



PM 2012:12 RI (Dnr 109-2300/2011)

## **Styrning och kontroll av stora investeringsprojekt, revisionsrapport nr 10/2011**

**Remiss från stadsrevisionen, revisorsgrupp 1**

Borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.

Som svar på remissen av stadsrevisionens rapport nr 10/2011 ”Styrning och kontroll av stora investeringsprojekt” hänvisas till vad som sagts i denna promemoria.

**Föredragande borgarrådet Sten Nordin** anför följande.

### *Ärendet*

Revisionskontoret har under 2011 genomfört en granskning med syfte att bedöma om stadens styrning, kontroll och samordning av stora investeringsprojekt sker på det sätt gällande regler och anvisningar föreskriver. De nämnder som omfattats av granskningen har främst varit exploateringsnämnden och kommunstyrelsen. Granskningen har begränsats till att omfatta två stora investeringsprojekt – Norra Djurgårdstaden etapp 1 och trafikplats Lindhagen.

Följande revisionsfrågor har under granskningen hanterats:

- Finns tydliga investeringsregler med tillhörande anvisningar som stöd för stadens nämnder och bolag?
- Hur sker styrning, kontroll och samordning av stora investeringsprojekt?
- Tillämpas den nya projektstyrningsmetoden för stora projekt?
- Hur följs det upp att projektstyrningsmetoden ger de positiva effekter som den förväntas ge?
- Hur utövar kommunstyrelsen sin uppsikt över stora investeringsprojekt?

### *Beredning*

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret.

*Stadsledningskontoret* anser att det är mycket positivt att revisionskontorets granskning till stor grad visar att de granskade projekten styrs och följs upp på ett tillfredsställande sätt. Stadsledningskontoret anser också att kommunstyrelsen har bra förutsättningar att styra och följa upp stora investeringsprojekt.

### *Mina synpunkter*

Att förvalta skattebetalarnas pengar på bästa sätt är en viktig uppgift för alla stadens förvaltningar och bolag. Ju större summor det rör sig om, desto viktigare blir dessutom uppföljningsansvaret för att pengarna har gått till avsett syfte samt fått avsedd effekt.

Revisionskontorets granskning av stadens styrning, kontroll och samordning i stora investeringsprojekt är välkommen då den ger en bild av hur staden sköter sitt uppdrag i förhållande till regelverket. Att resultatet av granskningen är positivt är mycket glädjande, och något som alla inblandade ska vara stolta över.

Arbetet med att säkra att skattebetalarnas pengar går till mesta möjliga nytta upphör dock aldrig. Tydliga anvisningar och regler kan alltid bli bättre och mer ändamålsenliga. Rutiner och styrprocesser kan alltid förbättras och göras mer anpassade till verksamheten i fråga, något som även gäller för projekt som understiger 300 miljoner kronor. Därför instämmer jag med stadsledningskontoret att det är en självklarhet att den ekonomiska uppföljningen ska ses som en process som kontinuerligt behöver utvecklas och förbättras. I övrigt hänvisar jag till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Jag föreslår att borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande.

Som svar på remissen av stadsrevisionens rapport nr 10/2011 ”Styrning och kontroll av stora investeringsprojekt” hänvisas till vad som sagts i denna promemoria.

Stockholm den 18 januari 2012

STEN NORDIN

### *Bilaga*

Revisionsrapport – Styrning och kontroll av stora investeringsprojekt

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarrådet *Tomas Rudin* (S) enligt följande.

Revisionskontoret påpekar att den revidering av investeringsreglerna som kommunstyrelsen fick i uppdrag av kommunfullmäktige i budget 2010 att genomföra, inte är formellt fastställd, och att detta bör åtgärdas. Revisionskontoret ser det också som angeläget att kommunstyrelsen klargör vilka investeringsregler som gäller för investeringsprojekt under 300 mnkr.

Vi instämmer i revisionskontorets synpunkter. Det är därför bekymmersamt om kommunstyrelsen avfärdar uppmärksammade brister och förslag till förbättringar med svepande formuleringar som att allt alltid kan bli bättre.

