

Sammanfattning

De allvarliga störningarna med insamling och transport av avfall från botten tömmande behållare under januari och februari månad 2016 berodde på en rad faktorer.

Grundfaktorerna till störningarna var att kranarna till sopbilarna var felkonstruerade och att IT-integrationen inte var klar inför uppstarten. Den försenade IT-integrationen borde man ha kommit till rätta med innan uppstart och båda parter har en delaktighet i detta. När det uppdagades att kranarna till sopbilarna var felkonstruerade och chaufförerna inte kunde lokalisera samtliga behållare hade Stockholm Vatten Avfall och Ragn-Sells svårigheter att komma till rätta med störningarna på snabbast möjliga sätt.

Ingen faktor har på egen hand orsakat störningarna utan det beror på kombinationen. Hade Stockholm Vatten Avfall och Ragn-Sells haft fungerande projektorganisationer för uppstarten hade eventualiteter kunnat hanteras på ett mycket effektivare sätt.



Figur 1, Tömning av botten tömmande behållare, Källa SanSac

Innehållsförteckning

1	Inledning	4
1.1	Bakgrund	4
1.2	Syfte	4
1.3	Avgränsningar	4
1.4	Metod	4
2	Händelseförlopp	5
2.1	Upphandling	5
2.2	Projektuppstart	5
2.3	Förberedelser inför entreprenadstart	5
2.4	Genomförande	6
3	Sammanfattning intervjuer	8
3.1	Sammanfattning intervjuer Stockholm Vatten Avfall	8
3.2	Sammanfattning intervjuer Ragn-Sells,	8
4	Analys av störningsorsaker	9
4.1	Teknik	9
4.2	Problem med IT-integrationen	9
4.3	Ej komplett kundregister	9
4.4	Yttre omständigheter	9
4.5	Organisatoriska brister hos entreprenören	10
4.6	Organisatoriska brister på enheten för Insamling och Behandling	11
5	Slutsatser och rekommendationer	14
6	Bilagor	16

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Den 4:e januari 2016 övertog Ragn-Sells uppdraget med insamling och transport av hushållsavfall från bottentömmande behållare i Stockholm. Ragn-Sells fick problem med tömningen direkt vid entreprenadstart på grund av två faktorer. Dels beroende på att de fem nyinköpta sopbilarna inte kunde tömma de behållare som har mekanisk bottentömning med tvåkroksystem. Dels för att IT-integrationen inte var komplett och chaufförerna hade problem med att hitta behållarna.

Följden blev att de bottentömmande behållarna snabbt blev överfulla och avfall kastades runt behållarna. Trots felanmälningar fick flera kunder inte sina behållare tömda tillräckligt ofta.

Händelsen fick medial uppmärksamhet och innebar en stor påfrestning för inblandad personal från både Stockholm Vatten och Ragn-Sells.

1.2 Syfte

Syftet med denna rapport är att kartlägga och analysera orsakerna till störningen av hämtningen och hur liknande scenarier kan undvikas i framtiden. Vad det var som inte fungerade, både tekniskt och organisatoriskt. Hur liknande händelser kan undvikas vid framtida uppstarter.

1.3 Avgränsningar

Denna rapport kommer inte värdera huruvida Stockholm Vatten Avfalls IT-system, adminet, register med mera håller rätt standard. Huruvida Ragn-Sells kunde undvika problematik med bilar/kranar. Rapporten kommer inte peka ut vilken part som bär ansvaret för den uppkomna situationen. Fokus i utredningen ligger på att kartlägga händelseförloppet och Stockholm Vatten Avfalls organisations förmåga att hantera det.

1.4 Metod

Insamling av data har skett genom intervjuer, telefonsamtal, epost och kopior på mejlväxlingar.

2 Händelseförlopp

2.1 Upphandling

Ragn-Sells vann under våren 2015 upphandlingen avseende insamling och transport av botten tömmande behållare i Stockholm. De har ett anbudspris som är ca 35% lägre än övriga anbud. De låga priset är i huvudsak baserat på att de ska köra färre bilar men i två skift (istället för ett). I Ragn-Sells anbud beskrivs tillvägagångssätt vid uppstart tydlig och det borgar för en god kvalitet och säker drift.

2.2 Projektuppstart

Uppstarten av den nya entreprenaden var tänkt att hos beställaren, Stockholm Vatten, skötas i linjeorganisationen. Enhetschefen för Insamling och behandling på Stockholm Vatten Avfall utser muntligt personen ansvarig för upphandlingen till att även vara ansvarig för uppstarten. Inom Stockholm Vattens organisation innebär funktionen Uppstartsansvarig ett ansvar som kan likställas med projektledare för uppstarten av entreprenaden. Uppstartsansvarig ansvarar för att processen med entreprenörsbyte sker i enlighet med uppsatta rutiner och kvalitetsmål.

Första uppstartsmötet hålls med entreprenören i juni 2015, medverkar på detta möte gör bland annat enhetschefen och uppstartsansvarig. En person som jobbar med IT på Stockholm Vatten utses också muntligt att hjälpa till med IT-integrationen.

Ragn-Sells har för avsikt att driva uppstarten i projektform. En projektledare och en projektorganisation utses. Där ingår bland annat en person som ska jobba med IT-integrationen.

I detta skede löper samarbetet på enligt plan och det finns inga signaler om problem. Stockholm Vatten har gjort flera liknande uppstarter och har därmed stor erfarenhet av detta. Ragn-Sells är ett stort, välrenommerat företag som inger förtroende hos Stockholm Vatten Avfall.

2.3 Förberedelser inför entreprenadstart

Under hösten 2015 genomförs totalt sju stycken möten inför uppstarten. Det sista mötet skedde den 24:e november. Det saknas protokoll från samtliga möten utom ett och det protokoll som finns är bristfälligt. 1:a oktober byter uppstartsansvarig hos Stockholm Vatten Avfall avdelning och får nya uppgifter, men har kvar sitt uppdrag. Den 5:e oktober blir enhetschefen för Insamling och Behandling sjukskriven. Det finns ingen tydlig ersättare för enhetschefen. Avdelningschefen för Avfall tillsätter en person att utföra den dagliga administrationen men enheten saknar en chef med de kompetenser som den sjukskrivne enhetschefen besitter.

