter og inntekter som tilhører ulike prosjekter. Dette er vanlig praksis i de kommunene som KomRev Trøndelag IKS reviderer. I noen tilfeller blir utgiftene og inntektene ført på egne ansvarsområder, men dette dreier seg gjerne om større prosjekter. I dag utgjør eksempelvis GNEST og Gielem nastedh egne ansvarsområder i regnskapet.



I andre tilfeller blir utgifter og inntekter som tilhører prosjekter skilt ut ved en spes.kode i regnskapet til Snåsa. Spes. kode er en underkategori under prosjektnummer. Eksempelvis blir de enkelte delprosjekter under hovedprosjektene GNEST og Gielem nastedh, ført med spes.koder i regnskapet.

### Tekstboks 1: Presisering av begrep

Art:	Artene forteller hvilken type utgifter og inntekter transaksjonen er knyttet til. Eks.: fast lønn, arbeidsgiveravgift.
Funksjon:	Hvilke typer behov tjenesten skal dekke. Eks: grunnskole, skolelokaler og skoleskyss (funksjonsnr. 202, 222, 223),
Ansvar:	Avhenger hvordan kommunen er organisert, for eksempel viser at utgiftene/inntekten er knyttet til en skole eller resultatenhet. Forvaltningsområdet for samisk språk utgjør ansvar i regnskapet.
Prosjektnummer:	Identifiserer utgifter/inntekter knyttet til prosjekter/tiltak/tilskudd
Spes.kode:	Er en underkategori av prosjektnummer

## 2.3 Prosjektnummer i regnskapet og tilskudd fra eksterne

Resultat fra oppstartsmøtet med rådmannen og enhetslederne viste følgende hovedfunn:

- Ikke alt med **prosjektnummer** i regnskapet, blir oppfattet å være prosjekter og tilfredsstillende heller ikke fullt ut definisjonen av prosjekt
- Mange prosjekter blir finansiert med **tilskudd** fra eksterne, men ikke alle typer tilskudd tilsier at oppgaven har karakter av å være et prosjekt

Prosjektnummer i regnskapet blir brukt for at kommunen har ønsket å kunne skille ut spesifikke utgifter og inntekter. Gjennomgang av prosjektnumre i regnskapet til Snåsa viser at ikke alt som har prosjektnummer i regnskapet er ensbetydende med at oppgaven i seg selv defineres som et prosjekt. For eksempel er det prosjektnummer på bruk av ”gavemidler” og ”blomster til saniteten”, uten at dette egentlig dreier seg om prosjekter.

Øremerkede tilskudd kan dreie seg om tilskudd man søker om eller som kommer automatisk. For mange tilskudd er det krav om at tilskuddsmottaker rapporterer hvordan midlene er brukt. Mange av tilskuddene fra staten videreføres av Fylkesmannen. For Snåsa kommune er dessuten Sametinget en viktig aktør som formidler mange ulike tilskuddsordninger.

Når det gjelder tilskudd, viser informasjon fra oppstartsmøtet at enhetslederne ikke oppfatter alle typer tilskudd som prosjekter. Innenfor kulturområdet blir Den kulturelle skolesekken

nevnt som eksempel. Selv om aktiviteten blir finansiert med tilskudd, opplever enhetsleder at dette er en del den ordinære driften i enheten og er en oppgave som skjer årlig. Andre eksempler som ble gitt er tilskudd til diverse kompetansehevende tiltak innen oppvekst eller pleie og omsorg.

## 2.4 Oversikt prosjekter

Både prosjektlitteratur og informasjonen fra oppstartsmøtet viser at det i enkelte sammenhenger kan være vanskelig å definere hva som skal falle inn under prosjektbegrepet. Kontrollutvalget har bedt om en liste over pågående prosjekter i Snåsa kommune utenom investeringsprosjektene. Revisor har gjennomgått følgende datakilder for å komme fram til denne oversikten:

- Prosjektnummer eller spes.kode i regnskapet
- Bundne fond i regnskapet.
- Møteprotokoller fra formannskap og kommunestyre.
- Årsmeldingen for 2010 og 2011
- Prosjektene under Indre Namdal regionråd (hentet fra nettside)
- Postliste, hvor vi har søkt på ordene ”tilskudd” og ”prosjekt”
- Gjennomgang av kommunens prosjektoversikt på I-området.
- Enhetslederne er gitt mulighet til å komme med innspill/endringer

Dette datamaterialet er vurdert opp mot om oppgaven er av en slik karakter at det faller inn under prosjektbegrepet. Dette betyr at oppgavene som skal løses må være av en viss størrelse, at den skal bidra til utvikling, og oppgaven/prosjektet skal på et tidspunkt opphøre. Kommunen er underveis i vår undersøkelse gitt anledning å komme med innspill og korrigeringer på denne listen.

Resultatet av denne gjennomgangen, viste at nesten halvparten av det som var ført opp med prosjektnummer eller spes.kode i regnskapet i 2010 og 2011, ikke direkte faller under prosjektbegrepet. Enkelte oppgaver befinner seg riktignok i ”grenseland”, og det vil til en viss grad være en skjønnsmessig vurdering om de skal betraktes som prosjekter eller ikke. Vi har likevel listet opp disse oppgavene i en egen kategori, vist i tabell 2.

**Tabell 1. Oversikter over pågående prosjekter i Snåsa kommune (utenom investeringsprosjekter)**

Prosjekter	Beskrivelse	Tidsrom	Totalbudsjett	Tilskudd fra eksterne	Egenandel
<b>GNEST</b>	Omdømmeutvikling og skape økt tilflytting. Videreføring prosjektet Nyskaping i Snåsa.	2010-2013	2.400 000		600 000
<b>Boligstimulerende tiltak</b>	Prosjektet skal legge forholdene til rette for at det kan tilbys 10 boenheter på leiemarkedet høsten 2011. Arbeidet er koordinert med GNEST.	2010-2013	500 000	nei	500 000
<b>Gielem nastedh</b>	<u>Tospråklighetsmidler</u>	Årlig	ca. 3.100 000 (årlig)		nei
	Ulike tilskudd er:				nei
	Nybegynnerkurs		2011/12	96 000	nei
	Nybegynnerkurs 2 Tilskudd staten		2011/12	135 000	nei
	Nybegynnerkurs 2 Tilskudd NTFK		2011/12	75 000	nei
	Nybegynnerkurs 3 Tilskudd staten		2011/12	50 000	nei
	Sansehage for gamle og demente i Snåsa (tospråklighetsstilskudd). Utbetalt 2012.		2010	150 000	nei
	3-årig demensprogram for personer med samisk bakgrunn. Tilskudd fra Helsedir./Fylkesmannen		2011	37 500	nei
	Samiske skrive- og grammatikkurs for språkbrukere i Snåsa om omegn Tilskudd til samiskopplæring for samiske barn i norske barnehager		2012	55 000	nei
	Språkutvikling i samisk enhet. Tilskudd fra staten		2012	230 000	nei
<b>BRAVO Rusforebygging</b>	BRAVO-oppygging av forebyggende og behandlende rustjeneste i Snåsa kommune. Er foretatt ruskartlegging og utarbeidet tiltaksplan.		343 000	255 000	88 000
<b>Ungt Entreprenørskap</b>	Program under ungt entreprenørskap vedtatt av formannskapet 25.10.2011. Egenfinansiert. 115 000.		115 000	nei	115 000
<b>Samisk musikk i kulturskolen</b>	Kulturskolen har fått støtte til å utvikle og bruke samisk musikk i undervisningen.	2011	70 000	30 000	40. 000
<b>Kul Mat - Smak på Snåsa</b>	Pilotprosjektet "KULMAT - Smak på Snåsa" med tilskudd fra Norsk Kulturråd på 20 000.	2012	70 000, inkl egenbet.	20 000	40.000
<b>Prosjekt skolemåltid</b>	Det skal prøves ut ordning skolemåltid, hvor tilbudet startes opp ved den enkelte skole høsten 2012 for deretter å integreres i et enhetlig opplegg for alle elever.	2012	426 000	200 000	Avhenger av egenbetaling fra foreldre
<b>OFU-kontrakt for logistikk-system for slam-behandling</b>	OFU-prosjektet som skal se på nye muligheter og løsninger innenfor organisering og drift av slamrenovasjonen.	2012-2013			
<b>Prosjekt digitalt planregister for kommunen i IN</b>	Formålet med prosjektet er å legge grunnen for og få etablert digitalt planregister i kommunene i IN i tråd med nye krav i plan- og bygningsloven. Prosjektet inngår som et av tre tilsvarende delprosjekter i Nord-Trøndelag.	(2011-2013)	200 000		Ca. 0,1 årsverk
<b>Digitalisering av vann og avløpsnett</b>	Kommunen har anskaffet programvaren Gemeni VA for digitalisering av vann og avløpsnett. Fellesprosjekt med Grong og Namsskogan kommune.	2010-2012	900 000 (selvkost)		Totalt 5 mnd. Verk. Dvs. ca 0,15 årlig

