

Tyresö kommun
IT/Projektkontoret
Virginia Björklund
Projektledare
08-578 29 434
virginia.bjorklund@tyreso.se

TJÄNSTESKRIVELSE

2018-11-21

1 (5)

Diarienummer
2018/KS 0293 016

Kommunstyrelsen

Svar på revisionsrapport om granskning av projektstyrning

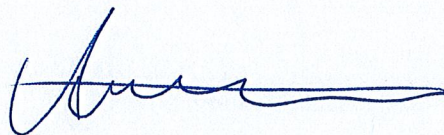
Kommunstyrelseförvaltningens förslag till beslut till kommunstyrelsen

1. Kommunstyrelseförvaltningens skrivelse antas som kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten "Granskning av projektstyrning"

Kommunstyrelseförvaltningen



Bo Renman
Kommundirektör



Antonios Arvanitidis
IT chef

Beskrivning av ärendet

Kommunens revisorer har givit EY ett uppdrag att genomföra en granskning av projektstyrning och kontroll av investeringsprojekt. Som praktikfall har nya ishallen och Ugglevägen valts.

Tyresö kommun har ännu inte utvecklat en projektstyrning som säkerställer en systematik i styrning och uppföljning av projekt. Denna granskning har i första hand haft investeringsprojekt som underlag men bedömningen är att det finns behov av att skapa en enhetlighet och systematik för alla typer av projekt.

En sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är därför att kommunstyrelsen inte har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av investeringsprojekt. Bedömningen grundar sig på följande iakttagelser:

- Projektmodellen som kommunen tagit fram används inte i önskvärd utsträckning trots att modellen är känd. Exempelvis är inte kommunens projektkontor samordnat i tillräcklig utsträckning med stadsbyggnadsförvaltningen och fastighetsavdelningen.
- Controllerresurserna är inte samordnade till ett gemensamt arbetssätt. Det innebär inte nödvändigtvis att dessa resurser behöver organiseras centralt även om det varit avsikten.
- Styrgruppsarbetet är inte systematiserat i tillräcklig omfattning. Det råder betydande oklarhet om projektet Nya ishallens styrgrupp och projektledning
- Beställningar behöver vara tydligare avseende syfte, styrning, leveranser m.m.
- Fastighetsavdelningen och stadsbyggnadsförvaltningen brister i samsyn kring hur projekt ska styras, delvis beroende på olika traditioner
- Det finns ingen systematik kring hur och när riskanalyser ska göras. Det finns som en rubrik i mallen för beställningar men tillämpas inte systematiskt.
- Det finns inga riktlinjer för hur ändrings- och tilläggsarbete (ÄTA-arbete) ska hanteras och av vem i investeringsprojekt.
- Det finns inga riktlinjer för hur rapportering ska ske till utskott och nämnder för olika typer av projekt och när det sker syns det inte alltid i protokollen.

Det ska betonas att det trots dessa brister finns flera delar av projektstyrningen som bedöms som positiva. Granskningen fokuserar emellertid bristerna.

Revisorernas rekommendationer till kommunstyrelsen utifrån granskningens resultat

Nr	Rekommendation	Kommentar		Start	Slut
1	Initiera aktiviteter för att ta fram ett arbetssätt för stora och små projekt och som tillämpas enhetligt oberoende av var i organisationen det sker men med anpassning till den aktuella verksamheten. Projektstyrningsmodellen är ett bra verktyg för detta men uppföljning behöver ske av att den tillämpas.	1.1	Projektkontoret tar fram anpassad version av projektmodellens arbetssätt för litet, medel respektive stort projekt.	Q1 2019	Q4 2019
		1.2	Obligatorisk projektmodellsutbildning för samtliga chefer så att alla vet och förstår hur vi ska jobba i vår kommungemensamma projektmodell. Samarbete med HR-avdelningen pågår där utbildningen även ska kunna ingå i introduktionsprocessen för nyanställda.	Q1 2019	Löpande
2	Formalisera styrgruppernas funktion och arbetssätt	2.1	Projektkontoret har under 2018 tagit fram en styrgruppsutbildning som ska vara obligatorisk för samtliga chefer att gå. Samarbete med HR-avdelningen pågår där utbildningen även ska kunna ingå i introduktionsprocessen för nyanställda.	Q1 2019	Löpande
3	Integrera projektkontoret med förvaltningarna så att både	3.1	Projektkontoret presenterar sig för förvaltningarnas ledningsgrupper där vi	Q1 2019	Q2 2019

	verksamhet och projektkontor drar nytta av varandra		berättar om vad vi erbjuder för stöd.		
		3.2	Projektkontoret definierar olika projekttyper tillsammans med representanter från de olika förvaltningarna. En projekttyp kan t.ex. vara IT-projekt, byggprojekt, evenemangsprojekt.	Q4 2018	Q2 2020
4	Säkerställ att riskanalyser görs systematiskt.	4.1	Att göra riskanalyser och att följa upp och bevaka risker ingår i Tyresö kommuns projektmodell, så om vi arbetar enligt vår projektmodell så säkerställer vi att riskanalyser görs. Denna aktivitet är således beroende av aktivitet 1.2 och 2.1 ovan.	Q1 2019	Löpande
		4.2	Projektkontoret utbildar projektbeställare/ägare och projektledare om varför riskanalys behöver göras samt hur man utför en riskanalys.	Q2 2019	Löpande
		4.3	Projektbeställare/ägare ansvarar för att följa upp att riskanalyser genomförs systematiskt för sina projekt.	Q2 2020	Löpande
5	Fastställ riktlinjer för hur olika projekt ska följas upp ekonomiskt, hur beslut om ändringar ska tas och av vem samt hur projekt ska rapporteras till nämnder och utskott.	5.1	Ekonomiavdelningen arbetar redan med att förbättra kommunens investeringsprocess. Frågan om uppföljning av investeringsprojekt hanteras inom ramen för investeringsprocessen, där	pågår	

			det även värderas om en särskilt riktlinje behövs. Arbetet sker i samarbete med controllers, verksamhetschefer och projektkontoret.		
		5.2	Projektkontoret driver en förstudie kring projektstyrningsverktyg där alla förvaltningar är involverade med att beskriva sina behov av projektstöd. Om vi bestämmer oss för att köpa in ett projektstyrningsverktyg, så skulle det innebära bättre stöd för projektstyrning och ekonomisk uppföljning	pågår	Q1 2019