I den senaste utvärderingen av projekt inom Stimulans för Stockholm gjord av SWECO Environment AB påvisas väsentliga fördyringar vad det gäller entreprenadkostnader. Som skäl till detta nämns brister i planering, upphandling och beställda arbeten utan specifikation om omfattning eller pris. Mot bakgrund av denna nyligen genomförda utvärdering, den i

ärendet aktuella revisionsrapporten och de till omfång och antal, omfattande investeringsprojekt som sker i kommunen, bör förbättringar av projektstyrningen vara av brådskande karaktär.

### **Kommunstyrelsen**

**Särskilt uttalande** gjordes av *Karin Wanngård, Roger Mogert* och *Tomas Rudin* (alla S) med hänvisning till det särskilda uttalandet av (S) i borgarrådsberedningen.

**Särskilt uttalande** gjordes av *Karin Rågsjö* (V) enligt följande.

Vi delar revisionskontorets uppfattning om att det är angeläget att kommunstyrelsen klargör vilka investeringsregler som gäller för investeringsprojekt under 300 miljoner kronor. Det är också viktigt att formellt fastställa de reviderade investeringsreglerna vilket revisorerna också påpekat. Det vore intressant om SLK, eller den som känner sig kallad, kunde göra en sammanställning av hur ofta och i vilken omfattning större investeringsprojekt inte håller budget för att få en uppfattning om det är ett problem eller om det bara är en myt att budgeten alltid överskrids i större investeringsprojekt.

## ÄRENDET

Revisionskontoret har under 2011 genomfört en granskning med syfte att bedöma om stadens styrning, kontroll och samordning av stora investeringsprojekt sker på det sätt gällande regler och anvisningar föreskriver. De nämnder som omfattats av granskningen har främst varit exploateringsnämnden och kommunstyrelsen. Granskningen har begränsats till att omfatta två stora investeringsprojekt – Norra Djurgårdstaden etapp 1 och trafikplats Lindhagen.

Följande revisionsfrågor har under granskningen hanterats:

- Finns tydliga investeringsregler med tillhörande anvisningar som stöd för stadens nämnder och bolag?
- Hur sker styrning, kontroll och samordning av stora investeringsprojekt?
- Tillämpas den nya projektstyrningsmetoden för stora projekt?
- Hur följs det upp att projektstyrningsmetoden ger de positiva effekter som den förväntas ge?
- Hur utövar kommunstyrelsen sin uppsikt över stora investeringsprojekt?

Enligt revisionskontorets sammanfattande slutsatser och bedömningar ger projektstyrningsmetoden för stora investeringsprojekt, med tillhörande mallar, goda förutsättningar för att stadens stora investeringsprojekt genomförs och dokumenteras på ett enhetligt och strukturerat sätt. Metoden ger ett bra stöd för stadens nämnder och bolag.

Vidare anser revisionskontoret att det finns tydliga anvisningar och regler kring hanteringen av stora investeringsprojekt. När det gäller övriga investeringsprojekt under 300 mnkr anser revisionskontoret däremot att det saknas motsvarande tydlighet då dessa inte omfattas av projektstyrningsmetoden.

Kommunstyrelsen fick av kommunfullmäktige i budget 2010 i uppdrag att revidera investeringsreglerna. Revisionskontoret anser dock att revideringarna inte är formellt fastställda. Enligt revisionskontoret är det också angeläget att kommunstyrelsen klargör vilka investeringsregler som gäller för investeringsprojekt under 300 mnkr.

Revisionskontorets granskning av de två projekten visar att projektstyrningsmetoden införs successivt. Granskning visar också att exploateringskontoret styr och följer upp de granskade projekten på ett tillfredsställande sätt. Därtill sker genomförandet av projekten i nära samarbete med berörda parter.

Enligt revisionskontorets bedömning har kommunstyrelsen bra förutsättningar att styra och följa upp stora investeringsprojekt. De rutiner och regler som gäller för investeringarnas inriktning och genomförande gör att kommunstyrelsen både får information om projekten och får möjlighet att påverka dem. Genom införandet av utredningsbeslut kommer kommunstyrelsen tidigare in i planeringsprocessen, vilket är positivt. Även stadsledningskontorets medverkan i de styrgrupper, som enligt projektstyrningsmetoden ska tillsättas, stärker insynen i stadens stora investeringsprojekt. För projektet Trafikplats Lindhagensgatan konstateras dock att det saknas styrgrupp. Detta begränsar stadsledningskontorets möjlighet att följa projektet på nära håll.