Ragn-Sells upplever att det inte finns någon tydlig motpart hos Stockholm Vatten Avfall, de jobbar på med IT-integrationen och övriga uppstartsfrågor. I mitten av november blir den person som utsetts att jobba med IT-frågorna hos Ragn-Sells sjukskriven, det uppdragas då att denne inte utfört sina uppgifter. Man meddelar dock inte Stockholm Vatten Avfall att man har problem eller att det finns någon risk för störningar i samband med genomförandet. Under hösten anställs en oerfaren sektionschef samt 17st oerfarna chaufförer för uppdraget.

I början av december informerar chefen för verksamhetsförvaltning hos Ragn-Sells en av handläggarna på Stockholm Vatten att de ligger efter med IT-integrationen och att de behöver hjälp. Handläggaren försöker bemöta Ragn-Sells behov med egna och externa resurser. Uppstartsansvarige på Stockholm Vatten har när detta händer för hög arbetsbelastning och har svårt att få stöd uppåt i organisationen.

Ragn-Sells upplever nu att Stockholm Vatten har en rörig och otydlig organisation och de som de får hjälp av har inte tillräckligt djupa kunskaper över IT-delarna, Stockholm Vattens kundregister och dess innehåll. I mitten av december återkommer enhetschefen för Insamling och Behandling från sin sjukskrivning och tar tag i problemen. De får då ett helhetsgrepp över problematiken och löser vissa av problemen innan uppstarten. Runt 20e december blir avdelningschefen för Avfall informerad om att det finns problem med uppstarten.

Fem nya kranförsedda sopbilar levereras till Ragn-Sells i mitten av december.

2.4 Genomförande

I samband med uppstarten uppdagas att kranarna är felaktigt konstruerade, chaufförerna har för lite erfarenhet och att IT-integrationen inte är löst fullt ut. Chaufförerna hinner inte tömma alla behållare och vet t.ex. inte hur många behållare som finns på en adress.

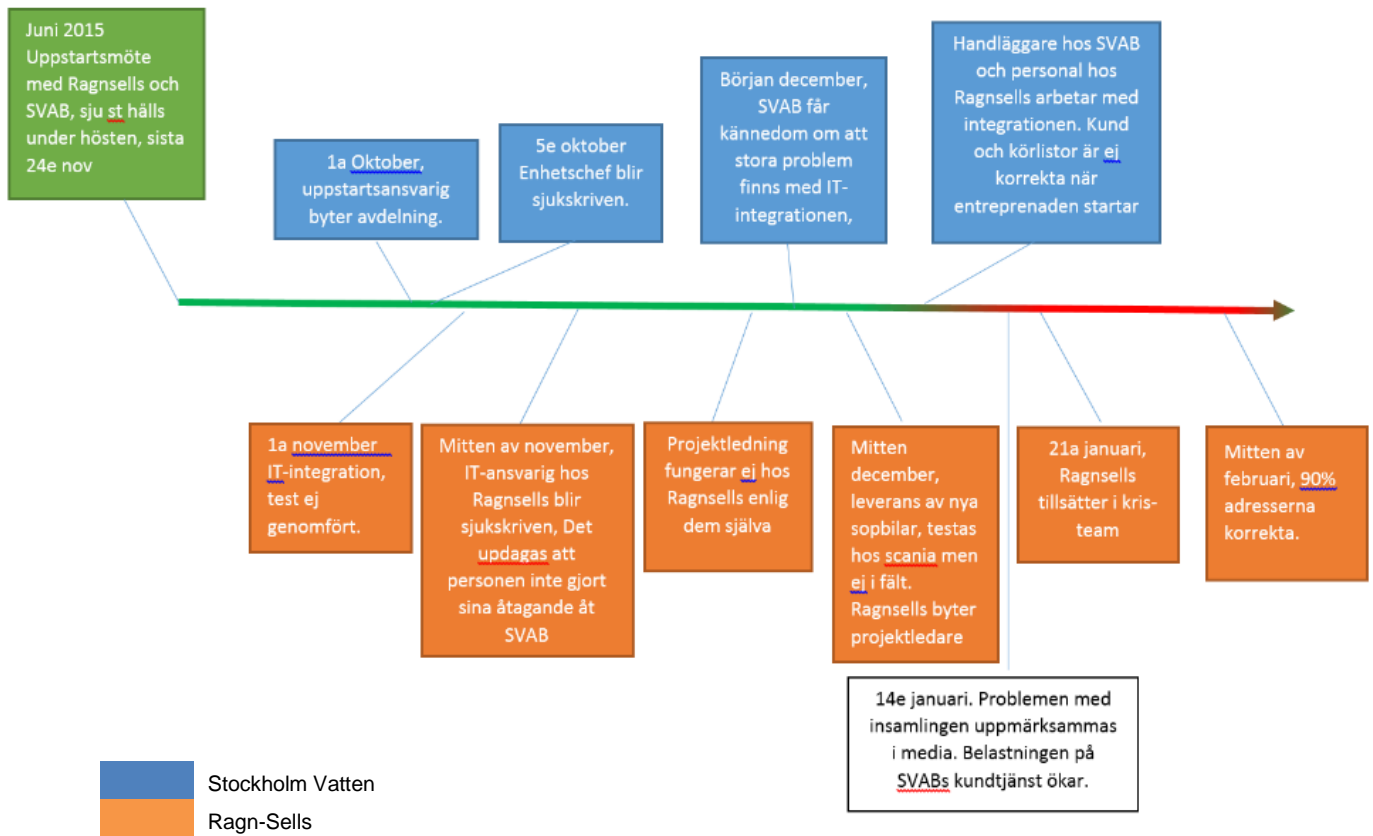
För att sopbilarna ska hitta till alla hämställen skapar Ragn-Sells en körrutt för varje enskild sopbil. I och med att IT-integrationen mellan Stockholm Vattens kundregister Adminet och Ragn-Sells kundregister DAX inte var helt klart innebar det att alla hämtställen inte fanns inlagda i Ragn-Sells ruttplaneringssystem och därför hittade inte chaufförerna samtliga behållare.

