



pm

Projektstyrning i Stockholms stad

Februari 2009



INNEHÅLL

Sammanfattning	3
Introduktion	4
Bakgrund	4
Om uppdraget	4
Avgränsningar	6
Disposition	6
Nulägesanalys.....	7
Tillvägagångssätt.....	7
Övergripande observationer	7
Föreslagen projektstyrningsmetod	13
Om metoden	14
Fem faser	14
Sju områden.....	15
Mallar	16
Ekonomiska begrepp	16
Förslag på justeringar i nuvarande investeringsregler.....	18
Förslag på nästa steg	20
Färdigställande av projektstyrningsmetod för stora projekt.....	20
Implementering av projektstyrningsmetod för mycket stora projekt.....	20
Bilaga 1	22
Lista över respondenter	22
Bilaga 2	24
Lista över insamlat material	24

SAMMANFATTNING

Inom Stockholms stad planeras och drivs stora och komplexa investeringsprojekt med behov av förbättrad styrning, kontroll och kvalitet. Deloitte fick under hösten 2008 i uppdrag att tillsammans med stadsledningskontoret (SLK) ta fram ett förslag på en gemensam projektstyrningsmetod för Stockholms stads mycket stora bygg- och anläggningsprojekt vars investeringsutgift överstiger 300 miljoner kronor.

Arbetet har bestått av en kartläggning av nuvarande projektstyrningsmetoder, identifiering av förbättringsområden samt framtagande av ett förslag på framtida projektstyrningsmetod och ett antal mallar för projekt.

Nulägesanalysen genomfördes utifrån hur man i dagsläget arbetar med upprättande och uppföljning av; mål, projektorganisation, tidplan, projektekonomi, riskhantering, kvalitetshandling, kommunikation och rapportering. Kartläggningen visade att det i dagsläget finns metoder och verktyg som används i de enskilda förvaltningarna och bolagen. Det finns dock ett gemensamt behov av gemensam struktur, koordinering och kommunikation i de stora investeringsprojekt som drivs inom Stockholms stad.

Den föreslagna projektstyrningsmetoden beskriver vilka aktiviteter som ska genomföras och är uppdelad på fem faser i projektets livscykel:

Initiera – Framtagande av ett projektdirektiv som uttrycker ramarna för kommande utredningsfas. Projektdirektivet är beslutsunderlaget inför ett utredningsbeslut.

Utreda – Förberedelser och utredning inför ett inriktningsbeslut som fattas i kommunfullmäktige.

Planera – Ytterligare detaljerad utredning och planering inför ett genomförandebeslut som fattas i kommunfullmäktige.

Genomföra – Utförande av projektets planerade aktiviteter och uppföljning av att projektets målsättningar nås avseende tid, ekonomi och kvalitet.

Avsluta – Slutredovisning och avslut av projekt som inkluderar aktiviteter relaterade till slutlig uppföljning och att tillvarata tagande av lärdomar.

Föreslagna framtida aktiviteter är färdigställande av projektstyrningsmetoden (exempelvis framtagande av ytterligare gemensamma mallar), implementering av metoden, utveckling av en investeringsstrategi och framtagande av en portföljstyrningsmetod.

INTRODUKTION

Bakgrund

Stockholms stad går ett antal utmaningar tillmötes kring projektstyrning på grund av ökad investeringstakt samt stora och komplexa projekt vilka kräver involvering och samordning av flera förvaltningar.

Stadsledningskontoret (SLK) tillsatte under hösten 2008 en utredningsgrupp med uppdrag att utreda hur Stockholms stad kan få bättre kontroll och styrning av stora bygg- och anläggningsprojekt. Utredningsgruppen bestod av representanter från exploateringskontoret, trafikkontoret, stadsbyggnadskontoret, SLK och Stockholms Stadshus AB. Denna utredning resulterade i en utredningsrapport med uppdrag till SLK att:

1. *”Ta fram ett måldokument för gemensam samordnad styrning av stora investeringsprojekt*
2. *Föreslå erforderliga förändringar i regler, metoder och projektorganisation för att få en bättre styrning och kontroll av stadens stora, ofta gemensamma investeringsprojekt”*

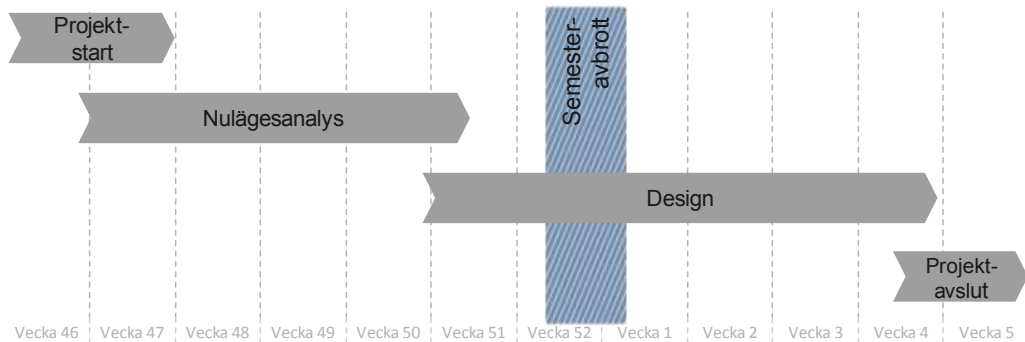
Deloitte bedrev under hösten 2008 ett projekt på exploateringskontoret där ekonomi- och projektstyrningen sågs över. En slutsats i det projektet var att det saknades en enhetlig projektstyrning övergripande inom staden.

Mot bakgrund av detta kontaktades Deloitte för att ta fram ett förslag på en framtida projektstyrningsmetod för alla stora projekt (>300 MSEK) inom Stockholms stad.

