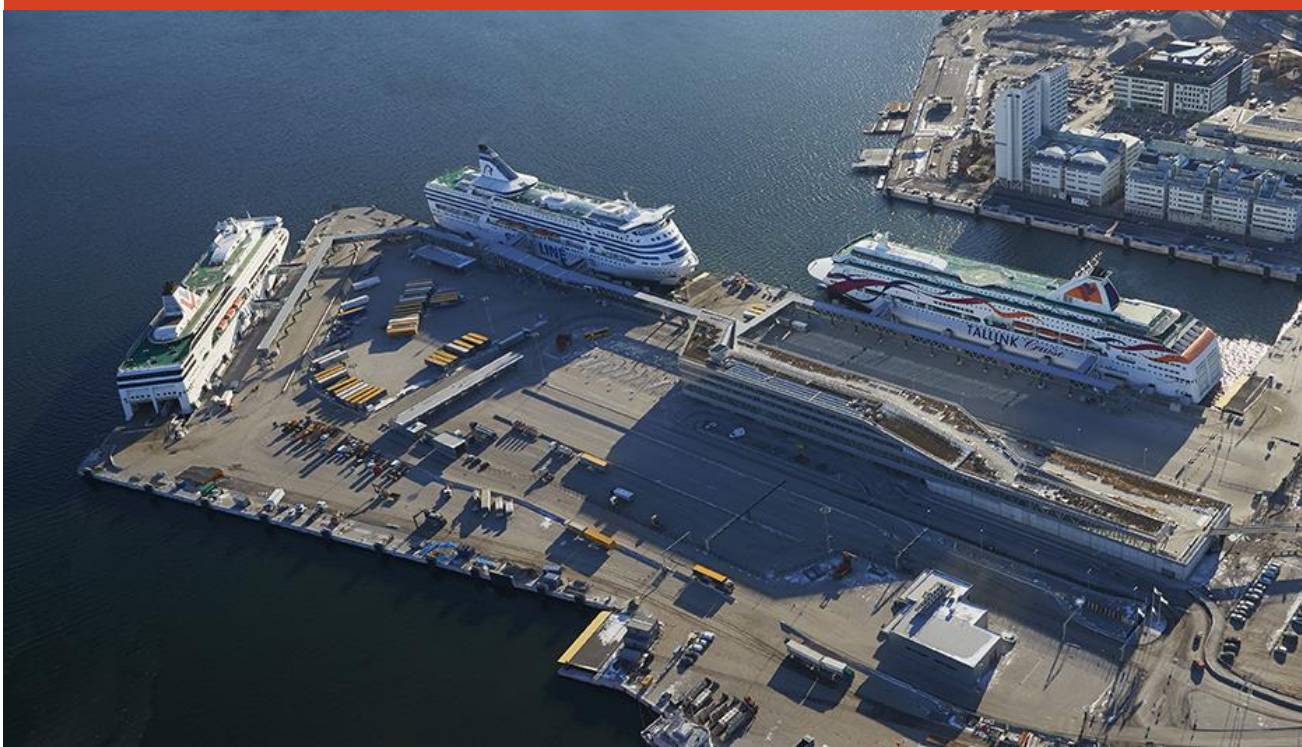


Infrastructure

Stockholms Stadshus AB Slutgranskning utbyggnad av Värtapiren

Mars 2018



Sammanfattning

Våra slutsatser indikerar att projektet i allt väsentligt har bedrivits i enlighet med Stadens projektstyrningsmodell under den avslutade fasen