Det uppdagades att Stockholm Vatten Avfalls kundregister innehöll fler antal tömningar än det Ragn-Sells hade fått tillgång till tidigare. I samband med summeringar har räkningsfel hos Stockholm Vatten Avfall inträffat som påverkade antalet tömningar. Därför var inte det kundregister Ragn-Sells fick tillgång till komplett, det var ca 25% fler behållare i verkligheten.

I samband med att behållare blev överfulla belastades Stockholm Vattens kundtjänst kraftigt. Kundtjänsten registrerar vilken behållare som behöver extra tömning i Adminet. På grund av att IT-integreringen ej var färdig var Ragn-Sells transportledning oförmögen att lokalisera respektive behållare. Detta gjorde att kunder inte fick behållarna tömda även efter flera felanmälningar. Ragn-Sells hade stärkt upp med fler sopbilar men detta avhjälppte inte problemet fullt ut.

Belastningen på Ragn-Sells och Stockholm Vattens medarbetare ökar dag för dag i januari och även i februari. Ragn-Sells tillsätter en krisgrupp den 21a januari. Anmälningarna från kunderna ökar samtidigt som båda parter jobbade med att få ordning på kundregister och körlistor. Ragn-Sells har problem med sina sopbilar och de tar in fler externa bilar för att hinna med sitt uppdrag. De tar även in extrabilar för att städa upp kring behållarna där avfall kastats när det var fullt i behållarna.

I mitten av februari är ca 90 % av körlistora kompletta men det återstår fortfarande en del arbete med att få kundregister och integration helt klar så att chaufförerna hittar till kunderna.



Figur 2, Tidslinje över händelseförloppet (Stockholm Vatten AB förkortat till SVAB)

3 Sammanfattning intervjuer

Intervjuer av sju personer som varit inblandade i händelseförloppet hos Stockholm Vatten Avfall skedde på deras huvudkontor i Stockholm samt en intervju genomfördes via telefon. Intervjuerna genomfördes den 4, 8 och 16 februari. Därefter har kompletterande frågor besvarats via telefonsamtal och mail.

Intervjuer av fem personer som varit inblandade i händelseförloppet hos Ragn-Sells genomfördes på deras huvudkontor på Väderholmens Gård i Sollentuna den 17 februari. Ytterligare en intervju genomfördes via telefon den 22 februari. Kompletterande frågor har besvarats via mail och telefonsamtal

Epost-konversationer mellan inblandade personer mellan Stockholm Vatten Avfall och Ragn-Sells har gått genom.

3.1 Sammanfattning intervjuer Stockholm Vatten Avfall

Berörda personer på Stockholm Vatten Avfall har varit positivt inställda till intervjuerna och är mycket engagerade i frågan. De har svarat på alla frågor och har dessutom kommit med egna förslag till förbättringar för att framtida uppstarter ska gå bättre. Den allmänna inställningen hos Stockholm Vatten Avfall är att "avfallet ska in", problemen måste lösas i första hand. Att utpeka någon skyldig och kräva in viten har inte varit prioriterat under januari-februari 2016. Orsaker till driftstörningen och förslag på åtgärder finns sammanställda i bilaga 1 och 2.

De fem vanligast orsakerna till driftstörning som anges i intervjuerna med Stockholm Vatten Avfall är följande:

- Sopbilarna har inte klarat av att tömma behållarna
- Oerfarna chaufförer och ledning hos Ragn-Sells och för få som jobbade med uppstarten i början av januari.
- Kundregister var inte uppdaterade
- Bristfällig övergripande styrning av uppstarten hos Stockholm Vatten
- Överskattade Ragn-Sells förmåga och kontrollerade inte att de kunde göra vad de lovat eller utfört det som lovats.

3.2 Sammanfattning intervjuer Ragn-Sells,

Alla intervjuade var väldigt samarbetsvilliga, insatta i ärendet och insåg sina brister och förbättringspotential. De har jobbat väldigt mycket med uppstarten sedan december och var trötta men fast beslutna över att allt ska bli bra. De fem vanligaste orsakerna till driftstörningen som anges i intervjuerna är:

- Sopbilarna har inte klarat av att tömma behållarna
- Bristfälligt kundregister från Stockholm Vatten Avfall
- Otydlig organisation hos Stockholm Vatten Avfall, ineffektivt samarbete med för få avstämningsmöten.
- Det har inte funnits en fungerande projektledning hos Ragn-Sells.
- Stockholm Vatten Avfall hade ingen ansvarig och erfaren motpart gällande IT-frågor.

4 Analys av störningsorsaker

Nedan redovisas flera orsaker till driftstörningen under januari och februari.

4.1 Teknik

I samband med uppstarten har Ragn-Sells köpt in fem nya kranförsedda sopbilar för ändamålet. Vid tömning havererar hydraulkolven vid ett flertal tillfällen.

Hydraulkolvens funktion är att öppna botten på behållaren så att avfallet kan tömmas ur. Behållaren gick att lyfta upp men det gick inte att öppna botten så att avfallet kunde tömmas till sopbilen. Samtliga sopbilar hade samma problem. Under första veckan fick tre av fem bilar tas ur drift för reparation. Hydraulkolven havererade när behållaren var full. Därmed höll hydraulkolven när behållaren var halvfull

Ragn-Sells testar alltid sina bilar vid leverans, dock så har det inte framkommit om skarpa tester i fält utfördes innan entreprenadövertagandet. Huruvida Ragn-Sells uppfyllt det som kan förväntas av dem med avseende på inköp och kontroll av fordonen framgår inte av insamlat material

Detta måste anses vara en av de största orsakerna till driftstörningen. Denna faktor hade orsakat en driftstörning oberoende övriga faktorer, dock hade den blivit betydligt mildare om det varit den enda faktorn som bidrog till störning.

