



Region Skåne

Granskning av projektredovisning
i Skånetrafikens regi.

Per Stomberg
Caroline Hallbäck

Deloitte AB
Mars 2016

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	3
2. Inledning	4
2.1 Bakgrund och syfte	4
2.2 Revisionskriterier	4
2.3 Metod och genomförande	4
3. Granskningsområden	5
3.1 Rutiner projektredovisning.....	5
3.2 Digitalt Kundmöte.....	6
3.3 Automatisk passagerarräkning.....	7
3.4 Trelleborgsbanan och Flaggskepp Trelleborg.....	8
4. Bedömning	9

1. Sammanfattning

Den fördjupade granskningens övergripande syfte har varit att ge revisorerna ett underlag för att bedöma om Skånetrafiken har ändamålsenliga och väl fungerande rutiner för projektredovisning för att säkerställa att god redovisningssed efterlevs.

Vår övergripande bedömning efter genomförd granskning är att Skånetrafiken har ändamålsenliga system för projektredovisning och uppföljning. Det bedöms i allt väsentligt finnas väl fungerande rutiner och interna kontroller relaterat till redovisning och projektuppstart samt uppföljning. Rutin avseende vidarefakturerings av utlägg i projekt som drivs tillsammans med Trafikverket bedöms vara väl förankrad och det säkerställs att kostnaderna matchas med motsvarande intäkt inför varje bokslut. Vi har dock inom ett antal områden identifierat förslag till förbättringar som ytterligare skulle stärka den interna kontrollen. Dessa beskrivs vidare nedan.

Följande förbättringsförslag anser vi skulle stärka den interna kontrollen och rutinerna relaterat till projektredovisning:

- Granskningen visar att det i samtliga granskade projekt finns en brist i rutinen för uppföljning av projekts ekonomiska utfall mot budget vid styrgruppsmöten och även avseende kommunikationen avseende projektets budget till ekonomiavdelningen. Det senare medför att budgeten sällan läggs in i projektredovisningen och att uppföljning av denna således inte alltid görs. Det har även noterats att projektets budget oftast endast läggs in på den totala ansvarsbudgeten utan att separeras ner på projektnivå, vilket kan innebära att eventuella merkostnader för projektet inte fångas upp då det elimineras av eventuella positiva avvikelser på övriga kostnader inom ansvarsbudgeten. Vi anser att tydligare kommunikation borde föras med ekonomiavdelningen och att projektets budget borde specificeras på projektnivå för att säkerställa kontinuerlig budgetuppföljning av projekten samt att eventuella merkostnader fångas upp.
- I projektets tidplan specificeras inte andelen intern tid som behövs i projektet vilket vid granskningen har noterats medföra problem att allokeras personal på rätt sätt. Vår rekommendation är att projektplanen bör specificera hur stor andel intern tid som ska läggas på respektive projekt för att kunna göra en bättre planering av personalens tid och för att få en mer realistisk bild av tidplanen för projektet.
- Internt upparbetad tid är inte specificerad eller bokförd i projektets totala kostnader. Detta rekommenderas dels för att det ger en mer korrekt redovisning av projektets faktiska kostnader dels för att dessa kostnader bör inkluderas vid de tillfällen då aktivering av projekt ska göras för att få ett korrekt anskaffningsvärde på den internt upparbetade tillgången. Vid de tillfällen som vidarefakturerings görs, rekommenderas även Skånetrafiken att sträva efter att identifiera internt nedlagd tid för att eventuellt kunna inkludera denna i vidarefakturerings.

2. Inledning

2.1 Bakgrund och syfte

Vi har av Region Skånes revisorer fått i uppdrag att vara sakkunnigt biträde vid redovisningsrevisionen för 2015. I revisionsplanen för redovisningsrevisionen har vissa fördjupade granskningsområden identifierats, varav projektredovisning inom Skånetrafiken är ett av dessa områden.

Granskningen syftar till att bedöma om Skånetrafiken har ändamålsenliga och väl fungerande rutiner för att säkerställa att god redovisningssed efterlevs.

2.2 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar avseende processer och rutiner som har granskats. Följande revisionskriterier har använts i denna granskning:

- Lagen om Kommunal Redovisning
- Tillämpliga rekommendationer från Rådet för Kommunal Redovisning
- God redovisningssed

2.3 Metod och genomförande

Initialt var syftet att redogöra för hur god redovisningssed följs genom granskning av rutiner för projekt avseende infrastrukturanläggningar där bidrag erhålls från staten och där projekten löper under mer än en redovisningsperiod. Det noterades dock efter intervjuer med ansvariga att sådana projekt numera inte förekommer inom Skånetrafiken utan huvudaktörerna i sådana projekt är Trafikverket och kommunerna. Skånetrafiken agerar endast som mellanman och distribuerar ut de statliga bidragen för infrastruktursatsningar till kommunerna.

