

Infrastructure

Stockholms Stadshus AB Projektgranskning utbyggnad av Värtapiren

Oktober 2016



Bakgrund

Projektet syftar till att skapa en modernare, effektivare och miljövänligare hamn samtidigt som mark frigörs för Norra Djurgårdsstaden

Den 28 maj 2012 fattade kommunfullmäktige ett reviderat genomförandebeslut avseende utvecklingsprojektet "Utfyllnad av Värtapiren" som innebär att Värtabassängens inre delar fylls ut och att Värtapiren förlängs.

Syftet med projektet är att säkerställa en modernare, effektivare och miljövänligare hamn samtidigt som mark frigörs för bostadsbebyggelse inom ramen för utbyggnaden av Norra Djurgårdsstaden.

Utbyggnaden medför att Värtapiren utökas med 68 000 kvm och Värtabassängen med 17 000 kvm samt att antalet färjelägen ökar från 4 till 5 stycken. I samband med färdigställandet lämnar Stockholms Hamnar en yta om 85 000 kvm till Stockholms stad för exploatering.

De totala investeringsutgifterna för Värtapiren uppgick i genomförandebeslutet till 2,8 mdkr varav ca 2,2 mdkr finansieras av Exploateringsnämnden och ca 635 mkr av Stockholms Hamn AB. Utöver detta tillkom utgifter om 890 mkr hänförliga till utgifter för ny infrastruktur i anslutning till Värtapiren vilka belastade Exploateringsnämnden men inte projektet.

Mot bakgrund av projektets enskilda storlek och komplexitet önskar Stockholms Stadshus AB genomföra en extern projektgranskning med syfte att säkerställa att arbetet genomförs i enlighet med stadens föreskrivna projektstyrningsmetodik för stora projekt samt att erfarenhetsåterföring inför framtida liknande projekt säkerställs.

PwC har tidigare granskat projektet i september 2014 och juni 2015.



Projektet i korthet

Beställare

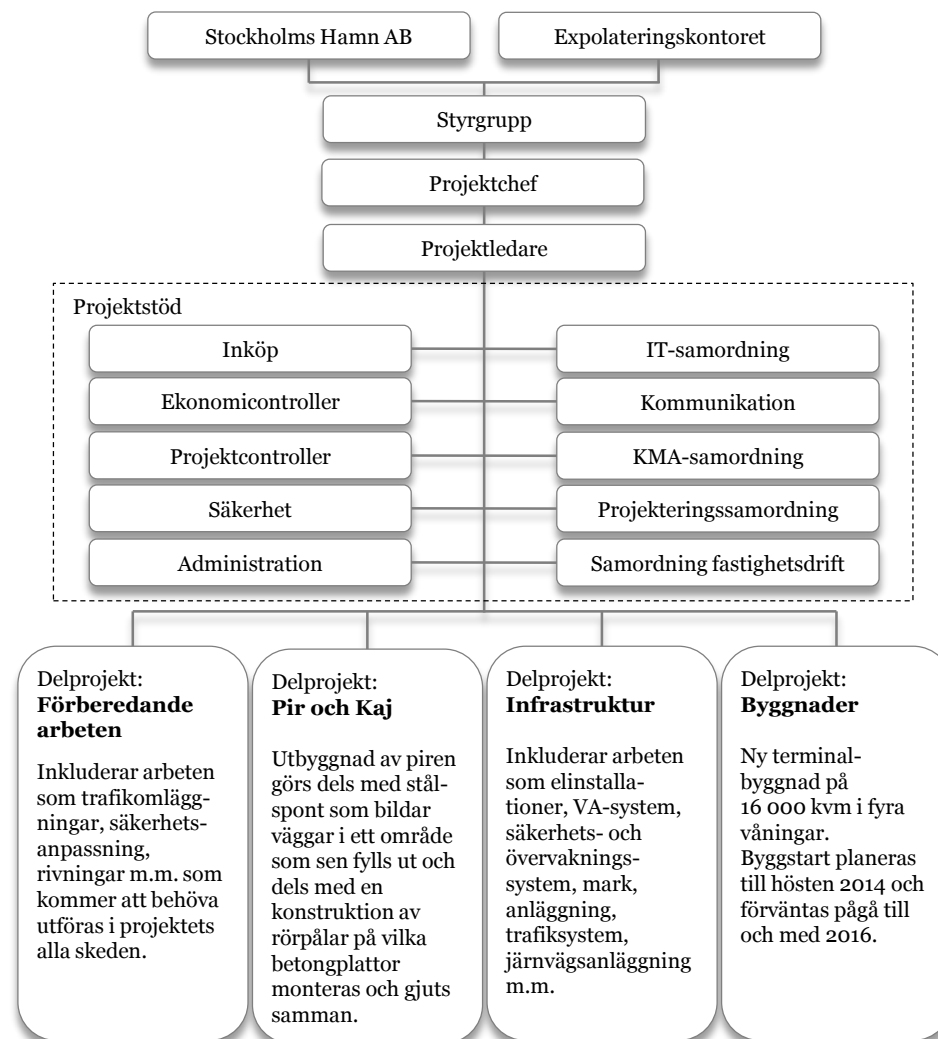
- Beställare för projektet är Stockholms Hamn AB och Exploateringsnämnden i samverkan. Investeringarna i projektet finansieras till 77,5% av Exploateringsnämnden och 22,5 % av Stockholms Hamnar AB.
- Projektet styrs gemensamt av en styrgrupp bestående av representanter som tillsätts av VD för Stockholms Hamn AB och förvaltningschefen för Exploateringskontoret.

