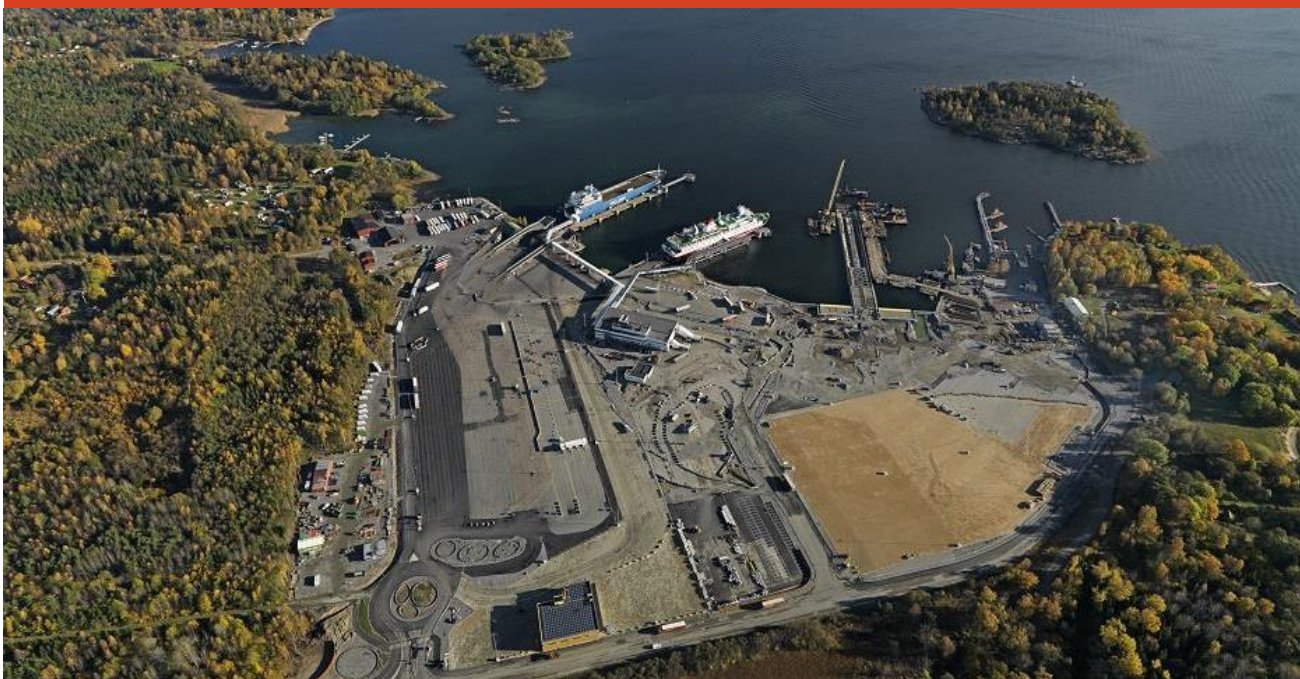


Infrastructure

Stockholms Stadshus AB

Projektgranskning utbyggnad av Kapellskärs Hamn

Oktober 2016



Bakgrund

Projektet syftar till att skapa en modern, effektiv och miljömedveten hamn som har kapacitet att möta marknadens behov idag och i framtiden

Kapellskärs hamn är belägen cirka 9 mil norr om Stockholm. Hamnens strategiska läge i norra ytterskärgården innebär en kort inseglsled för fartyg till och från Finland, Ryssland och Estland. Från hamnen avgår dagligen färjor med passagerare och RoRo-frakt(roll on, roll off) till Åland, Finland och Estland.

Kapellskärs hamns hade före ombyggnaden startade fyra färjeläger som byggts på 60- och 80-talet. Som ett resultat av att trafiken ökat och trenden med allt större fartyg uppstod behov av att förnya hamnen.

