



## **Region Skåne**

Granskning av projektredovisning i Skånetrafikens regi



Simon Ramsén  
Paul Hansson

Deloitte AB  
Februari 2019

# Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	3
2. Inledning	4
2.1 Bakgrund	4
2.2 Revisionsmål	4
2.3 Revisionsmetod	4
2.4 Tidplan	4
3. Granskningsområden	5
3.1 Rutin och interna kontroller	5
3.2 Granskade projekt	6
3.2.1 Singapore	6
3.2.2 Spårväg i Lund	7
3.2.3 System 3	7
4. Slutsats	9

## 1. Sammanfattning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Skånetrafiken har ändamålsenliga och väl fungerande rutiner för projektredovisning för att säkerställa att god redovisningssed efterlevs. Rapporten är en uppföljning från 2015.

Vår bedömning efter genomförd granskning är att Skånetrafiken har i all väsentlighet ändamålsenliga system för projektredovisning och uppföljning. Det bedöms i all väsentlighet finnas fungerande rutiner och interna kontroller relaterat till redovisning och projektuppstart samt uppföljning. Vi har dock inom följande områden identifierat förslag till rekommenderade förbättringar av den interna kontrollen. Dessa områden kvarstår delvis från de rekommendationer som lämnades efter 2015 års granskning.

Vi rekommenderar att:

- Ansvarsområden och processer kopplat till budgetarbetet på projektnivå tydligare definieras. Detta i syfte att förstärka den interna kontrollen och möjliggöra bättre uppföljning av det ekonomiska utfallet mot budget.
- Det införs en samlad plats för uppdaterad budget, förslagsvis ekonomisystemet Raindance, för att underlätta samarbetet mellan ekonomiavdelning och projektgrupper samt för att minska risken för att det cirkulerar olika versioner av projektbudgetar.
- Projektbudgetarna och prognos per projekt samlas under ett ansvar för att medföra en enklare projektuppföljning.
- Kostnader för interna resurser tas med i budget samt kopplas till projektnummer genom tidrapportering för att ge en rättvisande bild av projektets utfall mot budget. Detta bör även inkluderas för de tillfällen då aktivering av projekt ska göras för att få ett korrekt anskaffningsvärde på den internt utarbetade tillgången.
- Genomgång av öppna projektnummer görs på regelbunden basis för att undvika att avslutade projekt ligger öppna. Det rekommenderas även att stängning av projekt i projektprocessen inkluderar stängning av projektnummer i Raindance.

## 2. Inledning

### 2.1 Bakgrund

Skånetrafiken bedriver kontinuerligt ett antal investeringsprojekt. Tidigare granskning har påvisat vissa brister i hanteringen av dessa projekt varför en uppföljning har bedömts lämplig under 2018 års revision.

### 2.2 Revisionsmål

Vår granskning har syftat till att bedöma om Region Skåne har ändamålsenliga och väl fungerande rutiner för säkerställande av att god kontroll och uppföljning finns kring pågående projekt och att god redovisning efterföljs. Vår granskning har huvudsakligen inriktats mot följande:

- Uppföljning av projekts ekonomiska utfall mot budget.
- Planering av intern tid.
- Redovisning av intern tid

### 2.3 Revisionsmetod

Vår revisionsmetod har bestått av följande tillvägagångssätt:

- Intervjuer med ansvariga tjänstemän som har övergripande projektansvar och med ekonomipersonal.
- Verifiering av utvalda kontroller på stickprovsbasis.
- Granskning på stickprovsbasis av ett antal investeringsprojekt.

Granskningen har utförts av Simon Ramsén och Paul Hansson.

Faktagranskning av sakuppgifter har genomförts av de personer som varit föremål för intervjuer vid granskningen.

### 2.4 Tidplan

Granskningen har utförts under hösten 2018 och rapporteras till Revisorskollegiet i februari 2019 enligt överenskommelse.

### 3. Granskningsområden

#### 3.1 Rutin och interna kontroller

Budget sätts årsvis på affärsområdes-/avdelningsnivå och fördelas sedan på de underliggande projekten. Varje projekt kan ligga under flera olika affärsområden/avdelningar och således vara en underliggande del i flera budgetar. I nuläget saknas tydligt definierade ansvarsområden och processer kopplat till budgetarbetet på projektnivå. Det finns en viss variation i arbetssättet från projekt till projekt vilket försvårar möjligheten att arbeta systematiskt med interna kontroller kopplat till budget på projektnivå. Brist på ansvarsfördelning och väl definierade processer innebär svårigheter för ekonomiavdelningen att följa projekten mot budget.