## KomRev Trøndelag IKS

<b>Adressering av eiendommer</b>	Bedre adressering i kommuner hvor det fra tidligere ikke har vært gateadresser, men kun matrikeladresser med gårdsnummer og bruksnummer. Krav i henhold til matrikelloven.	Ferdig 2014/2015	500 000		500 000 for hele prosjektperioden
<b>Demensprogrammet</b>	Snåsa kommune deltar som modellkommune i demensomsorgen, hvor formålet er bedre tjenester, økt kompetanse og bedre informasjon om demens.	2007-2012	69 000	59 000	10 000 (inkl tidsbruk)
<b>Prosjekter i regi av Indre Namdal regionråd</b>					
<b>Prosjekter</b>		<b>Tidsrom</b>	<b>Totalbudsjett</b>	<b>Tilskudd fra eksterne</b>	<b>Egenandel Snåsa</b>
<b>KilN</b>	"Kunnskap og innovasjon i Indre Namdal " (KilN) ble satt i gang i november 2010. Målet i første fase av prosjektet er å stimulere til samhandling mellom aktører og økt involvering av FoU-miljøene i utviklingsprosesser i regionen.	2011-2021			Egeninnsats på
<b>Hvor går IN-bonden?</b>	"Hvor går IN-bonden? Prosjektet er finansiert med midler fra Nord-Trøndelag fylkeskommune, Fylkesmannen i Nord-Trøndelag, kommunene i Indre Namdal, Regionalt næringsfond, og egeninnsats fra kommunene. Indre Namdal regionråd er prosjekteier og Norsk Landbruksrådgivning Namdal har prosjektledelsen.	2011-2013	2 480 000	NTFK og Fylkesmannen 500 000 hver, egenandel brukere 166 000. Resten egenandel deltakerkommunene og arbeid i kommunene.	Egenandel Snåsa 119 000 pluss egeninnsats på 0,1-0,2 årsverk per år.
<b>Skognæringa i Indre Namdal</b>	Prosjektet ble igangsatt i 2010, og er finansiert med midler fra Nord-Trøndelag fylkeskommune, Fylkesmannen i Nord-Trøndelag, Regionalt næringsfond, kommunene i Indre Namdal, og private aktører, samt egeninnsats fra kommunene.	2010-?			Tilskudd/refusjon på kr. 50.000 og egeninnsats på 0,1-0,2 årsverk
<b>Rovviltkoordinator</b>	Indre Namdal har egen roviltkoordinator. Prosjektperioden går ut t.o.m juni 2012, og ifølge årsmeldingen til Indre Namdal regionråd vil prosessen omkring hvordan regionrådet eventuelt ville videreføre stillingen bli igangsatt høsten 2011.	Avsluttes 2012			
<b>Visit Namdalen</b>	Prosjektet «Reiselivsnettverket Namdalen» ble avsluttet våren 2011., men videreføres gjennom prosjektet «Visit Namdalen». Hovedmålet med prosjektet «Visit Namdalen» er å etablere et formalisert samarbeid som skal eksistere permanent etter at prosjektperioden er over.	Avsluttet 2011			

**Tabell 2. Oversikt over ulike tilskudd eller aktiviteter, men som ikke nødvendigvis skal defineres som prosjekter**

Aktiviteter/ Prosjekter	Beskrivelse	Tidsrom	Total- budsjett	Tilskudd fra eksterne	egenandel
Kvalifiserings- programmet 2010	Kvalifiseringsprogrammet er et tilbud for personer som trenger opplæring og arbeidstrening for å komme i arbeid og aktivitet. Attestert av revisor.				
Nærvær- prosjekt sykeheimen	Et tiltak sammen med arbeidslivssentralen og NAV – fokus på nærvær ikke fravær. Personalmøter er brukt som arena i prosjektet. Refleksjon i grupper er en del av handlingsplanen i 2012-2013 med videreføring			27 840	
Etisk refleksjon i Pleie og omsorg i Snåsa	Kompetansehevende tiltak for å øke og ta vare på kunnskap som allerede finnes. I tillegg er dette et nettverksamarbeid med samhandlingskommunene i Helse Nord- Trøndelag		230 000 Over 3 år	30 000	
FDV-program	Formålet er å synliggjøre tilstanden til kommunale bygg og anlegg.		20 000 per år.		

## 2.5 Revisors vurdering

### 2.5.1 Hva er prosjekter i Snåsa kommune?

Vi har lagt følgende teoretiske definisjon til grunn for hva et prosjekt er:

*”En arbeidsform der en midlertidig organisasjon er opprettet for å løse en ny, større, avgrenset oppgave, som regel med et tverrfaglig ressursbehov og en fastsatt kostnadsramme”*

I tabell 1 er det 13 prosjekt som gjennomføres internt i Snåsa kommune. Her kommer i tillegg flere delprosjekter i Gielem nastedh. Videre går det fram at Snåsa kommune er involvert i 5 prosjekt i Indre Namdal regionråd. I sum utgjør dette en betydelig oppdragsmengde som kommer i tillegg til ordinær kommunal drift. Omfanget av prosjekter i kommune understreker også behovet for å skille mellom hva som krever en egen prosjektorganisering og hva som bør og kan tas innenfor ordinær drift.

Oppgavene i tabell 2 faller etter revisors vurdering ikke direkte inn under prosjektbegrepet. De første aktivitetene som er listen opp handler om å utvikle kompetansen til medarbeidere i enhetene. Selv om disse oppgavene er utviklingspregede, mener revisor at disse oppgavene i sum ikke fullt ut tilfredsstillende alle de typiske kjennetegnene ved et prosjekt. Oppgavene er ikke omfattende nok og det er ikke nødvendig å opprette en ny formell prosjektorganisasjon for å løse oppgaven.

Det er viktig å forstå at det her ikke er noen entydig fasit. Det ligger ingen krav i verken lov eller forskrift som slår fast at dette skal løses på noen bestemt måte. Men slik revisor ser det, kan Snåsa kommune for sin egen del jobbe fram en felles forståelse av hva som skal forstås som et formelt prosjekt i Snåsa kommune, og videre som klargjør når igangsetting av prosjekter skal opp til politisk behandling. Dette kommer vi nærmere tilbake til under kapittel 3.3.1 i punktet under delegasjonsreglement.

## 2.5.2 Ulike typer prosjekter

Å løse oppgaver i prosjekt, handler om utvikling av kommunens tjenester. Vi kan her skille mellom å utvikle nye typer tjenester eller yte tjenester på en bedre eller mer effektiv måte.

Gjennomgangen av prosjekter i kommunen viser dessuten stor variasjon i prosjektenes størrelse, med budsjetter på under 100 000 kroner og opp til flere millioner kroner.

Videre er det et skille i hvordan prosjektene starter opp. Prosjektoversikten viser at de største prosjektene er initiert politisk. Samtidig er det en del prosjekter som starter i den enkelte resultatenheter.

En annen dimensjon som skiller de ulike prosjektene er hvorvidt de blir finansiert av eksterne tilskudd. Størsteparten av prosjektene i kommunen blir delvis finansiert med eksterne tilskudd.

Som et hjelpemiddel for å kategorisere ulike prosjekter, har vi valgt å illustrere dette i figuren under.

**Figur 1: Kategorisering av prosjekter**

<b>(lavt) ressursbehov (høyt)</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
	<b>2</b>	<b>4</b>
	<b>Utvikling av eksisterende tjenester. Mer effektivt eller få mer kvalitet i eksisterende tjenester</b>	<b>Utvikling av nye oppgaver, nye tiltak, nye tjenester</b>

Figuren illustrerer fire hovedkategorier av prosjekter i Snåsa kommune avhengig av ressursbehov og hvorvidt prosjektet har til formål å utvikle nye tiltak/tjenester eller å gjøre eksisterende tiltak/tjenester på en bedre måte.

Tabell 3 viser eksempler på prosjekter i Snåsa kommune som passer til disse hovedkategoriene av typer prosjekter.

**Tabell 3: Eksempler på prosjekter innenfor disse hovedkategoriene**

<b>Hovedkategorier av prosjekter:</b>	<b>Eksempler</b>
1. Prosjekter som handler om å utvikle allerede eksisterende tjenester i kommune, og som har relativt høyt ressursbehov	Her er det i dag ingen gode eksempler, men dette vil avhenge av hvor grensen går for hva som er høyt eller lavt ressursbehov.
2. Prosjekter som handler om å utvikle allerede eksisterende tjenester i kommune, og som har relativt lavt ressursbehov	Eksempler her er ulike kompetansehevende tiltak i de ulike enhetene, hvor hovedformålet er å utvikle eksisterende tjenester, enten å jobbe mer effektivt eller bidra til bedre kvalitet. Prosjektet etisk refleksjon i Pleie- og omsorg, er ett konkret eksempel. Videre er det i prosjektoversikten innen teknisk drift som handler om å levere tjenester på en mer effektiv måte, eks. innføring av digitalt planregister
3. Prosjekter som handler om å utvikle nye tiltak (nye oppgaver), og som har relativt høyt ressursbehov	Her er befinner de største prosjektene seg. GNEST og prosjektperioden til Gielem nastedh er konkrete eksempler.
4. Prosjekter som handler om å utvikle nye tiltak (nye oppgaver), og som har relativt lavt ressursbehov	Muligens kan prosjekt Skolemåltid her være et eksempel, men det avhenger hva man skal definere som høyt eller lavt ressursbruk.

### 2.5.3 Omfang i form av ressursbruk

I uttalelsen fra kontrollutvalget i sak 22/10 blir det reist spørsmål om ressursbruken knyttet til prosjektarbeid i kommunen.

