

Granskning av projektverksamheten

Västerviks kommun
26 januari 2021

Ulrika Strånge
Certifierad kommunal revisor

Emelie Duong
Verksamhetsrevisor



Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna och lekmannarevisorerna i Västerviks kommun granskat projektverksamheten. Granskningens övergripande syfte har varit att bedöma om Västerviks kommunkoncern har en ändamålsenlig hantering av sin projektverksamhet enligt fastställd projektmodell.

Granskningen besvarar fem revisionsfrågor. I nedanstående tabell framgår huruvida revisionsfrågorna bedöms vara uppfyllt, delvis uppfyllt eller ej uppfyllt. För närmare beskrivning av svaret på respektive revisionsfråga, se avsnitt 5 bedömning.

Röd markering	Ej uppfyllt
Gul markering	Delvis uppfyllt
Grön markering	Uppfyllt

Revisionsfrågor	Bedömning
Sker projektarbete i enlighet med fastställd projekthandbok?	Gul markering
Är projekthandbokens arbetssätt/projektmodell förankrad i verksamheten?	Gul markering
Finns det en kommunövergripande sammanställning över pågående och avslutade projekt?	Röd markering
Sker en tillräcklig återrapportering av pågående och genomförda projekt till berörd nämnd/styrelse?	Gul markering
Har rekommendationer vidtagits i enlighet med det svar (daterat 2013-05-28) som lämnades avseende granskningen som genomfördes 2013.	Gul markering

Den sammanfattande bedömningen är att Västerviks kommunkoncern inte fullt ut har en ändamålsenlig hantering av sin projektverksamhet enligt fastställd projektmodell.

Efter granskningen 2013 tog kommunfullmäktige beslut om att kommunen skulle arbeta fram en gemensam projektmodell och den administrativa chefen fick i uppdrag att arbeta fram en projekthandbok. Projekthandboken arbetades fram i samråd med koncernledningsgruppen (där både förvaltningar och bolag finns representerade) och den projekthandbok som fastställdes av koncernledningsgruppen i september 2015 innehåller en gemensam projektmodell för kommunen. Det anges att projektmodellen tagits fram för att underlätta och kvalitetssäkra det arbete som drivs i projektform och kommunen har eftersträvat en enkelhet och tydlighet i projektmodellen. Ambitionen och syftet med projekthandboken uppges vara att den ska fungera mer som en vägledning än som ett absolut styrande dokument. Den ska användas som vägledning när inte andra projektmodeller tillämpas.

Forts. sammanfattning

Vår bedömning är att projekthandbokens arbetssätt/projektmodell ger goda förutsättningar för kommunens verksamheter att uppnå ett ändamålsenligt och effektivt projektarbete. Då det är några år sedan projekthandboken fastställdes är det vår bedömning att det finns ett behov av en översyn av dels, hur förankrad projektmodellen är i kommunens olika verksamheter och dels om det finns ett utbildningsbehov. Vår bedömning är också att det bör göras en utvärdering/uppföljning kring hur projektmodellen fungerar i praktiken eller om det finns ett behov av att uppdatera delar i projekthandboken för att säkerställa att syftet med projektmodellen uppnås.

I kommunfullmäktiges budget 2020 framgår att förvaltningarnas alla projekt ska vara grundade i och genomföras i enlighet med beslutad projektmodell. Granskningen (intervjuer och stickprovsgranskning) visar att projekten inom kommunen inte fullt ut hanteras enligt projekthandbokens projektmodell. Orsaker till att projektmodellen inte används i alla delar uppges från flera håll vara att modellen upplevs vara mer tillämpbar på större projekt och att modellen inte är tillämpbar på det enskilda projektet och då används bara vissa delar av modellen. Resultatet av stickprovsgranskningen för de två slutförda projekten visar på att alla delar i projekthandboken inte tillämpas. Exempelvis saknas slutrapport och nyttoutvärdering och till viss del även fullständig förstudie och projektplan.

Avseende de kommunala bolagen tillämpar inte Västervik Resort AB projekthandboken då de inte anses ha projekt som uppfyller de kriterier som beskrivs i handboken. Västerviks Bostads AB tillämpar inte projekthandboken utan arbetar efter en egen framtagen projektmanual som är mer anpassad till bolagets verksamhet och projekt. För Västervik Miljö & Energi AB är projektarbete en naturlig del i det dagliga arbetet då de både har drift- och investeringsprojekt som pågår hela tiden. I bolagets ledningssystem finns mallar och arbetssätt för både mindre och större projekt och de uppger att de tillämpar valda delar av projekthandboken då det passar respektive projekt.

Bedömningen är att återrapportering till nämnder och kommunstyrelsen av pågående och avslutade projekt inte fullt ut är tillräcklig. Bedömningen grundas på att det i stickprovsgranskningen saknas dokumenterade slutrapporter och nyttoutvärderingar för de avslutade projekten. Vidare sker enligt uppgift främst muntliga avrapporteringar av pågående och avslutade projekt. Västervik Miljö & Energi AB och Västervik Bostads AB uppger att det sker löpande och månatliga återrapporteringar till resp. styrelse gällande pågående projekt.

Granskningen visar även att det finns ett behov/önskemål om ett kommunövergripande systemstöd för projektarbete. I dag används exempelvis Excel, vilket inte upplevs som optimalt. Ett systemstöd skulle möjliggöra en mer kvalitativ och effektiv projektuppföljning.

Vår bedömning är att rekommendationerna i viss utsträckning har vidtagits i enlighet med det svar som lämnades avseende granskningen som genomfördes 2013. Granskningen visar att det finns arbete kvar att göra när det kommer till att hålla ihop arbetet med projektdokumentation och projektredovisning. I dagsläget finns ingen lättillgänglig kommunövergripande förteckning av projekten, inte heller ett systematiskt sätt att lagra dokumentation av projekt på eller riktlinjer för hur projektredovisning ska ske. Granskningen visar även att det finns behov av riktade kompetensinsatser utifrån projekthandboken för de som arbetar i projekt.

Forts. sammanfattning

Mot bakgrund av granskningens iakttagelser rekommenderas kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att det arbete som sker i projektform, och som inte tillämpar andra projektmodeller, i högre utsträckning sker enligt den fastställda projekthandboken/projektmodellen.
- ▶ Införa riktade kompetensinsatser/utbildningar i projekthandbokens olika delar.
- ▶ Införa ett systemstöd för projektarbete. Ett systemstöd möjliggör en bättre översikt av aktuella/pågående projekt (projektförteckning) och en mer samlad projektdokumentation.
- ▶ Utvärdera projekthandboken (arbetssätt och projektmodell) med viss frekvens för att säkerställa att den är aktuell och fungerar på fastställt sätt.
- ▶ Överväg om riktlinjer för hur projektredovisning ska ske behöver tas fram. I granskningen från 2013 rekommenderades att ekonomihandboken bör innehålla riktlinjer för hur projektredovisning ska ske.
- ▶ Säkerställa att uppföljning/återrapportering av pågående och genomförda projekt sker till ansvarig nämnd/kommunstyrelsen och att detta dokumenteras.