Granskningsområde	Slutsatser
Mål och syfte	<p>Utfallet för samtliga mål har kommenterats på ett sådant vis i slutrapporteringen att erfarenheter kan tillgodogöras i kommande projekt.</p> <p>Utvecklingsmålet om att alla fartyg ska vara el-anslutna hade kunnat formuleras annorlunda, eftersom det är beroende av att kunder väljer att ansluta fartyg.</p>
Organisation	<p>Projektorganisationen har avvecklats planenligt och PwC bedömer baserat på denna granskning samt förgående granskningar att projektorganisationen varit välfungerande under hela projekttiden.</p> <p>Lärdomar om organisationen har presenterats i slutrapporten på ett sådant vis att erfarenhetsöverföring säkerställs.</p> <p>Erfarenheter inom organisationen har utnyttjats väl genom att ett flertal medarbetare har fortsatt i projekt Norvik Hamn.</p>
Tidplan	<p>Den övergripande tidplanen för Projektet har hållits och rapporterats på korrekt vis.</p> <p>Det kan finnas ett värde av att i tidplanen i framtida projekt addera en aktivitet och tidpunkt för när projektorganisationen ska vara fullt avvecklad, exempelvis inom 1-2 år efter driftsättning av hamnen.</p>
Projektbudget	<p>Projektet har överskridit budgeten men givet Projektets omfattning och komplexitet kan överskridningen anses vara relativt liten. Vidare har Projektet överträffat det budgeterade nuvärdet.</p> <p>Lärdomar av upphandlingar och analys av de avvikelser som förekommit under Projektet hade kunnat presenterats tydligare i slutrapporten för att säkerställa kunskapsåterföring.</p>
Risk och kvalitet	<p>Projektets riskarbete bedöms ha genomförts i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell under hela projekttiden. Under Projektets gång har riskarbetet vidareutvecklats och åtgärder vidtagits för att förbättra riskhanteringen.</p> <p>Slutrapporteringen hade kunnat innehålla ett specifikt avsnitt där lärdomar från riskarbetet presenterades för att understryka dessa och underlätta erfarenhetsåterföringen.</p>
Kommunikation	<p>Kommunikationsarbetet har fungerat väl och i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell under Projektets gång och i samband med projektavslut.</p> <p>Lärdomar kring kommunikationsarbetet presenteras i slutrapporten men hade kunnat vara mer omfattande för att öka värdet till kommande projekt.</p>
Rapportering	<p>Rapportering har i huvudsak skett i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. I slutrapporten och projektrapport saknas dock ett avsnitt gällande kommunikation vilket inte är i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell.</p> <p>Erfarenhetsåterföring har säkerställts genom slutrapport, läges- och projektrapporter samt att intressenter gets tillgång till kritisk dokumentation i Stockholms Hamnars portal.</p>

Bakgrund

Projektet syfte har varit att skapa en modernare, effektivare och miljövänligare hamn och frigöra mark 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 ("Projektet").

Syftet med Projektet har varit att säkerställa en modernare, effektivare och miljövänligare hamn samtidigt som mark frigjorts för bostadsbebyggelse inom ramen för utbyggnaden av Norra Djurgårdsstaden.

Utbyggnaden har medfört att Värtapiren utökats med 68 000 kvm och Värtabassängen med 17 000 kvm samt att antalet färjelägen ökat från 4 till 5 stycken. I samband med färdigställandet lämnade Stockholms Hamn AB ("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 finansierats av Exploateringsnämnden och ca 635 mkr av Stockholms Hamnar. Utöver detta tillkom utgifter om 890 mkr hänförliga till utgifter för ny infrastruktur i anslutning till Värtapiren vilka belastat Exploateringsnämnden men inte Projektet.

Mot bakgrund av Projektets enskilda storlek och komplexitet önskar Stockholms Stadshus AB genomföra en extern slutgranskning med syfte att säkerställa att arbetet genomförts 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, juni 2015 och oktober 2016.



Projektet i korthet

Beställare

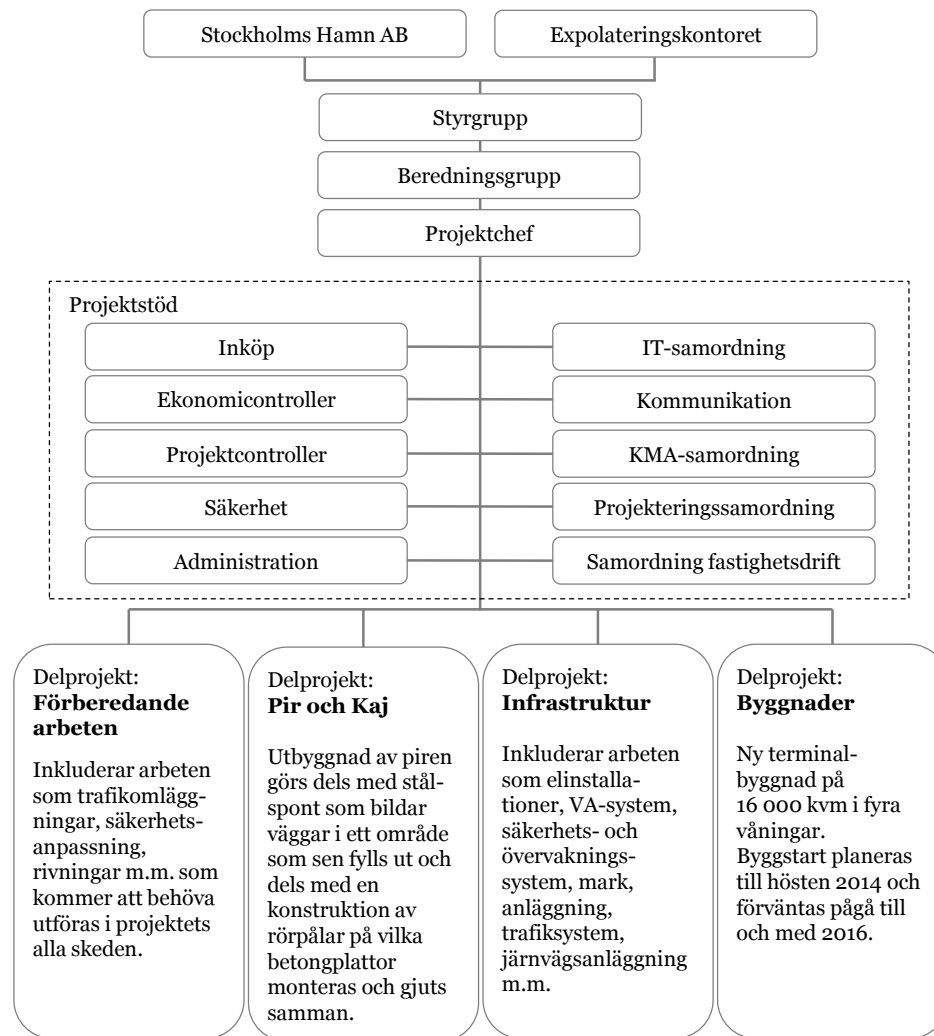
- Beställare av Projektet var Stockholms Hamn AB och Exploateringsnämnden i samverkan. Investeringarna i Projektet finansierades till 77,5% av Exploateringsnämnden och resterande 22,5 % av Stockholms Hamnar.
- Projektet har styrts gemensamt av en styrgrupp bestående av representanter som tillsats av VD för Stockholms Hamnar och förvaltningschefen för Exploateringskontoret. Operativa beslut utanför projektorganisation har dock i huvudsak tagits av VD med stöd av en beredningsgrupp utsedd av Stockholms Hamnars VD.

