

Revisorerna

2018-09-19

Till: Kommunstyrelsen

För kännedom: Kommunfullmäktige

Granskning av projektstyrning

Kommunens revisorer har givit EY i 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 ett 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. Medvetenheten om förbättringsbehovet är stort, projektkontoret genomför eftertraktade utbildningar i projektstyrningsmodellen, utbildning för styrgruppsdeltagare ska startas, projekt Uggleviken etapp 9 presenterade en bra slutrapport med lärdomar användbara för kommande projekt, inom stadsbyggnadsförvaltningen pågår ett utvecklingsarbete som kan användas för kommunen som helhet, m.m. är exempel på utveckling i rätt riktning. Granskningen fokuserar emellertid bristerna.

Utifrån granskningens resultat ges följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ▶ 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 bör ske av att den tillämpas.
- ▶ Formalisera styrgruppernas funktion och arbetssätt.
- ▶ Integrera projektkontoret med förvaltningarna så att både projektkontor och verksamhet drar nytta av varandra.
- ▶ Säkerställ att riskanalyser genomförs systematiskt.

- Fastställ riktlinjer för hur olika typer av projekt ska följas upp ekonomiskt, hur beslut om ändringar ska tas och av vem samt hur projekt ska rapporteras till nämnder och utskott.

Svar från kommunstyrelsen önskas senast 2018-12-21.

För revisorerna i Tyresö kommun


Ordförande
Claes-Göran Enman


Vice ordförande
Bengt Verlestam