Samtliga nämnder rekommenderas att:

- ▶ Säkerställ att det arbete som sker i projektform, och som inte tillämpar andra projektmodeller, i högre utsträckning sker enligt den fastställda projekthandboken.
- ▶ Säkerställ att samtliga berörda medarbetare har god kännedom om och tillräcklig kunskap om kommunens projekthandbok/projektmodell.

Vidare rekommenderas bolagsstyrelserna att:

- ▶ Överväg om nyttoutvärdering/uppföljningar behöver utvecklas ytterligare inom ramen för bolagens projektmodeller.

Inledning



Bakgrund

En kommuns projektverksamhet kan vara omfattande och omsätta flera miljoner kronor årligen. Inom flera olika förvaltningar/verksamheter bedrivs projekt och de kan finansieras både externt och internt.

Ett projekt bör ha ett tydligt formulerat syfte och en effektiv och ändamålsenlig styrning för att ett gott resultat ska kunna uppnås. Västerviks kommun driver, samarbetar och deltar i en mängd projekt inom olika verksamhetsområden. I Västerviks kommun finns en gemensam projektmodell. Projektmodellen har tagits fram för att underlätta och kvalitetssäkra det arbete i kommunen som drivs i projektform. Projektmodellen finns beskriven i en projekthandbok för Västerviks kommun som även innehåller ett antal mallar. Enligt projekthandboken ska samtliga punkter nedan vara uppfyllda för att få kallas ett projekt:

- ▶ Det ska finnas en tydlig beställning där syfte och mål framgår.
- ▶ Arbetet är avgränsat i tid och omfattning.
- ▶ Det skapas en tillfällig organisation som upplöses när arbetet är slut.
- ▶ Det finns en resurstilldelning och budget (kan vara i timmar).
- ▶ Det finns en beställare av projektet och en mottagare av resultatet.
- ▶ Arbetet är möjligt att avbryta.

Under 2013 genomförde kommunrevisionen en granskning av kommunens projektverksamhet. I den granskningen framkom bl.a. att det saknades övergripande riktlinjer och att det vid granskningens genomförande var svårt att få en klar bild av kommunens pågående projekt vid en given tidpunkt samt avsätta och förbrukade medel för dessa. Revisorerna har i sin väsentlighets- och riskbedömning sett det som angeläget att återigen granska kommunens projektverksamhet och följa upp de iakttagelser och rekommendationer som gavs i granskningen från 2013.

Inledning



Syfte

Syftet har varit att bedöma om Västerviks kommunkoncern har en ändamålsenlig hantering av sin projektverksamhet enligt fastställd projektmodell.

Revisionsfrågor

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Sker projektarbete i enlighet med fastställd projekthandbok?
- ▶ Är projekthandbokens arbetsätt/projektmodell förankrad i verksamheten?
- ▶ Finns det en kommunövergripande sammanställning över pågående och avslutade projekt?
- ▶ Sker en tillräcklig återrapportering av pågående och genomförda projekt till berörd nämnd/styrelse?
- ▶ Har rekommendationer vidtagits i enlighet med det svar (daterat 2013-05-28) som lämnades avseende granskningen som genomfördes 2013.

Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen avser Västerviks kommunkoncern.

Genomförande

Granskningen genomfördes genom intervjuer med berörda personer inom nämnder/förvaltningar och bolag, dokumentstudier och stickprov.

I stickprovsgranskningen har två slutförda projekt granskats i syfte att bedöma efterlevnaden till fastställd projektmodell/projekthandbok. Stickproven har valts ut i samråd med kommunrevisionen.

Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten.

Inledning



Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar.

▪ *Kommunallagen*

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Styrelsen ska även ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet (6 kap. 1 §).

Nämnderna ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten (6 kap. 6 §).

▪ *Aktiebolagslagen*

Lekmannarevisorernas uppdrag är definierat i aktiebolagslagen 10 kap. Lekmannarevisorn skall granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

Enligt 8. Kap. 4 § ska styrelsen svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation. Vidare ska styrelsen se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Inledning



Forts revisionskriterier

■ *Reglemente för den samordnade revisionen i Västerviks kommun*

Reglementet är antaget av kommunfullmäktige och gäller från och med 2018-03-01. Enligt reglementet är revisorerna och lekmannarevisorerna (revisionen) fullmäktiges och ytterst medborgarnas demokratiska instrument för granskning och kontroll av den verksamhet som bedrivs i styrelser, nämnder, fullmäktigeberedningar och företag. Den övergripande revisionsuppgiften i kommuner är att granska om verksamheten följer fullmäktiges beslut och om verksamheten uppnår de politiska målen inom givna ekonomiska ramar. Revisionsarbetet ska bedrivas med utgångspunkt från vad som anges i skriften "God revisionsred i kommunal verksamhet".

■ *Kommunfullmäktiges budget 2020*

I avsnittet "nämndernas uppdrag och budget" framgår följande:

- alla projekt ska vara grundade i och genomföras i enlighet med beslutad projektmodell (inledande analys/kalkyl, tidsatt, ekonomi, ansvarig mm).
- varje förvaltning/nämnd ska upprätta en tidsatt projektplanering för kommande projekt samt en projektkatalog med alla pågående projekt.

■ *Projekthandbok, Västerviks kommun*

Det formella beslutet att ta fram en gemensam projektmodell togs av kommunfullmäktige 2013-06-24, §123. Projekthandboken är inte politiskt beslutad utan är godkänd på tjänstemannanivå i koncernledningsgruppen 2015-09-04.

I Västerviks kommun finns en gemensam projektmodell. Projektmodellen har tagits fram för att underlätta och kvalitetssäkra det arbete i kommunen som drivs i projektform.

Inledning



Forts revisionskriterier

Genom att arbeta efter en gemensam projektmodell vill kommunen uppnå följande:

- ▶ Underlag för att avgöra om det är ett projekt vi ska starta eller någon annan form av utvecklingsarbete, t.ex. en utredning.
- ▶ Ett gemensamt arbetssätt, som gör att vi arbetar enhetligt inom olika kommunala verksamheter.
- ▶ En tydlighet kring vad det innebär att inneha en roll i en projektorganisation.
- ▶ Ett användande av gemensamma projektverktyg t.ex. arbetsordning och dokumentmallar som underlättar både beställning och genomförande av ett projekt.

I projekthandboken framgår att ett projekt kan vara en mindre förändring som genomförs på kort tid med få personer. Det kan även vara större förändringar som genomförs över fler år med många personer inblandade. För att ett arbete ska kallas ett projekt ska samtliga punkter nedan vara uppfyllda:

- ▶ Det ska finnas en tydlig beställning där syfte och mål framgår.
- ▶ Arbetet är avgränsat i tid och omfattning.
- ▶ Det skapas en tillfällig organisation som upplöses när arbetet är slut.
- ▶ Det finns en resurstilldelning och budget (kan vara i timmar).
- ▶ Det finns en beställare av projektet och en mottagare av resultatet.
- ▶ Arbetet är möjligt att avbryta.