Den 11 april 2013 fattades genomförandebeslut i kommunfullmäktige för ut- och tillbyggnad av Kapellskärs hamn. Syftet med projektet är att:

- Modernisera och effektivisera hamnen
- Förbättra miljö och säkerhet
- Möta marknadens behov av befintliga och framtida volymer samt fartygsstorlekar
- Fortsätta avlasta Stockholm som godshamn

För att uppnå detta byggs en ny pir med två färjelägen och hamnplanen byggs om och utökas. När projektet är färdigställt kommer hamnen att ha totalt fem färjelägen.

Den beslutade investeringskostnaden för projektet uppgick till 790 mkr i löpande penningvärde. Projektet finansieras genom eget kapital samt upplåning via Stockholms stads finanssenhet.

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 Stockholms stads 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

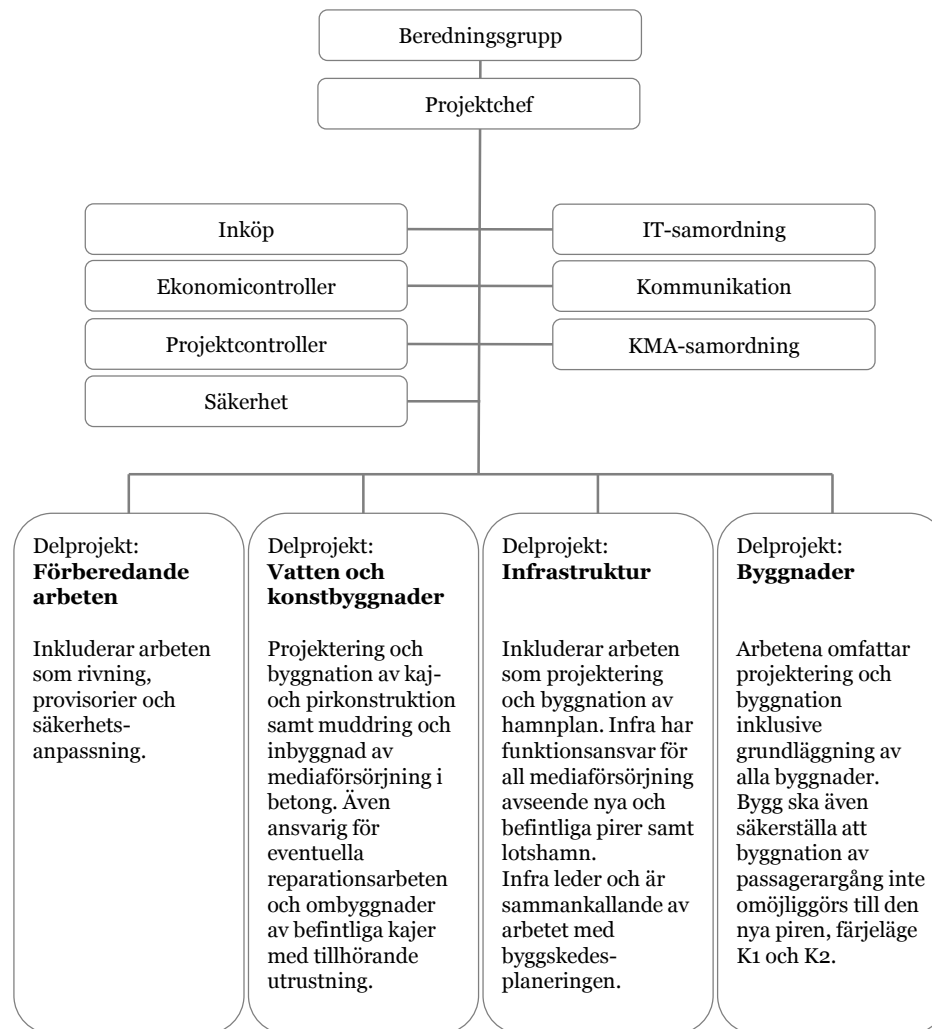
- Beställare av projektet är Kapellskärs hamn AB.
- Samverkansparter är Trafikerande rederier samt Sjöfartsverket.