Projektorganisation

- Beställarna har tillsatt en gemensam projektchef som leder projektorganisationen och är föredragande för styrgruppen. Projektledaren rapporterar till projektchefen och ansvarar för den operativa projektledningen.
- Projektorganisationen består av ca 50 personer där majoriteten är konsulter. En stor del av resurserna utgör projektstöd.
- Projektet är indelat i fyra delprojekt: "Förberedande arbeten", "Pir och Kaj", "Infrastruktur" och "Byggnader" som alla leds av en delprojektledare.

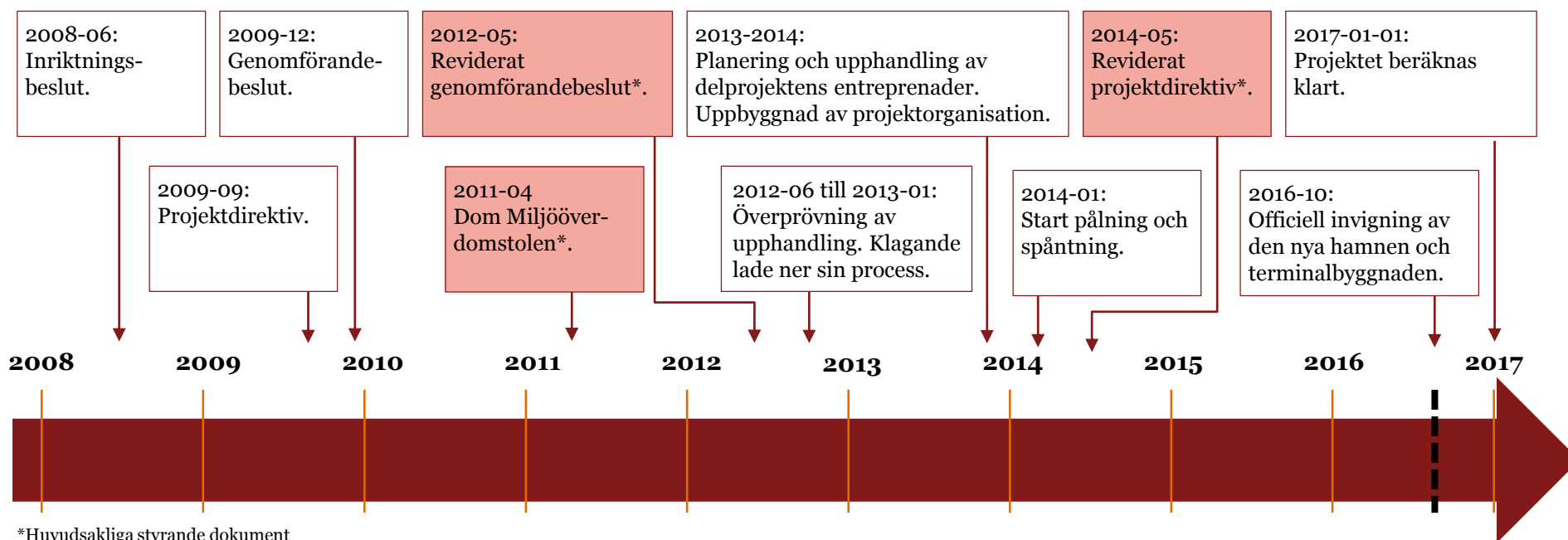
Viktiga övergripande förutsättningar för projektet är:

- Värtahamnen är Stockholms största hamn och trafiken till och från hamnen ska fortsätta som vanligt under ombyggnationen, vilket ökar projektets komplexitet.
- Ombyggnaden av Värtahamnen ingår i stadsutvecklingen av Norra Djurgårdsstaden och är en av förutsättningarna för att den nya stadsdelen ska kunna byggas i sin helhet.



Milstolpar för projektet

- Inriktningsbeslut för "Utfyllnad av Värtapiren" fattades den 9 juni 2008. Beslutet omfattade då även fortsatt utrening kring exploatering och utveckling av kvarteret Valparaiso.
- Genomförandebeslut fattades av Stockholms Hamnar AB och Exploateringsnämnden 17 december 2009.
- På grund av avslag på ansökan om miljötillstånd i Miljödomstolen fördröjdes processen. Miljööverdomstolen godkände projektet i april 2011 och prövningstillstånd medgavs ej i Högsta domstolen i juni 2012, vilket medförde att upphandling och byggnation kunde inledas.
- Den 28 maj 2012 togs ärendet upp i kommunfullmäktige och reviderat genomförandebeslut fattades.
- På grund av överprövning av upphandlingen inom delprojekt "Pir och Kaj" fördröjdes projektet med ca 6 månader.
- Den 18 oktober 2016 invigdes officiellt den ombyggda Värtahamnen och nya terminalbyggnaden.
- Den 1 januari 2017 ska projektet enligt tidplanen avslutas och marken som frigjorts överlämnas till staden.



*Huvudsakliga styrande dokument

Vårt uppdrag

Vårt uppdrag

Syftet med uppdraget är primärt att med utgångspunkt från stadens gemensamma projektstyrningsmodell följa upp att:

- Projektet genomförs mot definierade och tydliga mål.
- Projektorganisationen säkerställer ett effektivt genomförande.
- Tidplanerna är uppdaterade och beaktar beroenden.
- Projektets lönsamhetskalkyl är korrekt beräknad, heltäckande och uppdaterad.
- Projektbudgeten baseras på den bästa ekonomiska bedömning som är möjlig givet aktuellt projektskede.
- Riskanalys har genomförts och är uppdaterad.
- Kommunikationsplan är upprättad och används i förhållande till projektintressenterna.
- Rapporteringen till relevanta parter uppfyller föreskrivna krav.

