

## **Projekthantering – uppföljning**

# Projekthantering – uppföljning

## Bakgrund

Landstingets revisorer ansvarar för att genomföra årlig granskning av landstingets samtliga verksamheter. Utifrån detta uppdrag och ansvar har landstingets revisorer utarbetat dokumentet ”Granskningsstrategi” i vilket de beskrivit de områden som revisorerna främst ska fokusera på under innevarande mandatperiod. Baserad på granskningsstrategin gör revisorerna en årlig ”Riskbedömning och revisionsplan”. I ”Revisionsplan 2018” ingår bland annat en uppföljande granskning till den förstudie avseende projekthantering i LiV som genomfördes 2014.

Landstinget i Värmland bedriver verksamhet i olika former av projekt och medverkar även samverkansprojekt med andra huvudmän. Verksamheten i projekten sker ofta utöver styrelsens och nämndernas ordinarie verksamhet. Olika enheter och medarbetare inom förvaltningarna medverkar i varierande omfattning i dessa projekt. Projektverksamheterna kan vara såväl internt som externt finansierade.

Deltagande i projekt med medfinansiering kan i hög grad bidra till att skapa möjligheter och mervärden för landstinget genom vunna erfarenheter och kunskaper samt utvecklingsmöjligheter i samverkan.

Syftet med ett projekt ska vara tydligt formulerat och beslutat i enlighet med lagstiftning, reglementen och eventuella landstingsfullmäktigebeslut. En viktig framgångsfaktor är att projektstyrningen ska vara effektiv och ändamålsenlig för att ett gott resultat ska uppnås. Övriga framgångsfaktorer är en tydlig beställning, kompetent projektledning, relevant sammansatt projektgrupp, tillräckliga resurser samt systematisk uppföljning.

Mot denna bakgrund har landstingets revisorer beslutat att genomföra en uppföljning av de iakttagelser som framkom i förstudien som genomfördes 2014.

## Syfte

Denna uppföljande granskning tar sin utgångspunkt i den förstudie som genomfördes 2014. Den övergripande revisionsfrågan är om landstingsstyrelsen har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll över verksamhet som bedrivs i projektform samt om de iakttagelser som framkom i revisorernas tidigare förstudie har åtgärdats.

Den aktuella uppföljande granskningen ska ge svar på följande revisionsfrågor:

- Finns det en gemensam definition av vad som ska betraktas som ett projekt?
- Har landstingsstyrelsen säkerställt att projektverksamheten styrs och följs upp på ett sammanhållet sätt?

- Har landstingsstyrelsen fastställt projektmodell/-er som säkerställer en ändamålsenlig projektverksamhet?
- Har det genomförts utbildningar avseende olika roller i projektarbete?
- Hur sker landstingsstyrelsens uppföljning av projektorganisationen och hur sker uppföljningen på ledningsnivå?
- Har landstingsstyrelsen säkerställt att ekonomisk uppföljning och eventuell redovisning till extern finansiär ordnas på ett effektivt och säkert sätt?
- Har landstingsstyrelsen vidtagit åtgärder med anledning av de synpunkter som framfördes i den förstudie som genomfördes 2014.

### **Avgränsning**

Uppföljningen har avgränsats till att gälla projekthantering i Landstinget i Värmland samt uppföljning av den förstudie som genomfördes år 2014.

### **Revisionskriterier**

Uppföljningen har genomförts utifrån aktuell lagstiftning och föreskrifter inom området. Revisionskriterier är också fullmäktiges beslut samt landstingsstyrelsens reglemente.

### **Ansvarig nämnd**

Landstingsstyrelsen är ansvarig nämnd.

### **Metod**

Uppföljningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med: ekonomichef och biträdande avdelningschef på planerings- och ekonomiavdelningen, enhetschef på utvecklingsenheten samt ledningsstrateg på planerings- och uppföljningsenheten. Rapporten är sakgranskad av de personer som intervjuats.

### **Granskningens resultat**

Den övergripande revisionsfrågan är om landstingsstyrelsen har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och intern kontroll över verksamhet som bedrivs i projektform samt om de iakttagelser som framkom i den tidigare förstudien har åtgärdats.

### **Iakttagelser i den föregående granskningen**

I den tidigare genomförda granskningen var bedömningen att det fanns behov av att utveckla styrning och uppföljning av landstingets projektverksamhet. Det saknades en samlad bild av vilka projekt som bedrevs, deras omfattning och resultat. Det fanns heller inte en tydlig koppling mellan projektorganisation och linjeorganisation.