Om uppdraget

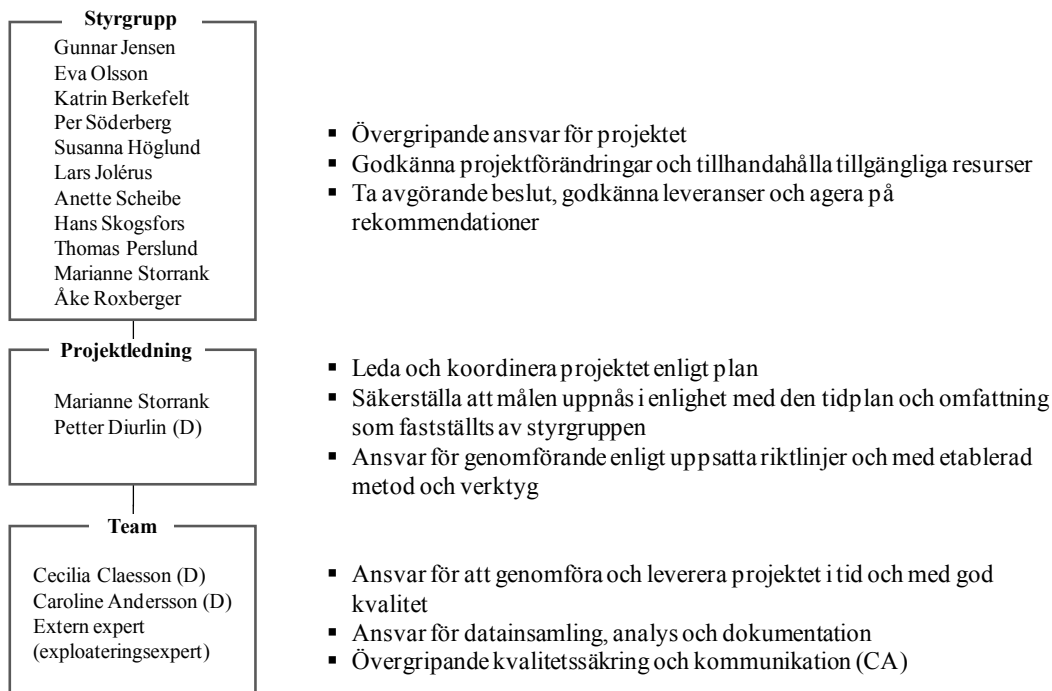
Syfte och mål med uppdraget har varit att ge en god bild av nuvarande projektstyrning samt skapa förutsättningar för enhetlig projektstyrning inom Stockholms stad. Uppdraget bestod av följande fyra faser:

- 1- Upprättande av detaljerad projektplan och en förankring av projektet.
- 2- Framtagande av god bild av nuvarande projektstyrning och effekter på framtida projektstyrningsaktiviteter.
- 3- Upprättande av förslag på framtida projektstyrningsmetod samt revideringar/tillägg till befintliga investeringsregler. Denna fas inkluderade även återkoppling på och förankring av framtaget förslag.
- 4- Rapportering av förslag på projektstyrningsmetod.



Figur 1: Fasindelning i projektet

Projektet pågick under tio arbetsveckor och har utförts av tre konsulter från Deloitte med projektledning från SLK samt en styrgrupp som i stort sett bestod av den tidigare utredningsgruppen.



Figur 2: Projektorganisation

Avgränsningar

- Den föreslagna projektstyrningsmetoden gäller mycket stora bygg- och anläggningsprojekt, vars investeringsutgifter bedöms överstiga 300 miljoner kronor.
- Metoden gäller inte interna utvecklingsprojekt.
- Metoden skapar förutsättningar för prioriteringar eftersom det blir lättare att jämföra projekten mot varandra men det är inte ett verktyg för att genomföra prioriteringar.
- Att etablera portföljstyrning ingår inte i detta projekt.
- Metoden kommer inte att ge riktlinjer för förhandlingar med externa parter, men projektstyrningsmetoden avses kunna tillämpas för valda delar när staden deltar i gemensamma projekt med externa parter.
- Det har inte gjorts någon projektgranskning av något enskilt projekt utan slutsatser baseras på övergripande analyser.
- Förslag på mallar för projektplan, riskhanteringsmetod/risklista och projektorganisation har framtagits inom ramen för uppdraget.

Disposition

Slutrapporten utgörs av fyra kapitel.

- **Kapitel 1** innehåller en beskrivning av nuvarande projektstyrning uppdelat på åtta områden.
- **Kapitel 2** utgörs av en kort beskrivning av metoden och information om hur den ska användas.
- **Kapitel 3** innehåller förslag på förändringar i nuvarande investeringsregler.
- **Kapitel 4** utgörs av förslag på hur Stockholms stad bör arbeta vidare med projektstyrningsmetoden.

Från Deloittes sida vill vi tacka SLK för förmånen att få ha arbetat tillsammans i detta uppdrag!

Caroline Andersson, kvalitetsansvarig Deloitte

Petter Diurlin, projektledare Deloitte

Cecilia Claesson, projektdeltagare Deloitte

NULÄGESANALYS

Tillvägagångssätt

Nulägesanalysen baseras på:

- Intervjuer med ett trettiotal personer inom Stockholms stad.
- Genomgång av befintliga investeringsregler och projektstyrningsmetoder.
- Workshop med styrgruppen för projektet där nuläget presenterades och granskades.