Projektorganisation

- Projektet är organiserat och styrs av Stockholms Hamn AB genom en beredningsgrupp som består av VD och av denne utsedda sakkunniga. Beredningsgruppen hålls löpande informerad om projektet och är rådgivande i speciella frågor.
- Projektchefen är övergripande ansvarig för projektet och ombud för Stockholms Hamn AB i kontrakt som skrivs för projektets fullföljande. Projektchefen rapporterar till beredningsgruppen.
- Projektets kravställare är Kapellskärs hamn i samarbete med Stockholms Hamnars miljöchef, arbetsmiljöchef, säkerhetschef samt Hamn och trafik.

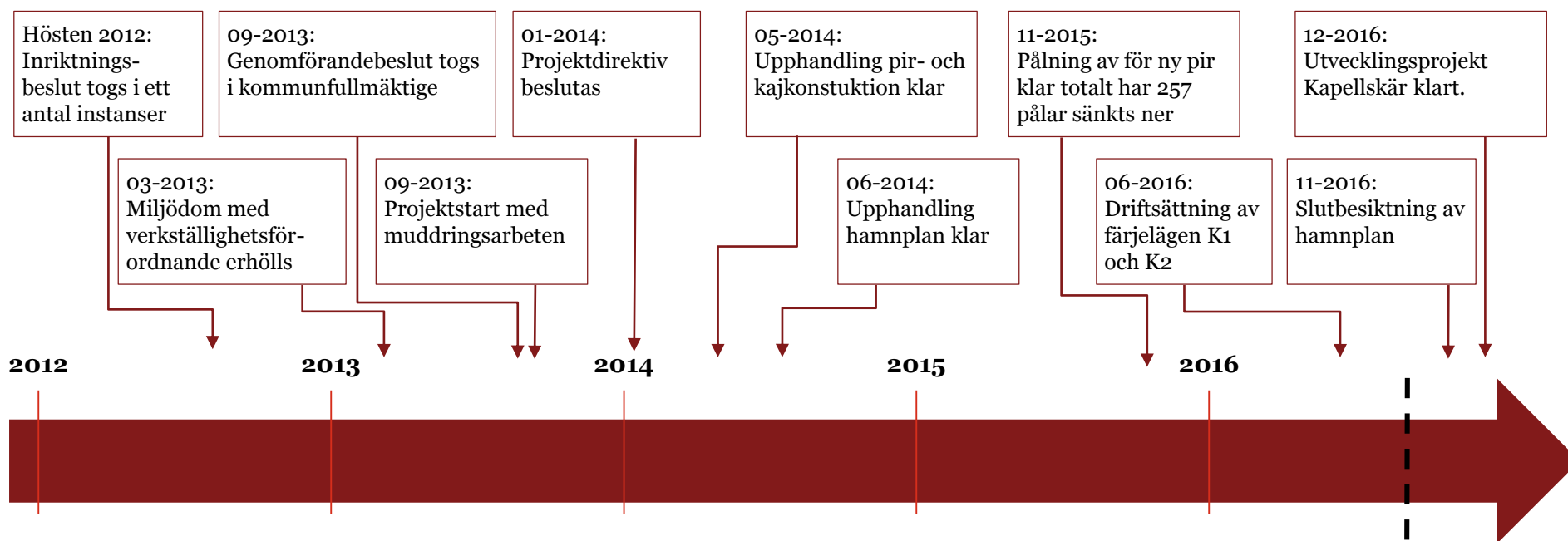
Viktiga övergripande förutsättningar för projektet är:

- Projektet ska genomföras utan att påverka rederiernas tidtabell vilket ökar projektets komplexitet.
- Ombyggnaden av Kapellskärs hamn är nödvändig för att framöver kunna erbjuda en modern hamn.