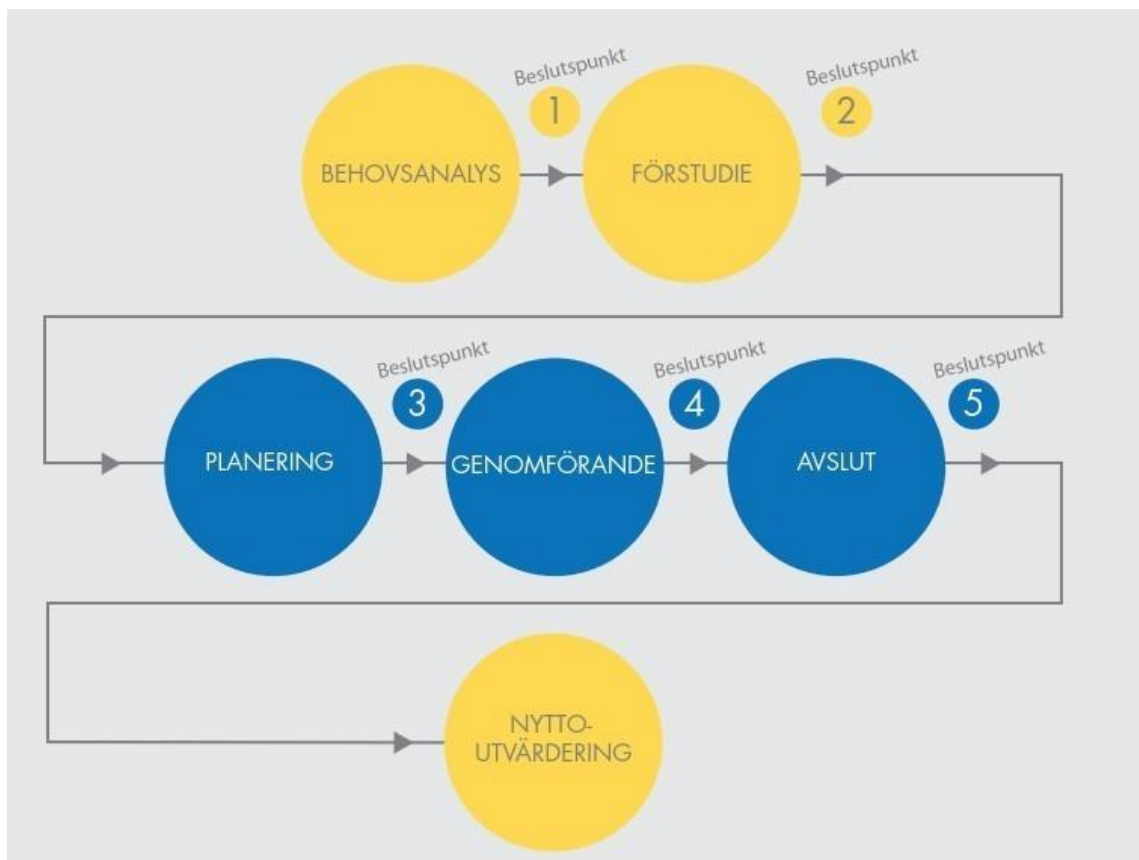
Till projektmodellen finns även ett antal mallar framtagna.

Inledning



Forts revisionskriterier

Västerviks projektmodell har sex olika faser; behovsanalys, förstudie, planering, genomförande, avslut och nyttoutvärdering. Ansvar för att förbereda projektet och utvärdera resultatet vilar på beställaren. Dessa faser är gulmarkerade i modellen. De tre faser som är blåmarkerade markerar det arbete som utförs i själva projektet. Dessa faser har projektledaren ansvar för.



2 Tidigare granskning

På uppdrag av kommunrevisionen genomförde KPMG en granskning av projektverksamheten 2013. Slutsats och rekommendationer från granskningen var följande:

- ▶ Kommunen har inte drivit på utveckling av projektredovisningen och brister har funnits under längre tid.
- ▶ Övergripande projektpolicy och processbeskrivning saknas i kommunen.
- ▶ Omfattning, syfte och mål beskrivs dåligt i många projekt liksom projektets organisation, beslutsordning, tidplan, budget, ekonomistyrning, uppföljning och avrapportering.
- ▶ Det är svårt att få en klar bild av kommunens pågående projekt vid given tidpunkt samt avsatta och förbrukade medel för dessa.
- ▶ Det stora antalet aktiva projektkoder skapar en rörig bild då projekt blandas med andra aktiviteter. Kommunen kan knappast ha 187 aktiva projekt igång som är "riktiga" projekt.
- ▶ I ekonomisystemet bör projektnumren begränsas till att vara projekt. Här måste en genomgång och förbättring ske.
- ▶ Kommunen saknar tydliga riktlinjer för projektredovisning vilket borde finnas i ekonomihandboken.
- ▶ Vi rekommenderar att en person utses som öppnar och stänger projektet med medföljande ansvar.
- ▶ Vi rekommenderar att kommunen tittar på ett bra exemplen på projektredovisning inom kommunen. Vi föreslår "Hornslandet" inom Västervik Miljö & Energi AB som är applicerbart på andra projekt.

Svar från kommunstyrelsen daterat 2015-05-28

Kommunen har för avsikt att upprätta en gemensam projektmodell för Västerviks kommun. Denna ska användas då inte andra projektmodeller tillämpas. I vissa projekt, främst externt drivna, används projektmodeller som leverantörer/konsulter tillhandahåller. I varje projekt ska det finnas en person (beställaren) som öppnar och stänger projektet. Arbetet med att ta fram en för kommunen gemensam projektmodell startar under hösten 2013 under ledning av enheten för kommunservice.

För att skapa tydlighet kommer det i projektmodellen bl.a. att framgå följande:

- Vad är ett projekt
- Behovsanalys och ev. förstudie
- Projektets mål och dess förväntade nytta
- Roller och ansvar
- Ekonomiska ramar och ekonomisk uppföljning
- Beslutspunkter
- Tidsavgränsning, med tydliga start- och slutdatum
- Utvärdering (nåddes målet/målen, blev nyttan den tänkta, hölls de ekonomiska ramarna m.m.)

För att underlätta för alla som arbetar med projekt kommer det att tas fram en handbok som beskriver kommunens projektmodell. I handboken kommer olika checklistor att finnas som vägledning för projektens medlemmar. Likaså kommer ett antal mallar att utarbetas. Det kan vara mallar för; behovsbeskrivning, delrapport, riskanalys, kommunikationsplan m.fl. Interna utbildningar för styrgrupper, projektledare och projektgrupper i kommuns projektmodell planeras också.

Efter att projektmodellen införts kommer en projektportfölj att skapas där alla kommunens projekt samlas. Eventuellt kommer detta ske i något digitaliserat projektverktyg.

Uppföljande iakttagelser

Kommunens nuvarande administrativa chef fick i uppdrag att ta fram en projekthandbok. Det framgår att syftet med projekthandboken var att handboken skulle ses som en vägledning vid framtagande av projekt och inte ett styrande dokument. Handboken skulle användas då inte andra projektmodeller tillämpas.

Projekthandboken med tillhörande mallar finns att tillgå på intranätet "Koggen". Projekthandboken är inte politiskt beslutad utan är godkänd på tjänstemannanivå i koncernledningsgruppen 2015-09-04.

