

Revisorerna

2025-02-20

Till: Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige

Granskning av projektstyrning – Erfarenheter från projekten Albybron och Tegelbruket

EY har på uppdrag av oss genomfört en granskning av kommunens projektstyrning där projekten Albybron och Tegelbruket utgör fallstudier.

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen har tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av stadsbyggnadsprojekt. Granskningen har fokuserat på projektstyrningsmodellen samt organisation, kompetens och genomförande av projekten.

Sammanfattningsvis visar granskningen att noggrannhet i förarbetet, effektiv riskhantering och tydliga processer är avgörande för att uppnå framgång i projektens genomförande. Erfarenheter från både Albybron och Tegelbruket bör användas för att förbättra framtida projekt inom kommunen.

Fallstudierna Albybron och Tegelbruket har visat på betydande brister i planeringsprocessen, särskilt genom avsaknaden av ordentliga förstudier och därmed helhetsperspektiv i planeringen.

Albybron och Tegelbruket exemplifierar de utmaningar som Samhällsbyggnadskontoret står inför i sin strävan att driva samhällsbyggnadsprocessen enligt den cirkulära ekonomins villkor, med fokus på kostnadseffektivitet, balans och klimatneutralitet. Trots de uppsatta målen och indikatorerna har brister i planeringen och genomförandet lett till svårigheter i att bedriva projekten inom ramen för tilldelade resurser, vilket har påverkat prognosuppfyllelsen negativt.

Bägge projekten har i genomförandefasen bedrivits som samverkans/partneringsarbete vilket har fördelar i tillförd kompetens och minskat antal ÅTOR i genomförandet. Detta har samtidigt gjort det svårare att ha insyn i att prognoser hålls. Fördyringarna i projekten har framför allt uppkommit i genomförandefasen, efter det att avtal om partnering ingåtts.

Den nya investeringspolicyn visar på en ambition att komma till rätta med problem med undermåliga förstudier och förarbeten som vi revisorer också kritiserat i tidigare granskningar. Investeringspolicyn ställer högre krav på förarbeten än vad kommunens projektmodell gör.

Vi observerar att det saknas en tydlig definition av den kompetens som krävs för att effektivt kunna implementera projektmodellen och investeringspolicyn. Flera externa rapporter påpekar behovet av specifik kompetens inom kommunala investeringar, utöver generell projektledarkompetens. Nya arbetssätt, särskilt vid implementering av digitala verktyg, samt förändringsledning och kommunikation, blir avgörande faktorer. Det är viktigt att skapa en gemensam förståelse inom hela organisationen för vikten av enhetlig hantering av data och information. Detta är särskilt relevant inom samhällsbyggnadsprocesser, där ny teknik erbjuder stora möjligheter att precisera och professionalisera hanteringen av geodata och informationssäkerhet.

Efter genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att ambitionerna i arbetet med förbättrade förstudier förverkligas.
- Genomför förslag för att förbättra projektprocessen, inklusive:
 - Utförligare underlag för prioritering.
 - Stoppunkter i projektgenomförandet.
- Fastställ styrgruppernas funktion och arbetssätt, samt kompetenskrav och beslutsmandat för deltagare.
- Förtydliga och använd successivmetoden i hela genomförandeprocessen.
- Säkerställ att avvägningarna mellan tid, kostnad och kvalitet/gestaltning i investeringarna är förankrade.
- Genomför konsekvensanalyser för olika val av prioriteringar.
- Definiera kompetenskrav genomgående i investeringsprocessen.

Härmed översändes granskningen. Svar från kommunstyrelsen önskas senast den 20 maj 2025.

För revisorerna i Tyresö kommun

Tommy Karlsson
Ordförande

Ingela Carlsson
Vice ordförande