Personer som intervjuats har varit projektledare, ekonomer, avdelningschefer, förvaltningschefer med flera. De intervjuade personerna har representerat sin respektive organisatoriska tillhörighet enligt följande:

- Exploateringskontoret
- Fastighetskontoret
- Idrottsförvaltningen
- SLK
- Stadsbyggnadskontoret
- Stockholms Stadshus AB
- Trafikkontoret

Övergripande observationer

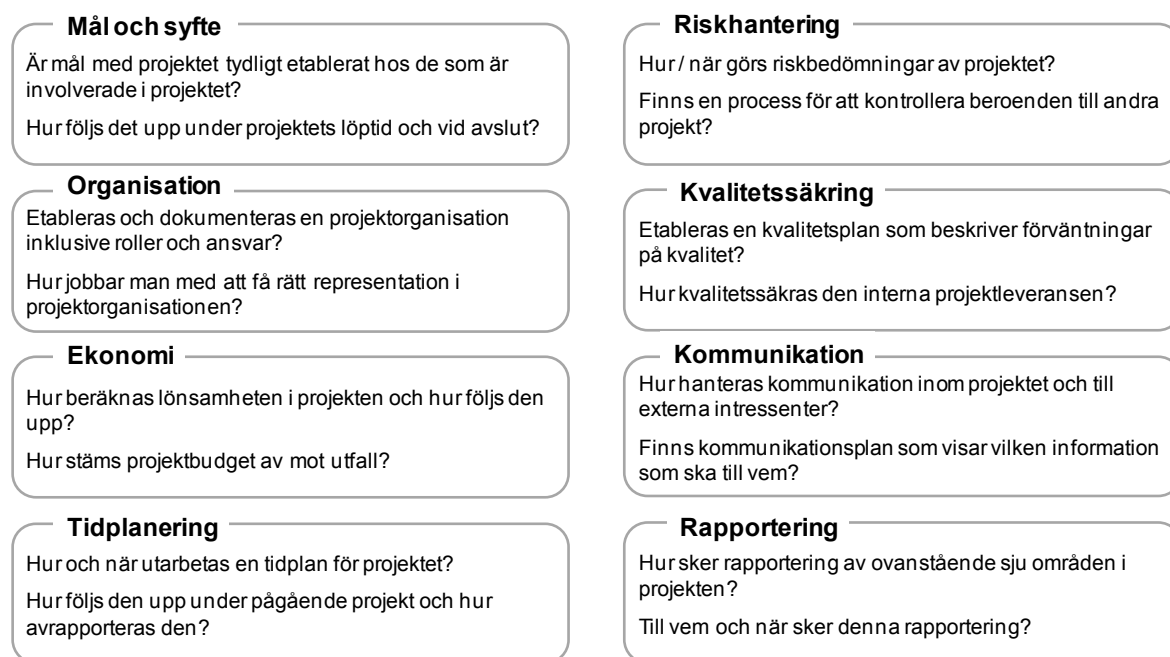
Dagens investeringsregler och anvisningar ger en god beskrivning av ”vad” som behöver göras inför beslutspunkter, under genomförande av projektet, samt vid projektavslut. De ger däremot inte tillräcklig vägledning i ”hur” det ska genomföras. Det har utvecklats några olika projektstyrningsstöd i form av exempelvis Q-anläggning och Q-exploatering. Dessa metoder är välutvecklade men hur väl dessa följs varierar och det finns ingen stadsövergripande samordning av dem vilket är nödvändigt i gemensamma projekt. På exploateringskontoret pågår för närvarande ett utvecklingsarbete avseende projektstyrning, bland annat utvecklas en projektplan och en projekthandbok för stora investeringsprojekt.

Intervjuer med bolagen inom Stadshus AB koncernen har haft en något annorlunda karaktär än med förvaltningar och SLK. Nedan redovisas de övergripande observationerna från dessa möten.

- **Stockholms hamnar** använder sig av verktyget ”Projektstruktur” för att strukturera, kontrollera och hantera information i projekten. De har även utvecklat ett kvalitetssystem som inkluderar Lilla och Stora modellen för hur man driver projekt beroende på projektens storlek. Stockholms hamnar är ISO certifierade därav granskas projektmodellens efterlevnad med jämna mellanrum.

- **Svenska bostäder** driver projekt utifrån en upprättad projekthandbok och som ett stöd till den, administrativa rutiner för nyproduktion och ombyggnadsprojekt. Projekthandboken fungerar som en checklista för vad som ska göras i respektive fas och inkluderar de mallar som ska användas för bl.a. tidplanering, budgetering och riskhantering.
- **Sisab** arbetar utifrån ett webbaserat verktyg som beskriver de faser och steg som ska tas i projekt, den inkluderar även mallar och råd om hur dessa ska fyllas i samt exempel på redan ifyllda mallar. Metoden implementerades under 2008 och är tillgänglig för alla intressenter i projektet vilket gör att även inhyrda konsulter kommer åt de mallar och stöd som Sisab vill att de ska använda sig av.

För att skapa en helhetsbild av den nuvarande projektstyrningen för staden togs en intervjumodell fram som täcker de komponenter som en projektstyrningsmetod generellt innehåller. Vid intervjuerna har det fastställts att modellen upplevts som heltäckande då ingen har påvisat att något område saknas.



Figur 3: Modell för genomlysning av dagens projektstyrning

Det nuläge som presenteras består av de återkommande synpunkter som uppkommit vid intervjuer med förvaltningarna. Utöver dessa observationer har även kraven på framtida modell dokumenterats, vilka identifierades under workshop med styrgruppen. Dessa återfinns under rubrik ”Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod” för respektive område.

MÅL OCH SYFTE

Observationer

Målsättningarna med projekten upplevs vara tydliga för vissa förvaltningar. Enligt dagens investeringsregler ska målsättning och syfte definieras i dokumentationen som upprättas inför respektive inriktningsbeslut och genomförandebeslut. Det finns dock inga riktlinjer som beskriver hur mål, syfte och omfattning ska definieras och hur projektens mål kopplar mot stadens övergripande strategi. I vissa fall uppfattas det som att olika projekt inom staden har motsättande målsättningar i förhållande till stadens övergripande mål.

Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod

I inledande skeden av projektet bör projektledaren definiera övergripande målsättning för projektet, genom att beskriva hur projektet kopplar till:

- Vision 2030
- egen nämnds mål
- andra nämnders mål

Inför inriktnings- och genomförandebeslut bör målsättningarna revideras och konkretiseras ytterligare. Avgränsningar som visar vilka mål som inte uppnås i projektet måste även definieras. Mål, syfte och omfattning för projektet ska alltid finnas uppdaterat och dokumenterat i beslutsunderlagen inför utredningsbeslut, inriktningsbeslut, genomförandebeslut i projektdirektivet och projektplan.

ORGANISATION

Observationer

Det finns ett behov av att beskriva hur projektorganisationen ska etableras och krav som finns på representation i projektorganisationen. Det finns inga tydliga riktlinjer som påvisar var projektägarskapet ska ligga och vilket ansvar som då åligger förvaltningen. Att få formell representation i projektorganisationen från samtliga involverade förvaltningar, bolag och externa konsulter anses vara mycket viktigt.

Roller och ansvar för de olika projektrollerna upplevs inte alltid vara tydliggjorda vilket leder till otydlighet för vem ska göra/besluta vad. Detta gäller även i vissa fall styrgruppsmöten som har upplevts som informationsforum snarare än tillfällen för beslutsfattande. Det har särskilt uttalats nödvändigheten av att finna sätt att klara rollkonflikter i matrisorganisation, mellan projektintressen och intressen hos linjeorganisationen.

Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod

Vid initiering av mycket stora projekt ska en projektägande nämnd utses av SLK. Denna nämnd är ytterst ansvarig för att säkerställa en fungerande koordinering mot andra involverade förvaltningar och bolag etc.

Projektorganisationens roller, ansvar och befogenheter ska dokumenteras i en centralt framtagen mall som även ger riktlinjer för hur sammansättningen av projektorganisationen ska se ut och vilka mandat och ansvar de olika rollerna har. Det ska där framgå formerna för hur beslut ska fattas i fall berörda parter har olika åsikter.

EKONOMI

Observationer

Samtliga förvaltningar upprättar en lönsamhetskalkyl för de projekt som planeras utifrån en centralt framtagen nuvärdeskalkylmall. Arbetet med att upprätta kalkylen görs lokalt på de olika förvaltningarna, som ansvarar för att anpassa den centrala kalkylmodellen för att passa den förvaltningens verksamhet.

Det är komplicerat att beräkna framtida intäkter och kostnader, särskilt i tidiga planeringsfaser när det finns större osäkerheter. Det finns specifika svårigheter att kalkylera framtida drift- och underhållskostnader där schablonkostnader används i dagsläget som förvaltningarna inte upplever vara rättvisande. Instruktioner för hur beräkningar ska göras finns beskrivna i ”Handbok för kalkylering av investeringar och andra betydande projekt i Stockholms stad”.

Samtliga utgifter relaterade till ett projekt i form av interna resurser från exempelvis stadsbyggnadskontoret debiteras i dagsläget inte på projektnivå och inkluderas således inte i projektbudgeten. För att få insikt i samtliga utgifter relaterade till projektet är det viktigt att även dessa utgifter presenteras.

Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod

Det bör framgå av projektplanen vilken kalkylmall som har använts (centralt framtagen/lokalt anpassad). Tekniska förvaltningar vars drift- och underhållsbudget påverkas av ett projekt, men som inte nödvändigtvis har några investeringar relaterade till projektet, bör involveras i estimeringen av framtida drift- och underhållskostnader.

De olika förvaltningarnas utgifter relaterade till ett stort gemensamt projekt ska kunna debiteras och följas upp för projektet. Investeringskomponenter som ligger på en annan förvaltning än projektägarens ska kunna följas upp på totalnivå men tillhör den egna förvaltningens budget.

TIDPLANERING

Observationer

Tidsuppskattningar för byggnationer och upprättande av tidplaner för enskilda förvaltningarna upplevs av förvaltningarna vara god. Koordinering av ett projekts tidplan mot andra stora projekt görs i vissa fall men koordineringen görs inte på ett enhetligt sätt.

Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod

Projektägande förvaltning ska ansvara för att upprätta en övergripande tidplan för projektet som inkluderar även de delar av projektet som utförs av andra förvaltningar.

RISKHANTERING

Observationer

Risker som påverkar projektets omfattning, kvalitet, ekonomi och tidplanering upplevs svåra att kontrollera och består normalt av extern påverkan bl.a. överklaganden. Det finns i dagsläget inget enhetligt sätt att identifiera, analysera, prioritera och hantera risker. Investeringsreglerna stipulerar att riskanalyser ska göras, men inte på vilket sätt.

Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod

En övergripande riskbedömningsmetod ska beskriva hur man går tillväga för att identifiera, analysera, prioritera och hantera projektrisker. Metoden ska även innehålla metod och checklista som kan användas i riskhanteringen löpande under projektet.

KVALITETSSÄKRING

Observationer

Extern kvalitetssäkring upplevs fungera väl, delvis med anledning av de upprättade avtal mellan entreprenörer/konsulter och staden som ska reglera kvalitet i leveranser. Intern kvalitetssäkring av projektstyrningen och projektgranskningar ses som ett område för förbättring.

Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod

Projektledare eller dedikerad resurs ansvarar för att säkerställa tillgänglighet till projektdokumentation som kan utsättas för oberoende granskning. Granskningen kan ske av interna eller externa resurser. Projektmetoden kommer vara utgångspunkten i vilken projektdokumentation som kan granskas.