Dessutom fanns behov av att ta fram ett regelverk för vilka befattningshavare eller ledningsnivåer som har rätt att besluta om att starta projekt. Vilken beslutsnivå som är lämplig kan påverkas bland annat av projektens omfattning, innehåll och om extern finansiering eller annat samarbete med extern part är aktuell.

I granskningen konstaterades att det fanns en projektmodell, Projektil, som Landstinget i Värmland hade avtal om att få använda, men den tillämpades inte av alla. De intervjuade menade att det heller inte fanns en samsyn inom landstinget när det gällde vad ett projekt är och när verksamhet bör bedrivas i projektform. I de intervjuer som genomfördes framkom olika synpunkter där vissa ansåg att Projektil är generell och passar vilket projekt som helst medan andra menade att olika typer av modeller bör kunna tillämpas.

I den tidigare genomförda förstudien konstaterade revisorerna också att det påbörjats ett utvärderings- och utvecklingsarbete och att det var angeläget att fortsätta det arbetet.

I förstudien framfördes följande rekommendationer:

- Det är angeläget att det nu påbörjade utvärderings- och utvecklingsarbetet fortsätter. Här bör ingå att:
- ta ställning till en gemensam definition av vad som ska betraktas som projekt,
- ta ställning till en eller flera lämpliga projektmodeller som säkerställer en ändamålsenlig projektverksamhet, som omfattar allt från start till avslut och utvärdering av effekter,
- säkerställa att utbildning genomförs som omfattar samtliga roller i projekt,
- projektverksamheten styrs och följs upp på ett sammanhållet sätt både i projektorganisationen och på olika ledningsnivåer samt
- möjligheter till ekonomisk uppföljning och eventuell redovisning till extern finansiär ordnas på ett effektivt och säkert sätt.

En avslutande rekommendation var att utreda och förändra organisationsform för verksamheten inom Nordic Medtest.

Rapporten översändes till Landstingsstyrelsen för kännedom.

## Svar på revisionsfrågor

### Aktuella iakttagelser/bedömningar

Nedan redovisas de iakttagelser som gjorts i den aktuella uppföljande granskningen. Utgångspunkten och upplägget bygger på de aktuella revisionsfrågorna samt de iakttagelser och rekommendationer som gjordes i den granskning som genomfördes 2014.

### **Finns det en gemensam definition av vad som ska betraktas som ett projekt?**

År 2015 gjordes en inventering av olika projekt som bedrevs i landstinget. Efter inventeringen startades ett projekt ”Etablering portföljkontor”. Projektet hade bland annat som syfte att få kontroll och styrning på vilka projekt som startas och pågår, att de projekt som startas i landstinget bidrar till att uppfylla landstingets mål samt att nyttoeffekten av de projekt som startas blir tydligt beskriven och att det finns en plan för att effektuera nyttan. Projektet har slutrapporterats till projektägaren under 2017.

På landstingets intranät har ett antal dokument publicerats sedan den förra granskningen genomfördes. Ett av dessa styrande dokument är en rutin, ”Projektregler Landstinget Värmland”. Rutinen bygger på iakttagelser och slutsatser i ovanstående projekts slutrapport. Rutinen har fastställts av landstingets stabschef i december 2017 och beskriver regler för projekt som drivs inom landstinget i Värmland. Syftet med dokumentet är att tydliggöra och främja projektarbetsformen, för att uppnå största möjliga verksamhetsnytta genom de projekt som drivs. Rutinen innefattar bland annat en definition av vad ett projekt är och vilka förutsättningar som ska råda för arbete i projektform.

### **Har landstingsstyrelsen säkerställt att projektverksamheten styrs och följs upp på ett sammanhållet sätt?**

I den ovan nämnda rutinen finns en beskrivning av hur projekt startas från det att ett behov eller en idé uppstår och en förstudie genomförs, till slutrapport och överlämning till förvaltning.

Ett projekt kan sägas starta när ett behov uppstår eller en idé/förbättringsförslag formuleras. Linjechefen sammanställer förutsättningar för genomförande och gör en nyttobeskrivning. Därefter sammanställs en förstudie som styrs in till Portföljkontoret (bemannas av medarbetare från olika verksamheter med erfarenhet av projektarbete).

I rutinen anges att Portföljkontoret gör en bedömning av förstudien och skickar den vidare till Portföljstyrgruppen (landstingets tjänstemannaledning) som tar beslut om projektet ska startas, avslås eller senareläggas. Beslutet tas formellt av landstingsdirektören och dokumenteras i landstingsdirektörens beslutsärenden.