I samband med framtagande av projekthandboken har handboken enligt uppgift kommunicerats ut till berörda personer ute i verksamheterna. Exempelvis hade den administrativa chefen en genomgång av projekthandboken och beskrev arbetsgången utifrån projekthandboken. Vidare ansvarade den administrativa chefen för utbildningar i kommunens projektmodell för olika personer inom administrativa enheten, IT-enheten, ekonomiavdelningen och representanter för de kommunala bolagen Västervik Miljö & Energi och Västervik Bostads AB. Inspiration till projekthandboken har bl.a. inhämtas från Kungsbacka kommuns projektmodell.

Det framgår att det finns arbete kvar att göra när det kommer till att hålla ihop arbetet med projektdokumentation och projektredovisning. I dagsläget finns ingen lättillgänglig förteckning av projekten, inte heller ett systematiskt sätt att lagra dokumentation av projekt på eller riktlinjer för hur projektredovisning ska ske.

I kommunens ekonomisystem Aditro/Visma är enligt uppgift projektnumren begränsade till att avse projekt och det är möjligt att följa upp budget och förbrukade medel för varje projekt som finns i kommunen, genom sortering på projektnummer.

Bedömning

Vår bedömning är att åtgärder i enlighet med rekommendationerna i viss utsträckning har vidtagits. Granskningen visar att det finns arbete kvar att göra när det kommer till att hålla ihop arbetet med projektdokumentation och projektredovisning. I dagsläget finns ingen lättillgänglig kommunövergripande förteckning av projekten, inte heller ett systematiskt sätt att lagra dokumentation (projektportfölj) av projekt på eller riktlinjer för hur projektredovisning ska ske. Det finns i dagsläget inget digitaliserat projektverktyg.

3 Redogörelse iakttagelser

Samanställning över pågående och avslutade projekt

Det finns ingen kommunövergripande sammanställning över pågående och avslutade projekt. Vi har tagit del av listor över avslutade (år 2016- 2020) och pågående projekt från respektive förvaltning och bolag och satt samman dessa till en lista. Västervik Resort AB har uppgett att de inte bedrivit några projekt de senaste fem åren.

Kommunstyrelsen - arbetssätt

I intervju med utvecklingsledare är uppfattningen att det finns en varierande kännedom om projekthandboken inom organisationen. Det framgår att det finns behov av att göra projekthandboken mer känd, tydliggöra hur projekthandboken ska följas upp, hur planen för implementeringen ska gå till, vem som ansvarar för uppdatering av projektmodellen och ser över hur projektmodellen kan stödja ett mer processororienterat arbetssätt.

Upplevelsen är att projekthandboken ger goda förutsättningar för att driva främst stora projekt på ett framgångsrikt sätt. Utan en projekthandbok eller projektmodell är det svårt att hålla ihop ett stort projekt med många inblandade. Det framgår att det i varje projekt bör övervägas vilken dokumentation enligt projektmodellen som ska användas utifrån vilken nytta det ger. Att dokumentera allt kan bli alldeles för stort arbete. För de delar som har använts i projekthandboken är upplevelsen att de delar har varit ett bra stöd i projektet.

På koncernövergripande nivå har bl.a. projektet kvalitetsledningssystem och dokument- och ärendehanteringssystemet drivits. För dessa uppdrag fanns ingen specificerad budget, utan det var ett beslut i kommunfullmäktige att de skulle införas och vid den tidpunkten visste man inte vad det skulle innebära. I projekten har arbetet enligt uppgift skett processororienterat, vilket har medfört att löpande ändringar har kunnat genomföras under arbetsgången. För mer information om vilka underlag som fanns med i dokument- och ärendehanteringssystemet redovisas dessa i avsnitt 4.

Socialnämnden - arbetssätt

Projekthandboken uppges vara känd för de som arbetar som projektledare och i mindre omfattning av övriga medarbetare ute i verksamheterna. Information om projekthandboken har gått via socialchefen.

Vanligtvis är det socialnämnden som initierar en projektbeställning genom ett beslut i nämnden. De använder ingen specifik mall för beställningen eller tar sin utgångspunkt i projekthandboken. Vidare framgår att de projekt som drivs inom förvaltningen vanligtvis baseras på personella resurser och att det inte alltid finns en budget knuten till projektet.

Inom förvaltningen sker oftast pilotprojekt och enligt uppgift identifieras förväntad nytta som tas fram innan projektet startar och sedan sker en nyttoutvärdering efter projektets slut. Nyttan utgår vanligtvis från medborgare/brukare, men även nyttan att arbeta mer effektivt. Upplevelsen är att projektmodellen som beskrivs i projekthandboken är omfattande och alla delar är inte tillämpningsbara för socialförvaltningens projekt, dock framgår att projekthandboken utgör ett bra stöd vid projekt. För varje projekt finns enligt uppgift projektkoder till projekten som hanteras av controller och ekonomiassistent.

Inom förvaltningen finns en strategisk ledningsgrupp som består av två utvecklingsledare, ekonom, verksamhetschefer och kvalitetssamordnare. Inom gruppen diskuteras inte projekthandboken löpande då alla är vana att driva olika typer av projekt som ingår i gruppen.

Vid stabsträffar/arbetsplatsträffar finns en punkt som är "laget runt" och i samband med detta får alla berätta vad de arbetar med i nuläget och på detta sätt kan man samarbeta och hjälpa varandra och få insikt om vad som pågår. Återrapportering av pågående och avslutade projekt sker enligt uppgift både skriftligen och muntligen till nämnden enligt beslutad tidplan.

Vid intervju framgår att det finns behov av att utvärdera om projekthandboken ska ses över, då alla delar i projekthandboken inte är tillämpningsbar för socialförvaltningens projekt.

Barn- och utbildningsnämnden - arbetssätt

Inom barn- och utbildningsförvaltningen har verksamhetschef för grundskola fått information från administrativ chef efter att projekthandboken fastställdes 2015. Kommunens nuvarande administrativa chef har enligt uppgift haft en genomgång av projekthandboken och beskrivit arbetssättet. Förvaltningen uppger även att projekthandboken nyligen har tagits upp i koncernledningsgruppen.

Upplevelsen är att projekthandboken är lätt att förstå och de beslutspunkterna/checklistorna som finns i projekthandboken samt mallarna upplevs vara ett bra stöd i arbetet för projektledarna. Det finns enligt uppgift projektkoder för alla projekt inom förvaltningen. Med hjälp av förvaltningens controller är det möjligt för varje projektledare att följa ekonomin i varje enskilt projekt och se kvarstående projektmedel.

Projekt inom barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde initieras främst av staten eller av nämnden. Det framhålls att det är relativt ovanligt att den egna förvaltningen initierar projekt. Antalet projekt inom barn- och utbildningsnämnden är enligt uppgift begränsat och de arbetar oftast med kortare uppdrag som inte uppfyller definitionen av projekt enligt projekthandboken.