KOMMUNIKATION

Observationer

Extern kommunikation (med allmänheten, media, kringboende etc.) upplevs fungera väl. Kommunikation sker från olika förvaltningar beroende på frågeställningar och projektfas. Den interna kommunikationen och samordningen mellan olika förvaltningar/bolag och SLK kan förbättras.

Samordningsmöten med berörda intressenter genomförs för stora projekt men det finns inte en formell process för hur projektets närmaste intressenter kartläggs. Det finns vissa mallar och riktlinjer för hur en kommunikationsplan ska upprättas men dessa är inte enhetliga mellan förvaltningarna.

Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod

Projektledare eller dedikerad resurs ansvarar för att genomföra kartläggning av intressenter och upprätta en kommunikationsplan som visar:

- Vem kommunicerar med vem
- Vad ska kommuniceras
- Hur ska kommunikation ske
- När ska information kommuniceras

RAPPORTERING

Observationer

Rapportering som sker till nämnd upplevs fungera tillfredsställande. Format och frekvens för rapportering till projektets styrgrupp och SLK är inte specificerat.

Det bör finnas potential att öka kunskapsåterföringen från projekt genom bland annat bättre slutrapportering. Eftersom projekten sträcker sig över en lång tidsperiod bör även erfarenhetsåterföring ske under projektets löptid i anslutning till milstolpar i projektet.

Aktiviteter i framtida projektstyrningsmetod

Löpande avrapportering till styrgrupp ska ske i standardiserad statusrapport till ansvarigt beslutande organ/nämnd/styrelse. Lägesrapporter ska även lämnas till kommunfullmäktige under projektets gång. Slutrapport upprättas som även innehåller erfarenheter från projektet. Vid projektavslut av stora projekt ska även en slutredovisning göras till kommunfullmäktige. Huvudprojektledaren är ytterst ansvarig för att säkerställa att kritisk projektdokumentation sparas för att kunna återanvändas enligt gällande riktlinjer.



FÖRESLAGEN PROJEKTSTYRNINGSMETOD

Föreslagen metod är tänkt att vara gemensam för alla stadens förvaltningar/bolag och ska användas för alla mycket stora bygg- och anläggningsprojekt. Metoden är framtagen primärt utifrån förutsättningar då Stockholms stad är ägare av projektet.

Föreslagen projektstyrningsmetod har tagits fram med utgångspunkt i de metoder och verktyg som används på stadens förvaltningar och bolag i dagsläget och utifrån Deloittes projektmetodik.

Syftet med en gemensam projektstyrningsmetod för stadens stora bygg- och anläggningsprojekt är att:

- Ge vägledning under projektets alla faser och aktiviteter
- Säkra projektens måluppfyllelse genom etablering av goda interna arbetsrutiner
- Möjliggöra jämförelse av projekt genom ett mer enhetligt arbetssätt
- Förkorta introduktionstiden för nya projektledare och projektmedarbetare
- Förbättra samordning och kommunikation mellan förvaltningar och bolag.

Metoden består av aktiviteter och mallar som ska förbättra styrningen och kontrollen av investeringar. Den fullständiga versionen återfinns i dokumentet Projektstyrningsmetod_Stockholms stad.ppt.

Metoden är tänkt att vara föremål för ständig utveckling och förbättring. Allteftersom fler goda exempel på ifyllda mallar tas fram bör dessa biläggas som referens för att på det sättet öka kunskapsåterföringen mellan projekt. SLK kommer att förvalta projektstyrningsmetoden.

Om metoden

Projektstyrningsmetoden är uppdelat i fem faser och sju områden. För varje fas (Initiera, Utredda etc.) beskrivs de aktiviteter som ska utföras relaterat till de olika kategoriska områdena (Mål & syfte, Organisation etc.). Kopplat till metoden finns i dagsläget tre mallar för projektplan, riskhantering och projektorganisation. Utöver mallarna finns det andra relaterade dokument som kan ge instruktioner i arbetet, exempelvis stadens kommunikationspolicy.



Figur 4: Övergripande bild av framtaget förslag på projektstyrningsmetod

Fem faser

Projektets livscykel beskrivs utifrån fem övergripande faser.

INITIERA

Initieringsfasen syftar till att säkerställa att ytterligare utredningsarbete för stora projekt enbart görs för projekt med godkänt projektdirektiv. Detta uppnås genom att projektledaren i denna fas upprättar ett projektdirektiv i samråd med SLK, övriga berörda förvaltningar och bolag. När samråd har skett ska projektdirektivet rapporteras till respektive berörd nämnd. Ett godkänt projektdirektiv innebär att fortsatt utredning av projektet får ske.

UTREDA

Utredningsfasen syftar till att säkerställa ett underlag för inriktningsbeslut med hög kvalitet. Detta uppnås genom att mål och syfte med projektet definieras, alternativa lösningar utreds samt att samråd sker med involverade förvaltningar/bolag. Underlaget

inför inriktningsbeslut ska godkännas via berörda nämnder/bolag av kommunfullmäktige. Inriktningsbeslutet innebär klartecken till att planera projektet vidare i planeringsfasen.

PLANERA

Planeringsfasen syftar till att säkerställa ett underlag för genomförandebeslut med hög kvalitet. Det finns en planeringsorganisation på plats som säkerställer att viktiga aspekter tas i beaktning. Med ett väl planerat genomförande uppnås större säkerhet i de kalkyler som läggs inför projektet. Underlaget inför genomförandebeslut ska godkännas via nämnder/bolag av kommunfullmäktige. Genomförandebeslut innebär klartecken till att planera projektet vidare i genomförandefasen.

GENOMFÖRA

Genomförandet syftar till att utföra projektet enligt uppsatt planering och säkerställa att projektets målsättningar avseende tid, ekonomi och kvalitet uppnås. Utöver själva genomförandet av projektet ska löpande avrapportering ske till beslutsfattare.