Stockholms stads projektstyrningsmodell - översikt



Särskilt viktigt under genomförandefasen:

- Projektorganisation som säkerställer effektivt genomförande.
- Rapportering som möjliggör hantering av avvikelser från plan.
- Systematisk riskuppföljning som uppdateras kontinuerligt.
- Utvecklad uppfattning om projektberoenden.

Granskning

3	Granskning	8
3.1	Granskningsområde: Mål och syfte	9
3.2	Granskningsområde: Organisation	12
3.3	Granskningsområde: Tidplan	15
3.4	Granskningsområde: Ekonomi	18
3.5	Granskningsområde: Risk och kvalitet	22
3.6	Granskningsområde: Kommunikation	25
3.7	Granskningsområde: Rapportering	28
3.8	Erfarenheter till nästa projekt	31

Granskningsområde: Mål och syfte

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Mål och syfte

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Följ upp mål och syfte.

Syfte: Projektets målsättningar ger vägledning under projektarbetet och vid val av olika handlingsalternativ.

Tillvägagångssätt: Följ upp de sedan tidigare definierade målen och säkerställ hur och att projektet fortfarande kopplar till:

- Vision 2030
- egen nämnds/bolags mål
- andra nämnders mål

Vid behov, precisera och detaljera mål och syfte med projektet allt eftersom projektarbetet framskrider och gör nödvändiga uppdateringar i projektplanen.

Dokumenteras i: Projektplan, lägesrapport.

PwCs granskningsmoment

Verifiera att:

- Projektet har upprättat relevanta projekt- och effektmål.
- Målen uppdateras under projektets gång och kommuniceras i projektplan och lägesrapporter.
- Projektet har avgränsats på ett relevant sätt i förhållande till kalkyler och beslutsunderlag.

Projektorganisationen arbetar fortsatt aktivt för att uppnå projektets mål och syfte

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning konstaterades att projektet följt PwCs rekommendation från projektgranskningen 2014 genom att öka antalet mätbara mål och därmed förbättrat kommunikation och målstyrning. Vidare planerades att dra nytta av erfarenheterna från projektet avseende målformuleringen, för att i nästa projekt (Norvik) från början besluta om mål som är lätta att följa upp.

Nuvarande status

- Kontinuerliga möten mellan projektchefen och delprojekten samt entreprenörerna fortlöper.
- Enligt projektchefen kommer med största sannolikhet samtliga mål utom två att uppnås.
- Målet *”Ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall på grund av arbete i detta projekt. Målsättningen är att projektet skall ligga under snittet i Arbetsmiljöverkets statistik för liknande projekt”* kommer inte att uppnås då olycksfall inträffat. Dock kommer projektet enligt KMA-ansvarig ligga under genomsnittet i Arbetsmiljöverkets statistik.
- Målet *”Projektet skall färdigställas inom ursprungsbudget reglerad med programändringar beslutade under projektets tid för utförandet”* kommer sannolikt inte att uppnås då projektets totala utgifter prognostiseras 2 957 mkr vilket är 135 mkr över budget.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Inga förändringar av rutiner relaterade till mål och syfte sedan den föregående granskningen.

PwCs kommentarer

- Kontinuerliga möten mellan projektchefen och delprojekten samt entreprenörerna säkerställer att projekt fortsätter arbeta mot projektets mål och syfte.
- Projektet har inte uppnått det högt uppsatta målet om att *ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall*. Däremot kommer projektet enligt Stockholm Hamnars KMA-samordnare ligga under genomsnittet i Arbetsmiljöverkets statistik för olycksfall. Det innebär att den andra halvan av målet uppnås enligt KMA-samordnaren. PwC har inte kunnat validera detta eftersom det inte framgår vad Arbetsmiljöverkets genomsnitt uppgår till.
- Projektet har även enligt projektrapporterna (framgår inte av projektdirektiv eller -plan) ett LTAR*-mål med ett värde under 4,0 vilket är i nivå med vad marknadsledande entreprenörer uppnår. LTAR från projektstart till juni 2016 uppgår till 5,3. Antalet allvarliga olyckor sedan projektstart uppgår till 11 stycken och antalet allvarliga tillbud till 3 stycken.
- Projektet kommer att överskrida budget med 135 mkr enligt senaste prognosrapporten från september. Inräknat EU-stödet som erhållits om 125 mkr är projektet endast 10 mkr över budget.

Slutsatser

- Projektorganisationen arbetar fortsatt aktivt mot projektets mål och syfte för att säkerställa att dessa uppnås. Två av projektets mål bedöms inte kunna uppnås.

* LTAR – Lost Time Accident Rate = Arbetsrelaterade olyckor med sjukfrånvaro mer än 24 timmar/miljoner arbetade byggtimmar.

Granskningsområde: Organisation

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Organisation

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Validera/revidera genomförandeorganisation.

Syfte: En genomförandeorganisation med rätt roller och ansvarsfördelning säkerställer en effektiv genomförandefas.

Tillvägagångssätt: Validera genomförandeorganisation och vid förändringar uppdatera projektorganisationen och kommunicera dessa till berörda parter.

Säkerställ rätt representation i projektorganisationen efter eventuella interna omorganisationer på förvaltningsnivå. Styrgruppen har ansvar att tillse att projektledaren får de personalresurser som krävs.

Dokumenteras i: Projektorganisation, lägesrapport.

PwCs granskningsmoment

Verifiera att:

- Projektorganisationen har definierats med relevanta roller och ansvarsfördelning.
- Projektorganisationen har de personalresurser som krävs och att uppdatering av organisationen, inklusive kommunikation sker vid förändringar.

