

Styring og kontroll av

Investeringsprosjekter

Flatanger kommune

Prosjektplan

2026

FR1406

1 FAKTA OM OPPDRAGET

FORMÅL

Formålet med forvaltningsrevisjonen er å undersøke nærmere internkontrollen med investeringsprosjekter og hvordan kommunestyret involveres i investeringsprosjekter.

PROBLEMSTILLINGER

- Har Flatanger kommune etablert rutiner som bidrar til at saker om investeringsprosjekter er forsvarlig utredet før behandling i kommunestyret?
- Har Flatanger kommune etablerte rutiner som sikrer forsvarlig rapportering til kommunestyret om investeringsprosjekter?

TIDS- OG RESSURSBRUK

Timeforbruk: 250 timer

Rapport til sekretær: 15.03.2027

OPPDRAGSANSVARLIG REVISOR

Margrete Haugum

mha@revisjonmidtnorge.no

Mobil: 95233007

2 MANDAT

I dette kapittelet redegjøres det for bestillingen.

2.1 Bestilling

Kontrollutvalget i Flatanger kommune bestilte den 12.06.26, sak 27 en forvaltningsrevisjon av styring og kontroll i investeringsprosjekt. Revisjonen la fram et notat til kontrollutvalgets sak 27 med forslag til en innretning på prosjektet. Kontrollutvalget sluttet seg til notat fra revisjonen og ga følgende innspill:

- Spesiell vekt på forsvarlig saksutredning til kommunestyret.
- Evaluering og sluttrapportering til kommunestyret.

2.2 Bakgrunnsinformasjon

2.2.1 Gjennomføring av byggeprosjekt

Utfordringer med gjennomføring av byggeprosjekter beskrives av Statsbygg til å være mangelfull prosjekteierstyring, mangelfull kostnadsestimering og for lite kompetanse- og kulturbygging. Det finnes ikke lettvinte løsninger for å lykkes med dette, og det krever en organisasjon som har egen kompetanse, og som jobber kontinuerlig med utvikling, læring og forbedring. Det å utarbeide veileder for gjennomføring av tidligfase, en prosess for kvalitetssikring av beslutningsunderlag og et kompetanseprogram er viktige elementer for å sikre at målsettingene med byggeprosjektene nås¹.

2.2.2 Kommunelovens krav til internkontroll og forsvarlig saksfremlegg

Kommuneloven² inneholder krav til internkontrollen og dermed system for styring av kommunens byggeprosjekt. Kommuneloven § 25-1 fastsetter at kommuner skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet for å sikre at lover og forskrifter følges. Dette er kommunedirektørens ansvar. Internkontrollen skal være systematisk og tilpasset virksomhetens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold. Investeringsprosjekter omfattes av internkontroll.

Det følger videre av kommuneloven § 13-1 nr. 2 første setning at kommunedirektøren skal påse at de saker, som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet. Dette gjelder også saker om investeringsprosjekter. Begrepet forsvarlig kan ikke gis et strengt konkretisert

¹ [Nye grep i store prosjekter \(statsbygg.no\)](https://statsbygg.no)

² [Lov om kommuner og fylkeskommuner \(kommuneloven\) - Lovdata](#)

innhold, men vil bero på hva saken gjelder. En umiddelbar forståelse av at en sak er forsvarlig utredet, er at det legges fram faktiske og relevante opplysninger om den aktuelle saken, slik at det treffes avgjørelse basert på riktig grunnlag.

2.2.3 Anskaffelser

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) sin nettside www.anskaffelser.no³ viser til at det er risiko for feil i økonomisk rapportering ved anskaffelser, samt risiko for mislighold, korrupsjon og maktmisbruk. Det er også en risiko for manglende etterlevelse av lover og regler. Internkontrollen av anskaffelser kan defineres som et formalisert system der kontrollaktiviteter utformes, gjennomføres og følges opp med utgangspunkt i vurderinger av risiko for styringssvikt, feil og mangler i virksomhetens arbeidsprosesser. Internkontroll omtales også som kontroll og styring.