4.2 Problem med IT-integrationen

Ytterligare en störningsorsak var problem med IT-integrationen mellan Stockholm Vatten Avfalls kundregister Admninet och Ragn-Sells DAX. Integrationen var påbörjad och problemet belyst innan uppstarten men inte åtgärdat i tid.

Stockholm Vatten Avfalls listor var ej kompatibla med Ragn-Sells DAX-system. Personer från båda parter som var involverade i integrationen saknade rätt kompetens, tid eller mandat för att lösa problemet i tid. En extern IT-resurs sattes in, de var dock inte fullt insatta i hur Stockholm Vattens listor är uppbyggda.

4.3 Ej komplett kundregister

Stockholm Vattens kundregister innehöll fler antal tömningar än det Ragn-Sells hade fått tillgång till tidigare. I samband med summeringar har räkningsfel hos Stockholm Vatten Avfall inträffat som påverkade antalet tömningar. Därför var inte det kundregister Ragn-Sells fick tillgång till komplett, det var ca 25% fler behållare i verkligheten.

Detta var något som Ragn-Sells inte kunde påverka. Detta var en faktor som ytterligare bidrog till driftstörningen i januari och februari.

4.4 Yttre omständigheter

Tidpunkten för övertagandet är olycklig. Under jul och nyår genereras mer hushållsavfall än normalt. Detta är även en period då många generellt har semester.

Detta är en faktor som under normala förutsättningar inte borde orsakat en störning men som förvärrade situationen i detta fall.

4.5 Organisatoriska brister hos entreprenören

4.9 Uppstart av uppdraget

Uppstartsplan

Uppstarten av entreprenaden är ett kritiskt skede. Vårt mål är att varken avfallslämnare eller beställare ska uppfatta kvalitetsbrister under uppstartsperioden.

Under uppstarten kommer vi ha extra personal som extra stöd under inkörningsfasen. Vi kommer också att använda oss av extra fordon som kommer att stötta i tömningsarbetet.

Ragn-Sells metodik för att kvalitetssäkra upp- respektive omstarter bygger på att i projektform driva de aktiviteter som krävs för att säkerställa uppsatta kvalitetsmål. Omgående efter att eventuellt avtal tecknats, kommer Ragn-Sells projektledare att planera uppstarten i detalj. Ett projektteam bildas där nödvändiga resurser/kompetenser ingår.

Figur 3, Utdrag ur Ragn-Sells Anbud, beskrivning av uppstartsplan

4.5.1 IT-integrationen

Problemen med IT-integrationen uppdagades i mitten av november. Problemen upptäcktes i samband med att personen som jobbade med frågan hos Ragn-Sells blev sjukskriven. I intervjuerna med Ragn-Sells framgår att de själva inte anser att de uppfyller vad de lovat i sitt anbud.

- Ingen projektorganisation med styrgrupp tillsätts.
- Inga protokoll skrivs.
- Inga rutinmässiga kontroller krävs in

Hade de som jobbade med integrationen genomfört ovanstående hade problem uppdagats i ett tidigare skede, möjligheten att bli klar i tid hade ökat markant. I den organisation som fanns var det möjligt för personen som jobbade med integrationen att negligera sin uppgift obemärkt.

Hade Ragn-Sells haft en fungerande projektorganisation för uppdraget hade även brister i Stockholm Vattens projektorganisation upptäckts i ett tidigare skede.

4.5.2 Projektledare

Den utsedda projektledaren på Ragn-Sells vet inte om att uppstarten ska drivas i projektform utan driver projektet i linjeorganisationen utan styrgrupp men med samma uppstartsplan som att det vore ett projekt.

4.5.3 Sektionschef

Sektionschefen anställdes i oktober och var oerfaren av avfallsbranschen. Sektionschefen jobbade mycket med nyanställningar av chaufförer inför uppstarten. Ragn-Sells borde ha haft minst en ansvarig och erfaren person som stöttade den nya sektionschefen med uppstarten. Sektionschefens oerfarenhet av avfallsbranschen och att denne inte fick bättre stöd var en av de bidragande faktorerna till att problemen blev så omfattande.

4.5.4 Chaufförer

I ett flertal intervjuer belyses bristen på erfarenhet hos de 17 nyanställda chaufförerna som ett problem. En av cheferna på Ragn-Sells anser att chaufförerna borde ha fått mer utbildning på sopbilarna, över turerna de skulle köra och av IT-systemet inför uppstarten. De hade inte vana av att utföra denna typ av uppdrag. Chaufförernas oerfarenhet från avfallsbranschen var en bidragande faktor till att problemen blev så omfattande.

4.6 Organisatoriska brister på Stockholm Vatten, enheten för Insamling och Behandling

4.6.1 Resursbrist

Av intervjuerna framkommer det att flertalet personer på Stockholm Vatten Avfall har en för hög arbetsbelastning under uppstarten, detta gäller bland annat person utsedd till uppstartsansvarig som får en ny tjänst på en ny avdelning under pågående uppstartsprocess 2015-10-02. Även den person utsedd för att jobba med IT-frågor har en mycket hög arbetsbelastning. Enhetschefen har en hög arbetsbelastning och blir senare sjukskriven.

4.6.2 Dokumentation

Under hela uppstartsprocessen slarvas det med att skriva protokoll. Det protokoll som finns innehåller inte relevant information. Detta framförs i flera intervjuer. Det har inte framkommit i något skriftligt underlag på vem som är utsedd uppstartsansvarig. Vid en normal uppstart påverkar inte bristen på dokumentationen och protokoll driften. Men när nyckelpersoner i uppstarten blir frånvarande är dokumentationen ett stöd för den som är uppstartsansvarig, dvs. det blir lättare att redovisa vad som gjorts samt att gå tillbaka och se vad som är bestämt.

4.6.3 Enhetschef

Alla intervjuade på Stockholm Vatten Avfall uttrycker att de har mycket stort förtroende för sin enhetschef. Flertalet uttrycker även att störningarna i driften aldrig hade uppstått, alternativt hade blivit mycket mildare om inte enhetschefen blivit sjukskriven. För framtida uppstarter och projekt är det viktigt att se över hur de organiseras.