På landstingets intranät finns ett antal sidor med länkar som innehållsmässigt bygger på vad som anges i den fastställda rutinen. Sidorna/länkarna ger, såvitt vi kan bedöma, möjlighet att få information om vad som kan bedrivas i projektform och hur ett projekt startar, bedrivs och avslutas, från ”idébeskrivning” till ”slutrapport” (I de fall projektet rör IT ingår även en checklista för överlämning av projekt till förvaltning”).

När projektet är avslutat och slutrapport avlämnats har beställaren ansvar för utvärdering av projektets nyttoeffekter.

Av slutrapporten, för projektet ”Etablering portföljkontor”, framgår att det återstår att ta fram en metod för nyttokalkylering.

### **Har landstingsstyrelsen fastställt projektmodell/-er som säkerställer en ändamålsenlig projektverksamhet?**

Av den rutin som stabschefen utfärdat framgår att Projekttil är den projektmodell som ska användas i de projekt som bedrivs i landstinget.

### **Har det genomförts utbildningar avseende olika roller i projektarbete?**

Efter att det genomförts en enkätbaserad undersökning av ”projektmodnaden” i landstinget, beslutade Portföljkontoret att prioritera utbildning av beställare. Beställare är i huvudsak verksamhetschefer och därför har riktade utbildningsinsatser genomförts, t. ex. i samband med stora chefsforum under 2018. Utbildning har genomförts för styrgrupper för projekt. Utvecklingsenheten erbjuder även handledning till projektledare.

En webbaserad utbildning för projektledare har utarbetats och kommer att göras tillgänglig under 2018.

### **Hur sker landstingsstyrelsens uppföljning av projektorganisationen och hur sker uppföljningen på ledningsnivå?**

Portföljstyrgruppen kommer från och med 2018 att tertiälvis få en översiktlig återkoppling av pågående projektarbeten.

Landstingsstyrelsens uppföljning av projekten sker i delårsrapporterna och i årsredovisningen. Denna uppföljning gäller i huvudsak landstingsövergripande projekt samt projekt av strategisk art.

### **Har landstingsstyrelsen säkerställt att ekonomisk uppföljning och eventuell redovisning till extern finansiär ordnas på ett effektivt och säkert sätt?**

Av slutrapporten, för projektet ”Etablering portföljkontor”, framgår att det återstår att ta fram en process för hur externt finansierade projekt ska följas upp. I rapportens statuskolumn anges att det ska formuleras som ett separat uppdrag och styras in till Stabschefsgruppen (SCG).

För närvarande hanteras externt finansierade projekt utifrån de krav som de olika finansiärerna kräver.

Enligt uppgift pågår en utredning avseende modell för redovisning av projektmedel.

### **Har landstingsstyrelsen vidtagit åtgärder med anledning av de synpunkter som framfördes i den rapport som genomfördes 2014.**

Vi har i granskningen konstaterat att det vidtagits åtgärder avseende de brister som uppmärksammades i den tidigare genomförda granskningen.

Av den slutrapport som upprättats för projektet ”Etablering portföljkontor” framgår dock, att det återstår att etablera en process för hur externt finansierade projekt ska följas upp. Det återstår också att etablera en metod för nyttokalkylering.

När det gäller utbildningsinsatser återstår att göra den framtagna webbaserade utbildningen för projektledare tillgänglig. Detta kommer enligt uppgift att ske under 2018.

Landstingsstyrelsen beslutade vid sitt möte den 10 oktober 2016 att verksamheten Nordic Medtest ska överlåtas från landstinget till Ineras dotterbolag Nordic Medtest AB. Överlåtelsen skedde den 1 januari 2017.

### **Sammanfattande bedömning**

Vi har i granskningen konstaterat att det, med ovan nämnda undantag, vidtagits åtgärder avseende de av revisorerna tidigare redovisade bristerna.

Johan Magnusson  
Certifierad kommunal yrkesrevisor

## **Bilaga 1 Granskade dokument**

Projektregler Landstinget Värmland, rutin, 2017

Slutrapport Etablering Portföljkontor, 2017

Projektmodell PROJEKTiL 2.0, Livlinan

Protokoll Landstingsdirektörens beslutsärenden och Stabschefgruppen,

Informationssidor på Livlinan som rör projektarbete samt länkade dokument bland annat avseende:

- organisation och projektroller
- handledning och utbildning beträffande projektarbete
- projektmallar och
- instruktioner för arbete i projektform.