Den fördjupande granskningen har inriktats på Skånetrafikens rutiner för projektredovisning för att få en förståelse kring vilka projekt som bedrivs, uppföljning, kostnadshantering samt slutavräkning av projekten.

Granskningen har genomförts genom intervjuer med ansvariga tjänstemän som har övergripande projektansvar och med ekonomipersonal. Utifrån inledande intervjuer har relevanta projekt identifierats utifrån tre huvudgrupper; affärsutveckling, stöddelar och infrastrukturprojekt.

Granskning har utförts avseende tre utvalda projekt från dessa huvudgrupper genom ytterligare intervjuer med ansvariga och ekonomipersonal. Projektplan och direktiv för projekten har kontrollerats och utvalda projektprotokoll har lästs igenom för att identifiera uppföljning av projekten.

Vidare har genomgång gjorts av projektredovisningen för att identifiera vilka kostnader som förekommer i projekten och på stickprovsmässig bas har granskning utförts av huvudboksutdrag för dessa projekt och fakturor kontrollerats mot projekttillhörighet, attestering och periodisering. Uppföljning har även gjorts i de fall det var tillämpligt avseende vidarefakturering och slutavräkning av projekt.

Rapporten har sakgranskats av berörda personer som varit urval för intervjuerna.

3. Granskningsområden

Utifrån inledande intervjuer har tre projekt valts ut i respektive huvudgrupp. Digitalt Kundmöte inom affärsutveckling, automatisk passagerarräkning inom stöddelar och Trelleborgsbanan och Flaggskepp Trelleborg som infrastrukturprojekt.

Med utgångspunkt i dessa har diskussion förts med ansvariga i respektive utvalt projekt. Vid intervju med berörda tjänstemän bedöms de vara väl insatta i projektet och rutiner kring projektredovisning. Protokoll har lästs igenom för att identifiera projektuppföljningen och relevanta avtal har insamlats. Genomläsning av projektredovisning har gjorts och på stickprovsmässig bas har därefter huvudboksutdrag och fakturor granskats för att verifiera rutinen som beskrivs i intervjuerna.

Nedan följer de områden som har granskats.

3.1 Rutiner projektredovisning

Skånetrafiken har utformat en affärsrapport som sedan 2013 måste fyllas i för varje projekt som påbörjas inom organisationen. Denna affärsrapport har som syfte att spåra intentionerna för projektet och ska således fånga in syftet och vilket värde projektet kan tillföra organisationen.

Genom denna rapport bildas en uppfattning kring ekonomisk analys, risker, genomförande och tidplan. I denna fastställs även huruvida arbetet bör bedrivas som ett projekt separat från arbetet i linjeorganisationen. För att projektet ska godkännas krävs det att delegationsordningen efterföljs, där avdelningschefen endast kan godkänna kostnader under 1 mnkr. Överstigande detta belopp måste trafikdirektören eller nämnden vara delaktig i beslutet.

När projektet har blivit godkänt måste projektdirektiv upprättas och projektet erhåller ett projektnummer samt en styrgrupp och projektledare tillsätts. Projektdirektivet ska ytterligare specificera syftet, tidsram och budget. Projektledaren ansvarar därefter för att ha kontinuerliga möten där projektets tidsram och budget följs upp. Eventuella tillkommande kostnader ska beslutas i enlighet med delegationsordningen.

3.2 Digitalt Kundmöte

Digitalt Kundmöte är ett projekt inom affärsutveckling vars syfte var att göra upplevelsen inom den digitala plattformen bättre för kunden. En helhetslösning för Skånetrafikens kundärendehantering och hemsida. Inom detta projekt har Skånetrafiken arbetat med att utforma hemsidaplattformen och utvecklat möjligheterna att köpa och ladda kort digitalt via hemsidan.

Detta projekt startades genom att offentlig upphandling fördes utifrån ett kravunderlag som Skånetrafiken framställde. Baserat på detta kravunderlag erhöles offerter och beslut fattades avseende vilken leverantör man skulle gå vidare med. Detta uppdrag var baserat på fastprisuppdrag och således fattades även beslut kring projektets totala budget i samband med att avtal upprättades med leverantören.

I samband med att projektet beslutades tillsattes en projektledare, ett projektnummer upprättades och projektets budget lades in i Skånetrafikens totala budget.

