

Handläggare
Kommunstyrelseförvaltningen
Louise Bergman
Tf Avdelningschef Projektavdelningen
08-578 290 55
louise.bergman@tyreso.se

Handlingstyp
Tjänsteskrivelse

Datum
2022-10-21

Sida
1 (5)

Diarienummer
2022/KS 0258

Ingrid Bardh
Investeringscontroller
08-578 272 06
Ingrid.bardh@tyreso.se

Mottagare
Kommunstyrelsen

Svar på revisorernas granskning av projektstyrning

Kommunstyrelseförvaltningens förslag till beslut i kommunstyrelsen

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

Kommunstyrelseförvaltningen

Cynthia Runefjärd
Kommundirektör

Björn Rabenius
Chef Samhällsbyggnadskontoret

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tyresö kommun har EY genomfört en granskning av kommunens projektstyrning avseende investeringsprojekt. Granskning av projektstyrning och kontroll av investeringsprojekt genomfördes också 2018. Några av iakttagelserna i den granskningen var att den projektmodell som hade tagits fram inte användes i tillräcklig omfattning, controllerresurserna var inte samordnade och styrgruppsarbetet var inte systematiserat i tillräcklig omfattning. Bland annat rådde betydande oklarhet kring projektet Nya ishallens styrgrupp och projektledning. Det dåvarande projektkontoret var vid tillfället i färd med att etablera utbildningar i projektmodellen och styrgruppsutbildning.

I föreliggande granskning utgör Nya ishallen och RAKSTA etapp 8 praktikfall. Flera av de stora investeringsprojekten spänner över ett flertal år vilket gör att

brister i planering och beslutprocesser tidigare år inte är i fokus i granskningen. Det är styrningen innevarande år som granskas.

Beskrivning av ärendet

I revisionsskrivelsen anges ett antal rekommendationer till kommunstyrelsen gällande den revision kring projektstyrning som genomförts. För revisionen har projekten Raksta etapp 8 och nya ishallen fungerat som praktikfall. Granskningen avser innevarande år.

Revisorernas rekommendationer till kommunstyrelsen utifrån granskningens resultat

Säkerställ att investeringsprojektens strukturkapital i form av nedbruten projektmodell för hela samhällsbyggnadskontoret och mallar för beställningar, projektplaner m.m. kommer på plats, helst i ett sammanhängande ledningssystem.

Kommunstyrelseförvaltningens kommentar

För investeringsprojekt för större kommunala investeringar så som infrastruktur och samhällsfastigheter finns en nedbruten projektmodell för projektskedet. Samhällsbyggnadskontoret arbetar med en liknande nedbruten modell för förstudieskedet, den finns idag framtagna på en övergripande nivå.

Idag finns rutiner och riktlinjer framtagna för styrgruppsmöten, vilka delleveranser som förstudien ska ge samt en tydlig beslutspunkt för när en förstudie är klar. Mallar för projektens styrande dokument finns framtagna i den kommunövergripande projektmodellen och ska användas i alla investeringsprojekt. Det är en stor fördel om beställningar, projektplaner och liknande dokument är lika inom hela kommunen oavsett projekttyp då det skapar en likvärdighet och säkerställer en god kvalitet på de projektstyrande dokumenten. Däremot behöver tillägg göras där så behövs, och den anpassningen bör ske projektspecifikt.

Hela processen från förstudie till genomförande kommer att visualiseras i det projektstyrningsverktyg kommunen upphandlat. Verktöget är i en implementeringsfas som leds av IT- och digitalisering i samarbete med samhällsbyggnadskontoret. Investeringsprojekten har fram till dess gemensamma projektytor för filhantering och mallbibliotek.

Säkerställ att styrgrupper bemannas med relevanta kompetenser, tydliga roller och att styrgrupperna används till väsentliga och beslutsinriktade frågor.

Kommunstyrelseförvaltningens kommentar

Styrgruppens sammansättning ska följa kommunens övergripande projektmodell. Utveckling av detta arbete har startat under kvartal 3 2022 och beräknas vara färdigt för implementering i kvartal 1 2023. I investeringsprojekt är mottagaren eller brukaren ordförande i styrgruppen och därmed ytterst ansvarig för att projektet följer tid, kvalitet och budget. Ordföranden i styrgrupp ska sätta samman styrgruppen så att nödvändiga kompetenser finns för att frågor ska kunna beslutas på så god kompetensgrund om möjligt. Därtill bemannas styrgruppen alltid med driftmottagare som kan vara annan än beställare.

I styrgruppen finns ett antal fasta roller med beslutsmandat;

- Beställare (den som initierat projektet)
- Resursägare (budgetansvarig enhets- eller avdelningschef)
- Projektmottagare (om annan än beställaren)
- Driftmottagare

Vid behov är även controller medlem av styrgruppen, i annat fall kallas controller till styrgruppsmöten vid behov.