Enhetschefen har tidigare haft en central roll i uppstartsförfarandet och är på grund av detta mycket svårersätlig. Överblicken över uppstarten försvinner när enhetschefen blir sjukskriven.

Att ha en enhetschef som är väldigt kunnig inom hela sitt område är otroligt bra och det i sig kvalitetssäkrar det dagliga arbetet som linjeorganisationen utför. Men om

enhetschefen plötsligt blir frånvarande under en längre tid, som i detta fall två månader, riskerar enskilda projekt, som uppstarten kan liknas med, att tappa sin styrning och kvalitetssäkring. Det är riskfyllt att hänga upp för stort ansvar på en enskild chef eller medarbetare i projekt som riskerar att falla om personen blir sjuk eller frånvarande.

4.6.4 Uppstartsansvarig

Under hösten 2015 upplevde den utsedde uppstartsansvarige en mycket hög arbetsbelastning. Uppstartsansvarig upplevde även att denne inte hade ett mandat att tillsätta mer resurser när det krävdes. I samband med en omorganisation i oktober bytte uppstartsansvarige avdelning och fick nya uppgifter samtidigt som denne hade kvar de gamla. Personen har både kunskap och erfarenhet för att kunna driva uppstarten, även när entreprenören stöter på problem. Dock känner personen att denne saknar mandat, inte har den tid som krävs samt inte har någon chef att vända sig till för stöd när ordinarie enhetschef är sjukskriven.

Uppstartsansvariges höga arbetsbelastning och upplevelse av situationen påverkar hur denne agerar och detta får konsekvenser för uppstarten.

4.6.5 Avdelningschef Avfall

Avfallschefen har mer än 20 års erfarenhet av ledarskap och är van att leda organisationer. Avfallschefen leder verksamheten på övergripande nivå och har enhetschefer under sig som är mer kunniga inom sina områden. Avfallschefen är inte insatt i uppstarten på detaljnivå på samma sätt som enhetschefen. Av denna anledning kontaktas inte avfallschefen i frågor rörande uppstarten.

När enhetschefen blir sjukskriven tillsätter avfallschefen en teknisk utredare som ersättare. Ersättaren utför organisationens dagliga uppgifter men är inget stöd för uppstartsansvarige. Ragn-Sells undviker att kontakta avfallschefen när de behöver stöd på grund av att de uppfattar att denne inte är tillräckligt insatt.

Under hela hösten och vintern får avfallschefen höra att allt går bra med uppstarten. Först den 20e december informeras avfallschefen av en handläggare att det finns problem med IT integrationen i uppstarten.

4.6.6 Handläggare

Bland handläggarna på Stockholm Vatten Avfall finns kunskapen som krävs för att lyckas med uppstart och IT-integration, även under försvårande omständigheter (t.ex. problem hos entreprenören). Dock tycks det ha saknats en tydlig kommunikation.

Det har förväntats av en person som är mest lämplig för en uppgift att utföra denna, påtänkt person kan dock känna att denne inte har blivit tillfrågad/involverad tillräckligt och håller sig utanför.

Handläggarna engagerar sig olika mycket i uppstarten och har otydliga arbetsuppgifter i uppstarten. Vissa handläggare har hållit sig utanför mer än vad som har förväntats av dem och vissa handläggare har klivit in och tagit på sig mer än vad de kan förväntas, detta har lett till att rätt person inte har arbetat med rätt uppgift.

4.6.7 Kommunikation

I början av januari när kundklagomålen ökar känner inte personalen på Kundcenter till omfattningen av problemet. De tror att det är vanliga och mindre uppstartsproblem. Efterhand får de veta mer och mer men kommunikationen upplevs bristfällig.

Bra information om vad som händer är väldigt viktigt för att kunna veta och ge rätt information till kunder och kollegor och på så sätt skapa vetskap och trygghet. Viss information kom via epost men då de fick hundratals epost-meddelanden om dagen förvann dessa meddelanden bland alla andra. Bäst hade varit om information kom via chatten.

Hade kundtjänsten haft bättre information om situationen hade de haft bättre förutsättningar att förmedla tydligare uppgifter till kunderna.

4.6.8 Hög tillit till entreprenören

Intervjuade personer på Stockholm Vatten Avfall anser att de hade en för stor tillit till Ragn-Sells förmåga att sköta uppstarten problemfritt. Hade det varit en mindre aktör hade de förmodligen varit mer uppmärksamma och noggranna under uppstartsprocessen. Nu litade man för mycket på entreprenören och utförde inte tillräcklig kontroll.

4.6.9 Övrigt

Det finns flera personer som borde ha flaggat för att uppstarten inte skulle gå som planerat. Samtliga organisatoriska brister på Stockholm Vatten Avfall bidrog till att uppstarten med en ny entreprenör inte löstes på bästa möjliga sätt. Organisationen hade svårigheter att hantera de problem som uppstod i form av yttre omständigheter.

5 Slutsatser och rekommendationer

På det inledande mötet i juni tydliggjorde Stockholm Vatten Avfall bland annat att IT-integrationen var en kritisk del som måste fungera när Ragn-Sells tar över insamlingsuppdraget i januari 2016. Ragn-Sells har startat upp många liknande uppdrag över hela Sverige och hade inför detta uppdrag tänkt igenom hur de ska göra och föreslagit en projektorganisation för detta.

Inför uppstarten i januari visste båda organisationerna väl vad som behövde göras och de organiserade sig för att klara uppdraget. Om allt hade gått som det brukar hade inte uppstarten i januari varit något problem. Men nu uppstod ett antal problem längs vägen och organisationerna var inte organiserade för att hantera detta på bästa sätt.

Det finns ingen enskild orsak till händelseförloppet utan det beror på en kombination av faktorer som redovisas i orsaksanalysen.