Leverantören för Digitalt Kundmöte utsåg en projektledare från sin sida, vilken tillsammans med Skånetrafikens projektledare bildade huvudstyrgruppen inkluderat andra aktörer från både Skånetrafikens och leverantörens sida. Skånetrafiken hade i sin tur en egen styrgrupp bestående av projektledaren och projektgruppen. Projektplanen och projektdirektivet som har följts i detta projekt har varit upprättad av leverantören.

Styrgruppsmöte har skett en gång varannan vecka och huvudstyrgruppen har sammanträtt en gång varje månad.

För att erhålla kunskap kring hanteringen av detta projekt har projektplanen, styrgruppsmöte och projektredovisning för 2015 lästs igenom och stickprovsgranskning av fakturor gjorts. Analys av vilken uppföljning som görs i styrgruppsmötesprotokollen och av budget har också gjorts.

Det kan konstateras att projektplanen följer den utformning som specificeras i affärsrapporten, där mål och avgränsningar specificeras. Det framgår även vilka kritiska framgångsfaktorer som projektet står inför samt tidplan. Budget framgår dock inte men då detta avser fastprisuppdrag har leverantören inte tagit med detta i projektplanen då det framgår av det initiala avtalet samt projektdirektivet.

Genomgång har även gjorts av projektredovisningen i Raindance för projektet 2015 och det kan konstateras att ingen budget ligger inlagd i redovisningssystemet. Detta har efter intervjuer framkommit bero dels på att efter att beslut är fattat kring kostnadsramen så läggs projektbudgeten endast in i den totala budgeten för ansvarsområdet, dels på att projektledarna inte kommunicerar kostnaderna till ekonomiavdelningen. Det kan även konstateras utifrån projektredovisningen att inga kostnader har specificerats för intern nerlagd tid. I intervju med delaktiga i projektet framkommer det att nerlagd tid inte rapporteras på projektnummer, vilket således gör att det inte går att följa upp nerlagda interna timmar per projekt. Intervju har även gjorts med programkontoret som förklarar att problemet kring att projekt inte följer tidplanen är att interna resurser oftast inte räknas med i projektets tidsplan vilket gör att personal som behövs i vissa skeden av projekten inte planeras in och således inte kan allokeras effektivt.

Protokoll från styrgruppsmöte har genomgåts varvid kan konstateras att uppföljning avseende status i projektet görs. Det noteras dock i detta styrgruppsmöte att ingen uppställning görs avseende totala nerlagda kostnader i jämförelse med budget.

Utifrån utdrag från projektredovisning i Raindance har även genomgång gjorts avseende det största kostnadskontot och huvudboksutdrag för detta konto har lästs igenom. Stickprov har även tagits på de fem största fakturorna inom detta projekt för att verifiera att projekttillhörighet finns och att korrekt attest görs. Samtliga fakturor bedöms vara hänförliga till projektet och har förattesteras av beställare och slutattesterats av behörig person inom ansvarsområdet.

Det kan konstateras att samtliga kostnader avseende detta projekt kostnadsförs löpande varför det inte noteras några periodiseringsfel eller risk avseende försenad slutavräkning.

3.3 Automatisk passagerarräkning

Automatisk passagerarräkning avser ett projekt för att utforma nya stöddelar för Skånetrafikens drift. Syftet med detta projekt är att införa en lösning för att förbättra det statistiska underlag som Skånetrafiken kan få genom passagerarräkning på tåg och bussar. En ambition är att kostnadseffektivisera de passagerarräkningar som nu sker manuellt 2-3 gånger per år.

Likt Digitalt Kundmöte har detta projekt också upphandlats utifrån kravunderlag och utifrån detta upprättades ett avtal med en leverantör. I samband med detta fattades då även beslut kring projektets totala budget.

I samband med att projektet beslutades tillsattes en projektledare, ett projektnummer upprättades och projektets budget lades in i Skånetrafikens totala budget.

Detta projekt består av fyra delprojekt varför fyra olika projektgrupper har utsetts med en delprojektledare i varje grupp. Det har dock även utsetts en övergripande projektledare och styrgrupp. En projektplan från leverantören har upprättats samt ett internt projektdirektiv har utformats.

För att identifiera rutinen för projektredovisningen av detta projekt har projektplanen, protokoll från styrgruppsmöte och projektredovisning för 2015 lästs igenom och stickprovsgranskning av fakturor gjorts. Analys av vilken uppföljning som görs i styrgruppsmötesprotokollen och av budget har också gjorts.