Projektorganisationen bedöms fungera väl och erfarenheter tas tillvara i systerprojektet Norvik

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskningar bedömdes projektorganisationen vara välfungerande. Det bedömdes vara väl tydliggjort vilka roller, ansvarsområden och resurser respektive projektmedlem hade till förfogande.

Nuvarande status

- Projektorganisationen befinner sig för närvarande i succesiv nedmontering. Personalstyrkan har minskat kontinuerligt sedan årsskiftet.
- Ett flertal personer i projektorganisationen har fått möjlighet att arbeta vidare i Stockholms Hamnars systerprojekt Norvik.
- Alla delprojekt är fortfarande aktiva i projektet.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Erfarenheter från projektet överförs till det nyligen startade systerprojektet i Norvik kontinuerligt eftersom att projektorganisationerna arbetar nära varandra och samarbetar.

PwCs kommentarer

- Projektchefen anser att rollerna fortfarande är väldefinierade och har ännu inte upplevt att det uppstått problematik kring ansvarsfördelning på grund av att projektorganisationen befinner sig i succesiv nedmontering. Projektchefen poängterar dock att han har behövt arbeta aktivt med att behålla resurser.
- Nedmonteringen av projektorganisationen förenklas av den höga andelen konsulter som är delaktiga i projektet. Det bl a eftersom att hänsyn inte behöver tas till vad dessa personer ska arbeta med efter att projektet avslutats.
- När personer avslutar sitt uppdrag i projektorganisationen har det genomförts en intervju för att säkerställa att kunskap tas tillvara internt till kommande projekt.

Slutsatser

- Projektorganisationen bedöms fortsatt vara välfungerande. Den höga andelen konsulter i projektet underlättar även den pågående nedmonteringen, vilken hittills fortlöpt utan att det uppstått tomrum eller konflikter.
- Projektorganisationens erfarenheter kommer till gagn i systerprojektet Norvik genom att flera ur personalen kommer eller redan arbetar i projektet.

Granskningsområde: Tidplan

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Tidplan

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet : Efterlev/uppdatera tidplan.

Syfte: En validerad tidplan ger möjlighet att samordna arbetsuppgifter och resurser, skapa handlingsberedskap, samt informera om kommande händelser och arbetsuppgifter.

Tillvägagångssätt: Efterlev uppsatt tidplan och se till att uppsatta aktiviteter genomförs i tid.

Se över om den detaljerade tidplanen fortfarande är giltig och gör revideringar vid behov.

Säkerställ att hänsyn tas till beroenden inom projektet och mot andra projekt om revideringar av tidplanen görs.

Dokumenteras i: Tidplan, lägesrapport.

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Validerad övergripande tidplan och detaljerade tidplaner för projektets olika delar/faser finns på plats samt att dessa är uppdaterade.
- Projektet har en god bild av beroenden inom projektet och mot andra projekt samt hur dessa påverkar tidplanen.

Projektets tidplan bedöms av projektchefen kunna hållas och i enlighet med tidplanen kommer marken inom Valparaiso kunna överlåtas till Stockholm stad per den första januari 2017

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning konstaterades att tidsplaner inklusive beroende fanns på plats. Viss oro fanns för förseningar i utvecklingen av avgränsade områden.

Nuvarande status

- Projektet bedöms av projektchefen kunna hålla tidplanen och avsluta entreprenaderna i sin helhet till årsskiftet 2016/2017.
- Entreprenören som ansvarar för färdigställandet av färjeläge fyra har förvarnat om att kontraktstiden per den 30 november ej kan hållas och befarar ett par månaders förseningar. Projektchefen anser dock att arbetet bedrivs i sådan takt att entreprenören bör kunna färdigställa färjeläget till årsskiftet.
- Driftsättning av terminalbyggnaden skedde enligt plan den 20 juni. Slutbesiktningen av byggnaden som helhet försenades från juli till september.

Kvarstående moment

Moment	Prognos slutförande
Pir och Kaj E3 klart	2016-11-30
Färjeläge 4 och 5 i drift	2016-11-30
Projektavslut och överlåtelse av mark	2017-01-01

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Inga förändringar av rutiner sedan föregående granskning. Tidplanen stäms av löpande och eventuella förseningar hanteras omgående.

PwCs kommentarer

- De flesta momenten som bedömts ha hög risk att kunna påverka och fördröja tidplanen har avslutats. Dock kvarstår risken att färjeläge fyra inte färdigställs i tid, då entreprenören varslat om att kontraktstid inte kan hållas. Projektchefen poängterar dock i den senaste projektrapporten följande:

”Vi har med stöd av deltid i etapp 1 och 2 i egen tidplan visat att tid kan innehållas och att vi ej accepterar försening. Vår bedömning är att arbeten bedrivs i takt för att fartygsflytt till årsskiftet ska kunna ske enligt plan”

- Övriga förändringar i tidplanen sedan föregående granskning är:
 - Rivning av den befintliga terminalbyggnaden påbörjades i oktober 2016 istället för juli 2016
 - Slutbesiktning av terminalbyggnaden försenades från juli till september 2016

Slutsatser

- Den övergripande tidplanen för projektet är oförändrad och bedöms av projektchefen kunna hållas. Det förutsätter att färjeläge fyra inte försenas vilket entreprenören varslat om.

Granskningsområde: Ekonomi

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Ekonomi

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Följ upp projektets lönsamhet samt upprätta och följ upp projektprognos.

Syfte: Att löpande följa projektets utveckling av lönsamhet och utgifter.