Inför kommande uppstarter behöver Stockholm Vatten Avfall organisera sig så att de har förmågan att leda sin uppstartsorganisation även när oförutsägbara situationer uppstår hos entreprenören eller hos sig själv. Det går att göra inom enheten med kvalitetssäkrade metoder och rutiner men större uppstarter bör drivas som projekt. Stockholm Vatten Avfall bör driva uppstarterna som projekt med en erfaren projektledare och en utsedd projektorganisation som innehar de kunskaper och resurser som krävs för att säkerställa projektets förutbestämda kvalitet. Projektledaren rapporterar sedan till en utsedd styrgrupp som består av erforderligt antal personer och kompetenser som krävs för att följa upp och styra om så krävs.

En fungerande projektorganisation hade hanterat uppkomna problem på ett bättre sätt än vad som skedde i detta fall och säkerställt projektets förutbestämda kvalitet.

Nedan följer en beskrivning av hur en fungerande projektorganisation hos Stockholm Vatten Avfall hade kunnat hantera några av orsakerna till störningen:

- **Teknik**
Det hade inte förhindrats att t.ex. kranarna på sopbilarna var felkonstruerade, men en riskanalys hade kunnat identifiera detta som en risk och säkerställt att backup funnits tillgänglig vid uppstart.
- **Problem med IT-integrationen**
Problem hade identifierats genom att projektledaren krävt in redovisade tester eller liknande i ett tidigt skede och åtgärder hade kunnat sättas in i tid. Styrgruppen ställer krav på projektledaren som i sin tur ställer krav på entreprenören och projektorganisationen.
- **Yttre omständigheter**
En riskanalys hade troligtvis identifierat den ökade avfallsmängden och att folk har semester vid årsskiftet och den olämplighet det innebär att byta entreprenör vid den tidpunkten.

- **Organisatoriska brister hos entreprenören:**

Att en entreprenör har brister i sin organisation och tillvägagångssätt att driva projekt kommer alltid vara ett möjligt scenario. En fungerande projektorganisation ställer tydliga krav på entreprenören och problem hos denne upptäcks i ett tidigare skede.

- **Organisatoriska brister på enheten för insamling och behandling**

Vid tillsättandet av en projektorganisation ges tydliga direktiv om ansvar och befogenheter i projektet. Vilka tillgängliga resurser som finns och tillvägagångssätt när dessa ej räcker till ska vara tydligt. Hade detta genomförts kunde projektledaren (som är ansvarig för uppstarten) på ett enklare sätt tilldela uppgifter. Projektledaren ska även ha en utsedd ersättare om denne är frånvarande. Det hade blivit mycket tydligare för Ragn-Sells att veta vem de ska ha en dialog med angående exempelvis IT-integrationen. Det hade varit lättare för projektledaren att ställa krav internt och på Ragn-Sells. Stockholm Vatten Avfalls organisation hade inte blivit lika känslig för sjukskrivningar.

Då enhetschefens roll ersätts av en styrgrupp hade dennes sjukskrivning ej påverkat uppstartens styrning.

- **Övrigt**

Med en fungerande projektorganisation hade Stockholm Vatten Avfall haft en bättre helhetsbild och insett hur omfattande problemen var inför entreprenörsbytet, de hade då kunnat fattat beslut att senarelägga entreprenörsbytet för att få tid att lösa återstående problem.

6 Bilagor

Bilaga 1 Insamlade förslag på åtgärder

Bilaga 2 Organisation Stockholm Vatten Avfall

Bilaga 2 Insamlade förslag på åtgärder

Bättre information om vad som händer är väldigt viktigt för att kunna veta och ge rätt info till kunder och kollegor.

Information till kundcenter får inte gå via mail eller möten utan via chatten. Får man hundratals mail är det inte bra att skicka viktig info via mail.

Den nya entreprenörens medarbetare som tar hand om det som registreras i Adminet ska träffa Stockholm Vatten innan uppstart.

Säkerställ med egen SVAB personal att IT fungerar i alla olika steg i god tid.

Den nya entreprenören, både arbetsledning och chaufför ska inventera de nya hämtställena innan entreprenaden startar så att de hittar.

Namn på de personer som ska jobba i verksamhetssystemet bör SVAB få i god tid innan uppstarten.

Flytta över hämtställen i verksamhetssystemet från gamla entreprenören till nya entreprenören i god tid innan starten.

Säkerställ att bilarna klarar av att skicka in information till verksamhetssystemet.

Se till att Stockholm Vatten har en administratör som kan verksamhetssystemet hos den nya entreprenören under uppstartens första 2 veckor.

SVAB behöver bemanna upp projektorganisationen med flera utsedda personer för varje del. En riskanalys behöver göras för varje nytt område för att veta hur många som behövs för att säkerställa rätt kvalitet.

SVAB måste kvalitetssäkra uppstarten. Vi ska ta fram checklistor och vi måste kunna följa rutinen och dess processer och checka av del efter del. Vi behöver vara ute hos entreprenören och verkligen testa och se att det fungerar.

Inför uppstarterna 2017 behöver vi på SVAB anställa fler erfarna uppstartare och handläggare som startar upp nya entreprenörer.

Uppföljningen av uppdraget ska påbörjas 6 månader innan start där det är möjligt.

Vara tydligare mot entreprenören och visa vika problem som finns med att samla in avfall i just detta område.

Vi på SVAB ska ta fram rutiner och checklistor för att säkerställa en bra uppstart och fortsatt uppföljning av uppdraget.

Vi på SVAB ska ha backupper på viktiga poster om någon blir sjuk eller slutar.

Fundera över om det är ok att göra nya traktlistor innan uppstart. Tidigare var det 3 månader.

Viktigt att entreprenören har fler än en enda tjänsteman i tjänst den dagen de tar över entreprenaden. Börja gärna med några erfarna och några oerfarna och trappa sedan ner till normal bemanning efter några dagar då allt fungerar.

Byt uppstartsdag. Uppstarten var en ledig dag som dessutom genererar massor av sopor. Många har dessutom semester över nyår.

Starta inte entreprenaden med enbart oerfarna chaufförer och tjänstemän.