Slutligen anser revisionskontoret att projektens följsamhet till lagd tidplan och utgiftsbudget har betydelse för stadens likviditetsplanering. Revisionskontoret påtalar att det är angeläget att kommunstyrelsen utvecklar den ekonomiska uppföljningen av de stora investeringsprojekten.

## BEREDNING

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret.

### **Stadsledningskontoret**

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 15 december 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret välkomnar granskningens syfte att bedöma om stadens styrning, kontroll och samordning av stora investeringsprojekt sker på det sätt gällande regler och anvisningar föreskriver. Stadsledningskontoret delar revisionskontorets bedömning att projektstyrningsmetoden för stora projekt ger goda förutsättningar för att stadens stora investeringsprojekt genomförs och dokumenteras på ett enhetligt och strukturerat sätt samt ger ett bra stöd för stadens nämnder och bolag. Stadsledningskontoret anser att ett flertal av metodens aktiviteter och områden också kan appliceras på de övriga investeringsprojekt som understiger 300 mnkr. Framförallt de projekt som är av komplex karaktär och som berör flera nämnder och bolag i kommunkoncernen kan med fördel anamma metodikens grundstenar.

Stadsledningskontoret noterar revisionskontorets synpunkt om att det är oklart vilka investeringsregler som gäller i staden och att dessa inte formellt fastställts av kommunstyrelsen. Stadsledningskontoret åtar sig att gå genom reglerna och tydliggöra dem med erforderliga uppdateringar men hänvisar då till delegationsordningen där en teknisk justering av anvisning är verkställighet och kan göras av stadsledningskontoret (ärende 326).

Stadsledningskontoret anser att det är mycket positivt att revisionskontorets granskning till stor grad visar att de granskade projekten styrs och följs upp på ett tillfredsställande sätt. Stadsledningskontoret anser att det är viktigt att projektstyrningsmetoden är väl förankrad och genomlyst av de förvaltningar och bolag i staden som arbetar i stora investeringsprojekt. Stadsledningskontoret ser utvecklingen av projektstyrningsmetoden med tillhörande mallar som en levande process och välkomnar förslag till förbättringar eller kompletteringar.

Stadsledningskontoret anser också liksom revisionskontoret att kommunstyrelsen har bra förutsättningar att styra och följa upp stora investeringsprojekt samt att det är positivt att kommunstyrelsen kan komma in i planeringsprocessen i ett tidigare skede. Stadsledningskontoret vill understryka vikten av att projektstyrningsmetodens mall rörande organisationsaspekter efterföljs för alla stora projekt vars investeringsutgift överstiger 300 mnkr.

Revisionsrapporten lyfter fram projektmetodens syfte att få ett likartat arbetssätt oberoende av vilken nämnd eller bolag som driver investeringsprojekten samt belyser den positiva effekten av att kommunstyrelsen tidigt kommer in i planeringsprocessen. Stadsledningskontoret vill även poängtera att det finns fler fördelar med metoden såsom att samarbetet och samordningen i stora projekt inom kommunkoncernen förbättras, bättre tydlighet om ansvar, befogenheter och ekonomi skapas, en bra checklista för kvalitetssäkring och uppföljning erhålls, inkörningstid för nya projektmedlemmar minimeras samt att det sker en bättre koordinering i tidiga projektskeden.

Slutligen vill stadsledningskontoret kommentera revisionskontorets uppfattning att kommunstyrelsen behöver utveckla den ekonomiska uppföljningen av de stora investeringsprojekten. Projektens följsamhet till lagda tidsplaner och utgiftsbudgetar har mycket riktigt betydelse för stadens likviditetsplanering. Stadsledningskontoret ser det därför som en självklarhet att den ekonomiska uppföljningen av samtliga investeringsprojekt i kommunkoncernen ska ses som en process som kontinuerligt behöver utvecklas och förbättras för att förverkliga visionen om ett Stockholm i världsklass.