

Revisorerna

2022-09-19

Till: Kommunstyrelsen

För kännedom: Kommunfullmäktige

### Granskning av projektstyrning

EY har på uppdrag av oss förtroendevalda revisorer i Tyresö kommun genomfört en granskning av kommunens projektstyrning avseende investeringsprojekt. År 2018 genomförde revisorerna en granskning av projektstyrning och kontroll av investeringsprojekt. Några av iakttagelserna i den granskningen var att den projektmodell som hade tagits fram inte användes i tillräcklig omfattning, controllerresurserna var inte samordnade och styrgruppsarbetet var inte systematiserat i tillräcklig omfattning. Bland annat rådde betydande oklarhet kring projektet Nya ishallens styrgrupp och projektledning. Det dåvarande projektkontoret var vid tillfället i färd med att etablera utbildningar i projektmodellen och styrgruppsutbildning.

I föreliggande granskning utgör Nya ishallen och RAKSTA etapp 8 praktikfall. Flera av de stora investeringsprojekten spänner över ett flertal år vilket gör att brister i planering och beslutprocesser tidigare år inte är i fokus i granskningen. Det är styrningen innevarande år som granskas.

Den övergripande bedömningen är att det finns uppenbara brister och att flera av dem identifierades redan i förra granskningen 2018. Bedömningen baseras främst på följande iakttagelser:

- ▶ Under det senaste halvåret har controllerresursen varit otillfredsställande. Förklaringen är dock temporär personalbrist, en brist som förväntas upphöra innevarande höst. Controllerorganisationen och funktionerna har i stort förbättrats sedan den förra granskningen.
- ▶ Kommunens projektmodell är omtyckt och välkänd samt väl integrerad med investeringspolicyn men det återstår arbete med att anpassa modellen till just investeringsprojekt och med att ta fram mallar för olika skeden. Modellen är nedbruten av projektavdelningen men liknande arbeten behöver göras så att den kan användas av samhällsbyggnadskontorets samtliga avdelningar.
- ▶ Projektmodellen följs inte i tillräcklig utsträckning. Det finns otydligheter kring styrgrupps sammansättning och det saknas i viss utsträckning nödvändiga projektplaner och riskanalyser. Kommunledningsutskottet brister i sin uppföljning av stora investeringsprojekt och politiska beslut. Investeringsbeslut fattas trots att kompletta underlag inte finns rörande ekonomi och övriga förutsättningar.
- ▶ Det finns i nuläget inget projektkontor som ansvarar för att utbildning i projektstyrning sker och att utbildningen är anpassad till investeringsprojekt.

Bristerna ovan är väsentliga men i granskningen finns även iakttagelser som är av positivt slag. Bristerna är identifierade av samhällsbyggnadskontoret och ekonomistaben och vår bedömning är att det finns goda möjligheter till förbättringar genom det förbättringsarbete som påbörjats efter pandemin. Framför allt är avsikten från förvaltningens sida att genom mer kompletta underlag för investeringar väsentligt minska antalet beslut om investeringar

som görs utan att förstudier, kostnads- och budgetunderlag och genomförandeplaner finns framtagna. Om politiken ändå väljer att bryta på mot projektmodellen och investeringspolicyn ska konsekvenserna tydligt framgå.

Förvaltningens arbete med denna utveckling måste dock, för att det ska bli verklighet, mötas aktivt av kommunstyrelsen och kommunledningsutskottet genom inhämtande av information och genom uppföljning och nödvändiga beslut.

Kommunstyrelsen bedöms därmed inte säkerställt en ändamålsenlig projektstyrning avseende investeringsprojekt Nya ishallen. Bedömningen görs utifrån ansvarsprövningsgrunderna; bristande måluppfyllelse ekonomi, brister i styrning och intern kontroll verksamhet och ekonomi. Kommunstyrelsen ges följande rekommendationer:

- ▶ Säkerställ att investeringsprojektens strukturkapital i form av nedbruten projektmodell för hela samhällsbyggnadskontoret och mallar för beställningar, projektplaner m.m. kommer på plats, helst i ett sammanhängande ledningssystem.
- ▶ Säkerställ att styrgrupper bemannas med relevanta kompetenser, tydliga roller och att styrgrupperna används till väsentliga och beslutsinriktade frågor.
- ▶ Säkerställ att projektplan tas fram och beslutas för hela projektet.
- ▶ Säkerställ tillräckliga controllerresurser och att controllers information till projektledare utformas på ett sätt som matchar projektledarnas behov.
- ▶ Säkerställ en ändamålsenlig beredning av investeringsärenden som följer kraven i projektmodellen och investeringspolicyn.
- ▶ Säkerställ att kommunledningsutskottet väsentligt stärker uppföljningen av större investeringsprojekt.

Härmed överlämnas granskningen. Svar önskas senast 2022-12-15.

För revisorerna i Tyresö kommun

Tommy Karlsson  
Ordförande

Claes-Göran Enman  
Vice ordförande