I kommunfullmäktiges budget 2020 finns det avsatt 1,7 mnkr per år (2020-2022) för nämnden att inrätta en ny resursskola. I samband med uppstart av projektet diskuterades behovet av att arbeta enligt projekthandboken. Vid intervju tillfället är projektet inte slutfört ännu. Vi har tagit del av underlag från det första inledande mötet med arbetsgruppen där bl.a. uppdraget och processen beskrivs med tillhörande tidsplan. I samband med nämndens sammanträde 2020-11-25 framgår bl.a. följande information om resursskolan:

"Januari 2020 startas arbetet med att inrätta en resursskola upp. Bakgrunden till inrättandet är ett uppdrag i Budget 2020. Arbetet har följt upplägget för projekt utifrån Västerviks kommuns projekthandbok. Styrgrupp och projektledare tillsätts av förvaltningschefen. Projektledaren som är förvaltningens grundskolechef tillsätter arbetsgrupp och referensgrupper. Grupperna möts kontinuerligt under första halvan av 2020 och arbetet följer projekthandbokens modell, vilket innebär att arbetsgruppen har avstämningar med styrgruppen och inhämtar synpunkter från referensgrupperna. Återrapportering sker till barn- och utbildningsnämnden samt kommunstyrelsens presidium under arbetets gång".

Det framgår även att projektet följs upp kontinuerligt i förvaltningens systematiska kvalitetsarbete.

Miljö- och byggnadsnämnden- arbetssätt

Miljö- och byggnadschefen fick i samband med att projekthandboken beslutades information om handboken och den har enligt uppgift kommunicerats vidare i organisationen till berörda medarbetare. Uppfattningen är att projekthandboken är mer anpassad till större projekt. Det framgår att projekthandboken har diskuterats i styrgruppen "Små steg och stora förbättringar" och att representant inom miljö- och byggnadsförvaltningen har ansett att projekthandboken är för omfattande för det stora flertalet projekt. Ett förslag som diskuterats är att ta fram en mindre omfattande projekthandbok samt att i olika grad utbilda både projektledare och projektdeltagare. Det framgår att det är förvaltningschef, miljöchef och bygglovschef som främst initierar projekt.

Det finns ingen sammanställning över pågående och avslutade projekt inom förvaltningen. Antal pågående projekt är få och förvaltningen uppger att de p.g.a. det begränsade antalet har möjlighet att ha god kontroll på dem.

Inom förvaltningen har projekthandboken tillämpats vid införandet av det nya ärendehanteringssystemet Ecos 2. Projektet är enligt uppgift slutfört till 99% . Det som kvarstår är en modul, dock har det under projektets gång visat sig finnas brister i den kvarvarande modulen, därav har modulen inte driftsatts. Upplevelsen är att projekthandboken har varit ett bra stöd och att flera delar i projekthandboken har använts. EY har tagit del av exempel på förstudie och projektplan för projektet Ecos 2. Någon slutrapport har inte tagits fram ännu och någon nyttovärdering planeras inte att genomföras. Det har skett en löpande muntlig redovisning till nämnden under projektets gång. Det finns en specifik projektkod och uppföljning av ekonomin har enligt uppgift skett löpande.

Inom förvaltningen finns även s.k. naturvårdsprojekt som drivs tillsammans med Naturum eller Naturskyddsföreningen. I dessa fall drivs projekten operativt av antingen den externa aktören enligt deras eget projektupplägg. För förvaltningens del handlar det mer om administrativ projektledning och ekonomisk uppföljning vilket gör att kommunens projektmodell inte fullt ut är tillämpningsbar. Upplevelsen var att det var svårt att följa ekonomin i dessa projekt då projektledaren inte hade behörighet till uppföljningssystemet utan fick söka ut fakturor eller ta kontakt med kommunens controller.

En utmaning som lyfts är att det finns behov av olika riktade utbildningsinsatser och utbildningsmaterial som exempelvis hur en intressentanalys, enligt projekthandboken ska tas fram. Upplevelsen är att man som projektmedarbetare/projektledare inte har den kunskapen och att det finns behov av utbildning i projekthandbokens olika delar.

Västervik Miljö & Energi AB - arbetssätt

I intervjuer framgår att projektarbete är en naturlig del i det dagliga arbetet och definitionen av projekt omfattar såväl drift- som investeringsprojekt. Initiering sker främst av verksamhetsansvarig/affärsområdeschef. Beslut av projekt sker främst av bolagsstyrelsen, då flertalet av projekten avser investeringsprojekt med en budget knuten till projektet. Inför start av en investering ska en investeringsbegäran göras till styrelsen, detta enligt en framtagna instruktionen för investeringsprocessen.

Inom bolaget uppges det finnas god kännedom om projekthandboken och handboken har enligt uppgift lyfts i bolagsledningen och vidare ut i organisationen till berörda personer som arbetar med projekt. Upplevelsen är att projekthandboken är av generell karaktär och är mer anpassad till större projekt.

Intervjuade affärsområdeschefer uppger att de utgår från den process som finns beskriven i projekthandboken och att valda delar av projekthandboken tillämpas då det passar respektive projekt. Upplevelsen är att alla delar i projekthandboken inte är helt anpassade till bolagets olika projekt. För projektet *produktion vid Gamlebyverket* har EY tagit del av exempel på dokumentation avseende projektplan, förprojektering, syfte, mål, styrgrupp, referensgrupp. Utöver dessa har vi även tagit del av projektplaner för projekten *Vattenförsörjning, Hornslandet, Edåsen* och *Vångaren Hjorten* samt en risk- och möjlighetsanalys för Hornslandet.

I bolagets ledningssystem finns en mall som heter "projektdefinition". Mallen kan användas för mindre projekt och finns tillgänglig i bolagets ledningssystem. I mallen finns bl.a. bakgrund, beskrivning av projektet, syfte, mål, tidsplan, budget, projektorganisation m.m. Vi har tagit del av projektdefinitioner för projekten *5S, fjärrvärme och framtida värmeproduktion*.

Varje affärsområde har Excel-listor över samtliga projekt. Intervjuade lyfter att det finns ett stort behov av ett systemstöd som stödjer projekthanterings olika delar/faser. Ett systemstöd skulle ge en bättre överblick över projekten och en koppling till ekonomisystemet. Det finns idag ingen enhetlig lagringsprincip för projektens olika dokument/handlingar.

I den översiktliga granskningen av delårsrapporten per augusti 2020, genomförd av Deloitte framgår följande:

- *Underlagen till aktiverade timmar bör ses över för att få en enhetlighet samt att tillräckliga underlag finns för aktiverbara timmar. Det finns därmed en risk för att felaktig tid registreras i projekten. Vår rekommendation kvarstår att en tydlig instruktion kring hantering av aktivering av egen tid tas fram.*

Forts. Västervik Miljö & Energi AB - arbetssätt

- *Tidrapporteringsprocessen anses inte stödja verksamheten i den omfattningen som bolaget önskar, t.ex. bättre koppling mot investeringsprocessen för att säkerställa att rätt timmar med rätt pris bokförs på rätt projekt/aktiveringar.*

Varje projekt är kopplat till en projektkod och ekonomin i projekten följs enligt uppgift upp varje månad av affärsområdescheferna tillsammans med bolagets controller.

Styrelsen får information om de större projekten i samband med de månadsvisa verksamhetsrapporterna, som varje affärsområde tar fram. Vi har tagit del av verksamhetsrapporter för affärsområdet Fjärrvärme och Vatten. I rapporterna finns information om de olika projekten.

Det framgår att det i större projekt ställer stora krav på projektledarens kunskaper, kompetens men även projektledarens tillgängliga tid. Intervjuade lyfter att det finns behov att löpande kompetensutveckla projektledarna för att få en effektiv process. Vidare framhåller bolaget att det finns en utvecklingsmöjlighet gällande att genomföra nyttoutvärderingar/uppföljningar i projekten när de har slutförts.