Det er svært krevende å komme fram til et estimat for samlet ressursbruk, og beregningen må bygge på en rekke forenklete forutsetninger.

Flesteparten av prosjektene som er listet opp i tabell 1 blir finansiert av eksterne midler. Dette gjelder spesielt for de største prosjektene, herunder GNEST og Gielem nastedh. Gielem nastedh blir i sin helhet dekket av øremerkede midler og tilskudd. Også prosjektene under Indre Namdal regionråd, er i stor grad finansiert med eksterne midler.

Dersom vi holder den eksterne finansiering utenfor, kan vi definere kommunens ressursbruk som:

- Egenandelen til kommunen inkl. budsjettert egeninnsats
- Indirekte prosjektrelaterte kostnader som ikke blir fanget opp med egenandelen

Egenandelen i kommunen inkluderer også budsjettert egeninnsats. I vår beregning tar vi utgangspunkt i at gjennomsnittlig årsverk har en total kostnad på 600 000. Basert på kolonne for egenandel (egeninnsats) i tabell 1, og omregnet til årlig kostnad, kommer vi fram til at Snåsa kommunes egenandel til prosjekter i dag utgjør i overkant av 1 million kroner årlig, i underkant av to årsverk. Aktiviteter/oppgaver i tabell 2, som er oppgaver som vi ikke har valgt å definere som prosjekter, er da holdt utenfor.

En rekke indirekte prosjektrelaterte kostnader er ikke nødvendigvis synliggjort i budsjettene. Eksempler på dette kan være:

- ressursbruk for personer som ikke direkte deltar i prosjektorganisasjonen
- ressursbruk knyttet til diskusjoner i lederforum som handler om ulike prosjekter
- ressursbruken til alle medlemmene i styringsgruppen
- tiden rådmannen, ordfører og økonomiavdelingen bruker ekstra på prosjekter
- selv om ressursbruken er synliggjort i budsjettene, kan likevel faktisk ressursbruk være høyere eller lavere

Lederforum i kommunen er utfordret til å gi omtrentlige anslag hvor mye slike indirekte kostnader samlet kan utgjøre (altså utgifter ut over den som er budsjettert). Det kom imidlertid ikke fram et tilstrekkelig godt estimat på hvor mye dette utgjør samlet. Underveis i denne forvaltningsrevisjonen har det dessuten vært noe uklart hva som faktisk skal defineres som prosjekter i Snåsa kommune, noe som har gjort det ekstra utfordrende å kartlegge den totale ressursbruken.



## 3 Prosjektstyring

### 3.1 Kriterier for god prosjektstyring

Som grunnlag for kriterier for god prosjektstyring har vi tatt utgangspunkt i Stavne og Thormodsøter (2009) og Westhagen med flere (2009). De gir konkrete anbefalinger om planlegging og gjennomføring av prosjekter, som i sin tur bygger på anerkjent teori om prosjektledelse. Som grunnlag for å vurdere hvorvidt Snåsa kommune har god styring og organisering av sine prosjekter velger vi å måle praksis opp mot et utvalg av disse ”suksesskriteriene”. I tillegg vurderer vi om kommunens bestemmelser om prosjekter i delegasjonsreglement i hovedsak blir fulgt.

Konkret ser vi på følgende revisjonskriterier/suksesskriterier for god prosjektstyring:

- Det er satt tydelige og realistiske **mål** for de ulike prosjektene.
- Prosjektet er **forankret** i kommunen
- Roller og ansvar er fordelt. En vellykket prosjektorganisering er blant annet avhengig av et presist samspill med linjeorganisasjonen.
- Det er foretatt ressursmessig vurderinger
- Kommunens bestemmelser i delegasjonsreglement som omhandler prosjektbudsjetter blir fulgt (bestemmelsen trådte i kraft 25.3.2010).
- Det er etablert styrings- og rapporteringsrutiner
  - Det blir **rapportert** om framdrift, prosjektavslutning, måloppnåelse og ressursbruk.
  - Det er klart hvem som skal rapportere til hvem.
- Prosjektene har en tidsplan og blir ferdigstilt til planlagt tid.

Vi gjør oppmerksom på at vi med disse kriteriene har avgrenset oss til å se på om de formelle rammene er på plass for å sikre god prosjektstyring. Det innebærer at resultatene eller effektene av de ulike prosjektene ikke vil bli vurdert. I vedlegg 1 er det gitt en nærmere beskrivelse av prosjeklitteraturen som disse anbefalingene bygger på.

## 3.2 Data

### 3.2.1 Delegasjonsreglementet

Snåsa kommunes delegasjonsreglement ble revidert i 2010. I forbindelse med denne revideringen vedtok kommunestyret nye bestemmelser om prosjekter og tilskudd innen kommunens drift. Under punkt 4.1.2 heter det:

*Prosjektbudsjetter*

*Når kommunen mottar tilskudd fra eksterne myndigheter til gjennomføring av tidsbegrensa prosjekt skal det framlegges sak med redegjørelse om prosjekt og prosjektbudsjett på artsnivå. Kommunestyret delegerer til formannskapet å godkjenne prosjekter med en kostnadsramme og finansieringsplan inntil kr. 200.000,-. Prosjekter med en kostnadsramme over kr. 200 000, - skal forelegges kommunestyret for godkjenning.*

*Reguleringer som overstiger kr 200.000,- samt regulering av budsjett mellom enheter og mellom funksjoner skal behandles kommunestyret, jamfør 3.4.9.”*

Ifølge rådmannen var bakgrunnen for denne endringen at de ville sikre større kontroll med hvilke prosjekter som ble satt i gang, og på den måten sikre at prosjektene ble forankret politisk.

Det fremkommer både av de sakene som har vært til behandling i formannskapet de to siste årene samt i intervjuer, at enkelte mindre tilskudd ikke har blitt behandlet i formannskapet. Eksempelvis har delprosjektene/mindre tilskudd under Gielem nastedh blitt behandlet av styringsgruppa til prosjektet og ikke i kommunestyret eller formannskapet. Rådmannen mener at denne formuleringen i delegasjonsreglementet kan fremstå som noe uklar, og at dette er noe kommunen vil se nærmere på.

### 3.2.2 Prosjekter som har vært til politisk behandling 2011 og 2012

Tabell 4 viser oversikt over alle prosjekter som har vært til politisk behandling i 2011 og første halvår 2012.

**Tabell 4 Oversikt over prosjekter som har vært til behandling i formannskap og/eller kommunestyre i 2011 og 2012**

PROSJEKT	Beskrivelse	Formannskap	Kommune- styre
BOLIGSTIMULERENDE TILTAK	Se 3.2.4 om GNEST		8/11
KOMMUNAL DELTAKELSE - PROSJEKT "ØKT SKOGBRUKSAKTIVITET I INDRE NAMDAL".		Sak 2/11 vedtar at kommunen skal delta i prosjektet. <i>Bevilges et tilskudd på inntil kr. 75.000,-for tre år.</i>	
AVSLUTNING PROSJEKT SUNT OG GODT	Lagt fram prosjektrapport.	23/11	12/11
VIDEREFØRING AV RUSPROSJEKT - BRAVO	Snåsa kommune viderefører rusprosjektet kalt BRAVO, i perioden 2011- 2013 under forutsetning av tilskudd fra Fylkesmannen.	24/11	11/11
BUDSJETT OG AKTIVITETSPLAN 2011 FOR GIELEM NASTEDH	Se 3.2.5	31/11	6/11
SLUTTRAPPORT NYSKAPING I SNÅSA. NYSS	Se 3.2.4 om GNEST	98/11	31/11
SØKNAD OM ETABLERING AV SØRSAMISK SPRÅKSENTER	En del av Gielem nastedh. Søker Sametinget om tilskudd til å etablere et sørsamisk språksenter, og få status som språksenter.	136/11	
REGNSKAP 2010 FOR GIELEM NASTEDH ÅRSMELDING FOR GILEM NASTEDH	Se 3.2.5 om Gielem nastedh	134/11	43/11
UNGT ENTREPRENØRSKAP – PROSJEKT	Program under ungt entreprenørskap	155/11	
FRA PROSJEKT TIL FAST ORDNING FOR SKOLEUTVIKLING I INDRE-NAMNDAL	Felles prosjekt innenfor skoleutvikling i Indre- og Midtre Namdal endres fra prosjekt til fast ordning f.o.m. 01.01.12.	192/11	73/11
BUDSJETT OG AKTIVITETSPLAN 2012 FOR GIELEM NASTEDH	Se 3.2.5	197/11	75/11
IGANGSETTING AV PILOTPROSJEKTET "KUL MAT - SMAK PÅ SNÅSA"	Pilotprosjektet "KULMAT - Smak på Snåsa" gjennomføres i 2012 innefor en kostnadsramme på kr. 70.000,- med tilskudd fra Norsk Kulturråd, 20.000,-	15/12	4/12
SØKNAD OM TILSKUDD TIL OMDØMMEPROSSESS FRA RAUS	Del av GNEST Se 3.2.4.	97/12	48/12
BOLYSTPROSJEKTET GNEST - BUDSJETT 2012 OG MANDA	Se 3.2.4.	106/12	47/12
OPPSTART AV PROSJEKT FOR	Det toårige OFU-prosjektet som	145/12	59/12