Projektbudget läggs i nuläget inte in i Raindance för samtliga projekt vilket resulterar i att det finns fler än en version av budget. Detta försvårar den finansiella uppföljningen för ekonomiavdelningen.

Projektens budgetar ligger spridda på flera olika affärsområden/avdelningar och det är vår uppfattning att det blir svårare att arbeta med prognoser om projektmedel ska omfördelas mellan affärsområdena/avdelningarna. Att projektbudgetarna ligger samlade under ett ansvar skulle medföra en enklare projektuppföljning då prognosen per projekt endast påverkar ett ansvar och inte flera.

Vid uppstart erhåller samtliga projekt ett unikt projektnummer till vilket kostnader som bokförs i Raindance kopplas vilket möjliggör att bokförda kostnader på respektive projekt kan spåras. Skånetrafiken tillämpar ingen tidrapportering kopplat till sina projekt och således finns endast intern tid upplagd på projektnummer i undantagsfall. Vår uppfattning är att detta försvårar möjligheten att följa upp hur mycket resurser som respektive projekt faktiskt kräver. Uppföljning skulle kunna stärkas genom att tidrapportering sker på projektnummer.

Genomgång av öppna projektnummer för att avgöra om projekten fortfarande är aktiva eller borde stängas utförs inte på regelbunden basis.

#### Bedömning

Ett förtydligande av ansvarsfördelningen och budgetprocessen kopplat till de ekonomiska aspekterna på projektnivå skulle förstärka den interna kontrollen och möjliggöra en bättre uppföljning av det ekonomiska utfallet mot budget.

Det är vår uppfattning att en dedikerad projektcontroller skulle kunna fungera som en brygga mellan projektgrupper och ekonomiavdelningen. Det skulle i kombination med tydligare definierade ansvarsområden och budgetprocessen stärka den interna kontrollen.

Den interna kontrollen skulle förstärkas genom att en väl definierad rutin upprättas och efterlevs där förslagsvis budget läggs in i ekonomisystemet i samband med upprättande och att denna uppdateras vid beslutade förändringar.

Vår bedömning är att genomgång av öppna projektnummer borde genomföras på regelbunden basis. För projekt med låg eller ingen aktivitet bör utredas huruvida projektet fortfarande är aktivt eller borde stängas. Projektprocessen borde innehålla en punkt då avslut av projektet sker, att även projektnumret stängs och att det är projektledaren som "beordrar" stängningen.

## **3.2 Granskade projekt**

### **3.2.1 Singapore**

Projekt Singapore är en del av ett större utvecklings- och införandeprogram där ett nytt biljett- och betalssystem skall införas. Singapore är det projekt som avser utvecklingen av backend-lösning mot vilka de andra projekten i programmet vilar. Projektet drivs i form av ett partnerskap mellan länstrafikbolagen i Skåne, Östergötland och Blekinge och väntas färdigställas under 2019 enligt definierat avrop. Överenskommelsen i partnerskapet mellan Skåne, Östergötland och Blekinge innebär att Skånetrafiken står för utvecklingskostnaderna i sin helhet fram till dess att Östgötatrafiken och Blekingetrafiken får sina första respektive leveranser från projektet. När detta sker kommer de att faktureras en s.k. inträdesbiljett som motsvarar den upparbetade kostnaden. Efter att inträdesbiljetten fakturerats kommer respektive aktör (Östgötatrafiken och Blekingetrafiken) löpande faktureras för deras andel av projektets kostnad.

Projektet har en välarbetad projektspecifikation med exempelvis krav, tidsplan, budget samt ansvarsfördelning. Flera projektnummer i Raindance har tillägnats projektet vilken bedöms vara en förutsättning för den finansiella uppföljningen, bl.a. eftersom vissa delar skall faktureras vidare till Östgötatrafiken och Blekingetrafiken. Hur stor andel av projektets totalkostnad som skall fördelas ut till Östgötatrafiken respektive Blekingetrafiken bestäms månadsvis beroende på utfallet. Kostnad enligt budget kopplat till projektet består främst av en fastpriskostnad på 35.5 mnkr över 16 månader till en extern IT-leverantör. Fastprisavtalet kostnadsförs månatligen linjärt med 1/16-del av totalen och följer således inte färdigställandegrad av projektet. Kostnad för intern tid kostnadsförs inte på projektets projektnummer.

Det övergripande ansvaret ligger hos projektägaren som ansvarar för att följa upp projektets status och budget. Styrgrupp- och ledningsmöten hålls på regelbunden basis (med en vecko-/månadsvis frekvens) där exempelvis projektets tidsplan, kvalitet och budget följs upp. Till varje styrgruppsmöte görs även en prognos över utgifter under projektets löptid vilka fördelas på kostnader och investeringar.