Styrgruppens uppgift är att ge beslutsfattare, beställaren, stöd för att rätt beslut ska kunna tas. Styrgruppen ansvarar för beslut om uppdragets omfattning och/eller innehåll samt att följa upp budget, tid och måluppfyllelse. Beställaren beslutar, oftast i dialog med styrgruppen, om att fortsätta eller avbryta projekt, om genomförandet samt om projektet är avslutat. Styrgruppen ansvarar också för att de politiska beslut som är fattade verkställs och att erforderlig återkoppling till beslutande nämnd sker i det fall avvikelserna inte finns inom förvaltningens verkställighet.

Kommunstyrelseförvaltningen har för investeringsprojekt utarbetat en standard för dagordning vid möten för att vägleda projektledare och andra i vad styrgruppen ansvarar för. Agendan ägs dock av projektledaren och projektledaren är även föredragande vid styrgruppsmöten.

Säkerställ att projektplan tas fram och beslutas för hela projektet.

Kommunstyrelseförvaltningens kommentar

Kommunstyrelseförvaltningen tillstyrker förslaget. Varje projekt ska ha en uppdaterad och beslutad projektplan. För projekt Nya ishallen ska detta vara genomfört senast kvartal 4 2022.

Säkerställ tillräckliga controllerresurser och att controllers information till projektledare utformas på ett sätt som matchar projektledarnas behov.

Kommunstyrelseförvaltningens kommentar

Det senaste året har ekonomistaben varit underbemannad, framförallt på controllersidan men även i andra roller som också påverkat möjligheten att stödja projektverksamheten. Långa sjukskrivningar och föräldraledigheter har påverkat verksamheten som helhet. Kraftiga prioriteringar har varit nödvändiga, och delar av stödet till projektverksamheten har fått stå tillbaka. Därmed har inte heller tillräckligt med resurser kunnat läggas på ekonomisk uppföljning för samhällsbyggnadskontoret, varken för driftsekonomi eller projektekonomi. Hösten 2022 har föräldralediga återgått i tjänst och rekrytering av nya controllers gjort det möjligt att prioritera fler resurser till samhällsbyggnadskontorets verksamheter. Kommunstyrelseförvaltningen har därmed genomfört nödvändiga åtgärder för att upprätthålla tillräckligt controllerstöd utifrån projekten och investeringarnas behov.

Mallar och stöd för beställare samt förstudie-, projekterings- och projektledare kopplat till projektens ekonomi ska tas fram. Detta är ett långsiktigt arbete där utvecklingen sker stegvis. Mallar ska ses som stöd, där varje projekt behöver anpassa mallarna efter projektets förutsättningar.

Stöd för ekonomisk uppföljning ska etableras under det kommande året i förhoppning att kunna systematisera det i samband med anskaffning av ett nytt systemstöd för analys, budget och prognos. Ambitionen är att det systemstöd som anskaffas ska kunna stödja både driftsekonomi och projektekonomi.

Säkerställ en ändamålsenlig beredning av investeringsärenden som följer kraven i projektmodellen och investeringspolicyn.

Kommunstyrelseförvaltningens kommentar

Kommunstyrelseförvaltningen tillstyrker förslaget.

Kommunstyrelseförvaltningen kan via löpande avstämning med den politiska ledningen skapa en samsyn kring vilka konsekvenser som följer av att fatta beslut om genomförande i ett specifikt projekt innan förstudien är slutförd, och omfattning, kostnadskalkyler, tidplaner och risker är klarlagda.

Den politiska viljan kan markeras tydligt genom att synliggöra varje beslut om behov som är värda att tillgodose. Detta kan kompletteras med en viljeriktning kring önskad tidplan för förstudiens genomförande samt när produktionen, slutresultatet av projektet, förväntas vara färdigställt.

I de fall en förstudie visar att kostnaderna, tidplanen eller riskerna för ett genomförande inte står i rimlig proportion till behovets värde kan också beslut om att inte genomföra visa på handlingskraft.

Processen för investeringar finns tydligt formulerat i dokumentet ”Investeringspolicy för Tyresö kommun och dess bolag”. Säkerställ att kommunledningsutskottet väsentligt stärker uppföljningen av större investeringsprojekt.

Kommunstyrelseförvaltningen tillstyrker förslaget. En mer regelbunden rapportering till kommunledningsutskottet samt andra berörda utskott och nämnder ska införas.

I samband med den månadsvisa måluppföljningen för kommunen bör även uppföljning av pågående investeringsprojekt finnas med. Dessa typer av rapporter tas redan idag fram men har under 2022 inte tillsänds kommunledningsutskottet i tillräckligt hög grad. Rapporteringen måste kunna genomföras utan alltför stor administrativ insats, och i huvudsak bygga på den rapportering som projektledare gör till styrgrupp och ledningen inom samhällsbyggnadskontoret. Kommunstyrelseförvaltningen utformar en rutin för månadsrapportering till utskott och implementerar denna senast under kvartal 1 2023.

Samhällsbyggnadskontoret informerar berörda utskott om pågående projekt och entreprenader vid två tillfällen per år, en gång på våren och en gång på hösten. Informationen är då samlad kring alla pågående projekt och entreprenader för att utskottet ska kunna tillgodogöra sig information om hela projektportföljen.

Ärendet bedöms inte beröra barn varför någon prövning av barnets bästa inte har genomförts.