UTREDNING AV GRUNNLAG FOR OFU-KONTRAKT KNYTTET TIL NYTT LOGISTIKKSYSTEM INNEN SLAMBEHANDLING...	skal se på nye muligheter og løsninger innenfor organisering og drift av slamrenovasjonen.		
PROSJEKT SKOLEMÅLTID - VIDERERE ARBEID OG FULLFINANSIERING	I prosjektet skal det prøves ut ordning skolemåltid, hvor tilbudet startes opp ved den enkelte skole høsten 2012 for deretter å integreres i et enhetlig opplegg for alle elever.	148/12	60/12
OMORGANISERING AV GIELEM NASTEDH	Se 3.2.5	146/12	61/12

Gjennomgang av disse sakene viser følgende funn:

- Det er som regel etablert styringsgrupper for å lede de ulike prosjektene. Det er vanlig at disse styringsgruppene har bred sammensetning med 5-8 medlemmer og blir ledet av politikere. Dette gjelder GNEST, Gielem nastedh, BRAVO og prosjekt Skolemåltid.
- Det varierer hvorvidt budsjettmyndigheten til styringsgruppen har blitt avklart ved oppstart av prosjektet. GNEST og Gielem nastedh blir nærmere omtalt nedenfor. For prosjekt Skolemåltid, som er et av de siste igangsatte prosjektene, fremgår det av kommunestyrets vedtak hvilken fullmakt komiteen/styringsgruppa har.
- Flere prosjekter har blitt formelt avsluttet i perioden. Dette gjelder NYSS og prosjektet Sunt og godt.

### 3.2.4 GNEST

#### Bakgrunnsinformasjon om prosjektet GNEST:

- GNEST er et treårig utviklingsprosjekt som skal arbeide med omdømmeutvikling og skape økt tilflytting og bokraft i Snåsa. Prosjektet er en videreføring prosjektet Nyskaping i Snåsa (NYSS) sitt arbeid med bolyst.
- Kommunestyret oppnevnte i sak 52/10 den 02.09.2010 styringsgruppe for prosjektet, bestående av følgende medlemmer med ordfører som leder:
  - a. Snåsa kommune v/ordfører (leder)
  - b. Snåsa kommune administrasjon, rådmannen oppnevner
  - c. Nord-Trøndelag fylkeskommune, fylkesrådet oppnevner
  - d. Næringsliv. NYSS oppnevner
  - e. NAKU, NAKU oppnevner
  - f. Ungdom, NYSS oppnevner

Det framgår av dokumentgjennomgang at det er satt opp mål for prosjektet, som ble vedtatt av kommunestyret. Det har blitt lagt fram sak om prosjektet for formannskap og kommunestyret ved flere anledninger, blant annet som viser budsjett for det enkelte år.

Mandat for styringsgruppen kom først på plass et stykke ut i prosjektperioden, og ble behandlet i kommunestyret den 31.05.2012 (sak 47/12). Det ble i saksframlegget vurdert som viktig for prosjektets framdrift å vedta mandat og delegert budsjettmyndighet til styringsgruppa og prosjektleder. Her gjorde kommunestyret følgende vedtak:

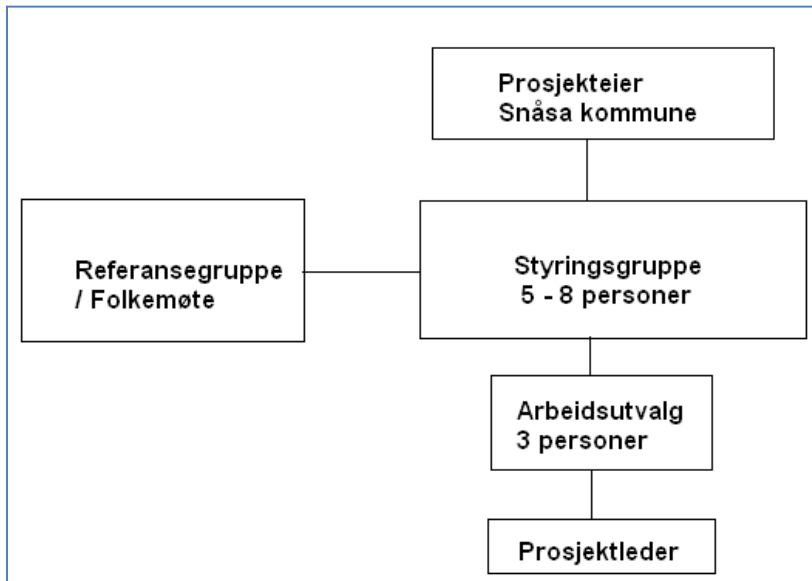
- Kommunestyret gir styringsgruppa for GNEST mandat til å gjennomføre prosjektet i henhold til tilsagn fra Kommunal- og regionaldepartementet og Nord-Trøndelag fylkeskommune, og revidert prosjektplan.
- Styringsgruppa fatter vedtak om bruken av prosjektbudsjettet.
- Protokoller fra styringsgruppas møter legges til referat i formannskapet samt at Snåsa kommunes hjemmeside benyttes som informasjonskanal for prosjektet.
- Kommunestyret mottatt sluttrapport og revisorbekreftet prosjektrekningskap innen utgangen av september 2014

### **3.2.4 Gielem nastedh/Innføring av forvaltningsområdet for samisk språk**

#### **Bakgrunnsinformasjon om etableringen av Gielem nastedh**

- November 2007 vedtok kommunestyret å opprette et treårig prosjekt (2008-2010) som hadde som formål å etablere Snåsa kommune som tospråklig kommune.
- Ifølge kommunestyrets vedtak 70/7 skulle styringsgruppas arbeid skje etter følgende mandat: *Prosjektet skal etablere Snåsa som tospråklig kommune. Prosjektet skal synliggjøre og vitalisere sørsamisk språk og kultur og fremme funksjonell tospråklighet i Snåsa og Nord-Trøndelag. Prosjektet skal bidra til å styrke sørsamisk språk og kultur i hele det sørsamiske området.*
- Mars 2008 fikk kommunen et tilsagnsbrev fra Sametinget om at kommunen for 2008 hadde blitt tildelt kr. 3.021.000,- i tilskudd til innføringen av tospråklighet i kommunen.

## Organisering av prosjektet Gielem nastedh



Figuren viser prosjektorganiseringen for innføring av forvaltningsområdet for samisk språk. Prosjektet har her fulgt en standardmodell for prosjektorganisering ved bruk av styringsgruppe og prosjektleder. Kommunestyret vedtok at prosjektet skulle ledes av en bredt sammensatt styringsgruppe med følgende medlemmer:

- Ordfører, leder / prosjektansvarlig
- 1 representant fra Nord- Trøndelag fylkeskommune
- 1 representant fra Saemien sijte
- 1 representant fra Snåsa kommunestyret med samisk bakgrunn
- 1 samisk representant fra utredningskomitèen av 2004
- 1 representant fra reindriftsnæringen
- 1 representant Samarbeidsutvalget Åarjel- Saemiej Skuvle
- 1 representant Snåsa kommunale foreldreutvalg

Arbeidsutvalget har bestått av ordføreren som leder samt to medlemmer fra styringsgruppa. Nåværende prosjektleder forteller at hun som prosjektleder har forholdt seg til styringsgruppa/arbeidsutvalget når det gjelder styringen av prosjektet. Det er også styringsgruppa og arbeidsutvalget hun har rapportert til. Hun mener at en bredt sammensatt prosjektgruppe har bidratt til å sikre god forankring til det samiske miljøet i Snåsa, og på den måten hentet inn mange signaler og ideer til prosjektet. Samtidig beskriver hun det som utfordrende å ha to ledere; både styringsgruppa og rådmannen.

I løpet perioden har det vært skifte av prosjektleder, og nåværende prosjektleder er den tredje i rekken.

Rådmann, økonomsjef og prosjektleder gir samlet et uttrykk for at prosjektet har hatt styringsmessige utfordringer, som spesielt er knyttet til forholdet mellom prosjektet og den øvrige kommunale driften. Rådmannen mener det er viktig at prosjekter har en tett kobling til det administrative nivået i kommunen, og at dette ikke har blitt ivaretatt i prosjektperioden til Gielem nastedh. Administrativ ledelse har heller ikke vært representert i styringsgruppen til

Gielem nastedh. Rådmannen bruker uttrykket at ”administrasjonen har blitt koblet av” prosjektet. Han mener tett kobling til administrativt nivå er viktig for å sikre informasjonsflyt og for å få prosjektets innhold ”inn under huden” på alle involverte.

Dersom et lignende prosjekt skulle blitt kjørt en gang til, mener rådmannen det hadde vært viktig å ha en tettere kobling til administrativt nivå. Han mener dette først og fremst sikres ved at sentrale stabsfunksjoner er representert i styringsgruppa og at daglig leder for prosjektet knyttes til staben/lederforum.

### **Dagens organisering – fra prosjekt til fast ordning**

Prosjektperioden til Gielem nastedh var 2008-2010. Etter prosjektperiodens utløp ble Gielem nastedh organisert som en egen virksomhet i kommunen. Styringsgruppa ble formelt avviklet av kommunestyret den 28.6.2012. Kommunestyret vedtok i samme møte at Gielem nastedh skulle opprettes som egen resultatenheter. Ifølge rådmannen vil dette komme på plass ved årsskiftet (2012-2013).