Tillvägagångssätt: Följ upp projektets lönsamhet mot avkastningskraven i lönsamhetskalkylen samt analysera och rapportera hur projektets lönsamhet utvecklas. Följ upp lönsamheten vid förändringar och minst årligen mot lönsamhetskalkylen som godkändes vid genomförandebeslutet.

Upprätta en projektprognos som inkluderar samtliga projektutgifter, såväl interna som externa även de som redan hunnit inträffa i tidigare faser.

Uppdatera projektprognosen löpande, dels med realiserade utgifter, dels med prognos för kommande utgifter. Stäm av projektprognosen mot den godkända projektbudgeten minst en gång per tertial.

Dokumenteras i: Nuvärdeskalkyl, projektprognos, lägesrapport.

Relaterade dokument: Kalkylhandbok.

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Lönsamhetskalkyl som uppfyller stadens centrala krav finns på plats och baseras på korrekta beräkningar.
- Indata i lönsamhetskalkylen baseras på relevant underlagsmaterial med beaktande av aktuell projektfas.
- Uppföljning av projektets lönsamhet sker minst i enlighet med projektstyrningsmodellens föreskrifter.
- Projektbudget som uppfyller stadens centrala krav finns på plats och baseras på korrekta beräkningar.
- Indata i projektbudgeten baseras på relevant underlagsmaterial med beaktande av aktuell projektfas.
- Projektprognos som baseras på aktuella uppgifter finns på plats.
- Uppföljning av projektbudgeten mot godkänd projektbudget sker i enlighet med projektstyrningsmodellens föreskrifter. (En gång per tertial).

Den löpande ekonomiska uppföljningen sker i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid den föregående granskningen bedömde PwC det som rimligt att projektets budget om 2 822 mkr skulle kunna hållas.

Nuvarande status

- Prognosrapporten från september indikerar att budget om 2 822 mkr kommer överskridas med 135 mkr då slutkostnadsprognosen uppgår till 2 957 mkr, givet att tillkommande EU-bidrag ej beaktas (se nedan).
- Att budgeten (exkl tillkommande EU-bidrag) överskrids beror på ökade kostnader, bl a:
 - Programändring i ramper 1, 2 och 3 där entreprenörens anspråk överskrider budget med 57 mkr
 - Oförutsedda kostnader för hantering av föroreningar i mark och för grundläggning
- Den av projektet sökta finansieringen från EU TEN-T har beviljats och omfattar 14,6 meur (cirka 125 mkr). Ungefär halva beloppet har betalats ut och resterande 7 meur betalas ut vid projektavslut. Finansieringen har inte beaktats i slutkostnadsprognosen.
- Vid beaktande av EU-stödet som beviljats bedöms projektets slutkostnad uppgå till 2 832 mkr och därmed överskrida budget med 10 mkr. Dock har nuvärdet förbättrats sedan det reviderade genomförandebeslutet 2012, för ytterligare information angående nuvärdet se nästa sida.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Inga förändringar av rutiner sedan föregående granskning relaterat till ekonomisk rapportering.

PwCs kommentarer

- Den löpande ekonomiska uppföljningen sker i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell, genom att projektprognosen uppdateras månadsvis och förmedlas genom lägesrapporter och projektrapporter till Stockholms stad.

Slutsatser

- Inklusive det beviljade EU-stödet bedöms projektets budget om 2 822 mkr överskridas med 10 mkr. Givet projektets omfattning och komplexitet kan budgetöverskridelsen dock anses vara relativt liten.
- Projektets nuvärde har förbättrats sedan det reviderade genomförandebeslutet 2012, för ytterligare information angående nuvärdet se nästa sida.

Projektets nuvärdeskalkyl har ej uppdaterats årligen i enlighet med Stockholm stads projektstyrningsmodell

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning konstaterade PwC att projektet uppdaterat nuvärdeskalkylen med mer detaljerade antaganden om intäkter samt kostnader. Vid projektgranskningen 2014 rekommenderade PwC att en känslighetsanalys av nuvärdeskalkylen skulle genomföras, en sådan analys hade dock inte genomförts.

Nuvarande status

- Nuvärdeskalkylen uppdaterades i oktober i samband med att PwC efterfrågade denna. I den uppdaterade kalkylen är nuvärdet beräknat per 2011 i likhet med föregående kalkyler.
- Nuvärdet beräknades i den uppdaterade kalkylen uppgå till 208 mkr (inklusive upparbetade kostnader till och med 2011 om 148 mkr), vilket är högre än i genomförandebeslutet 2012 då nuvärdet beräknats till 197 mkr. Ett antal faktorer har påverkat förändringen i nuvärdet, bl a:
 - Negativ påverkan från ökade kostnader, se föregående sida
 - Negativ påverkan av minskade hyresintäkter och färre anlop 2016
 - Positiv påverkan av det beviljade EU-stödet som har inkluderats som en minskad investering
 - Positiv påverkan av att en del investeringar försenats och nuvärdeskostnaden därmed blivit lägre

Saknade rutiner

- Det har inte funnits någon inplanerad rutin eller tidplan för när nuvärdeskalkylen ska uppdateras.