Milstolpar för projektet

- Inriktningsbeslut för projekt Kapellskärs hamn togs under hösten 2012 i styrelsen för Kapellskärs Hamn AB, styrelsen för Stockholms Hamn AB, styrelsen för Stockholms stadshus samt i Stockholms kommunfullmäktige.
- Kapellskärs hamn fick i maj 2012 tillstånd från Mark- och Miljödomstolen om ändring av hamnverksamheten. Detta överklagades till Mark- och Miljööverdomstolen som i januari 2013 beslutade att inte ge prövningstillstånd för ärendet. Domen vann därmed laga kraft den 1 mars 2013.
- Inför genomförandebeslutet togs beslut om två förändringar av projektet som innebär att en passagerargång och ombyggnad en gammal pir skjuts på framtiden.
- Projektet startade i september 2013 med muddringsarbete. Tack vare en en mild vinter kunde muddringen genomföras snabbare än planerat.
- I juni 2016 kunde den nya piren driftsättas. Projektet fortlöper enligt tidplan och färdigställandetiden innan årsskiftet 2016/2017 i genomförandebeslutet bedöms kunna uppnås.



Vårt uppdrag

Vårt uppdrag

Syftet med uppdraget är primärt att med utgångspunkt från Stockholms stads 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.

Avgränsningar

- Denna rapport har skrivits i det syfte som redovisats ovan och vi accepterar inget ansvar för dess användning till andra ändamål.
- Slutsatserna i rapporten representerar vår kvalificerade bedömning baserat på tillgängligt material (appendix 1) samt tillvägagångssätt beskrivna i denna rapport. Vi vill dock understryka att riskbedömning inte är en exakt vetenskap utan har inslag av subjektiv bedömning, varför olika bedömare kan komma till olika slutsatser.
- Analysen inbegriper inte val av tekniska lösningar eller granskning av kalkylunderlag såsom ritningar och planer.

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 | 21 |
| 3.6 | Granskningsområde: Kommunikation | 24 |
| 3.7 | Granskningsområde: Rapportering | 27 |
| 3.8 | Erfarenheter till nästa projekt | 30 |

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.

Projektet är på god väg att uppnå samtliga mål som formulerats i projektdirektiven undantaget målet relaterat till hälsa och olycksfall

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid den föregående granskningen 2015 konstaterade PwC att fler detaljerade och mätbara mål upprättats inom projektorganisationen i enlighet med PwCs rekommendationer i granskningen 2014. Det konstaterades även att målen följs upp med projektledning, driftsorganisationen och entreprenörer.
- Vidare planerades att dra nytta av erfarenheterna från projektet avseende målformuleringen, för att i nästa projekt (Norvik) från början besluta om mål som är enklare att följa upp.

Nuvarande status

- Samtliga mål som formulerades i projektdirektiven utom ett kommer med stor sannolikhet vara uppnådda när projektet avslutas. Målet ”*Ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall på grund av arbete i detta projekt*” kommer inte att uppnås.
- Projektet har i senare projektrapporter lagt till en tydlig målsättning relaterad till olycksfall. Målsättningen är att ha ett LTAR*-värde som understiger 4,0 vilket är i nivå med vad marknadsledande entreprenörer uppnår. LTAR-värdet från projektstart till maj 2016 uppgår till 13,8. Det är därför osannolikt att denna målsättning kommer att uppnås. Antalet olyckor sedan projektstartat uppgår till 17 stycken, av dessa har 5 lett till sjukfrånvaro och 2 bedömts så allvarliga att de rapporterats till Arbetsmiljöverket.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- I takt med att organisationen har minskat har även interna projektmöten minskat och därmed även antalet målavstämningar.

