

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

TJÄNSTESKRIVELSE

2018-12-10

1 (7)

Diarienummer
2018/KS 0293 016

Kommunstyrelsen

Svar på revisionsrapport om granskning av projektstyrning

Kommunstyrelseförvaltningens förslag till beslut till kommunstyrelsen

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 tilläggssarbete (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.

Generella kommentarer från förvaltningarna

Stadsbyggnad och fastighet har gemensamt sett över revisionsrapporten. Projektmodnaden ser generellt väldigt olika ut i olika delar av kommunen och Tyresös projektmodell har använts sedan 2013. Redan innan dess har dock förvaltningarna tillämpat projektstyrning och använt sig av olika projektmodeller. Både ishallen, som är ett delprojekt till paraplyprojektet Norra Tyresö Centrum (NTC), samt Ugglevägen är projekt som startades innan 2013 och därför påbörjades med stöd av andra mallar och rutiner enligt en annan projektmodell (PPS). Revisionen har inte tittat på tillämpningen av projektstyrningen under hela projekten utan har fokuserat på genomförandedelarna av projekten. Under dessa skeden är behovet av projektstyrning från styrgrupp mindre då behovet av styrning framförallt behövs om arbetet inte löper på som planerat. Att endast granska två projekt i dess genomförandefas ger inte en generell bild av förvaltningarnas projektstyrning. Dock anser ändå förvaltningarna att det är bra att en granskning gjorts och fastighetsenheten och stadsbyggnadsförvaltningen har gemensamt tittat på åtgärdsförslagen och står bakom följande skrivningar.

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	1.1	Projektkontoret tar fram anpassad version av projektmodellens arbetssätt för litet, medel respektive stort projekt.	Q1 2019	Q4 2019
		1.2	Förvaltningarna ansvarar för att ta fram anpassade version av projektmodellens	Q1 2019	Löpande

	verktyg för detta men uppföljning behöver ske av att den tillämpas.		arbetsätt så att denna passar för projektens storlek och arbetsform. Projektkontoret bidrar med stöd i detta arbete och ansvarar för att mallar och rutiner tas fram och finns tillgängliga för hela kommunen.		
		1.3	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 arbetsätt	2.1	Projektkontoret har under 2018 tagit fram en styrgruppsutbildning som ska vara obligatorisk för samtliga chefer som berörs av projektarbetet 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 verksamhet och projektkontor drar nytta av varandra	3.1	Projektkontoret presenterar sig för förvaltningarnas ledningsgrupper där vi berättar om vad vi erbjuder för stöd.	Q1 2019	Q2 2019
		3.2	Projektkontoret förtydligar de befintliga projektyper som finns och tar fram nya där det behövs i samverkan	Q4 2018	Q2 2020

			med representanter från de olika förvaltningarna. En projekttyp kan t.ex. vara IT-projekt, byggprojekt, evenemangsprojekt.		
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. Riskanalyserna behöver formaliseras och det behöver vara tydligt vad som ska kommuniceras till politiken inför beslut.	Q1 2019	Löpande
		4.2	Projektkontoret utbildar projektbeställare/ägare och projektledare om varför riskanalys behöver göras samt hur man utför och dokumenterar 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
	5.3	Stadsbyggnad driver ett arbete kring ekonomisk prognosmodul tillsammans med ekonomienheten. Syftet är att tydliggöra det ekonomiska ansvaret för projektledarna och att ge dess tillgång till systematisk uppföljning i ett av kommunens befintliga verktyg för ekonomisk styrning. Redovisningsmodellen görs om för att anpassas så att det blir lättare att följa upp projekten.	pågår	
	5.4	Stadsbyggnadsförvaltningen och fastighetsavdelningen för idag en dialog med kommunjuristen gällande hur		

			verkställighet ska tolkas i samband med att snabba ekonomiska beslut behöver tas av projektledare ute på en byggarbetsplats. Ett förtydligande kring delegationer, attesträtter samt inskränkningar i verkställighet ska tas fram för att tydliggöra de ekonomiska mandaten för projektledare.		
		5.5	Fastighet bedriver idag ett arbete för att kartlägga processen för hur förstudiedelen ska anpassas till byggprojekten. Detta arbete kommer resultera i att få fram ett tydligare underlag för ett investeringsbeslut och kommer underlätta arbetet för uppföljning av projekten.	pågår	