PwCs kommentarer

- Vid PwCs projektgranskning 2014 konstaterades att nuvärdeskalkylen inte uppdaterats sedan genomförandebeslutet under 2012. En uppdatering av nuvärdeskalkylen genomfördes därför under början av 2015. Detta var, fram till oktober 2016, den enda uppdateringen av nuvärdeskalkylen som genomförts under projektet. Uppdatering av nuvärdeskalkylen ska genomföras minst årligen, vilket innebär att det bör genomföras tre uppdateringar under projektet under perioden 2013-2016. PwC konstaterar att endast två kommer genomföras.
- Utöver den årliga uppdatering av nuvärdeskalkylen har bolaget en skyldighet, att enligt Stockholms stads direktiv, omgående anmäla avvikelser överstigande -15% till kommunfullmäktige. I ett sådant scenario ska ett reviderat genomförandebeslut tas i kommunfullmäktige. PwC konstaterar att avvikelsen ej är större än -15% i den uppdaterade nuvärdeskalkylen.
- Det har ej genomförts en känslighetsanalys av nuvärdeskalkylen vilket PwC rekommenderat i den föregående granskningen i juni 2015. Det är dock inte ett krav enligt Stockholms stads direktiv.

Slutsatser

- PwC konstaterar att en uppdaterad nuvärdeskalkyl upprättats under oktober 2016. PwC tolkar dock Stockholms stads projektstyrningsmodell så att det korrekta hade varit att uppdatera nuvärdeskalkylen i samband med att förändringar av intäkter och kostnader blivit kända innebärande att en uppdaterad kalkyl borde ha tagits fram tidigare.

Granskningsområde: Risk och kvalitet

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Risk och kvalitet

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Hantera risker löpande.

Syfte: Att löpande synliggöra och hantera potentiella händelser som har negativ påverkan på projektet.

Tillvägagångssätt: Fortsätt att identifiera, kvantifiera och hantera risker enligt gemensamt framtagen riskbedömningsmetod. Gäller så väl finansiella som icke-finansiella risker.

Kunskapsåterföring ska ske löpande under projektet, lämpligen vid viktiga milstolpar. Den bör säkerställas genom möten, workshops eller liknande.

Säkerställ tillgänglighet till projektdokumentation och bistå eventuell granskare med projektinformation för kvalitetsgranskning.

Dokumenteras i: Risklista, lägesrapport.

Relaterade dokument: Riskhanteringsmetod.

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Riskanalys har genomförts enligt föreskrifter i stadens projektstyrningsmodell.
- Upprättad risklista omfattar de risker som kan påverka projektets utfall samt att konsekvenserna av dessa har bedömts på ett relevant sätt.

Projektets riskhantering bedöms i likhet med föregående års granskning att drivas i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning konstaterades att riskarbetet utvecklats under projektets gång genom att väsentliga risker prissatts och åtgärder tagits för att förbättra riskrutiner.

Nuvarande status

- I oktober var de kvarvarande aktuella riskerna som identifierats följande:
 - Tidsrisk och ekonomisk risk relaterat till att en entreprenör fått besked att designen behöver ändras i en avslutande etapp för att bättre överensstämna med kartor inlämnade till miljöprövningen
 - Tidsrisk relaterad till utfallet av en utredning av krav, avvikelser och lösningar för lutningskarven på landgångar L31 och L 32
- Risklistan uppdateras kontinuerligt i takt med att risker uppkommer och förändras, vilket kommuniceras i lägesrapporter och projektrapporter i enlighet med Stockholm stads projektstyrningsmodell.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Vid en revision under 2015 i systerprojektet Kapellskär framgick att det fanns ett antal förbättringsområden inom riskhantering. Därför uppdaterades riskrutinen och befattningsbeskrivning, förändringar applicerades även på projektet i Värtan.

PwCs kommentarer

- Det finns fortsatt en god riskhantering och kvalitetssäkring i projektet. Vilka risker som finns och hur de ska hanteras diskuteras, kommuniceras och dokumenteras löpande i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell.
- Erfarenheter efter revisionen i Kapellskär visade att det var möjligt att öka kontinuiteten i dokumentationen av risker i risklistan även i Värtan. För att uppnå detta beslutades bl a:
 - Sortera bort alla risker som redan var överförda till andra parter
 - Uppdatera och enas kring de övergripande riskerna
 - Etablera rutiner för att mer löpande gå igenom och redovisa riskerna i registret på projektmöten respektive delprojektmöten
 - Genomföra flera riskmöten med entreprenörerna för att bevaka deras aktuella risker
- Registrering av händelser sker i KomAMS och det finns en tydlig rutin dokumenterad för hur registrering ska ske. Uppföljningen med entreprenörer vid olycksfall bedöms av Stockholm Hamnars KMA-samordnare ha hanterats och dokumenterats korrekt.

Slutsatser

- Projektets riskarbete bedöms i likhet med föregående granskning att drivas i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. Under projektets gång har riskarbetet vidareutvecklats och åtgärder vidtagits för att förbättra riskhanteringen.

Granskningsområde: Kommunikation

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Kommunikation

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Efterlev/uppdatera kommunikationsplan.

Syfte: Kommunikationsplanen skapar förutsättningar för att hantera, upprätta och distribuera projektinformation i rätt tid till projektets olika intressenter.

Tillvägagångssätt: Validera och revidera kommunikationsplanen för intern och extern kommunikation som visar:

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

Kommunicera med projektets olika intressegrupper enligt upprättad kommunikationsplan.

Dokumenteras i: Kommunikationsplan, lägesrapport.

Relaterade dokument: Kommunikationspolicy.

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Kommunikationsansvarig har utsetts enligt föreskrifter i stadens projektstyrningsmodell.
- Kommunikationsplan har upprättats enligt föreskrifter i stadens projektstyrningsmodell.
- Kommunikation med projektets intressegrupper sker i enlighet med kommunikationsplanen.

Kommunikationsarbetet har utvecklats genom nya kanaler och bedöms ha fungerat väl under hela projektet

Slutsatser vid föregående granskning

- Enligt föregående års granskningar har kommunikationsarbetet bedömts fungera bra och i enlighet med projektstyrningsmodellen.