Säkerställ att parkeringsförbud i lastzoner och på lastplatser ändras när trakter ändras.

Man bör ha täta avstämningar innan uppstart, ju närmare uppstart man kommer ju oftare bör man ha möte mellan leverantör och kund.

Man bör sätta upp ett datum då man jämför kundregistren exv 15 dagar innan uppdragsstart för att säkerställa att alla uppdragsställen finns med. Man bör även ha en plan för hur man får in nya kunder innan uppdragsstart som tillkommer efter kundregisterjämförelsedagen.

Man bör ha en plan för hur den nya entreprenörens nya trakter och rutter ska komma in i AdminNet.

Det bör framgå tydligt i adressmaterialet behållartyp, behållarvolym och antal behållare per uppdragsställe. Det bör även finnas ett värde per uppdragsställe som ska finnas med i alla kunduppdateringar man får, exv prodID.

Stockholm Vatten bör se över sitt kundregister så man får en adress per uppdragsställe för att på det sättet säkerställa att inga behållare missas av den nya entreprenören.

Ta fram en tydlig projektorganisation med kompetenta medarbetare. Bilda team med entreprenören.

Var ödmjuk inför uppgiften

I ett tidigt stadium säkerställ överlämning av entreprenader genom att samla ihop avgående och tillträdande entreprenörer och gör en professionell överlämning i god tid. Typ 6-12 månader innan uppstart.

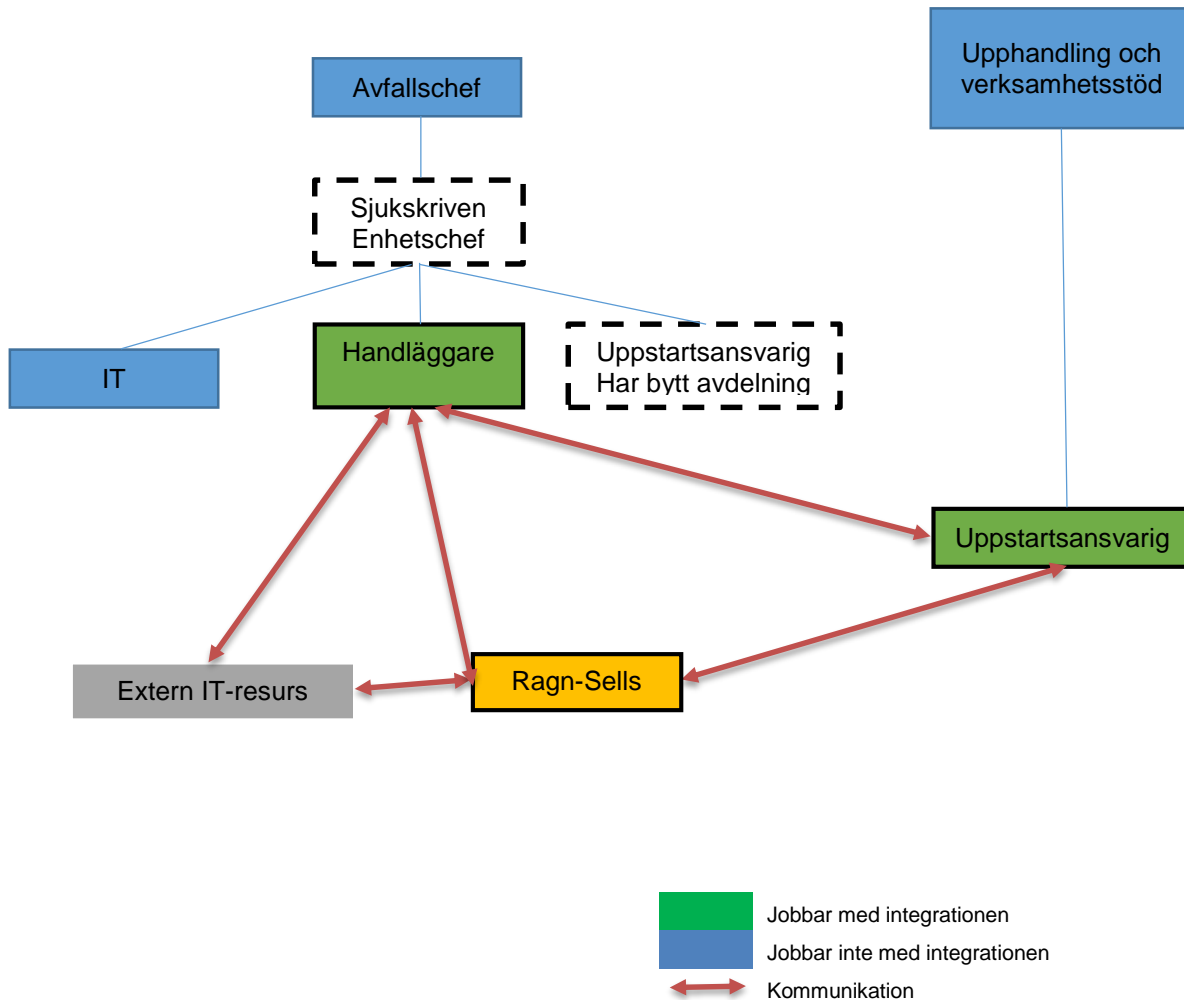
Säkerställ att register stämmer med kontaktuppgifter, hämtadresser, hämtfrekvens, hämtdagar, antal kärl, storlek, mm mm. Detta bör göra nu omgående inför upphandling 2017.

Säkerställ att den nya entreprenören kan köra en tid till om fordonen inte kommer i tid. Stockholm, Göteborg, Malmö gör nya upphandlingar och det finns risk för leveransförseningar 2017 av nya fordon.

Man ska ha en utsedd projektorganisation med en projektledare som endast driver projektet och som har en styrgrupp över sig.

Täta planerade möten och inte Adhok som nu.