### **Bedömning**

Projektets budget finns inte inlagd i ekonomisystemet Raindance, vilket medför att ekonomiavdelningen saknar möjlighet att löpande följa upp huruvida projektet är inom budget. Ekonomiavdelningen kan därmed inte ge det stöd som de vill och förväntas ge i projektuppföljningen. Däremot finns hela utvecklingsprogrammet (Singapore är ett av fyra projekt) i Raindance som följs upp varje månad.

Kostnader och tillhörande stickprovgranskade fakturor har korrekt projekttillhörighet och följer den delegationsordning som finns inom Skånetrafiken.

### 3.2.2 Spårväg i Lund

Spårväg i Lund är en kollektivtrafiksatsning av det trafikerade stråket mellan centralstationen och Brunnsög i Lund. Satsningen är ett samarbete mellan Lunds stad och Skånetrafiken där Skånetrafiken ansvarar för exempelvis depåer, väderskydd, underhåll samt upphandling av spårvagnar och operatörer som ska bedriva spårtrafiken.

Projektet, som ligger under affärsområde Buss, har en omfattande projektspecifikation innefattande exempelvis krav, tidsplan, ursprunglig översiktlig budget och ansvarsfördelning kopplat till projektet. Ett eget uppdragsnummer kopplat till Raindance har tillägnats projektet vilket är en förutsättning för den finansiella uppföljningen. Inga interna resurser tas med i den finansiella budgeten och ingen intern tidrapportering på projektet görs.

Styrgruppsmöten hålls på regelbunden basis och innehåller både agenda och protokollförda beslut. Vid styrgruppsmöten analyseras avvikelser mot en översiktlig budget och det sker en uppdatering av det ekonomiska läget. Vidare sker uppföljning av projektets status. Det tas också vägvalsbeslut samt eventuella beslut om eskalering av de beslut som tas på politisk nivå.

#### Bedömning

Projektet saknar en samordnad, tillgänglig och uppdaterad nedbrytning av budgetramen. Baserat på den information vi tagit del av är det svårt att avgöra huruvida faktiska kostnader ligger inom nuvarande budget. Det saknas en tydlig process och ansvarsfördelning kopplat till budgetarbetet.

Projektets budget finns inte inlagd i ekonomisystemet Raindance, vilket medför att ekonomiavdelningen saknar möjlighet att löpande följa upp huruvida projektet är inom budget. Ekonomiavdelningen kan därmed inte ge det stöd som de vill och förväntas ge i projektuppföljningen.

Den interna kontrollen skulle kunna stärkas genom att ansvar och process tydligt definieras samt att en roll som projektcontroller införs med uppgift att samordna och strukturera budgetarbetet.

Kostnader och tillhörande stickprovsgranskade fakturor bedöms ha korrekt projekttillhörighet och följer den delegationsordning som finns inom Skånetrafiken.

### 3.2.3 System 3

Projektet har som syfte att införa ett nytt tågsystem som i ett första steg ska trafikera sträckan mellan Helsingborg och Österport där det bedöms vara kapacitetsbrist. Förstärkningen ska ske med kapacitetsstarka fordon av hög kvalitet och främst i högtrafik. Planerade investeringar och kostnader består främst av tågfordon och konsultkostnader. Trafikstart är satt till december 2022 och projektet förväntas färdigställas under år 2023 och har en total budget om nästan 1.9 mdkr varav 44.2 mnkr avser övriga kostnader (exempelvis konsultkostnader) och resterande avser nya tågfordon.

Projektet är indelat i fyra delprojekt; Kundmöte, Fordon & Depå, Trafik & Avtal samt Etablering för vilka individuella budgetar finns. Upphandlingen av fordon sker via ramavtal genom det gemensamt ägda Transitio. Av de 44.2 mnkr i övriga kostnader står konsultkostnader till Transitio för merparten. Månatlig rapport erhålls avseende dessa kostnader.

Projektet har en välarbetad projektspecifikation med exempelvis krav, tidsplan, budget samt ansvarsfördelning. Ett eget uppdragsnummer kopplat till Raindance har tillägnats projektet vilken bedöms vara en förutsättning för den finansiella uppföljningen. Kostnader för interna resurser tas inte med i budget och tidrapportering på projektnummer sker inte.

Styrgruppsmöten hålls månatligen där enskilda frågor hanteras. Det har enligt projektledare ännu inte skett någon budgetuppföljning vid dessa möten, vilket kan förklaras av att projektet är relativt nystartat. Vi har per rapportens datum inte tagit del av styrgruppsprotokoll då det råder upphandlingssekretess i ärendet för närvarande.

