

Tyresö kommun

Övergripande genomlysning av hanteringen av investeringsprojekt

15 februari 2018



tyresö
kommun

Bakgrund

Tyresö kommun är en befolkningsmässigt starkt växande kommun. Det innebär bland annat att behovet av bostäder, lokaler och kommunal service ökar, och därmed också behovet av investeringar.

Planen ”Tyresö 2035” är ambitiös med hög tillväxttakt och ambitionen att bli 60 000 Tyresöbor till 2035. Kommunen står inför omfattande investeringar de kommande åren. För perioden fram till 2020 planeras för en kraftigt ökad investeringstakt. Totalt planeras under perioden för investeringar på drygt 2 mdkr, med ökande låneskuld som följd.

Det är därför av stor betydelse att styrning, uppföljning och framför allt planering av investeringar fungerar väl.

Mot bakgrund av ovan har Tyresö kommuns förtroendevalda revisorer lämnat i uppdrag till PwC att på en mycket övergripande nivå göra en första analys av hur kommunen hanterar sina investeringsprojekt samt att komma med ett par rekommendationer till fortsatt arbete med att förbättra detta.

Metod och tillvägagångssätt

Vi har genomfört intervjuer med sammanlagt sex personer i olika befattningar och nämnder i Tyresö kommun. Samtliga påverkar eller påverkas på något sätt av investeringsprocessen och säger sig ha relativt god insyn i investeringsportföljen.

- Ekonomichef
- Chef controllergruppen
- Enhetschef Mark- och exploatering (byggledning)
- Chef Tekniska kontoret och Medborgarfokus
- Chef för Stadsbyggnadsförvaltningen
- Projektcontroller

Det finns mycket goda ambitioner avseende projektverksamheten inom kommunen och vi upplever att utvecklingen avseende detta är på väg åt rätt håll. I denna rapport har vi dock enligt önskemål fokuserat att lyfta fram potentiella förbättringsområden. Rapporten utgörs av våra observationer baserade på intervjuerna och är inte faktagranskad med Tyresö kommun.

De vanligaste anledningarna till varför projekt misslyckas ur ett globalt perspektiv

PwC har med stöd av sitt globala nätverk vid ett antal tillfällen genomfört undersökningar i syfte att öka förståelsen kring varför projekt misslyckas.

Det framkommer med all önskvärd tydlighet att en god planering är viktigt för att vara framgångsrik med sina projekt.

Att klara av att hantera förändringar av projektens omfattning är också en viktig framgångsfaktor, liksom att ha en tydlig sponsor av projekten samt väldefinierade mål.

	2004	2007	2012	2014
#1	Dålig planering	Dålig planering	Dålig planering	Dålig planering
#2	Förändringar i omfattning	Förändringar i omfattning	Brist på sponsorskap	Förändringar i omfattning
#3	Förändringar i omgivningen	Otillräckliga resurser	Dåligt definierade mål	Otillräckliga resurser

Övergripande observationer

Koppling till vision och övergripande mål

- Den övergripande styrningen och planeringen av projektportföljen utgår till största delen från visionen att öka befolkningmängden i kommunen till 60 000 invånare enligt "Tyresö 2035".
- Det finns en koppling mellan visionen och översiktsplanen. Vi noterar dock önskemål om en tydligare koppling mellan visionen, de övergripande målen och de enskilda projekten. Det finns oftast en röd tråd, men den skulle kunna vara tydligare.
- Vi ser en medvetenhet om vikten av miljöfrågorna och ett starkt engagemang i dessa.
- Det är oklart hur vissa projekt prioriteras i förhållande till andra baserat på visionen och de övergripande målen.

Övergripande observationer

Projektportföljstyrning och prioritering av projekt (1 av 2)

- Det finns en investeringsprocess, men det förefaller inte vara tydligt i alla fall hur beslutsgången för ett investeringsprojekt ser ut, och det beskrivs som att den inte är tillräckligt känd bland politikerna.
- Vi har inte sett någon tydlig metod eller modell för hur en initial prioritering och selektering av projekt sker.
- En beskrivning av hur ett investeringsprojekt på sikt påverkar driftsbudgeten saknas i vissa fall.
- Det finns önskemål om en tydligare behovsanalys där olika alternativ utreds innan beslut om investeringsprojekt tas.
- Överblicken och kontrollen på enskilda projekt samt av projektportföljen varierar mellan olika verksamheter.