Organisation Stockholm Vatten Avfall 2015-12-01



Organisation Stockholm Vatten AB 2015-12-01: Handläggarna är de som jobbar mest med frågan, uppstartansvarig är överbelastad och saknar mandat, IT-personal har glidit ifrån uppdraget, enhetschefen är sjukskriven under en kritisk period.

Avfall
Insamling & behandling
Katarina Johansson
Tel 522 135 05
katarina.johansson@stockholmvatten.se

PROMEMORIA

Till: Styrelsen för Stockholm Vatten AB

Ang: Handlingsplan för förbättringsarbetet inför uppstarter av entreprenader

Syfte

Syftet med handlingsplanen är att förbättra och kvalitetsäkra uppstartsprocessen i samband med byte av entreprenör inom ett avtalsområde. Samt att säkerställa att den modell vi använder inför uppstarten identifierar olika scenarier som kan orsaka störningar och att den innehåller relevanta checklistor. Ett entreprenörsbyte ska följa en given och kvalitetssäkrad struktur för att minimera att kund påverkas.

Metod

Till grund för förbättringsarbete ligger de slutsatser som framkommer i den oberoende granskande rapporten som genomförts av Sweco. Ett antal områden har identifierats där särskilda åtgärder kommer att sättas in. Dessutom kommer processer och rutiner samt samtliga projektdokument att genomlysas. För framtida uppstarter ska stadens projektmodell användas vilken säkrar struktur, kvalitet och gemensam helhetsbild. Modellen ser även till att uppstarten följer alla verksamhetskritiska moment enligt checklistor. Till exempel tas specifika sådana fram för fordonskontroll, IT-integration, bemanning och utbildning. I projektmodellen ingår även väsentliga delar så som risk- och konsekvensanalys, tydlig tidplan och modell för uppföljning. Se projektmodellens struktur i bilaga.

Alla uppstarter ska drivas i projektform där en projektorganisation med utsedd styrgrupp och projektledare tillsätts. Vid tillsättandet av dessa ges tydliga direktiv om ansvar, roller och befogenheter i projektet samt vilka tillgängliga resurser som finns och tydliga tillvägagångssätt att vid behov kunna komplettera dessa.

Projektet ska drivas transparent gentemot den upphandlade entreprenören för att i tidigt skede fånga upp eventuella fel och förseningar. Dokumentation och protokoll från samtliga möten ska delas mellan projektgrupperna. Metoden syftar även till att trygga att entreprenören följer upphandlingsunderlag och avtal, tidplan och åtaganden. Planenliga aktiviteter enligt checklista vidimeras av båda parter. Eventuella avvikelser dokumenteras och följs upp regelbundet.

Processer och rutiner

Avdelningens processer och rutiner ska ses över och vid behov revideras samt kompletteras. För att säkerställa att samtliga moment genomförs enligt framtagna rutiner kompletteras dessa med enkla checklistor. Detta arbetssätt möjliggör för fler personer att arbeta tillsammans och komma in i pågående process. Uppstartsarbetet blir därmed inte lika sårbart. Bättre arbetssätt tas även fram för delad dokumentation och internkommunikation inom projektet.

Detta görs i enlighet med rutinerna i bolagets miljö- och kvalitets- ledningssystem och kommer att genomföras i ett särskilt projekt inom avfallsavdelningen. Här ska även en rutin tas fram som säkerställer att information i tidigt skede ges till kundtjänst och kommunikatörer för att kunna ge bästa möjliga information och service till kund.

Kompetens och resurser

För att säkerställa att enheten har rätt och kompletterande kompetenser har en inventering av kompetens- och utbildningsbehov bland medarbetarna genomförts. Som ett led av detta kommer flera medarbetare genomföra en projektledarutbildning och utbildning i projektmodellen. Likaså kommer utbildning i LOU (lagen om offentlig upphandling) för medarbetare erbjudas vid behov. En viktig iakttagelse från rapporten är behovet av nya arbetssätt för att minimera sårbarheten vid frånvaro. Ansvar ska därför delas upp på funktioner istället för på enskilda medarbetare.

Bolaget kommer dessutom i en särskild utredning bedöma kompetens- och resursbehov för en framtida effektiv planering och uppföljning vid entreprenörsbyten.

Fortsatta förbättringar

Då Stockholm Vatten står inför entreprenörsbyten under 2017 kommer förbättringsarbetet att ges högsta prioritet. Målet är att ett omarbetat och kvalitetssäkrat arbetssätt ska vara implementerat i organisationen under hösten 2016.

Katarina Johansson
Enhetschef
Insamling & Behandling

Jan Ekvall
Avdelningschef
Avfall

- 1. Inledning**
 - 1.1 Regler för projektplanen
 - 1.2 Versionsbeteckning
- 2. Projektets bakgrund och projektprocessen**
 - 2.1 Bakgrund
 - 2.2 Entreprenadens omfattning
 - 2.3 Administrativa uppgifter
 - 2.4 Projektprocessen och beslutspunkter
- 3. Mål**
 - 3.1 Effektmål
 - 3.2 Projektmål
- 4. Tidsplan och milstolpar**
 - 4.1 Tidsplan och milstolpar
 - Gantt-schema
 - Aktivetslista
 - Checklista
 - Fordonskontroll
 - It- integrationen
 - Resurser, bemanning, utbildning
 - Traktlistor/hämtningar/ruttplanering
 - 4.2 Tidsplan
 - 4.3 Projektgodkännande och projektavslut
 - 4.4 Förutsättningar för att projektet ska lyckas
- 5. Projektorganisation**
 - 5.1 Roller
 - Projektledare
 - Delprojektledare
 - IT-integrationen
 - Avtalsuppföljning
 - Drift och linjeverksamhet
 - Styrgrupp - deltagare
 - Projektgrupp - deltagare
 -
 - 5.2 Bemanning
- 6. Ändrade förutsättningar**
- 7. Kvalitetssäkring**
- 8. Risker och beroenden**
 - Risk och konsekvensanalys ska genomföras

- Handlingsplan ska tas fram för upptäckta risker

9. Löpande uppföljning, styrning och planering

- 9.1 Möten och rapportering
- 9.2 Projektadministration