Nåværende leder for Gielem nastedh forteller at språksenteret i dag består av en rekke mindre prosjekter/delprosjekter, hvor aktiviteten beskrives som prosjektbasert. Flere av prosjektene/delprosjektene innebærer samarbeid med øvrige kommunale tjenester.

### **Finansiering**

Aktiviteten er finansiert av Sametingets tospråklighetsmidler, tilskudd til sørsamisk språksenter samt en rekke andre mindre tilskudd som kommunen søker om. Den største tilskuddsgiveren er Sametinget. I tillegg har Gielem nastedh også fått tilskudd fra Fylkesmannen og Nord-Trøndelag fylkeskommune. Ifølge nåværende leder for Gielem nastedh har alle søknader om tilskudd i prosjektperioden blitt avklart med styringsgruppa, mens rådmannen har signert alle nye søknader om tilskudd etter at Gielem nastedh ble en ordinær del av kommunens virksomhet.

Per i dag har ikke kommunen en fullstendig oversikt over bruken av midler fordelt på de ulike tilskuddene fra Sametinget. De har utfordringer med å følge opp og skille de ulike tilskuddene fra hverandre. Manglede arkivering i starten av prosjektperioden, at prosjektleder har skiftet flere ganger, samt at utgifter har blitt ført på feil spes.kode i regnskapet, blir nevnt som årsaker til manglende oversikt. Ifølge økonomisjefen og leder for Gielem nastedh har kommunen nå fått på plass nye rutiner. For nye tilskudd mener de dette framover skal sikre bedre oversikt og oppfølging. I tillegg arbeider de med å få bedre oversikt over tilskudd som er gitt tilbake i tid.

### **Ressursvurderinger**

Erfaringen fra Gielem nastedh har ved flere anledninger vært at finansieringen har vært på plass, men kommunen har ikke alltid hatt kapasitet til å gjennomføre oppgaven med de personalressursene de har tilgjengelig, noe som har skapt enkelte forsinkelser i delprosjektene.

### **Saker til politisk behandling**

Ifølge prosjektleder for Gielem nastedh har formannskapet i prosjektperioden fått lagt fram referat fra styringsgruppas møter.

Aktivitetsplan, regnskap og årsmelding for Gielem nastedh har blitt behandlet i kommunestyret, jamfør tabell 3. Kommunens årsmelding for 2011 inneholder ikke omtale av Gielem nastedh.

### **Synspunkter fra ordføreren**

Ordfører har sittet som leder av styringsgruppa i prosjektperioden til Gielem nastedh og for GNEST. Ordføreren mener det er viktig å sikre at prosjekter har god og bred forankring, og at sammensetningen av styringsgruppen er en måte å sikre denne forankringen på. Hun mener kommunen har lyktes med å oppnå dette i sine prosjekter, og trekker fram GNEST og Gielem nastedh som eksempler. For begge disse prosjektene har styringsgruppene vært bredt sammensatt. I sammensetningen av styringsgruppen til Gielem nastedh var det viktig å sikre god politisk forankring og forankring til det sørsamiske miljøet. Når det gjelder GNEST har det ifølge ordføreren vært viktig å sikre forankring blant innbyggerne, næringsliv og kulturliv.

Samtidig mener ordføreren at det også er viktig å sikre forankring i den administrative kommuneorganisasjonen. For Gielem nastedh mener hun organiseringen av prosjektet, hvor prosjektleder har vært en del av rådmannens stab, i utgangspunktet skulle sikre god kobling mellom prosjektet og kommunens administrative ledelse. Hun mener det har vært uheldig for prosjektperioden til Gielem nastedh at prosjektleder har skiftet flere ganger. Hun er også kjent med at kommunen per i dag ikke har oversikt over alle tilskudd gitt av Sametinget.

Ordføreren mener 2- nivåmodellen med resultatenheter som neste nivå under rådmannen ikke er optimal med tanke på styring av prosjekter. Hun mener enhetslederne er opptatt av sine primæroppgaver, og når det er så mange prosjekter blir det en utfordring med informasjonsflyt, struktur og oppfølging såvel praktisk som økonomisk. Ordføreren mener kompetanseheving på prosjektstyring ville være et viktig tiltak.



### 3.3 Revisors vurdering

#### 3.3.1 Om mål, forankring, delegasjonsreglement og rolleavklaring

##### Målformulering

Vår gjennomgang av prosjekter som har vært oppe til politisk behandling, viser at det har blitt satt mål for de ulike prosjektene.

##### Forankring og rollefordeling

Å sikre god forankring for prosjektene har vært viktig for Snåsa kommune. Gjennomgangen viser at store prosjekter har vært til politisk behandling slik delegasjonsreglementet setter krav om.

De største prosjektene til Snåsa kommune er stort sett ledet av en styringsgruppe, som er en måte å organisere prosjekter på som trekkes fram som vanlig og anbefalt i Stavne og Thormodsæter (2009). Videre har prosjektene en prosjektleder som rapporterer til styringsgruppen.

I Snåsa kommune har de vært vanlig at større prosjekter har hatt styringsgrupper med relativt mange medlemmer (5-8) og at styringsgruppa blir ledet av politikere. Dette gjelder GNEST, Gielem nastedh, BRAVO og prosjekt Skolemåltid. I sammensetningen av styringsgrupper har kommunen vektlagt å skape god forankring. Revisor mener Snåsa kommune i stor grad har lyktes med å sikre politisk forankring til sine prosjekter.

Forankring betyr imidlertid også å forankre prosjektet i kommuneorganisasjonen. Resultatene fra datainnhentingene peker mot at dette har vært et punkt som kommunen ikke helt har lyktes med. Administrativ ledelse har i liten grad vært representert i styringsgruppene for de ulike prosjektene i Snåsa de siste årene.

Erfaringen fra Gielem nastedh er at dette prosjektet har levd litt på siden av den øvrige administrative virksomheten. Rådmannen bruker uttrykket at kommunens administrasjon har "blitt koblet av" prosjektet. Slik revisor ser det har organisasjonsformen til Gielem nastedh i prosjektperioden, uten administrative ledere i styringsgruppen, vanskeliggjort et godt samspill og koordinering i forhold til den øvrige kommunale virksomheten. Dette har ytterligere blitt vanskeliggjort av at prosjektleder har skiftet flere ganger i løpet av prosjektperioden.

Stavne og Thormodsæter (2009) trekker fram at det er viktig at styringsgruppa fungerer slik at den praktisk og raskt kan ta beslutninger for prosjektet og prosjektlederen. Styringsgruppa bør derfor ikke være for stor, men bestå av ledere med fullmakt til å ta de nødvendige beslutninger. De anbefaler at styringsgruppa består av linjeledere som skal avgi ressurser til prosjektet. Fordelen med denne rollefordelingen er at det vil skape tydeligere ansvarslinjer og legge til rette for godt samspill mellom linjeorganisasjonen og prosjektet.

Når det gjelder å sikre at prosjekter har god forankring, konkluderer vi derfor med at måten Snåsa kommune har valgt å organisere sine prosjekter peker mot høy "score" når det gjelder politisk forankring, men at kommunen i mindre grad har greid å sikre god forankring administrativt. Revisor mener at kommunen er avhengig av begge deler for å sikre god styring av sine prosjekter.

Vi registrerer at det her kan være et motsetningsforhold mellom behovet for politisk deltakelse og administrative deltakelse i styringsgruppene. Et kompromiss kan være at

kommunen framover vurderer bruken av referansegrupper. Når prosjektet trenger faglig støtte, aksept eller impulser, anbefaler Stavne og Thormodsæter (2009) at det opprettes en såkalt referansegruppe som kan bidra med dette. Referansegruppa har imidlertid ikke beslutningsmyndighet, men er en instans som hvor prosjektet kan hente inn innspill og sikre forankring. En styringsmodell med bruk av referansegruppe vil bidra til å tydeliggjøre rollen til styringsgruppen.

### **Budsjettmyndighet**

Vår gjennomgang viser flere eksempler på at ansvar og myndighet til styringsgruppa ikke har vært tydelig definert i de ulike prosjektene til Snåsa kommune, men at dette har blitt ivaretatt i de nye prosjektene som har blitt igangsatt i 2011 og 2012.

GNEST fikk avklart ansvar og myndighet til styringsgruppa seint, halvveis ut i prosjektperioden. Styringsgruppa til Gielem nastedh har etter revisors vurdering ikke hatt et skriftlig nedfelt mandat fra kommunestyret som klargjør ansvar og myndighet, herunder budsjettmyndighet. Mandatet gitt av kommunestyret i november 2007 fanger etter revisors vurdering kun opp målsettingene med prosjektet.

### **Rapportering**

Rutiner for rapportering henger sammen med fordeling av ansvar. Både GNEST og Gielem nastedh har lagt fram orienteringer for formannskapet, mens den formelle rapporteringen har skjedd til kommunestyret gjennom årsbudsjett/aktivitetsplan samt regnskap det enkelte år. Den formelle rapporteringen til prosjektets oppdragsgiver har derfor blitt ivaretatt uten at vi har vurdert innholdet i rapporteringen nærmere.