Västervik Resort AB - arbetssätt

Inom bolaget är det VD och marknads- och HR-ansvarig som känner till projekthandboken. Det framgår att det är oklart om någon information gick ut till övriga medarbetare i samband med fastställande av projekthandboken. Bolaget använder inte projekthandboken med anledning av att de inte har projekt som uppfyller de kriterier som beskrivs i projekthandboken. Upplevelsen är att projekthandboken är anpassad till större projekt. Inom bolaget bedrivs mindre projekt som exempelvis renoveringar och mindre byggprojekt.

Bolaget har deltagit i de kommunövergripande projekten, exempelvis kvalitetsledningssystemet och ärende- och dokumenteringshanteringssystemet. För de mindre projekt som sker inom bolaget utgör bolagets ledningsgrupp styrgrupp för projekten och vanligtvis är det arbetsledare eller VD som är projektledare. I de mindre projekten finns enligt uppgift en tidsplan, budget och kostnader. Vidare framgår att styrgruppen får löpande information om projekten och att till varje projekt finns projektkoder/aktivitetskoder.

VD har delegation för projekt upp till 1,5 mnkr. Vid varje styrelsemöte redovisas enligt uppgift muntligen vilka projekt som pågår eller är avslutade. Styrelsen hade under de senaste fem åren inte beslutat om några projekt som ska genomföras.

Västervik Bostads AB - arbetsätt

Bolaget uppger att de inte använder projekthandboken med anledning av bolaget har en egen projektmanual. Projektmanualen är anpassad efter bolagets verksamhet och är ett stöd och egenkontroll/checklista i projekten. Manualen revideras löpande. I projektmanualen finns olika kontrollpunkter som avser förfrågan om uppdrag, förstudie, programhandling, beslut av beställning, inför byggstart, projektering, inför byggstart, byggskede, projektavslut och uppföljning

Uppfattningen bland intervjuade är att projekthandboken inte är anpassad till de projekt som genomförs inom bolagets verksamhetsområde. Det framgår att även om projekthandboken inte används så finns kännedom om projekthandboken inom bolaget och enligt uppgift har boken kommunicerats till alla nyanställda i bolaget.

De som kan initiera projekt är styrelsen, VD, förvaltarna, beställare (nämnd/förvaltning) och därefter är det den tekniska chefen som tillsätter projektledare för det aktuella projektet.

I bolagets ekonomisystem finns enligt uppgift möjlighet att få fram en lista på alla projekt. Från årsskiftet 2020/2021 kommer bolaget att arbeta med en ny projektmodul i "Visma insikt". Projektmodulen samlar automatiskt in information från befintligt tid- och fakturasystem. I projektmodulen följer man statusen på projektet (kostnad och tid) och det finns olika kontrollpunkter som måste attesteras för att komma vidare i projektet.

Varje månad får styrelsen ett dokument med en sammanställning över vad som händer inom bolaget. Tekniska chefen beskriver status, planering och annan relevant information avseende de största och mest omfattande projekten.

4 Resultat stickprovsgranskning

I stickprovsgranskningen har två slutförda projekt granskats i syfte att bedöma efterlevnaden till fastställd projektmodell/projekthandbok.

Underlagen från projekten har erhållits från respektive projektledare för projektet.

De projekt som har granskats är följande:

▶ **Önskad sysselsättningsgrad**

Projektet genomfördes inom socialförvaltningen och innebär att personal inom socialförvaltningen skulle erbjudas den sysselsättningsgrad som de önskar. Under projektets tid byttes projektledare och anledningen till att vissa underlag saknas uppges vara oklart. Dock är upplevelsen att genom de underlag som finns har det varit möjligt att följa projektet.

▶ **Dokument- och ärendehanteringssystem**

Projektet genomfördes på koncernövergripande nivå. Projektets uppdrag var att implementera ett koncerngemensamt system för dokument- och ärendehantering med tillhörande E-arkiv.

På nästkommande sidor redovisas vilka underlag som finns i projekten med utgångspunkt av projekthandboken.

Projekt	Önskad sysselsättningsgrad.	
Underlag utifrån projektmodellen i projekthandboken	Underlag har verifierats	Kommentar
Projektbeställning där syfte och mål framgår	JA	I kommunfullmäktiges budget för 2014 och 2015, fanns följande uppdrag till socialnämnden: "Fortsätta översynen av tjänstgöringsgraden för att erbjuda önskad sysselsättningsgrad och därmed undvika ofrivillig deltid". Syfte och mål beskrivs i dokumentet "OH Kickoff 2017 ÖSSG Org 2". I dokumentet beskrivs även förväntade effekter.
Behovsanalys	JA	I dokumentet "OH Kickoff 2017 ÖSSG Org 2" finns frågan om vad som behövs för att lyckas med projektet. Vidare genomfördes en enkätundersökning i syfte att få en fingervisning om hur medarbetarna ser på de olika alternativen (fastlagt schema med resursdagar eller ombokade resurstimmar).
Förstudie	DELVIS	
• <i>Nulägesanalys</i>	JA	Nuläge beskrivs delvis i dokumentet "OH Kickoff 2017 ÖSSG Org 2".
• <i>Nollpunktmätning</i>	NEJ	Saknas.
• <i>Ekonomisk analys och konsekvensanalys</i>	NEJ	Saknas.
• <i>Kravspecifikation</i>	NEJ	Saknas.
• <i>Milstolpeplan</i>	NEJ	Saknas.
Projektplan	DELVIS	
• <i>Kravhantering</i>	NEJ	Saknas.
• <i>Intressentanalys</i>	JA	Se behovsanalys, en enkätundersökning.
• <i>Kommunikationsplan</i>	NEJ	Saknas.
• <i>Osäkerhetsanalys</i>	JA	Det finns två dokument som benämns som "riskbedömning 2015-10-02 och riskbedömning formulär 151102" (handlar om riskbedömning vid verksamhetsförändringar). I dokumentet "ökad sysselsättningsgrad" beskrivs förväntningar och farhågor.
• <i>Budget</i>	JA	Projektets budget/resurstilldelning är avsatta timmar.
• <i>Bemanning av projektet</i>	JA	Underlag finns som beskriver vilka som ingår i projektgrupp och styrgrupp.
• <i>Tids- och aktivitetsplan</i>	DELVIS	Aktivitetsplan finns beskrivet i dokumentet "OH Kickoff 2017 ÖSSG Org 2". Tidsplan saknas.
• <i>Kriterier för överlämnande av projektet</i>	NEJ	Saknas.
Slutrapport	NEJ	Saknas.
Nyttoutvärdering	NEJ	Saknas.