Nuvarande status

- Den 18 oktober invigdes officiellt den nya hamnen och terminalbyggnaden vilket kommunicerades till allmänheten på bland annat Facebook, Twitter och projektets webbplats. Händelsen uppmärksammades även i media.
- Information till närboende och företag i närområdet fortlöper. Ingen händelse har under året orsakat några allvarligare klagomål enligt projektchef och kommunikationsansvarig.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Ett veckobrev har börjat utsändas per mail med aktuell information om projektet och kommande etapper. Veckobrevet utsändes till projektmedlemmar, hamnarbetare och andra verksamheter i närheten av projektet.
- Kommunikationsavdelningen har börjat kommunicera via projektet genom Norra Djurgårdsstadens nyhetsbrev som utsänds var sjätte vecka.
- Projektet har deltagit mer aktivt i Norra Djurgårdsstadens företagsgrupp och informerat gruppen om hur projektet fortlöper.

PwCs kommentarer

- Projektchefen och kommunikationsansvarig bedömer att relativt projektets storlek har få klagomål inkommit sedan projektet började. Löpande information har sänts ut till närboende och närliggande verksamheter under hela projektiden.
- Kommunikationsansvarig bedömer att de mål gällande kommunikation som formulerades i kommunikationsplanen kommer att uppnås.
- Direktiven och målen är något öppna för tolkning för när och genom vilka kanaler man ska kommunicera.

Slutsatser

- PwC bedömer att kommunikationsarbetet fungerat bra sedan den föregående granskningen. Kommunikationsarbetet har utvecklats genom kommunikation i nya kanaler och forum.

Granskningsområde: Rapportering

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Rapportering

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Avrapportera status löpande.

Syfte: Löpande lägesredovisning möjliggör hantering av eventuella avvikelser mot plan.

Tillvägagångssätt: Avge löpande rapportering till styrgrupp.

Avge löpande rapportering till kommunfullmäktige via berörda nämnder/styrelser.

Dokumenteras i: Lägesrapport.

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Rapportering till berörda instanser sker i enlighet med stadens projektstyrningsmodell

Rapportering sker fortsatt i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell och bedöms ha fungerat väl under hela projektet

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående rapport konstaterade PwC att rapportering till berörda instanser sker i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. Vidare konstaterades att rapporteringen kompletterats med utökad måluppföljning samt ekonomiska konsekvenser kopplade till väsentliga risker.

Nuvarande status

- Rapportering sker fortsatt genom lägesrapporter och projektrapporter. Projektrapporter tas fram sex gånger per år till beredningsgruppen, hittills har fyra rapporter tagits fram under 2016.
- Underlag till ekonomisk rapportering tas fram på månadsbasis i form av en prognosrapport.

Förändringar av rutiner sedan föregående

- Ingen förändring av rutiner sedan föregående år har noterats.

PwCs kommentarer

- PwC har tagit del av lägesrapporter samt projektrapporter sedan den föregående projektgranskningen och kan bekräfta att dessa i stort har tagits fram i enlighet med direktiven beträffande frekvens och innehåll.
- PwC noterar att projektdirektiven anger att projektrapporter ska innehålla ett avsnitt benämnt "Media/Info". Varken lägesrapporter eller projektrapporter innehåller detta avsnitt, trots att PwC konstaterat att ett omfattande kommunikationsarbete utförts i projektet. Bristen verkar därmed endast finnas i rapporteringen snarare än i det utförda arbetet.

Slutsatser

- Rapportering sker i enlighet med föreskrifter i Stockholms stads projektstyrningsmodell. Dock anger projektdirektiven att projektrapporter ska innehålla ett avsnitt om Media/Info, detta avsnitt saknas i projektrapporterna.

Erfarenheter till nästa projekt

Det nystartade projektet i Norvik har haft nytta av erfarenheterna från Värtan

Bakgrund

- Stockholms Hamnars två parallellöpan­de projekt Värtan och Kapellskär har haft ett naturligt utbyte. Flera personer har varit involverade i båda projekten inklusive projektchefer, man har använt samma projektserver och gemensamma möten har hållits kontinuerligt.
- Som en naturlig konsekvens har erfarenheter från det ena projektet tagits tillvara i det andra projektet. Flertalet rutiner, så som riskhantering har därmed förändrats parallellt.
- Erfarenheterna från Värtan har nu kommit till användning i Stockholm Hamnars nya projekt Norvik som startade under 2016. Ett antal av de erfarenheter som Värtan bidragit med för respektive område följer nedan.

Erfarenheter inom mål och syfte

- Fler konkreta och mätbara mål ska sättas upp initialt för att förbättra kommunikation och öka målstyrning i projektet.

Organisation

- Organisationens erfarenheter och kunskap kommer till gagn i Norvik genom att flera ur personalen kommer eller redan arbetar i projektet.

Ekonomi

- Projektet kan dra nytta av de rutiner och system som arbetats fram för att hantera och uppdatera budgeten och budgetprognosen.

Risker och Kvalitet

- Under projektets gång har riskarbetet vidareutvecklats och åtgärder vidtagits för att förbättra riskhanteringen, dessa erfarenheter används av projektet i Norvik. Några exempel på erfarenheter är:
 - Förbättrade rutiner för intern rapportering av risker
 - Kvantifiering av risker i ekonomiska termer
 - Tydliggörande av övergripande risker
 - Borttagande av risker hänförliga till entreprenörer

Övrigt

- Norvik använder samma projektserver som Värtan och Kapellskär. Projektet i Norvik har även applicerat de rutiner och system som utvecklats under projekt Värtan och Kapellskär och finns inom IT, CAD, riskhantering och ekonomi.