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

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.
- Projektet kommer även att misslyckas med målsättningen om ett LTAR-värde om maximalt 4,0. Målsättningen kommer att överskridas flerfaldigt.
- Vid genomgång av olycksfallen anser projektchefen att dessa varit svåra att undvika för projektledningen då orsakerna varit hänförliga till den mänskliga faktorn snarare än bristande rutiner. Vidare anser projektchefen att projektet har följt upp de olycksfall som inträffat tillsammans med entreprenörerna korrekt.

Slutsatser

- Projektet följer fortsatt målplanen och är på god väg att uppnå samtliga mål som formulerades i projektdirektiven undantaget målet relaterat till hälsa och olycksfall.
- Det kan vara lämpligt att omforma målet ”*Ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall på grund av arbete i detta projekt*” till en vision, då målet har mycket små utsikter att uppnås i kommande större infrastrukturprojekt. Ett mer konkret mål kan istället formuleras relaterat till ohälsa och olycksfall, exempelvis ett mål om ett LTAR-värde som understiger 4,0.

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, även under den successiva nedmonteringen som fortlöper fram till projektavslutet

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning konstaterade PwC att organisationen är välfungerande med tydliga rollbeskrivningar och ansvarsområden. Nedmontering av organisationen planerades påbörjas efter årsskiftet 2015/2016.

Nuvarande status

- Projektorganisationen befinner sig för närvarande i successiv nedmontering. Personalstyrkan har minskat kontinuerligt sedan årsskiftet och var i slutet av september mindre än hälften av styrkan under kulmen 2015.
- Ett flertal personer i projektorganisationen har fått möjlighet att arbeta vidare i Stockholms Hamnars systerprojekt Norvik.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- I takt med projektorganisationen monteras ned och delar av projektet avslutas har frekvensen av interna möten inom organisationen kunnat minskas, vilket ses som en naturlig följd.

PwCs kommentarer

- Inom projektorganisationen är roller fortfarande väldefinierade och det har inte uppstått någon problematik kring ansvarsfördelningen i takt med att personal lämnat organisationen.
- 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 fungera väl och friktionsfritt trots den pågående nedmonteringen. Organisationens 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.

Projekts tidplan med avslut före utgången av 2016 bedöms kunna hållas

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid den föregående granskningen i juni 2015 konstaterades att den övergripande tidplanen var oförändrad samt att en försening som uppstått i delprojektet byggnad hanterats på sådant vis att störningar i resten av projektet minimerats.

Nuvarande status

- Projektet har nått sitt sista skede och slutförandefasen. Sedan den föregående granskningen har inga förseningar uppstått som påverkat sluttiden för projektet.

Kvarstående moment

| Moment | Prognos slutförande |
|-----------------------------------|---------------------|
| Slutbesiktning övriga byggnader A | 2016-11-15 |
| Slutbesiktning hamnplan E-25-61 | 2016-11-30 |
| Projektavslut | 2016-12 |

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Inga förändringar av rutinen sedan föregående år. Tidplan stäms fortfarande av löpande varannan vecka med projektets controller och eventuella förseningar hanteras omgående.

PwCs kommentarer

- Momenten som bedömts ha högst risk att kunna påverka och fördröja tidplanen har avslutats. Därför anses det vara låg risk att färdigställandetiden innan årsskiftet 2016/2017 i genomförandebeslutet inte ska kunna uppnås.

Slutsatser

- Den övergripande tidplanen för projektet är oförändrad och kommer med stor sannolikhet att hållas.

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:

- Uppföljning av projektets lönsamhet sker minst i enlighet med projektstyrningsmodellens föreskrifter.
- Projektbudget som uppfyller Stockholms stads centrala krav finns på plats och baseras på korrekta beräkningar.
- 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).