### **Delegasjonsreglementet - krav om politisk behandling**

I kommunens delegasjonsreglement fremgår det i punkt 4.1.2 at det skal legges fram sak for kommunestyret eller formannskap med redegjørelse av prosjekt når kommunen mottar tilskudd fra eksterne myndigheter. Bestemmelsen i delegasjonsreglementet bidrar til å sikre at igangsetting av nye prosjekter har politiske forankring. I 2011 og første halvår av 2012 er det lagt fram flere prosjekter til politisk behandling, jamfør tabell 4. Dette gjelder oppstart av prosjekter, status og avslutning. Det framgår i de sakene som er lagt fram for formannskap og kommunestyre hva som er målene med de ulike prosjektene.

Alle prosjekter med en kostnadsramme på over 200 000 kr. har etter revisors vurdering blitt behandlet av kommunestyret etter at bestemmelsen trådte i kraft i 2010. Når det gjelder tilskudd under 200.000 og delprosjekter er situasjonen en annen. Vår datainnhenting viser at det er noe usikkerhet omkring hva som skal regnes som prosjekt, og dermed er det også uklare omkring tolkningen av delegasjonsreglementets bestemmelser om prosjekter.

Revisor har funnet eksempler på små tilskudd (under 200 000) hvor oppstart ikke har blitt behandlet i formannskapet etter at bestemmelsen trådte i kraft. Eksempler her er blant annet tilskudd under Gielem nastedh. Her har prosjektleder i prosjektperioden til Gielem nastedh avklart søknader om tilskudd med styringsgruppen, mens dette i dag blir avklart med rådmannen. Vi kan likevel ikke konkludere med at dette nødvendigvis innebærer brudd på delegasjonsreglementet, fordi det er noe uklart om små tilskudd skal falle inn under bestemmelsene i delegasjonsreglementet.

Siden det i Snåsa kommune er en viss usikkerhet om hva som skal defineres som prosjekter, og usikkerhet omkring tolkningen av delegasjonsreglementet, anbefaler vi at kommunen vurderer formuleringene i kommunens delegasjonsreglementets punkt 4.1.2.

**Figur 2: Kategorisering av prosjekter**

<b>(lavt) ressursbehov (høyt)</b>	<b>Formelle prosjekter i Snåsa?</b> <b>1</b>	<b>Formelle prosjekter i Snåsa?</b> <b>3</b>
	<b>2</b> Typiske kjennetegn: Når oppgaven kan løses innenfor enhetens netto ramme Når ressursbehovet, inkl. tilskudd blir definert som relativt lite Når det i liten grad er snakk om å opprette en egen prosjektorganisasjon for å løse oppgaven.	<b>Formelle prosjekter i Snåsa?</b> <b>4</b>
	<b>Utvikling av eksisterende tjenester. Mer effektivt eller få mer kvalitet i eksisterende tjenester</b>	<b>Utvikling av nye oppgaver, nye tiltak, nye tjenester</b>

I kapittel 2.5 kom vi fram til en figur som oppsummerer flere kjennetegn ved prosjekter i Snåsa, som avhenger om det er nye oppgaver/tjenester eller utvikling av eksisterende tjenester, samt ulikt ressursbehov. Slik revisor ser det handler uklarheten om prosjekter først og fremst om type prosjekter/oppgaver som ligger innenfor kategori 2 i figuren. Dette er typisk oppgaver som handler om utvikling av eksisterende tjenester hvor ressursbehovet ikke er særlig omfattende og/eller hvor eventuelle tilskuddsbeløp også er små.

Vi mener at uavhengig av hva som blir omtalt som prosjekter eller ikke, vil det være hensiktsmessig at Snåsa kommer fram til en felles forståelse for hva som skal defineres som mer formelle prosjekter i Snåsa kommune og hvilke typer utviklingsoppgaver som kan defineres utenfor.

Formelle prosjekter i Snåsa kommune kan forstås som de prosjektene det skal knyttes en rekke formelle krav til, blant annet i form av prosjektorganisering og rapportering, og som er omfattet av delegasjonsreglementets bestemmelser. En mulig tilnærming er å definere formelle prosjekter som de oppgavene som faller inn under kategori 1, 3 og 4, og at utviklingsoppgaver innen kategori 2 faller utenfor. Det er i så fall nødvendig at kommunen da avklarer hva som anses som betydelig ressursbehov og ikke.

I spørsmålet om hva som framover skal legges fram til politisk behandling, bør det tas hensyn til hva som er effektivt og fleksibelt for kommunen, og behovet for kontroll og politisk forankring. For detaljerte regler for rutiner om søk på tilskuddsmidler, kan føre til at små tilskuddsbeløp langt på vei blir spist av administrative kostnader. Her bør kommunen finne den riktige balansegangen, og avklare hva administrasjonen har myndighet til, hva som er enhetsleders myndighet og ansvar og hva det er nødvendig å legge fram for politisk behandling.

### **3.3.2 Ressursmessige vurderinger**

I alle prosjektene som har blitt lagt fram for politisk behandling i 2011 og 2012, har det blitt vist til budsjett for prosjektet.

I samtaler er det gitt flere eksempler på at ikke alle prosjektrelaterte kostnader har blitt budsjettert og/eller synliggjort. Dette dreier seg eksempelvis om administrative kostnader i forbindelse med regnskapsføring. Vår gjennomgang av budsjetter for prosjekter bekrefter dette. Det kan også dreie seg om prosjektrelaterte kostnader til aktører som ikke er direkte definert inn i prosjektet, men som likevel bruker arbeidstid i forbindelse med prosjektet. Eksemplet her er tiden ledere bruker på prosjektarbeid. Det at ikke alle reelle kostnader synliggjøres når man tar beslutningen om prosjektet skal igangsettes, kan medføre at prosjektet blir vurdert mer gunstig enn hva det i realiteten er.

Rådmannen og økonomisjefen har tatt til orde for å legge inn et fast administrativt påslag, som er en måte å i større grad synliggjøre indirekte prosjektrelaterte kostnader på.

Ressursmessige vurderinger betyr også å ta høyde for om man faktisk har de nødvendige ressursene til å gjennomføre prosjektet. Erfaringen fra Gielem nastedh har ved enkelte anledninger vært at finansieringen har vært på plass, men kommunen har ikke alltid hatt kapasitet til å gjennomføre oppgaven med de personalressursene de har tilgjengelig. Revisor mener dette er en viktig erfaring å ha med seg i kommunens videre prosjektarbeid.

#### **Oppfølgingen av tilskudd – rutiner for anvisning – budsjettering og regnskapsføring**

Et annet funn fra vår datagjennomgang er at de som anviser ikke alltid er konsekvente med å føre opp riktig prosjektnummer eller spes. kode knyttet til prosjekter. Dette har spesielt vært et problem innenfor Gielem nastedh. Det er heller ikke lagt inn budsjettall i kommunens regnskapssystem for de ulike delprosjektene innenfor Gielem nastedh.

Etter revisors vurdering har Snåsa kommune i dag ikke tilfredsstillende rutiner for søknad av prosjektmidler og oppfølging av disse, men vi registrerer at kommunen jobber med å forbedre dette. For Gielem nastedh er det fortsatt vanskelig å skille de enkelte tilskuddene fra hverandre. At kommunen ikke har hatt tilstrekkelig system har gitt merarbeid for økonomavdelingen, og er en lite effektiv måte å jobbe på. Kommunen bør fortsette sitt arbeid med å bedre rutineene for søknad om tilskudd og oppfølgingen av disse. Dette inkluderer rutineene for anvisning, gjøre disse rutineene kjent samt at utgiftene/inntektene blir budsjettert og ført i regnskapet slik at man lett kan få oversikt. Som et ledd i dette bør det også ryddes opp i bundne driftsfond som har stått ubrukte de siste årene, noe som er påpekt tidligere i forbindelse med regnskapsrevisjon. Gode rutiner på dette området gjelder alle typer eksterne tilskudd kommunen som søker på, og er uavhengig av om aktiviteten/oppgaven omtales som prosjekter eller ikke.

### **3.3.4 Avslutningsfasen**

Et kjennetegn ved prosjekt er at det er en arbeidsoppgave som er avgrenset i tid. Dette betyr at prosjektet skal avsluttes. Avslutningsfasen skal sikre at planlagte resultater blir utnyttet.

Vår gjennomgang viser at det har blitt lagt fram saker i kommunestyre og formannskap om prosjektavslutning, jamfør tabell4. I perioden har også prosjekter blitt avløst eller videreført i nye prosjekter, eller de har blitt implementert i den ordinære driften. Kommunen har som del av sine rutiner at prosjekter skal avsluttes.

Erfaringen med Gielem nastedh er blant annet at man planla avslutningen av prosjektet seint. Prosjektperioden varte i utgangspunktet i perioden 2008-2010. Styringsgruppen ble avvirket over ett år etter at prosjektet ble avsluttet. Etter revisors vurdering bør man tidlig i prosjektperioden planlegge hvordan prosjektet skal avsluttes.

## **4 Oppsummering og anbefalinger: Styrker og svakheter ved dagens styring og organisering av prosjekter i Snåsa kommune**

Vi oppsummerer her de viktigste resultatene fra vår gjennomgang av prosjektstyringen til Snåsa kommune.