På nettsiden er det listet opp viktige tiltak for å oppnå internkontroll på innkjøpsområdet. Noen utvalgte tiltak er:

- Utarbeide en anskaffelsesstrategi med tilhørende handlingsplan
- Utarbeide retningslinjer som skiller mellom rammeavtaler, direkte anskaffelser og avrop på rammeavtaler
- Kommunisere mål og resultatkrav for anskaffelser, og gi nødvendig opplæring
- Etablere rutiner for risikovurdering, fremfor tilfeldig eller unødvendig kontroll
- Innføre rutiner for systematisk oppfølging av etterlevelse, i motsetning til enkeltstående og ad hoc-kontroller
- Etablere systemer for kontraktsoppfølging og håndtering av endringsordre og tilleggssarbeid

2.2.4 Concept-programmet ved NTNU

Forskningsprogrammet Concept⁴ utvikler kunnskap som sikrer bedre konseptvalg, ressursutnytting og effekt av statlige investeringer. Denne kunnskapen er også aktuell for utledning av veiledende anbefalinger for investeringsprosjekter på kommunalt nivå.

Forskningsprogrammet Concept har som sitt primære mål å utvikle kunnskap og kompetanse om prosjekter i tidligfasen fra den første ideen oppstår til endelig finansiering av gjennomføringen er vedtatt. En hovedaktivitet er å drive følgeforskning knyttet til store,

³ [Internkontroll for offentlige innkjøp | Anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no). Lastet ned 09.07.2026.

⁴ [Om Concept - NTNU](#)

statlige investeringsprosjekter underlagt den norske ordningen med ekstern kvalitetssikring. De foretar løpende innsamling av informasjon om store statlige investeringsprosjekter. Basert på analyse av dataene og andre, teoretisk eller metodisk baserte forskningsprosjekter, utvikles ny kunnskap om hvordan vurdere, ta beslutninger om og styre store statlige prosjekter.

2.2.5 Kvalitetsledelse

Kvalitet og kvalitetssikring er sentralt for at en virksomhet skal lykkes⁵. Et ledelsessystem for kvalitet hjelper virksomheten med å styre prosesser og aktiviteter for å sikre at den leverer varer og/eller tjenester som tilfredsstiller kundens krav. Standarden ISO 9001 om ledelsessystemer for kvalitet, er en av flere rammeverk for å bygge opp kvalitetsledelse. Ved å innføre kvalitetsledelse får virksomheten blant annet:

- økt oppmerksomhet på krav og forventninger
- tydeliggjøring av ledelsens forpliktelser
- styring med interne prosesser
- hensiktsmessig intern kommunikasjon
- fastlagt oppgaver, ansvar og kompetansebehov for medarbeiderne
- større effektivitet
- grunnlag for å vurdere forbedringer

Et kvalitetsledelsessystem er en tilnærming for å bygge opp internkontrollarbeidet.

2.3 Flatanger kommunens årsmelding 2025

I Flatanger kommune sin årsmelding for 2025 er gjennomføring av investeringsprosjekt omtalt.

Flere av prosjektene er ikke fullført i 2025, og videreføres i henhold til nytt budsjett i 2026. Investeringsregnskapet er i 2025 gjort opp i balanse, det vi si med full inndekning. Bruk av lån i 2025 var på 42,8 millioner kroner. Ubrukte investeringsfond pr. 31.12.2025 er på 7,4 millioner kroner. Generelt kan en si at budsjetterte investeringsoppdrag er noe ambisiøse sett i forhold til tilgjengelig ressursinnsats til byggeledelse, samt at en del utenforliggende forhold også medfører at ikke alle prosjektene blir landet til rett tid. Det har vært et høyt ambisjonsnivå på investeringsmålene i 2025, noe som har vedvart gjennom flere år. Disse målene er på langt nær nådd, og nye har kommet til. Disse blir overført til 2026 og det

⁵ [Kvalitetsledelse – ISO 9000 \(standard.no\)](https://standard.no/kvalitet/iso-9000)

arbeides godt med de fleste prosjektene. En fremtidig utfordring beskrives som det å ha tilgang på tilstrekkelige ressurser og rett kompetanse. Dette gjelder blant annet kompetanse innen byggeledelse, plan- og ingeniørtjenester.