Projektets ekonomi följer plan och slutkostnadsprognosen för projektet bedöms att med stor sannolikhet hållas

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning konstaterade PwC att projektet uppdaterat sina nuvärdekalkyler i enlighet med rekommendationer från föregående år.
- Vidare konstaterades att det saknades en uppdaterad känslighetsanalys vilket PwC rekommenderat i den föregående projektgranskningen och att uppdateringen endast genomförts för ett scenario av nuvärdeskalkylens fyra scenarion.

Nuvarande status

- Den totala projektbudgeten uppgår nu till 818 mkr vilket är en ökning från projektbudgeten om 790 mkr vid genomförandebeslutet. Budgeten har reviderats upp efter beslut i kommunfullmäktige om tre programändringar. Den nuvarande slutkostnadsprognosen för projektet är lika med senaste budgeten om 818 mkr.
- Den av projektet sökta finansiering från EU TEN-T har beviljats och omfattar 0,6 mEuro (cirka 5 mkr). Finansieringen har inte räknats med i slutkostnadsprognosen.
- Nuvärdeskalkylen uppdaterades i oktober i samband med att PwC efterfrågade denna. I den uppdaterade kalkylen uppgår nuvärdet till 609 mkr vilket är en minskning från genomförandebeslutet 2013 då nuvärdet uppgick till 654 mkr. Uppdatering har genomförts för ett scenario.

Saknade rutiner

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

PwCs kommentarer

- Den löpande ekonomiska uppföljningen sker i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell genom projektprognosen och rapporteras på lämpligt vis.
- Projektbudget och slutkostnadsprognos har uppdaterats och överensstämmer med slutkostnadsprognosen.
- Vid PwCs projektgranskning 2014 konstaterades att lönsamhetskalkylen inte uppdaterats sedan genomförandebeslutet under 2013. En uppdatering av nuvärdeskalkylen genomfördes därför i november 2014. Detta var, fram till oktober 2016, den enda uppdateringen av nuvärdeskalkylen som genomförts under projektet. Då uppdatering av nuvärdeskalkylen ska genomföras årligen, innebär det att det bör ha genomförts tre uppdateringar under projektet. PwC konstaterar att endast två kommer genomföras.
- Vidare har det inte genomförts någon känslighetsanalys av nuvärdeskalkylen vilket PwC rekommenderat i den föregående granskningen i juni 2015. Det är dock inget krav enligt Stockholms stads direktiv.

Slutsatser

- PwC konstaterar att en uppdaterad nuvärdeskalkyl tillhandhållits i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. Den borde dock utförts tidigare och presenterats i projekt eller lägesrapport för att fylla sitt syfte.
- Projektets beslutade budget om 818 mkr bedöms kunna hållas.

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 Stockholms stads projektstyrningsmodell.
- Upprättad risklista omfattar de risker som kan påverka projektets utfall samt att konsekvenserna av dessa har bedömts på ett relevant sätt.

Under året har projektets riskarbete vidareutvecklats och åtgärder vidtagits för att förbättra riskhanteringen

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 större riskerna följande:
 - Installationsarbeten med avseende på överlämnandet till Hamn & Trafik
 - Pågående tvister med BTH Bygg AB och Peab Anläggning AB
- Risklistan uppdateras kontinuerligt när risker uppkommer och förändras, vilket kommuniceras i läges- och projektrapporter i enlighet med Stockholm stads projektstyrningsmodell.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Vid en revision under 2015 framgick att det fanns ett antal förbättringsområden inom riskhantering. Därför uppdaterades riskrutinen och befattningsbeskrivning. Revisionen visade även att det var möjligt att öka kontinuiteten i dokumentationen av risker i risklistan. För att uppnå detta beslutades bland annat att:
 - 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