Övergripande observationer

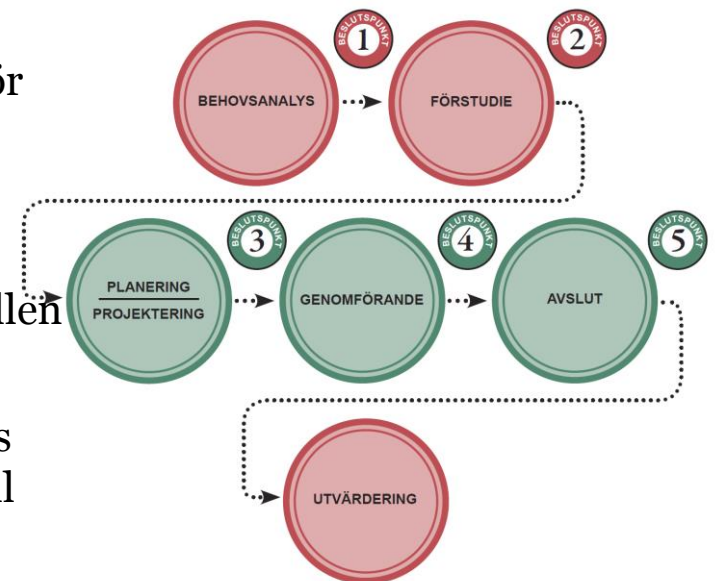
Projektportföljstyrning och prioritering av projekt (2 av 2)

- Överblicken och kontrollen på enskilda projekt samt av projektportföljen varierar mellan olika verksamheter.
- Det förekommer att projekt initieras från politiken utan tillräcklig planering och prioritering i förhållande till övriga projekt.
- Vi upplever att det i vissa fall beskrivs att kontrollen över projekten i praktiken är tillräcklig, men den är inte formaliserad.
- Det pågår ett arbete med att förbättra och etablera investeringsprocessen.
- Det görs en prognos för investeringsprojekten under det första halvåret, men normalt sett blir utfallet enligt utsago cirka 60% av prognosen.
- Ekonomifunktionen sägs ibland inte stötta i tillräcklig utsträckning för att möjliggöra önskad uppföljning och styrning av projekt och portfölj.

Övergripande observationer

Projektmodell

- Tyresö kommun har en projektmodell.
- Modellen är uppbyggd enligt normal standard för beprövade projektmodeller och förefaller vara tillfredsställande.
- Projektmodellen används på flera håll, men kännedomen och kunskaperna om projektmodellen beskrivs som varierande inom kommunen.
- Projektmodellen efterlevs inte alltid och används heller inte i alla fall där den skulle kunna vara till nytta.
- Möjligheten att tydligt koppla beslutspunkter enligt projektmodellen till projekten används inte fullt ut.
- Synen på vad de olika rollerna innebär enligt projektmodellen skiljer sig åt inom kommunen.



Övergripande observationer

Projektstyrning och projektledning

- Själva genomförandet av projekt beskrivs i mer positiva ordalag än planering, prioritering, beslut om och uppföljning av projekt.
- Beslutspunkterna som finns definierade och beskrivna i projektmodellen skulle kunna användas i större utsträckning.
- I vissa fall förefaller det finnas en informell kontroll på projekten, men inte någon formaliserad uppföljning.
- Stadbyggnadsförvaltningen har en sammanställd projektportfölj som ger överblick.
- Vi har inte sett något exempel på en kommungemensam uppföljning av de viktigaste projekten.
- Uppföljning till politiken verkar ske i slutet av projekten eller vid avvikelser. Vi har inte sett en enhetlig linje för löpande prognoser och dylikt.

Rekommendationer

- **Implementera den befintliga projektmodellen** inom hela kommunen. Anpassa modellen till olika nivåer på projekt, baserat på till exempel projektbudget (där större/viktigare projekt använder en större del av projektmodellen än mindre projekt).
- **Utbilda** både projektledare, projektdeltagare och inte minst beställare och styrgrupper om projektmodellen.
- Tydliggör **investeringsprocessen** och säkerställ att den följs. Koppla ihop investeringsprocessen och projektmodellen.
- Ta fram och besluta om en **process för prioritering av projekt**.
- **Identifiera samtliga projekt** (över en viss gräns) och sammanställ en total lista över projektportföljen.
- Tillsäker att hela **investeringsportföljen**, och framför allt större och mer kritiska projekt, inom kommunen **följs upp löpande** och på ett mer **formaliserat** sätt.
- Säkerställ att till exempel ekonomifunktionen har **kapacitet och förmåga att skapa förutsättningar för en relevant uppföljning** av såväl enskilda projekt som av hela projektportföljen.

Stockholm 2018-02-15

Carin Hultgren
Uppdragsledare

Henrik Engdahl
Projektledare

Denna presentation har tagits fram endast som allmän information och/eller generell vägledning. Den utgör således inte någon professionell rådgivning. Du bör därför inte förlita dig på presentationen eller vidta några åtgärder på grundval av den utan att dessförinnan ha gjort avstämningar med en professionell rådgivare utifrån de förutsättningar som gäller i din situation. Med hänsyn härtill lämnar Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB/PricewaterhouseCoopers AB ingen utfästelse eller garanti (uttrycklig eller underförstådd) för att informationen i presentationen är korrekt och/eller fullständig för dina syften och ändamål. Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB/PricewaterhouseCoopers AB tar således inte något som helst ansvar för eventuella konsekvenser av att du väljer att förlita dig på eller agera utifrån informationen i denna presentation.

© 2017 PricewaterhouseCoopers i Sverige AB. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB or PricewaterhouseCoopers AB which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.