Avslutningsvis i notatet er det lagt ved oversikt over alle investeringsprosjekter og status for hvert av årene fra 2023 til 2025, beløp i 1000 kroner inkludert merverdiavgift. Oversiktene er hentet fra kommunens årsmeldinger fra perioden 2023-2025.

3 PROSJEKTDESIGN

Dette kapittelet redegjør for revisors forslag til innretning av forvaltningsrevisjonen.

3.1 Problemstillinger

Hovedproblemstilling: Har Flatanger kommune etablert tilfredsstillende internkontroll for gjennomføring av investeringsprosjekter?

Følgende delproblemstillinger er aktuelle:

1. Har Flatanger kommune etablert rutiner som bidrar til at saker om investeringsprosjekter er forsvarlig utredet før behandling i kommunestyret?

Denne problemstillingen vil berøre om beslutningsgrunnlaget inneholder relevant og tilstrekkelig informasjon. Dette kan omfatte om roller og ansvar er avklart, om organisasjonen har kompetanse og kapasitet, eventuelt hvordan mangler håndteres. Videre er det et spørsmål om det er gjennomført risikovurderinger og om investeringsbudsjett realistisk og om det er tatt hensyn til sikkerhet i anslagene. Problemstillingen vil også belyse om kommunen har en anskaffelsesstrategi som gir føringer for gjennomføring, oppfølging og kontroll av investeringsprosjekter.

2. Har Flatanger kommune etablerte rutiner som sikrer forsvarlig rapportering til kommunestyret om investeringsprosjekter?

Denne problemstillingen ser på kommunens rapporteringsrutiner til politisk nivå og spesielt til kommunestyret. I tillegg omfatter problemstillingen et fokus på om gjennomførte investeringsprosjekter evalueres som en del av forbedringsarbeidet.

Gjennomgangen retter seg i utgangspunktet mot kommunens internkontroll av investeringsprosjekter hvor kommunens faglige og økonomiske rutiner (prosjektmodell) for gjennomføring av investeringsprosjektet vurderes. Forvaltningsrevisjonen er ikke en revisjon om enkeltprosjekter var faglig eller politisk riktig eller om budsjettene overskrides.

Forvaltningsrevisjonen avgrenses i tid til å omfatte budsjett for 2025 og 2026 for prosjekter i oppstart og rapportering på prosjekter i 2025 og 2026. Det kan eventuelt være aktuelt å gjøre et utvalg av prosjekter.

3.2 Kilder til kriterier

Følgende kilder til kriterier kan være aktuelle:

- Kommuneloven, anskaffelsesregelverket, KS – orden i eget hus, kommunens egne rutiner, faglige arbeider fra Concept-programmet NTNU, prosjektveiviseren fra Digitaliseringsdirektoratet, ISO 9000-standarden om kvalitetsledelse.

3.3 Metoder for innsamling av data

Forvaltningsrevisjonen gjennomføres i henhold til standarden for forvaltningsrevisjon RKS001. Standarden stiller krav til at datainnsamlingen skal gjennomføres på en måte som sikrer dataenes pålitelighet, og det skal innhentes data i et tilstrekkelig omfang til å kunne gjøre vurderinger og svare på problemstillingene.

I forvaltningsrevisjon av styring av investeringer, hvor problemstillingene etterspør etablerte rutiner, vil dokumentasjon av rutiner og styringssystem være sentrale data. Det er også aktuelt å se hvordan investeringer i den valgte perioden dokumenteres ved oppstart, underveis og ved avslutning. Dette omfatter både administrative dokumenter og rapportering til politisk nivå.

I tillegg til en gjennomgang av relevant dokumentasjon er det aktuelt å intervju ansatte i kommunen, både kommunens ledelse og ansvarlige for gjennomføringen av investeringsprosjekter.