AVSLUTA

Denna fas syftar till att verifiera att projektets målsättningar har uppnåtts kring tid, ekonomi och kvalitet och få acceptans från projektets beställare (kommunfullmäktige/berörda nämnder) att projektet är avslutat. Detta uppnås bland annat genom upprättande och analys av utfall mot projektbudget och lönsamhetsuppföljning samt att lärdomar från projektet dokumenteras. Projektorganisationen avvecklas, tidplan avrapporteras och projektets avslut kommuniceras. Projektet avslutas i och med att en slutredovisning rapporteras via berörda nämnder till kommunfullmäktige. Efter beslut stängs projektet och den ansvarige projektledarens ansvar avslutas.

Sju områden

Aktiviteterna som ska genomföras i respektive fas har kategoriserats i sju olika områden; mål & syfte, organisation, tidplan, ekonomi, risk & kvalitet, kommunikation och rapportering. Detta har gjorts för att säkerställa att aktiviteter utförs inom samtliga områden och för att förenkla utförandet av aktiviteterna.

Mallar

Inom ramen för uppdraget har följande mallar tagits fram:

- Projektplan
- Projektorganisation
- Riskhanteringsmetod

Projektplanen är tänkt att vara en heltäckande men övergripande informationskälla för projektet och ska kunna användas exempelvis för att informera nya projektmedarbetare. I mallen för projektplan finns instruktioner om hur den ska upprättas och vilken information som ska inkluderas.

I mallen för projektorganisation dokumenteras projektorganisationen. Mallen beskriver de vanligaste rollerna i ett projekt och ger förslag på ansvars- och befogenhetsfördelning, den ska dock anpassas efter varje enskilt projekt.

Riskhanteringsmetoden beskriver varför och hur risker ska identifieras, analyseras, prioriteras och hanteras. Där beskrivs vid vilken bedömning en risk kräver en åtgärd och förslag på åtgärder. Riskerna och beslutad handlingsplan dokumenteras därefter i en risklista som också tagits fram.

Ekonomiska begrepp

Den föreslagna projektstyrningsmetoden innehåller komponenter som innebär förändringar och förtydligande av kraven på det ekonomiska budget- och uppföljningsarbetet för de mycket stora bygg- och anläggningsprojekten inom staden. Nedan följer de begrepp som föreslås gälla berörande projektekonomi.

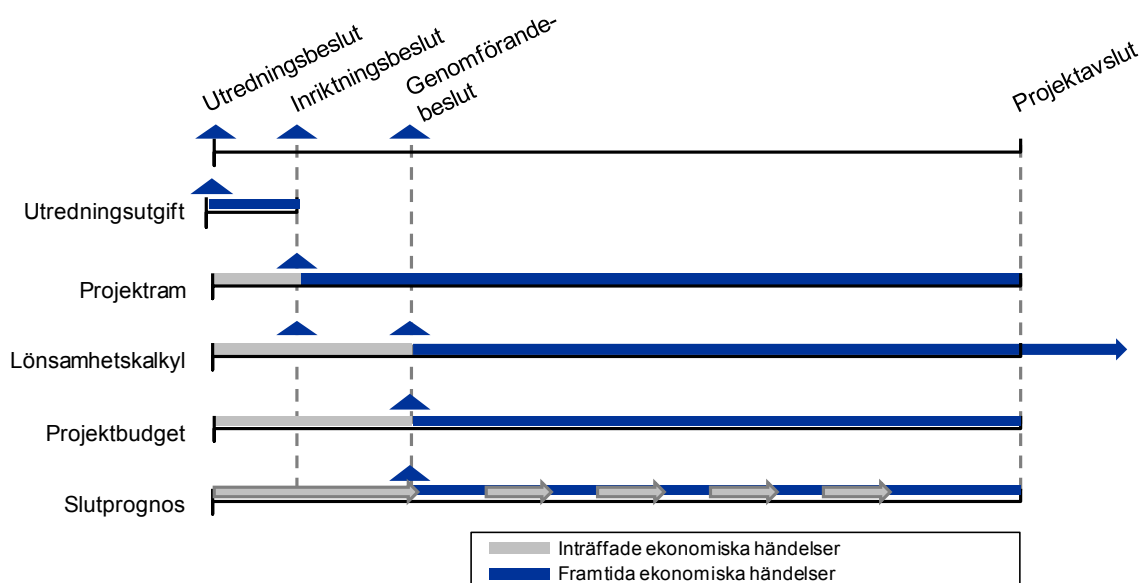
Utredningsutgifter inkluderar samtliga involverade förvaltningars och bolags såväl interna som externa utredningsutgifter som beräknas inträffa inför inriktningsbeslut. Här ska även specificeras vilka utgifter som relaterar till vilken förvaltning/bolag. Utredningsutgiften beräknas inför ett utredningsbeslut och inkluderas i projektdirektivet. Den beräknade utredningsutgiften revideras inte.

Projektramen är en grov uppskattning av den totala investeringsutgiften. Säkerheten i denna beräkning är att jämföra med en programhandling. Projektramen inkluderar samtliga involverade förvaltningars eller bolags projektutgifter, både interna och externa, även de som hunnit inträffa under utredningsfasen inför inriktningsbeslutet. Projektramen upprättas inför inriktningsbeslut och kan endast revideras genom ett reviderat inriktningsbeslut.