Projekt	Dokument- och ärendehanteringssystem	
<i>Underlag utifrån projektmodellen i projekthandboken</i>	Underlag har verifierats	Kommentar
Projektbeställning där syfte och mål framgår	JA	Syfte och mål framgår i projektbeställningen som är undertecknad av kommundirektören.
Behovsanalys	NEJ	Ett uppdrag från kommunfullmäktige att verkställa. Uppdraget finns med i budget 2017 och enligt uppgift finns ingen dokumenterad behovsanalys.
Förstudie	NEJ	Ett uppdrag från kommunfullmäktige att verkställa. Uppdraget finns med i budget 2017 och enligt uppgift finns ingen dokumenterad förstudie.
• <i>Nulägesanalys</i>	NEJ	Ett uppdrag från kommunfullmäktige att verkställa.
• <i>Nollpunktsmätning</i>	NEJ	Saknas, bedömningen var att det var överflödigt i detta sammanhang.
• <i>Ekonomisk analys och konsekvensanalys</i>	DELVIS	I projektbeställningen finns ett antal punkter avseende förväntad nytta. Exempel framgår att det finns långsiktiga ekonomiska vinster utifrån utvärderingen gjord av SKR. Konsekvensanalys saknas.
• <i>Kravspecifikation</i>	JA	Det finns funktionell kravspecifikation, teknisk kravspecifikation och krav för arkivering, export och gallring.
• <i>Milstolpeplan</i>	NEJ	Saknas.
Projektplan	NEJ	Saknas.
• <i>Kravhantering</i>	JA	Se ovan, avseende underlagen som redovisas ovan under "kravspecifikation".
• <i>Intressentanalys</i>	DELVIS	Intressentanalys genomfördes genom framställan av kraven på upphandlingen inom ramen för projektorganisationen.
• <i>Kommunikationsplan</i>	DELVIS	Ingen formell kommunikationsplan har tagits fram. Däremot fanns en kommunikatör i projektorganisationen och kommunikationsansvariga har formellt varit respektive förvaltningschef/VD. Processledaren har enligt uppgift kommunicerat ut arbetet i samtliga förvaltningar och bolag, till politiken, de fackliga organisationerna, i media etc. Det har funnits ett arbetssätt kring hur kommunikationen i projektet ska utföras.
• <i>Osäkerhetsanalys</i>	JA	En riskanalys finns framtagen av representanter från kommunledningskontoret, kansliavdelningen, HR-avdelningen, enheten för kommundienst (IT), socialförvaltningen, Västerviks Miljö & Energi AB.
• <i>Budget</i>	NEJ	I projektbeställningen framgår att det inte finns en fastställd budget och att styrgruppen löpande kommer att fatta beslut om projektets kostnader. Projektet finansieras via kommunens utvecklingsmedel.
• <i>Bemanning av projektet</i>	JA	Projektgruppen består av representanter för respektive förvaltning och bolag, processledare, kommunikatör, informations säkerhetssamordnare, IT-representanter och extern konsult. Styrgruppen utgörs av koncernledningsgruppen.
• <i>Tids- och aktivitetsplan</i>	JA	I projektbeställningen framgår att tidsplanen sträcker sig från 2017-01-01-2019-12-31. Det finns även en införandeplan framtagen.
• <i>Kriterier för överlämnande av projektet</i>	JA	I projektbeställningen framgår att processledare överlämnar formellt arbetet till projektbeställaren vid projekttidens slut.
Slutrapport	NEJ	Enligt uppgift har en muntlig överlämning gjorts till kommunfullmäktige (projektbeställare), styrgrupp samt KS.
Nyttoutvärdering	NEJ	Ingen formell utvärdering har genomförts vid granskningens genomförande. Projektinförandet har enligt uppgift utvärderats under hela införandet men har inte dokumenterats.



Bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att Västerviks kommunkoncern inte fullt ut har en ändamålsenlig hantering av sin projektverksamhet enligt fastställd projektmodell.

Efter granskningen 2013 tog kommunfullmäktige beslut om att kommunen skulle arbeta fram en gemensam projektmodell och den administrativa chefen fick i uppdrag att arbeta fram en projekthandbok. Projekthandboken arbetades fram i samråd med koncernledningsgruppen (där både förvaltningar och bolag finns representerade) och den projekthandbok som fastställdes av koncernledningsgruppen i september 2015 innehåller en gemensam projektmodell för kommunen. Det anges att projektmodellen tagits fram för att underlätta och kvalitetssäkra det arbete som drivs i projektform och kommunen har eftersträvat en enkelhet och tydlighet i projektmodellen. Ambitionen och syftet med projekthandboken uppges vara att den ska fungera mer som en vägledning än som ett absolut styrande dokument. Den ska användas som vägledning när inte andra projektmodeller tillämpas.

Vår bedömning är att projekthandbokens arbetssätt/projektmodell ger goda förutsättningar för kommunens verksamheter att uppnå ett ändamålsenligt och effektivt projektarbete. Då det är några år sedan projekthandboken fastställdes är det vår bedömning att det finns ett behov av en översyn av dels, hur förankrad projektmodellen är i kommunens olika verksamheter och dels om det finns ett utbildningsbehov. Vår bedömning är också att det bör göras en utvärdering/uppföljning kring hur projektmodellen fungerar i praktiken eller om det finns ett behov av att uppdatera delar i projekthandboken för att säkerställa att syftet med projektmodellen uppnås.

I kommunfullmäktiges budget 2020 framgår att förvaltningarnas alla projekt ska vara grundade i och genomföras i enlighet med beslutad projektmodell. Granskningen (intervjuer och stickprovsgranskning) visar att projekten inom kommunen inte fullt ut hanteras enligt projekthandbokens projektmodell. Orsaker till att projektmodellen inte används i alla delar uppges från flera håll vara att modellen upplevs vara mer tillämpbar på större projekt och att modellen inte är tillämpbar på det enskilda projektet och då används bara vissa delar av modellen. Resultatet av stickprovsgranskningen för de två slutförda projekten visar på att alla delar i projekthandboken inte tillämpas. Exempelvis saknas slutrapport och nyttoutvärdering och till viss del även fullständig förstudie och projektplan.

Avseende de kommunala bolagen tillämpar inte Västervik Resort AB projekthandboken då de inte anses ha projekt som uppfyller de kriterier som beskrivs i handboken. Västerviks Bostads AB tillämpar inte projekthandboken utan arbetar efter en egen framtagen projektmanual som är mer anpassad till bolagets verksamhet och projekt. För Västervik Miljö & Energi AB är projektarbete en naturlig del i det dagliga arbetet då de både har drift- och investeringsprojekt som pågår hela tiden. I bolagets ledningssystem finns mallar och arbetssätt för både mindre och större projekt och de uppger att de tillämpar valda delar av projekthandboken då det passar respektive projekt.



Bedömning

Forts.

Bedömningen är att återrapportering till nämnder och kommunstyrelsen av pågående och avslutade projekt inte fullt ut är tillräcklig. Bedömningen grundas på att det i stickprovgranskningen saknas dokumenterade slutrapporter och nyttoutvärderingar för de avslutade projekten. Vidare sker enligt uppgift främst muntliga avrapporteringar av pågående och avslutade projekt. Västervik Miljö & Energi AB och Västervik Bostads AB uppger att det sker löpande och månatliga återrapporteringar till resp. styrelse gällande pågående projekt.

Granskningen visar även att det finns ett behov/önskemål om ett kommunövergripande systemstöd för projektarbete. I dag används exempelvis Excel, vilket inte upplevs som optimalt. Ett systemstöd skulle möjliggöra en mer kvalitativ och effektiv projektuppföljning.