Vår gjennomgang viser at Snåsa kommunen styrer og deltar i mange prosjekter. En oversikt over pågående prosjekter i Snåsa kommune utenom investeringsprosjektene viser et omfang på om lag 20 pågående prosjekter, samt flere delprosjekter. I sum utgjør dette en betydelig oppdragsmengde som kommer i tillegg til ordinær kommunal drift. Hovedtyngden av prosjektene blir finansiert av eksterne midler, mens vi har kommet fram til at kommunens budsjetterte egenandel (inklusive egeninnsats) ligger på i overkant av 1 million kroner årlig. Det er grunn til å anta at en del indirekte prosjektrelaterte kostnader ikke alltid blir synliggjort i budsjettene, men uten at revisor har kunnet tallfeste hvor mye dette utgjør for alle prosjektene samlet.

Snåsa kommune er i en positiv utvikling for å oppnå bedre styring og organisering av sine prosjekter. Vår hovedkonklusjon er imidlertid at kommunen ikke er i mål, men bør ta en rekke grep for å oppnå ytterligere forbedring.

Kommunen har tradisjonelt vært opptatt av å sikre bred forankring for sine prosjekter. Dette har vært begrunnelsen for at styringsgruppene hatt bred sammensetning og gjerne blitt ledet av politikere. Snåsa kommune har i stor grad lyktes med å sikre at prosjektene har politisk forankring.

Det viktigste forbedringsområdet gjelder å rigge prosjekter som bidrar til tydeligere ansvarslinjer og god kobling til den øvrige kommunale driften. Det er nødvendig at prosjektet har en god kobling til kommunens administrative nivå, blant annet for at de positive resultatene fra prosjektet skal nyttiggjøres etter prosjektperiodens slutt. At styringsgruppene har medlemmer fra den administrative ledelsen (resultatenhetsledere eller rådmannen), vil i større grad bidra til å styrke denne koblingen. Revisor anbefaler i tråd med prosjektlitteratur at styringsgruppene som hovedregel bør bestå ”linjeledere som skal avgir ressurser til prosjektet”. Dette utelukker selvfølgelig ikke at det i tillegg kan oppnevnes medlemmer fra kommunestyret.

Det eksisterer i dag ikke en omforent og entydig forståelse hva som skal defineres som prosjekt i Snåsa kommune, noe som gjør at det også blir noe uklart når delegasjonsreglementets bestemmelser om tilskudd og prosjekter skal gjelde. Revisor mener at uavhengig av hva som blir omtalt som prosjekter eller ikke, vil det antagelig være hensiktsmessig at Snåsa kommer fram til en felles forståelse for hva som skal defineres som mer formelle prosjekter i Snåsa kommune og som klargjør når igangsetting av prosjekter skal opp til politisk behandling.

Et annet forbedringsområde er at Snåsa kommune i dag ikke har hatt tilfredsstillende rutiner for å sikre god oversikt og oppfølging av tilskudd (i hovedsak øremerkede tilsudd som finansierer prosjektene). Dette gjelder spesiell tilskudd og delprosjekter under Gielem nastedh. Kommunen bør fortsette sitt arbeid med å bedre rutineene. Dette inkluderer rutineene for anvisning, gjøre disse rutineene kjent samt at utgiftene/inntektene blir budsjettert og ført i

regnskapet slik at man lett kan få oversikt. Gode rutiner på dette området gjelder alle typer eksterne tilskudd kommunen søker på, og er uavhengig av om aktiviteten/oppgaven omtales som prosjekter eller ikke.

## Anbefalinger

På bakgrunn av gjennomgangen har revisor følgende anbefalinger til kommunen når det gjelder organisering og styring av prosjekt:

- I framtidige prosjekter vil det være viktig å avklare roller og myndighet til styringsgruppen, herunder hvilken budsjettmyndighet styringsgruppa har. Vi registrerer at det også her at har skjedd en positiv utvikling det siste året, ved at dette er ivare tatt i de nye igangsatte prosjektene.
- Kommunen bør organisere prosjekter slik at de sikrer et godt samspill mellom prosjektet og den øvrige delen av kommunens virksomhet. Den mest effektive måten å sikre dette er gjennom sammensetning av prosjektets styringsgruppe. I utgangspunktet bør styringsgruppen ha medlemmer fra den administrative ledelsen som skal avgi (personal)ressurser til prosjektet. Den er heller ikke effektivt at denne gruppa er for stor.
- Vurdere om punktet i delegasjonsreglementet, som i dag regulerer hvilke prosjekter og tilskudd som skal legges fram for kommunestyrets og/eller formannskapet for behandling, bør tydeliggjøres eller endres. Dette henger sammen med at det er ulike oppfatninger som hva et prosjekt faktisk er, og dermed når disse bestemmelsene gjelder.
- Kommunen bør fortsette sitt arbeid med å bedre rutinene for søknad om tilskudd og oppfølgingen av disse. Dette inkluderer rutinene for anvisning, gjøre disse rutinene kjent, legge inn budsjettall samt at utgiftene/inntektene blir ført i regnskapet slik at man lett kan få oversikt.
- Vurdere hvordan indirekte kostnader med prosjekter kan synliggjøres bedre. Et påslag for mer generelle administrative kostnader er en mulighet. Betrakninger om det er kostnader ved prosjektet som ikke er synliggjort i budsjettet, bør som hovedregel framgå i saksframlegg når kommunestyret skal legge fram sak om oppstart av prosjekt.

## 5 Høring

Rapporten ble sendt på høring til rådmannen 3.10.2012. Følgende høringssvar ble gitt per e-post den 15.10.2012:

*"Jeg har gjennomgått rapporten, og finner ikke særskilte punkter å sette fingeren på. Rapporten er metodisk godt gjennomført, språket er godt og forståelig, og konklusjonene er nyttige og anvendbare for videre arbeid.*

*Jeg kommer for min del til å sette dette inn i et "skjema" med krav som skal oppfylles ved gjennomføring av prosjekter, og som skal inngå i saken og mandatet til styringsgruppa ved oppstart. Dette omfatter ikke minst kravet til sluttrapport med konklusjoner både på måloppnåelse, økonomi og evt. videreføring av tiltak. (Dette forutsetter da a vi skiller ut tiltak av mer intern karakter som bærer preg av vanlig (og ønsket) løpende, faglig utviklingsaktivitet, og fastsetter nødvendige kriterier for dette)."*



## Litteraturliste

NKRF (2006): Veileder i forvaltningsrevisjon. Norges kommunerevisorsforbund  
Norges kommunerevisorsforbunds Standard for forvaltningsrevisjon RSK 001.

Statistisk sentralbyrå (2012): KOSTRA publisering 15.mars 2012 – Veiledning til bruker.  
Statistisk sentralbyrå. [www.ssb.no/kostra](http://www.ssb.no/kostra)

Stavne, A. og J. Thormodsæter: *"Hjelp, jeg er blitt prosjektleder!"* Prosjektforum AS 2005 –  
2009: Tredje utgave 2009

Westhagen, H., O. Faafeng, K.O. Hoff, T. Kjeldsen, E. Røine (2009): *Prosjektarbeid.  
Utviklings- og endringskompetanse*. 6. Utgave. Gyldendal akademisk.

Snåsa kommune.

Kontrollutvalget

- Sak 22/10
- Sak 24/10

For aktuelle saker i 2011 og formannskap og kommunestyret fremgår dette av tabell 1  
Aktuelle saker før 2011 er kommunestyresakene:

- Sak 70/7
- Sak 52/10

## Vedlegg 1. Oppsummering fra teori om prosjektstyring

### Definisjon prosjekt:

*”Et prosjekt er en arbeidsform der en midlertidig organisasjon opprettes for å løse en ny større, avgrenset oppgave, som regel med et tverrfaglig ressursbehov og en fastsatt kostnadsramme”* (Stavne og Thormodsæter (2009:10).

- En *midlertidig organisasjon* betyr at den skal overflødiggjøre seg selv. Å operere med en planlagt avvikling
- En *større, avgrenset oppgave* innebærer at man står foran en engangsoppgave med et visst særpreg – et arbeid med et klart definert mål. Målene er gjerne sammensatte og fører derfor med seg et tverrfaglig ressursbehov.
- *Angrensningene* knytter seg gjerne til tre forhold:
  1. Faglig – har vi kompetansen som trenges?
  2. Tidsmessig – er tidsrammen for prosjektet realistisk?
  3. Ressursmessig – er det satt av nok ressurser i form av dagsverk og kroner?