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.
- I likhet med tidigare projektgranskningar bedöms det fortfarande vara svårt att kvantifiera många risker i ekonomiska termer. Projektchefen bedömer att man prissätter de risker som är möjliga att prissätta. Avstämningar sker kontinuerligt med delprojektledarna gällande prissättningen av risker.
- Den övergripande revisionen av riskarbetet som genomfördes 2015 har inneburit många förbättringar inom riskhanteringen.
 - Förändringsarbetet genomfördes av projektchef, risikoordinator, projektledarna för delprojekten och KMA-samordnaren vilket ytterligare stärker bilden av att samarbetet inom organisationen relaterat till riskhanteringen är välfungerande.
- Registrering av händelser sker i KomAMS och det finns en tydlig rutin dokumenterad för hur registrering ska ske. Uppföljningen vid olycksfall med entreprenörer 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 Stockholms stads projektstyrningsmodell.
- Kommunikationsplan har upprättats enligt föreskrifter i Stockholms stads projektstyrningsmodell.
- Kommunikation med projektets intressegrupper sker i enlighet med kommunikationsplanen.

Kommunikation 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

- Kommunikationsarbetet fortlöper som tidigare. Bland annat har färdigställande av pir och kaj i juni kommunicerats ut på bland annat facebook, twitter och projektets webbplats.
- Dialogen med närboende fortsätter. I projektet kvarstår inga moment som innebär höga bullernivåer som kan störa närboende.

Förändringar av rutiner sedan föregående granskning

- Inga förändringar av rutiner sedan föregående granskning har genomförts i kommunikationsarbetet.

PwCs kommentarer

- Sedan föregående granskning har inga nya klagomål från närboende inkommit. Projektchefen och kommunikationsansvarig bedömer att närboende överlag varit positivt inställda till projektet under hela projektperioden. Framförallt har de regelbundna mötena och löpande informationen varit uppskattade bland de närboende.
- Kommunikationsansvarig bedömer att de mål gällande kommunikation som formulerades i kommunikationsplanen kommer att uppnås.
- Direktiven är något öppna för tolkning för när och i vilka kanaler man ska kommunicera.

Slutsatser

- PwC bedömer att kommunikationsarbetet fungerat bra sedan den föregående granskning. Direktiven kan dock uppfattas som något otydliga när det kommer till när och i vilka kanaler det ska kommuniceras.

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 Stockholms stads projektstyrningsmodell.

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

Slutsatser vid föregående granskning

- Slutsatsen vid tidigare granskningar har varit att rapporteringen enligt PwC bedömning sker i enlighet med föreskrifter i Stockholms stads rapportstyrningsmodell.

Nuvarande status

- Rapportering sker fortsatt genom lägesrapporter och projektrapporter. Projektrapporter tas fram sex gånger per år till beredningsgruppen, hittills har fem 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 Kapellskär

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 Kapellskär och Värtan har nu kommit till användning i Stockholm Hamnars nya projekt Norvik som startade under 2016. Ett antal av de erfarenheter som Kapellskär 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 Kapellskär och Värtan. Projektet i Norvik har även applicerat de rutiner och system som utvecklats under projekt Kapellskär och Värtan och finns inom IT, CAD, riskhantering och ekonomi.
- Under projektet i Kapellskär har driften av hamnen fungerat väl och dessutom har trafiken ökat. När projektet planerades antogs att trafiken till hamnen snarare skulle minska på grund av det pågående bygget. En konsekvens av den ökade trafiken blev att driften tog mer mark i anspråk än förväntat. Även om problematiken löstes anser projektchefen att samspelet mellan driften och utvecklingsprojektet kunnat vara ännu mer flexibel om det tagits hänsyn till ett scenario med ökad trafik i planeringsfasen. En erfarenhet att ta med till kommande projekt är därför att ta hänsyn till fler scenarion.

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

Förslag på förändringar till kommande projekt

- I Kapellskärs projektplan är arbetssättmålet enligt följande:

”Ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall på grund av arbetet i detta projekt”

I systerprojektet Värtan är motsvarande mål formulerat i projektplanen som

”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”

Tillägget i den andra meningen om en målsättning hade varit lämpligt även i Kapellskär. I lägesrapporterna har det framgått att en sådan målsättning finns med ett LTAR mål under 4,0.