Vår bedömning är att rekommendationerna i viss utsträckning har vidtagits i enlighet med det svar som lämnades avseende granskningen som genomfördes 2013. Granskningen visar att det finns arbete kvar att göra när det kommer till att hålla ihop arbetet med projektdokumentation och projektredovisning. I dagsläget finns ingen lättillgänglig kommunövergripande förteckning av projekten, inte heller ett systematiskt sätt att lagra dokumentation av projekt på eller riktlinjer för hur projektredovisning ska ske. Granskningen visar även att det finns behov av riktade kompetensinsatser utifrån projekthandboken för de som arbetar i projekt.

Bedömning

Revisionsfrågor	Svar på revisionsfrågor
Sker projektarbete i enlighet med fastställd projekthandbok?	<p>Delvis.</p> <p>Granskningen (intervjuer och stickprovsgranskning) visar att projekten inom kommunen inte fullt ut hanteras enligt projekthandbokens projektmodell. Orsaker till att projektmodellen inte används i alla delar uppges från flera håll vara att modellen upplevs vara mer tillämpbar på större projekt och att modellen inte är tillämpbar på det enskilda projektet och då används bara vissa delar av modellen. Resultatet av stickprovsgranskningen för de två slutförda projekten visar på att alla delar i projekthandboken inte tillämpats. Exempelvis saknas slutrapport och nyttoutvärdering och till viss del även fullständig förstudie och projektplan. Avseende Västervik Resort AB tillämpar bolaget inte projekthandboken då de inte anses ha projekt som uppfyller de kriterier som beskrivs i handboken. Västerviks Bostads AB tillämpar inte projekthandboken utan arbetar efter en egen framtagen projektmanual som är mer anpassad till bolagets verksamhet och projekt. I Västervik Miljö & Energi AB:s ledningssystem finns mallar och arbetsätt för både mindre och större projekt och de uppger att de tillämpar valda delar av projekthandboken då det passar respektive projekt.</p>
Är projekthandbokens arbetsätt/projektmodell förankrad i verksamheten?	<p>Delvis.</p> <p>Projekthandboken med tillhörande mallar finns tillgängliga på intranätet "Koggen". Information om projekthandboken har främst skett via respektive förvaltningschef/VD/annan nyckelperson och kommunicerats vidare i organisationen till berörda medarbetare. Granskningen visar att projekthandbokens arbetsätt/projektmodell främst är känd bland de som arbetar med projekt. I intervju med utvecklingsledaren på kommunstyrelsens förvaltning framgår att det finns behov av att göra projekthandboken mer känd, tydliggöra hur projekthandboken ska följas upp, hur planen för implementeringen ska gå till, vem som ansvarar för uppdatering av projektmodellen och ser över hur projektmodellen kan stödja ett mer processorienterat arbetsätt.</p> <p>Granskningen visar även att det finns ett behov av utbildningsinsatser avseende projekthandbokens olika delar.</p>

Bedömning



<p>Finns det en kommunövergripande sammanställning över pågående och avslutade projekt?</p>	<p>Nej.</p> <p>Granskningen visar att det inte finns någon kommunövergripande sammanställning över pågående och avslutade projekt. Vi har tagit del av listor över avslutade (2016-2020) och pågående projekt från förvaltningar och bolag och satt samman dess till en lista. Västervik Resort AB har uppgett att de inte bedrivit några projekt (enligt projektdefinitionen) de senaste fem åren.</p>
<p>Skер en tillräcklig återrapportering av pågående och genomförda projekt till berörd nämnd/styrelse?</p>	<p>Delvis.</p> <p>Bedömningen grundas på att det i stickprovsgranskningen saknas dokumenterade slutrapporter och nyttoutvärderingar för de avslutade projekten. Vidare sker enligt uppgift främst muntliga avrapporteringar av pågående och avslutade projekt. Västervik Miljö & Energi AB och Västervik Bostads AB återrapporterar löpande (månatligen) till sina respektive styrelser avseende pågående projekt.</p>
<p>Har rekommendationer vidtagits i enlighet med det svar (daterat 2013-05-28) som lämnades avseende granskningen som genomfördes 2013.</p>	<p>Delvis.</p> <p>Det finns arbete kvar att göra när det kommer till att hålla ihop arbetet med projektdokumentation och projektredovisning. I dagsläget finns ingen lättillgänglig kommunövergripande förteckning av projekten, inte heller ett systematiserat sätt att lagra dokumentation av projekt på eller riktlinjer för hur projektredovisning ska ske.</p>



Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningens iakttagelser rekommenderas kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att det arbete som sker i projektform, och som inte tillämpar andra projektmodeller, i högre utsträckning sker enligt den fastställda projekthandboken/projektmodellen.
- ▶ Införa riktade kompetensinsatser/utbildningar i projekthandbokens olika delar.
- ▶ Införa ett systemstöd för projektarbete. Ett systemstöd möjliggör en bättre översikt av aktuella/pågående projekt (projektförteckning) och en mer samlad projektdokumentation.
- ▶ Utvärdera projekthandboken (arbetssätt och projektmodell) med viss frekvens för att säkerställa att den är aktuell och fungerar på fastställt sätt.
- ▶ Överväg om riktlinjer för hur projektredovisning ska ske behöver tas fram. I granskningen från 2013 rekommenderades att ekonomihandboken bör innehålla riktlinjer för hur projektredovisning ska ske.
- ▶ Säkerställa att uppföljning/återrapportering av pågående och genomförda projekt sker till ansvarig nämnd/kommunstyrelsen och att detta dokumenteras.



Rekommendationer

Forts.

Samtliga nämnder rekommenderas att:

- ▶ Säkerställ att det arbete som sker i projektform, och som inte tillämpar andra projektmodeller, i högre utsträckning sker enligt den fastställda projekthandboken.
- ▶ Säkerställ att samtliga berörda medarbetare har god kännedom om och tillräcklig kunskap om kommunens projekthandbok/projektmodell.

Vidare rekommenderas bolagsstyrelserna att:

- ▶ Överväg om nyttoutvärdering/uppföljningar behöver utvecklas ytterligare inom ramen för bolagens projektmodeller.

Källförteckning



Följande funktioner har intervjuats:

- ▶ Utvecklingsledare, kommunstyrelsens förvaltning, ledningskontoret
- ▶ Administrativ chef, kommunstyrelsens förvaltning, enheten för kommunservice
- ▶ Förvaltningschef, miljö- och byggnadsförvaltningen
- ▶ Miljöchef, miljö- och byggnadsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Controller, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Grundskolechef, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Utvecklingsledare, Socialförvaltningen
- ▶ Teknisk chef, Västerviks Bostads AB
- ▶ VD, Västervik Resort AB
- ▶ Affärsområdeschefer, vatten och fjärrvärme, Västervik Miljö & Energi AB
- ▶ VD, Västervik Miljö & Energi AB

Dokumentanalysen utgår från:

- ▶ Kommunfullmäktiges budget 2020
- ▶ KPMG en granskning av projektverksamheten 2013
- ▶ Svar från kommunstyrelsen (daterat 2013-05-28) som lämnades avseende granskningen som genomfördes 2013.
- ▶ Underlag till urval av projekten ärende- och dokumenthanteringssystem och önskad sysselsättningsgrad
- ▶ Projekthandboken
- ▶ Projektmanual, Västervik Bostads AB
- ▶ Projektdefinition, Västervik Miljö & Energi