4 PROSJEKTORGANISERING

4.1 Prosjektteam

Oppdragsansvarlig revisor	Margrete Haugum
Prosjektmedarbeider	Arve Gausen
Kvalitetssikrer	Merete Montero
Kvalitetssikrer	Sunniva Tusvik Sæter

4.2 Milepælsplan

Bestillingsdato	12.06.2026
Prosjektplan til sekretær	28.08.2026
Oppstartsmøte	31.10.2026
Datainnsamling ferdig	31.12.2026
Rapport til uttalelse	15.02.2027
Rapport til sekretær	15.03.2027

Steinkjer 29.08.2026

Margrete Haugum

Oppdragsansvarlig revisor

VEDLEGG 1:

UAVHENGIGHETSERKLÆRING



Vurdering av uavhengighet.

Revisors egenvurdering i forbindelse med forvaltningsrevisjonsprosjekt:

Prosjektnr: FR1406	Kommune: Flatanger
--------------------	--------------------

Hovedreferanse:

Kommuneloven § 24-4

Forskrift om kontrollutvalg og revisjon kapittel 3

ISA 200 - Formål og generelle prinsipper for revisjon av regnskaper pkt. 4

ISA 220 - Villkår for revisjonsoppdrag pkt. 4, 12-13

ISA 300 - Planlegging av revisjon av regnskaper pkt. 6

Standard for forvaltningsrevisjon RSK 001 pkt. 8

Standard for eierskapskontroll RSK 002 pkt. 3

Ansettelsesforhold:	Undertegnede har ikke ansettelsesforhold i andre stillinger enn Revisjon Midt-Norge SA
Medlem i styrende organer	Undertegnede er ikke medlem av styrende organ i noen virksomhet som ovenfor nevnte kommune deltar i.
Delta eller inneha funksjoner i annen virksomhet, som kan føre til interessekonflikt eller svekket tillit	Undertegnede deltar ikke i eller innehar funksjoner i annen virksomhet som kan føre til interessekonflikt eller svekket tillit til rollen som revisor.
Nærstående	Undertegnede har ikke nærstående som har tilknytning til ovenfor nevnte kommune som har betydning for uavhengighet og objektivitet.
Rådgivnings- eller andre tjenester som er egnet til å påvirke revisors habilitet	Før slike tjenester utføres foretas en vurdering av rådgivningens eller tjenestens art i forhold til revisors uavhengighet og objektivitet. Dersom vurderingen konkluderer med at utøvelse av slik tjeneste kommer i konflikt med bestemmelsen i forskriften § 18, skal revisor ikke utføre tjenesten. Hvert enkelt tilfelle må vurderes særskilt. Revisor besvarer løpende spørsmål/henvendelser som er å betrakte som veiledning og bistand og ikke revisjon. Paragrafen sier at også slike veiledninger må skje med varsomhet og på en måte som ikke binder opp revisors senere revisjons- og kontrollvurderinger. Undertegnede har ikke yttet rådgivnings- eller andre tjenester overfor ovenfor nevnte kommune som kommer i konflikt med denne bestemmelsen.
Tjenesten under kommunens egne ledelses- og kontrolloppgaver	Undertegnede har ikke yttet tjenester overfor ovenfor nevnte kommune som hører inn under kommunens egne ledelses- og kontrolloppgaver.
Opptre som fullmektig for den revisjonspliktige	Undertegnede opptre ikke som fullmektig for ovenfor nevnte kommune.
Andre særegne forhold	Undertegnede kjenner ikke til andre særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til uavhengighet og objektivitet.

Sted: Steinkjer 09.07.26

Rolle: Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor

Navn: Margrete Haugum

Revisjon Midt-Norge SA
Brugata 2
7716 Steinkjer

post@revisjonmidt norge.no
907 30 300

www.revisjonmidt norge.no
Kontonummer: 4270.18.38658
Org.nr: 919 90 2310 MVA



Hovedkontor: Brugata 2, Steinkjer

Tlf. 907 30 300 - www.revisjonmidtnorge.no