Det kan fastställas att projektplanen i stort följer den utformning som specificeras i affärsrapporten, då denna bland annat inkluderar information om vilket projekt som bedrivs, projektorganisationens utformning samt tidplan. Den går dock inte detaljerat in på riskfaktorer eller budgeten och styrgruppens utformning men detta framgår dock i det interna projektdirektivet där tidsplan, styrgrupp, budget och risker specificeras.

Vid genomläsning av projektredovisningen i Raindance för projektet 2015 kan det dock konstateras att inte heller här finns någon budget inlagd i redovisningssystemet, vilket gör att det utifrån detta inte kan göras en uppföljning av nerlagda kostnader i jämförelse med budget. Detta beror likt ovan i Digitalt Kundmöte dels på att budgeten har lagts in

på ansvarsnivå istället, dels på att ekonomifunktionen inte har erhållit information kring vilken budget som ska läggas in på projektet i samband med att projektnummer upprättas.

Genomläsning av projektredovisning indikerar även att det inte finns några kostnader för intern nerlagd tid vilket således medför att den interna tiden inte beaktas i totala kostnader för detta projekt eller planeras in för projektet.

Genomläsning har gjorts avseende styrgruppsmöte och det kan konstateras att uppföljning avseende status i projektet görs. Vid detta styrgruppsmöte görs även en analys av total ordersumma i förhållande till avtalat pris. Det görs även en analys av total ordersumma i förhållande till redan betalt belopp. Det noteras således att det görs en uppföljning av budget samt av framtida likviditetsbehov. I mötesprotokollet framgår även att eventuella tillkommande kostnader förs upp och beslutas om.

Genom utdrag ur projektredovisningen har det noterats att kostnader dels kostnadsförs löpande, dels aktiveras som anläggningstillgång. Utifrån utdraget ur projektredovisningen bedöms dock de kostnadsförda fakturorna inte vara av väsentlig karaktär eller risk för felaktig hantering föreligga varför stickprov har tagits avseende de fem största fakturorna som redovisats som anläggningstillgång. Samtliga fakturor bedöms vara hänförliga till projektet och har förattesterats av beställare och slutattesterats av behörig person inom ansvarsområdet.

Projektet har ännu inte slutavräknats, varför ingen avskrivning av tillgången har påbörjats. Detta har efter genomläsning av styrgruppsmötesprotokoll och intervju kunnat konstateras vara korrekt hanterat då kravuppfyllelsen för de färdiginstallerade produkterna inte har uppfyllts.

3.4 Trelleborgsbanan och Flaggskepp Trelleborg

Efter intervjuer med ansvariga har det kunnat fastslås att Trelleborgsbanan och Flaggskepp Trelleborg inte är projekt i samma bemärkelse som de ovan beskrivna projekten.

Trelleborgsbanan är ett projekt som drivs av Trafikverket och där Skånetrafiken framförallt agerar mellanman genom att erbjuda kommunen möjlighet att söka infrastrukturbidrag för utformandet av Trelleborgs station. Region Skåne fungerar således som medfinansiär av Trelleborgs bussterminal genom att kommunen erbjuds möjlighet att söka bidrag. Det har dock noterats i avsiktsförklaringen att Skånetrafiken tillsammans med Trelleborgs Kommun ska finansiera ca 5 mkr för stationen i Trelleborg, vilket således innebär att Skånetrafiken inte endast agerar som mellanman i detta projekt.

Inom detta projekt i Trafikverkets regi har även uppkommit en del kostnader där Skånetrafiken har avtal med leverantören, varför leverantörsfakturorna inkommer till Skånetrafiken för att sedan vidarefaktureras till Trafikverket som ansvarar för projektets budgetuppföljning.

Flaggskepp Trelleborg i sin tur avser en avsiktsförklaring att Skånetrafiken åtar sig att fram till år 2020 prioritera Trelleborgs station för implementering av åtgärder för att utveckla funktioner och tjänster för resenärerna. Dessa kostnader står däremot Skånetrafiken till viss del för tillsammans med kommunerna.

För Flaggskepp Trelleborg har ett styrgruppsmötesprotokoll lästs igenom där det kan noteras att budget har upprättats och genomförande och risker för varje åtgärd går igenom. Dock framgår inte budgeten i projektredovisningen, vilket även här är på grund av att detta går på ansvarsbudgeten och inte kommuniceras till ekonomipersonalen i samband med att projektnummer upprättas.

Det har även i projektet Trelleborgsbanan noterats att uppföljning av nerlagda kostnader görs mot prognos, men det framgår inte i projektredovisningen att uppföljning görs av budget.

För Trelleborgsbanan har kontroll gjorts av utdrag från Raindance där det framkommer att fakturor kostnadsförs i takt med att dessa inkommer.