Lönsamhetskalkylen inkluderar samtliga utgifter och inkomster kopplade till projektet även de som redan inträffat. Här ryms även de kostnader och intäkter som förväntas att genereras efter projektets avslut. Dessa tas fram i samråd med berörda förvaltningar bolag, Lönsamhetskalkylen upprättas i den befintliga nuvärdeskalkylmallen inför inriktningsbeslut och genomförandebeslut. I genomförandefasen sker uppföljning av projektets lönsamhet mot avkastningskraven i lönsamhetskalkylen som godkändes vid genomförandebeslutet. Uppföljning av lönsamheten görs vid förändringar och minst årligen. Revidering av lönsamhetskalkylen kan göras vid reviderat inriktnings- eller genomförandebeslut.

Projektbudgeten är en uppskattning av den totala investeringsutgiften och inkluderar samtliga projektutgifter, såväl interna som externa, även de som redan hunnit inträffa i tidigare faser. Projektbudgeten är uppställd på samma sätt som projektramen men har en betydligt högre kalkylsäkerhet och kan jämföras med en bygghandling. Projektbudgeten upprättas inför ett genomförandebeslut. Uppföljning av projektets utgifter sker mot den godkända projektbudgeten. Projektbudgeten revideras endast vid stora förändringar i projektets omfattning som kräver ett reviderat genomförandebeslut. Revidering av projektbudgeten ska göras i samråd med SLK.

Slutprognos upprättas i och med godkänt genomförandebeslut och inkluderar samtliga projektutgifter, såväl interna som externa även de som redan hunnit inträffa i tidigare faser. Slutprognosen uppdateras löpande, dels med realiserade utgifter, dels med prognos för kommande utgifter. Slutprognosen stäms av mot den godkända projektbudgeten minst en gång per tertial.



Figur 5: Förklarande bild över när ekonomibegreppet inträffar i tiden

FÖRSLAG PÅ JUSTERINGAR I NUVARANDE INVESTERINGSREGLER

För mycket stora projekt fordras ofta en lång planeringstid och det finns till en början mycket stor osäkerhet om projektets förutsättningar. I sådana projekt finns behov av en inledande utredningsfas inför beslut om fortsatt planeringsarbete. Det finns för närvarande inget angivet om detta i stadens gällande investeringsregler.

Det gäller framförallt de aktiviteter och den beslutspunkt som är relaterade till fasen "Initiera" för mycket stora projekt med en investeringsutgift som beräknas överstiga 300 miljoner kronor för antingen bolag eller nämnder. För dessa projekt krävs att ett projektdirektiv upprättas och godkänns. Nedan följer kort våra rekommendationer på tillägg i nuvarande investeringsregler.

Rekommenderat tillägg till punkt 1.2 Grundläggande regelverk

För att upprättad metod ska få genomslagskraft och uppnå önskade effekter bör det stå med i reglerna att den ska användas. Vi föreslår följande tillägg:

Utöver det stöd som anvisningarna i detta dokument ger finns en gemensam projektstyrningsmetod upprättad. Den ska användas i alla mycket stora bygg- och anläggningsprojekt som uppskattas utgöra en totalinvestering på över 300 miljoner kronor.

Rekommenderat tillägg till punkt 2 Beslut

Vår rekommendation är att ytterligare en beslutspunkt läggs till som är ett beslut om vidare utredning. Denna beslutspunkt ska bara gälla projekt med en uppskattad total investeringsutgift över 300 miljoner kronor. Denna beslutspunkt ger stadens ledning möjlighet att i ett tidigt skede avgöra vilka projekt som bör utredas vidare. Den underlättar uppföljningen av nämndernas planerade investeringsverksamhet och undanröjer nuvarande problem med att nämnder kan utreda samma område utan vetskap om att andra utredningar pågår. Vi föreslår följande tillägg:

För mycket stora investeringsprojekt där utgiften bedöms överstiga 300 miljoner kronor ska ett utredningsbeslut tas. Beslutsunderlaget ska bestå av ett projektdirektiv som ska upprättas av projektägande nämnd i samråd med SLK, påverkade förvaltningar och bolag. Därefter ska projektdirektivet avrapporteras till samtliga berörda nämnder/styrelser. Godkänt projektdirektiv resulterar i ett utredningsbeslut vilket ger projektägaren (utsedd nämnd) rätt att utreda projektet vidare inom, beslutad utredningsbudget, för att ta fram underlag till inriktningsbeslut.



Rekommenderat tillägg till punkt 2.1 Inriktningsbeslut

Det har även diskuterats en höjning av beloppsgränsen som får tas enligt delegation på nämndnivå. Föreslaget är att höja gränsen från dagens 300 miljoner kronor till 500 miljoner kronor. Styrgruppen föreslår följande ändring:

I de fall ett projekt/program bedöms överstiga 500 mnkr i investeringsutgifter för staden totalt eller är av annan större strategisk vikt ska ett beslutsunderlag för inriktningsbeslut tillställas kommunfullmäktige i ett särskilt ärende.

Rekommenderat tillägg till punkt 3.3 Avvikelser

Dagens investeringsregler beskriver inte hantering av förändring av lönsamhet utan enbart hantering av förändring i projektbudget. Vi föreslår följande tillägg:

Vid en förändring av lönsamhetskalkylen med mer än 15 % eller minst 20 miljoner kronor ska ett reviderat inriktnings- respektive genomförandebeslut tas i kommunfullmäktige.

Motsvarande ovan nämnda tillägg bör även göras för gällande investeringsregler för stadens bolag.

FÖRSLAG PÅ NÄSTA STEG

För att ytterligare förbättra styrning och kontroll av de stora investeringsåtagandena inom Stockholms stad rekommenderas ett färdigställande och implementering av metoden.