Förslag på förändringar i Stockholms stads föreskrivna projektstyrningsmetodik för stora projekt, projektdirektiv och rutiner

Förslag på förändringar till kommande projekt

- Det bör vara klarlagt i projektplanen vilken typ av rapportering som ska ske månadsvis, kvartalsvis och tertialvis och hur dessa ska benämnas. I den nuvarande projektplanen är det formulerat som

”Rapportering sker månadsvis, kvartalsvis och tertialvis för att redovisa projektets status enligt Stockholms Stads och Stockholm Hamn AB:s normer”

Det är därför inte möjligt att via projektplanen veta vilken typ av rapportering som ska ske med vilken frekvens.

- I projektdirektiven är det skrivet att:

”Rapportering till styrgrupp utförs kvartalsvis samordnad med tidpunkter för ekonomisk rapportering”

Rapportering till beredningsgruppen har skett sex gånger per år. Att rapportering sker mer frekvent än vad direktiven anger är inte negativt. PwC noterar dock att rapporteringsrutinen är tydligare i projektdirektiven än i projektplanen, det torde vara mer naturligt att det omvända gällde.

- Rutinen för rapportering bör framgå tydligare i projektplan och projektdirektiv med hänsyn till innehåll, frekvens och benämning.

- I Värtans projektplan är arbetssättmålet formulerat enligt följande:

”Ingen skall drabbas av ohälsa och/eller olycksfall på grund av arbetet. Målsättningen är att projektet skall ligga under snittet i Arbetsmiljöverkets statistik för liknande projekt”

Målet kan uppfattas som något otydligt. Eftersom att den första meningen enkelt kan tolkas att inga olycksfall får inträffa, samtidigt som den andra meningen är svår att tolka annorlunda än att målet nås även om en viss mängd olyckor inträffar.

Det framgår inte vad genomsnittet är i Arbetsmiljöverkets statistik och det har inte tillhandahållits till projektgranskare vilket innebär att det inte går att bedöma om målet har uppnåtts eller inte.

Möjliga förändring i framtida projekt kan vara att:

- Upphöja målet att ingen ska drabbas av olycksfall till en vision
 - I projektplanen använda ett mer mätbart mål i linje med målet i projektrapporterna
 - Bibehålla målet men utreda vilka åtgärder och förändringar i rutiner som måste ske om målet ska kunna uppfyllas
- När projektdirektiv och -plan utformas gällande rapportering bör det göras i samförstånd mellan projektchefen och Stockholms stad för att säkerställa att relevant rapportering sker med rätt frekvens. I annat fall finns risk att rapporteringsunderlag som inte efterfrågas tas fram eller det omvända. I projekt Värtan upprättas ekonomisk rapportering på månadsbasis i enlighet med projektplanen trots att underlaget endast granskas och presenteras för beredningsgruppen i samband projektrapporter, vilket inte sker varje månad.

Appendix

Appendix		34
1	Tillhandahållen information	35
2	Tillhandahållen information	36
3	Genomförda intervjuer	37

Tillhandahållen information utöver information som tillhandahållits vid tidigare granskningar

Datum	Dokument
2015-05-06	560-P20-KR-PLV-2015 T1
2015	560-P20-KR-PLV-2015 T2
2015-11-10	560-P20-KR-PLV-2015 T3
2015-12-08	560-P20-KR-PLV-2015 T3,5
2016-12-08	560-P20-KR-PLV-2016 To_a
2016-03-11	560-PLV-2016 T1_a
2016-06-14	560-PLV-2016 T1,5
2016-09	Lägesrapport Värtan 2016_09
2016-08-15	560-P22-LD-2001-Registrering av händelser i KomAMS Årshjul för rapportering 2016 - stora projekt
2016-10-05	Utdrag ur 560-P22-RD-0001-Riskregister
2016-10-17	Utdrag ur KomAMS – Olycksfall och Tillbudsrapportering
2016-10-12	Efterkalkyl Värtan oktober 2016
2012-10-16	Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet
2012-10-16	Tjänsteutlåtande koncernstyrelsen, Anpassning av stadens projektstyrningsmetod till bolagens verksamhet, Dnr 2012/3.2.2/142

Tillhandahållen information utöver information som tillhandahållits vid tidigare granskningar fortsättning

Datum	Dokument
2015-06	Juni 2015 Värtan prognosrapport MAP
2015-07	Juli 2015 Värtan prognosrapport MAP
2015-08	Augusti 2015 Värtan prognosrapport MAP
2015-09	September 2015 Värtan prognosrapport MAP
2015-10	Värtan Prognosrapport MAP Okt 2015
2015-11	Värtan Prognosrapport MAP 201511
2015-12	Värtan Prognosrapport MAP 201512-20160127
2016-01	Värtan Prognosrapport MAP 201601-20160209
2016-02	Värtan Prognosrapport MAP 201602-20160316
2016-03	Värtan Prognosrapport MAP 201603-20160411
2016-04	Värtan Prognosrapport MAP 201604-20160510
2016-05	Värtan Prognosrapport 201605-20160613
2016-07	Värtan Prognosrapport MAP 201607-20160816
2016-08	Värtan Prognosrapport MAP 201608-20160912

Genomförda intervjuer

Datum	Namn	Roll
2016-09-28	Per Ling-Vannerus	Projektchef
2016-09-30	Ansieh Seyed	Ekonomiconroller
2016-10-03	Maria Falk	KMA-Samordnare
2016-10-11	Per Ling-Vannerus	Projektchef
2016-10-20	Maria Westman	Kommunikationsansvarig