- När projektdirektiv och projektplan 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 projektet 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.

- 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 Stockholm Hamn AB:s normer”

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

- Vidare är inte Stockholms Hamns AB:s rapporteringsnormer förklarade i projektplanen.
- I projektdirektiven är det skrivet att

”Rapportering till beredningsgrupp utförs kvartalsvis”

Rapportering till beredningsgruppen har dock 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.

Appendix

| | | |
|-----------------|-----------------------------|-----------|
| Appendix | | 33 |
| 1 | Tillhandahållen information | 34 |
| 2 | Genomförda intervjuer | 35 |
| 3 | Projektets mål | 36 |

Tillhandahållen information utöver information som tillhandahållits vid tidigare granskningar

| Datum | Dokument |
|--------------|--|
| 2015-09-11 | Lägesrapport – 2015, T2* |
| 2016-03-02 | Lägesrapport – 2016, To* |
| 2016-05-16 | Lägesredovisning Kapellskär T1 2016 |
| 2016-09-09 | 25-P22-KR-0031-Lägesrapport Kapellskär T2 2016 |
| 2016-01-09 | 25-P22-KR-0021-Projektrapport To 2016 |
| 2016-03-11 | 25-P22-KR-0025-Projektrapport To,5 2016 |
| 2016-06-09 | 25-P22-KR-0027-Projektrapport T1,5 2016 |
| 2016-08-15 | 25-P22-KR-0028-Projektrapport T2 2016 |
| 2016-09-21 | 25-P22-KR-0030-Projektrapport T2,5 2016 |
| 2016-08-08 | Kapellskär prognosrapport 201607-20160808 |
| 2016-09-14 | Kapellskär prognosrapport 201608-20160913 |
| | Årshjul för rapportering 2016 - stora projekt |
| 2016-10-05 | Utdrag ur 25-P22-RD-0009-Riskregister |

* Kortare lägesrapporter

Genomförda intervjuer

| Datum | Namn | Roll |
|--------------|-------------------|-------------------|
| 2016-09-14 | Tobias Kednert | Projektchef |
| 2016-09-29 | Tobias Kednert | Projektchef |
| 2016-09-30 | Ansieh Seyed | Ekonomicontroller |
| 2016-10-03 | Maria Falk | KMA-Samordnare |
| 2016-10-11 | Per Ling-Vannerus | Infrastrukturchef |

Projektets mål

Källa: Projektplan, 2014-10-31

Kund

- Kapellskärs Hamn ska efter genomfört projekt vara säkrare, modernare, effektivare och miljövänligare vilket gagnar hamnens kunder.
- Under byggprocessen ska inga oplanerade störningar påverka hamnens rederikunders tidtabell under projekttiden.

Medarbetare

- Projektets deltagare ska under projekttiden och efter slutfört arbete känna tillfredsställelse med sitt deltagande och med stolthet framhålla denna erfarenhet.

Arbetsätt

- Ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall på grund av arbete i detta projekt.

Utveckling

- Kapellskärs Hamn ska efter projektets slut ses som ett föredöme ur ett effektivitets-, teknik- och miljöperspektiv.

Ägare

- Att anlägga en hamn som motsvarar marknadens förväntningar och kundernas krav vad gäller hög säkerhet och effektiv hantering av såväl gods som passagerare med bästa tänkbara miljöteknik. Därmed kan Kapellskärs hamn fortsätta generera inkomster till ägaren.
- Projektet ska färdigställas inom de budget- och tidsramar som är fastställda vid projektets start.

Omvärld

- Närboende och andra intressenter ska hållas informerade under projektets gång. Därigenom minimeras risken för klagomål. Projektet ska ses av omvärlden som ett positivt och nödvändigt projekt. Efter byggnationen ska de närboende uppfatta och uppleva "nya" hamnen som fri från störningar.