Färdigställande av projektstyrningsmetod för stora projekt

För att få projektstyrningsmetoden på plats krävs ett antal aktiviteter relaterade till färdigställande av den föreslagna metoden inför en framtida implementering. Detta steg inkluderar aktiviteter såsom:

- Inventering av befintliga återstående mallar
- Upprätta återstående mallar, exempelvis:
 - Kommunikationsplan
 - Tidplan
 - Inriktningsbeslutsunderlag
 - Genomförandebeslutsunderlag
 - Slutredovisning/Lägesredovisning
- Koppla på relaterade dokument (ex. kommunikationsplan/handbok för kalkylering etc.) och länka till övriga styrmodeller (ex. Q-exploatering och Q-anläggning).
- Testa metoden på ett konkret projekt (föreslaget är Norra Djurgårdsstaden).

Utöver dessa aktiviteter bör det även tas fram ett förslag på framtida förvaltningsorganisation. Det övergripande förvaltningsansvaret föreslås ligga på SLK. Det bör även finnas en eller flera "ambassadörer" för metoden på respektive förvaltning/bolag som ansvarar för att uppdateringar och förändringar i metoden kommuniceras på ett adekvat sätt.

Implementering av projektstyrningsmetod för mycket stora projekt

Värdet av projektstyrningsmetoden kommer först när den är implementerad och används av projektledare och deltagare i alla mycket stora investeringsprojekt. Följande steg bör vidtas för att säkerställa en lyckad implementering av metoden:

- Etablera den föreslagna förvaltningsorganisationen för projektstyrningsmetoden.
- Implementera metod i lämplig systemmiljö
- Kommunicera metoden internt genom olika aktiviteter för att skapa förankring
- Upprätta utbildningsmaterial och preliminär utbildningsplan.
- Utbilda projektledare/projektmedarbetare/chefer etc.



- Implementera den nya metoden på samtliga mycket stora pågående och kommande projekt över 300 miljoner kronor.

Framöver bör det säkerställas att det sker en ständig förbättring av projektstyrningsmetoden. På sikt föreslås att projektstyrningsmetodens övergripande struktur även utvidgas till att omfatta samtliga stora bygg- och anläggningsprojekt inom Stockholms stad (även de med investeringsutgift som understiger 300 miljoner kronor).



BILAGA I

Lista över respondenter

Förvaltningar

Exploateringskontoret	Gunnar Jensen
Exploateringskontoret	Eva Olsson
Exploateringskontoret	Ulf Jacksén
Exploateringskontoret	Mårten Frumerie
Exploateringskontoret	Lars Fyrvald
Exploateringskontoret	Martin Skillbäck
Exploateringskontoret	Lars Svensson
Exploateringskontoret	Olle Cyrén
Fastighetskontoret	Thomas Perslund
Fastighetskontoret	Ingrid Gyllforss
Idrottsförvaltningen	Inger Båvner
Idrottsförvaltningen	Åke Roxberger
Idrottsförvaltningen	Kjell Sjölund
Idrottsförvaltningen	Stefan Båmstedt
Stadsbyggnadskontoret	Katrin Berkefelt
Stadsbyggnadskontoret	Per Söderberg
Stadsbyggnadskontoret	Ingela Lind
Stadsbyggnadskontoret	Arne Fredlund
Stadsbyggnadskontoret	Martin Schröder
Stadsbyggnadskontoret	Thomas Stoll
Stadsbyggnadskontoret	Daniel Larsson
Trafikkontoret	Hans Skogsfors
Trafikkontoret	Lars Jolérus
Trafikkontoret	Andreas Burghauser
Trafikkontoret	Barbro Edlund
Trafikkontoret	Anette Scheibe
Trafikkontoret	Anne Kemmler
Trafikkontoret	Kristofer Tengliden



Stadsledningskontoret

SLK	Marianne Storränk
SLK	Hans Aspgren
SLK	Anna Håkansson
SLK	Gunnar Björkman
SLK	Staffan Ingvarsson
SLK	Gunnel Bjerninger

Nämnd

Exploateringsnämnden Joakim Larsson, Borgarråd

Bolagen

Familjebostäder	Ingvar Andréasson
Familjebostäder	Thomas Stadig
Micasa	Stina Karlemyr
Micasa	Anders Nordstrand
SGA Fastigheter	Mats Grönlund
Sisab	Åsa Öttenius
Stokab	Marguerite Sjöström-Josephson
Stockholm Parkering	Kjell Karlsson
Stockholm Vatten	Lennart Berglund
Stockholms hamnar	Kjell Karlsson
Stockholms hamnar	Ingela Trolle
Stockholmshem	Stellan Blomberg
Stockholmshem	Jerker Stenbäck
Stockholmshem	Calle Wikerman
Svenska bostäder	Lars Brogren
Svenska bostäder	Roland Nilsson
Svenska bostäder	Allan Leveau
Svenska bostäder	Nasim Amjadi

BILAGA 2

Lista över insamlat material

INVESTERINGSREGLER

- Anvisningar för beslut, uppföljning och slutredovisning av investeringar och andra betydande projekt, DNR 319-2464/2005
- Handbok för kalkylering av investeringar och andra betydande projekt i Stockholms stad, DNR 319-2464/2005
- Broschyren Investeringar i Stockholms stad

METODER

- Q-anläggning (översikt)
- Q-exploatering (översikt)
- Ledstången inklusive bilaga 2-4
- Utredningsdirektiv för stora projekt - 080917.pdf
- Projekthandbok (Hammarby sjöstad)
- Administrativa rutiner för Nyproduktion och ombyggnadsprojekt (Svenska bostäder)
- Checklistor (Svenska bostäder)
- Projektstyrningsmetod (Sisab)

MALLAR

- Projektplan (Slussen)
- Projektplan (Norra Djurgårdsstaden)
- Organisationsschema (Slussen)
- Organisationsschema (Norra Station)
- Förstudie (Stockholm hamnar)
- Projektplan (Stockholm hamnar)
- Slutrapport (Stockholm hamnar)
- Projekt PM (Trafikkontoret/Exploateringskontoret)