### Prosjektorganisasjon

I litteraturen om prosjektorganisering, fremheves det at det er to forhold det må tas stilling til i forbindelse med organisering av prosjekt (Westhagen et.al 2009)<sup>1</sup>:

1. Forholdet mellom prosjekt og den faste linjeorganisasjonen
2. Prosjektets interne organisering

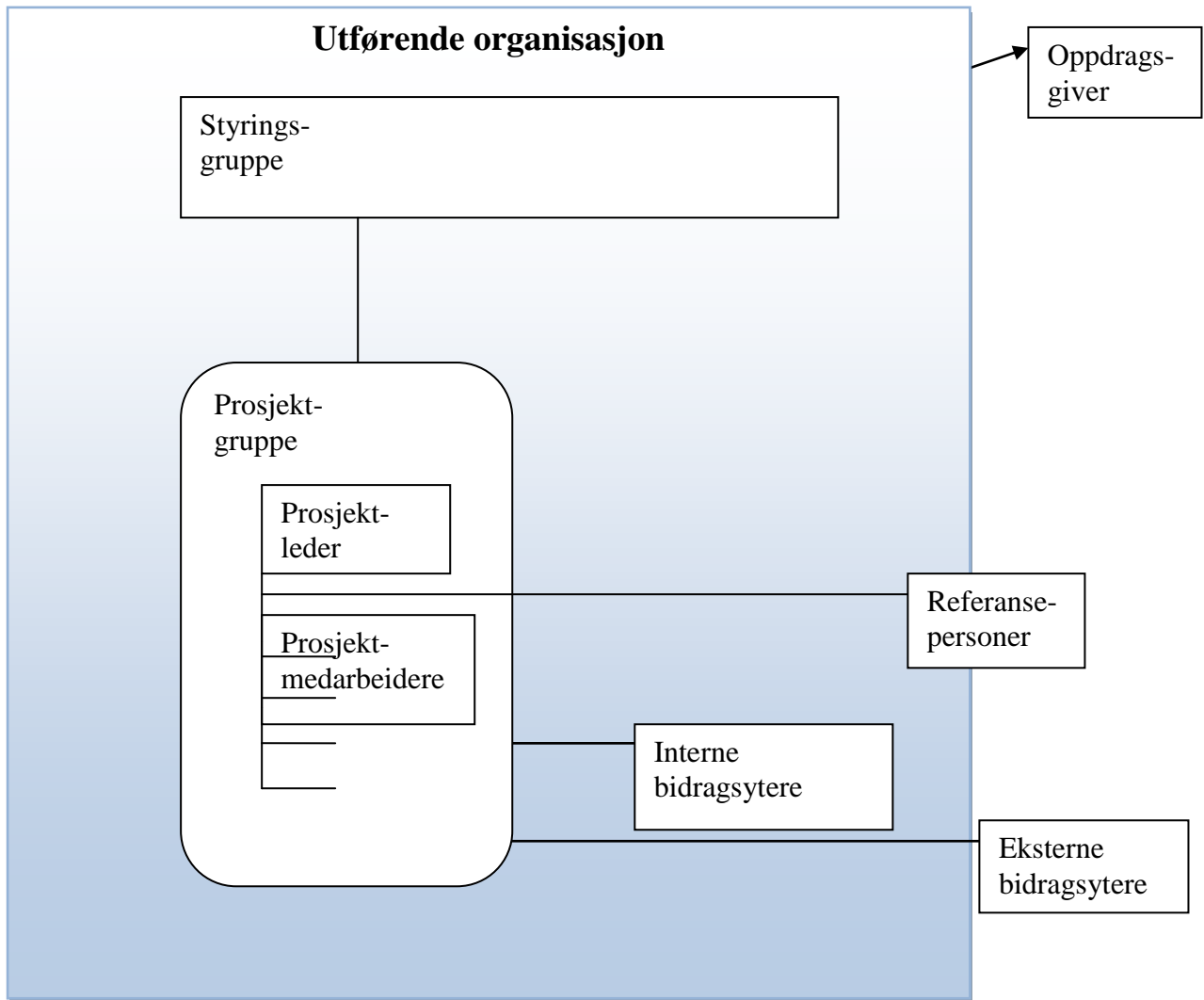
En prosjektorganisasjon skiller seg fra linjeorganisasjonen på to måter (Stavne og Thormodsæter (2009:47):

1. Den har begrenset levetid (skal avvikles når oppgaven er løst)
2. Den har behov for ressurser som ofte ikke stemmer overens med linjeinndelingen. Prosjektet overskrider grensene mellom organisasjonsenheter. Ikke sjelden vil det være nødvendig å hente inn ekstra ressurser utenfra for å få gjennomført prosjektet prosjektorganisasjonen er rigget for å gjennomføre.

---

<sup>1</sup> Westhagen et.al 2009: Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse. 6. Utgave. Gyldendal akademisk.

**Figur 1. Aktørene i en vanlig prosjektorganisasjon (standardmodell)**



Kilde: Stavne og Thormodsæter (2009:50)

I bemanningen av en prosjektorganisasjon vil det (med visse forbehold) være behov for de samme aktørene som i en permanent linjeorganisasjon.

- Oppdragsgiver (prosjekteier). Den kommer i tillegg til selve prosjektorganisasjonen. Det er de som har behov for at oppgaven skal løses (om det er et problem som skal løses eller en mulighet som skal utnyttes). Det er oppdragsgiveren som avgjør om prosjektet skal gjennomføres, videreføres eller avvikles.
- Oppdragstaker (prosjektansvarlig). Dette er den personen i en virksomhet som tar på seg ansvaret for å løse oppgaven på slik oppdragsgiver har beskrevet det. Rådmann vil kunne bekle denne rollen. Å forankre prosjektorganisasjonen i linjeorganisasjonen er viktig: "Det må alltid være lederne i linjeorganisasjonen som tar ansvaret for at prosjektoppgaven blir gjennomført. Denne personen omtales ofte som prosjektansvarlig" (Stavne og Thormodsæter 2009:49). Deres motpart vil være oppdragsgiver. I interne prosjekt kan prosjektstaker og prosjektgiver være den samme.

- Styringsgruppe, fyller styrets rolle i en linjeorganisasjon. Den består av linjeledere fra de avdelinger som avgir ressurser til prosjektet. Oppdragstaker er selvskreven her. I litteraturen om prosjektorganisering fremheves behovet for ikke for store styringsgrupper: *"Det er viktig at styringsgruppa fungerer praktisk og raskt kan ta beslutninger for å være en god støtte for prosjektet og prosjektlederen. Den bør derfor ikke være for stor, og den må bestå av ledere med fullmakt til å ta de nødvendige beslutninger"* (Stavne og Thormodsæter 2009:51)
  - Referansegruppe, kan oppnevnes i tillegg, ved behov for mer faglig eller annen støtte, der styringsgruppa selv ikke har den tilstrekkelige kompetansen.
- Prosjektleder, er prosjektets daglige leder, og fyller daglig leders rolle i en linjeorganisasjon. Prosjektleder er bindeleddet mellom prosjektet og styringsgruppa. Delprosjektledere, vil der det er behov kunne fylle den rollen mellomledere har i en vanlig linjeorganisasjon.
- Prosjektmedarbeidere. Det er de personene linjelederne har stilt til prosjektets (og prosjektleders) disposisjon. Dette kan være medarbeidere internt i organisasjonen og eksterne konsulenter.
- Eksterne og interne bidragsytere kan også bidra inn mot prosjektet med konkrete oppgaver. Det vil også kunne være bidrag fra brukergrupper som representerer de som blir påvirket av utfallet av prosjektet.

**Forvaltningsrevisjonsrapporter KomRev Trøndelag IKS 2011-2012**

<i>Økonomistyring</i>	<i>Nord-Trøndelag fylkeskommune</i>
<i>Innkjøp</i>	<i>Levanger kommune</i>
<i>Fagopplæring</i>	<i>Nord-Trøndelag fylkeskommune</i>
<i>Vedlikehold</i>	<i>Frosta kommune</i>
<i>Spesialundervisning</i>	<i>Levanger kommune</i>
<i>Rusomsorg</i>	<i>Verdal kommune</i>
<i>Steinkjerhallen AS</i>	<i>Steinkjer kommune</i>
<i>Steinkjerhallen AS</i>	<i>Nord-Trøndelag fylkeskommune</i>
<i>Etikk og etiske retningslinjer</i>	<i>Lierne kommune</i>
<i>Rutiner i pleie og omsorg</i>	<i>Fosnes kommune</i>
<i>Økonomistyring i helse og omsorg</i>	<i>Namsos kommune</i>
<i>Stjørdal kommune som arbeidsgiver</i>	<i>Stjørdal kommune</i>
<i>Følge byggeprosjekt – Stokkan ungdomsskole</i>	<i>Stjørdal kommune</i>
<i>Offentlige anskaffelser</i>	<i>Høylandet kommune</i>
<i>Saksbehandling og opplæring</i>	<i>Namsskogan kommune</i>
<i>Omstillingsmidler – forvaltning og bruk</i>	<i>Meråker kommune</i>
<i>Steinkjerbygg AS. Selskapskontroll med forvaltningsrevisjon</i>	<i>Steinkjer kommune</i>
<i>Offentlige anskaffelser</i>	<i>Inderøy kommune</i>
<i>Byggesaksbehandling</i>	<i>Namdalseid kommune</i>
<i>Brukermedvirkning innen pleie og omsorg</i>	<i>Vega kommune</i>
<i>Brukermedvirkning innen pleie og omsorg</i>	<i>Sømna kommune</i>
<i>Offentlige anskaffelser</i>	<i>Flatanger kommune</i>
<i>Prioriterte grupper i den offentlige tannhelsetjenesten</i>	<i>Nord-Trøndelag fylkeskommune</i>
<i>NTE Holding AS med datterselskaper. Selskapskontroll med forvaltningsrevisjon</i>	<i>Nord-Trøndelag fylkeskommune</i>
<i>Følge byggeprosjekt. Ungdomsskole og Storstuggu</i>	<i>Frosta kommune</i>



<b>Kontaktinformasjon</b>	
<b>Kontaktperson</b>	<b>Sigrid Hynne</b>
<b>E-postadresse</b>	<b>sigird.hynne@krt.no</b>
<b>Telefon</b>	<b>97008424</b>
<b>Hjemmeside</b>	<b><a href="http://www.krt.no">www.krt.no</a></b>