Utifrån utdrag från projektredovisning i Raindance för Flaggskepp Trelleborg och Trelleborgs station har även genomgång gjorts avseende det största kostnadskontot och huvudboksutdrag för detta konto har lästs igenom. Stickprov har även tagits på de fem största fakturorna för att verifiera att projekttillhörighet finns och att korrekt attest görs. Samtliga fakturor bedöms vara hänförliga till projektet och har förattesteras av beställare och slutattesterats av behörig person inom ansvarsområdet.

Eftersom majoriteten av kostnaderna ska vidarefaktureras har det noterats förekomma en risk att vidarefakturering inte görs i samma period som kostnadsföring. Förutom stickprovsgranskning av inkomna fakturor har således även huvudboksutdrag för vidarefakturering kontrollerats för att säkerställa korrekt periodisering. Genomläsning av huvudboksutdrag av vidarefakturering har inte indikerat på några periodiseringsproblem då Skånetrafiken inför varje tertiärbokslut och årsbokslut redovisar en periodiserad intäkt om ingen fakturering ännu hunnit göras.

Likt i ovan granskade projekt specificeras inte internt nerlagd tid vilket medför att eventuella kostnader för intern personal inte har inkluderats i det vidarefakturerade underlaget till Trafikverket.

4. Bedömning

Den rutin som föreligger för uppstarten av ett projekt bedöms följas i samtliga granskade fall och har även noterats vara en del i rutinen vid intervjuer med berörda tjänstemän. Projektledarna bedöms arbeta efter projektplanen och analyserar eventuella avvikelser mot tidplan i de styrgruppsmöten som hålls regelbundet i samband med projekt. Samtliga projekt har blivit tilldelade ett projektnummer, vilket bedöms bidra till att säkerställa en korrekt redovisning av kostnaderna för projektet och därmed god ekonomisk uppföljning. Rutin avseende vidarefakturering av utlägg i projekt som drivs tillsammans med Trafikverket bedöms vara väl förankrad och det säkerställs att kostnaderna matchas med motsvarande intäkt inför varje bokslut. Skånetrafiken bedöms således ha en väl fungerande rutin avseende uppstart av projekt samt uppföljning av projekt.

Det har däremot noterats att budgeten för projekten sällan kommuniceras till ekonomiavdelningen vilket gör att budget inte läggs in i projektredovisningen. Det har även noterats att vid den tidpunkt som ett projekt godkänns läggs budgeten in på den totala ansvarsbudgeten utan att separeras ner på projektnivå. På grund av detta skapas svårigheter att följa upp projektet mot budget då eventuella positiva avvikelser på övriga kostnader inom ansvarsbudgeten kan leda till att eventuella merkostnader för projektet inte fångas upp. Detta medför även att ett större ansvar vilar på projektledaren att göra uppföljningen av budgeten i styrgruppsmötena. Vid granskningen har det framkommit att uppföljning mot budget inte alltid tas upp vid dessa möten. Vår bedömning är således att rutinen kring budgetuppföljning kan förbättras. Vår rekommendation är att kommunikation måste ske till ekonomiansvariga för att säkerställa att ett projekt tilldelas en budget samt att budgeten inte endast ligger på ansvarsnivå för att säkerställa att projektets eventuella kostnadsavvikelser kan fångas upp.

Vår bedömning är även att intern tid i projekt borde planeras in i projektet för att medge en bättre allokering av personalresurserna. Genom att specificera hur mycket tid som bör läggas ner kan planering av personalen göras och en mer realistiskt tidplan på projektet kan upprättas. Vi vill även poängtera att internt upparbetad tid bör specificeras i projektets totala kostnader, dels för att få en korrekt redovisning av projektets faktiska kostnader, dels för att vid de tillfällen som aktivering av projekt ska göras få ett korrekt anskaffningsvärde på den internt upparbetade tillgången. Vid de tillfällen som vidarefakturerings görs, rekommenderas även Skånetrafiken att försöka identifiera internt nedlagd tid för att eventuellt kunna inkludera detta i vidarefaktureringen.

Samtliga kostnader avseende stickprovsgranskade fakturor bedöms vara hänförliga till respektive projekt och följa den delegationsordning som finns inom Skånetrafiken. Det bedöms inte heller ligga några periodiseringsfelaktigheter då majoriteten av de stickprovsgranskade projekten har kostnadsförts löpande och hantering av aktivering har gjorts korrekt. Matchning av intäkter och kostnader för vidarefakturerings har även stickprovsgranskats med tillfredsställande resultat.