### **Bedömning**

Projektets budget finns inte inlagd i ekonomisystemet Raindance, vilket medför att ekonomiavdelningen saknar möjlighet att löpande följa upp huruvida projektet är inom budget. Ekonomiavdelningen kan därmed inte ge det stöd som de vill och förväntas ge i projektuppföljningen.

Projektet är i startfasen och kostnaderna har ännu inte tagit fart men kostnader och tillhörande stickprovsgranskade fakturor bedöms ha korrekt projekttillhörighet och följer den delegationsordning som finns inom Skånetrafiken.



## 4. Slutsats

Budget sätts årligen på affärsområdes-/avdelningsnivå och fördelas sedan på underliggande projekt; ett projekt kan ligga under flera affärsområden/avdelningar. Projektets budget sätts först på en övergripande nivå och bryts sedan ned per år. På projektnivå saknas idag tydligt definierade ansvarsområden och processer kopplat till budget. En osäkerhet framkommer vid våra intervjuer avseende huruvida det är projektledaren, ekonomiavdelningen eller styrgruppen som har ansvar för den löpande ekonomiska uppföljningen av projektbudget.

Vidare noterar vi att budget för projekt sällan kommuniceras till ekonomiavdelning och därmed inte läggs in i ekonomisystemet Raindance. Detta medför att ekonomiavdelningen saknar möjlighet att löpande följa upp utfall mot budget och ge det stöd som de vill och förväntas ge. Således hamnar ett större ansvar på projektledare och styrgrupp att regelbundet följa upp projektets kostnader mot dess budget. Det framgår i många protokoll och stödmaterial att denna uppföljning görs vid styrgruppsmöten, men inte i samtliga. Att förtydliga ansvarsfördelningen och definiera budgetprocessen kopplat till de ekonomiska aspekterna på projektnivå skulle förstärka den interna kontrollen och möjliggöra en bättre uppföljning av det ekonomiska utfallet mot budget. Det är vår uppfattning att en dedikerad projektcontroller skulle kunna fungera som en brygga mellan projektgrupperna och ekonomiavdelningen. Det skulle i kombination med tydligare definierade ansvarsområden och ett enhetligt arbetssätt stärka den interna kontrollen.

Vid uppstart erhåller samtliga projekt ett unikt projektnummer till vilket kostnader som bokförs i Raindance kopplas. Detta är en förutsättning för att följa det ekonomiska utfallet per projekt. Vi har i vår granskning kunnat inhämta huvudboksutdrag för samtliga projekt som granskats i samband med denna rapport. Vid intervju med ansvarig personal på ekonomiavdelningen har framkommit att det i dagsläget saknas en strukturerad rutin för genomgång av öppna projektnummer. För projekt med låg eller ingen aktivitet bör utredas huruvida projektet fortfarande är aktivt eller borde stängas. Projektprocessen bör förslagsvis även innehålla en punkt kopplat till avslut av projektet där projektnumret stängs av ekonomiavdelningen på uppdrag av projektledaren.

I dagsläget ingår inte kostnad för interna resurser i budget på projektnivå, inte heller görs tidrapporter med redovisning av projekt och aktivitet vilket innebär att kostnad för interna resurser inte heller inkluderas projektets utfall. Vi bedömer på samma sätt som vid 2015 års granskning att kostnad för interna resurser bör tas med i budget samt kopplas till projektnummer genom tidrapportering för att ge en rättvisande bild av projektets utfall mot budget. Detta bör även inkluderas för de tillfällen då aktivering av projekt ska göras för att få ett korrekt anskaffningsvärde på den internt upparbetade tillgången.

Styrgruppsmöten hålls på regelbunden basis med varierande frekvens samt vid behov. Innehållet varierar men generellt innehåller dessa möten genomgång av projektets status, beslutspunkter samt analys av utfall mot budget på aggregerad nivå.

De kostnader och tillhörande fakturor som granskats kopplat till de tre projekten ovan bedöms ha korrekt projekttillhörighet och följa den delegationsordning som finns inom Skånetrafiken. Vi noterar inga väsentliga avvikelser.

## **Bilaga 1: Intervjuade personer**

Affärsområdeschef AO Buss, Skånetrafiken

Avdelningschef Försäljning, Skånetrafiken

Avdelningschef Strategi & Affärsstöd, Skånetrafiken

Enhetschef Ekonomi, Skånetrafiken

Projektledare Singapore, Skånetrafiken

Projektledare Spårväg i Lund, Skånetrafiken

Projektledare System 3, Skånetrafiken

# Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [ices t LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

©2018 Deloitte AB