Projektorganisation

- Beställarna tillsatte en gemensam projektchef som lett projektorganisationen och varit föredragande för berednings- och styrgruppen.
- Projektorganisationen har bestått av ca 50 personer där majoriteten varit konsulter. En stor del av resurserna har utgjorts av projektstöd.
- Projektet har varit indelat i fyra delprojekt: "Förberedande arbeten", "Pir och Kaj", "Infrastruktur" och "Byggnader" som alla letts av en delprojektledare.

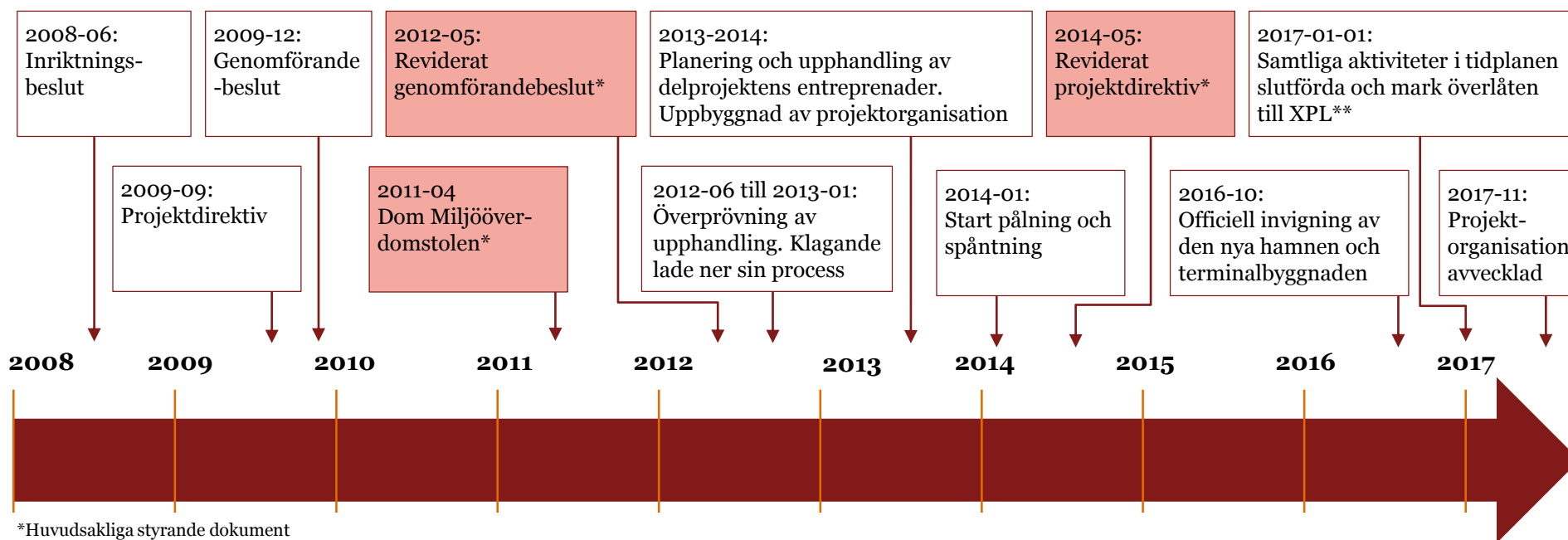
Viktiga övergripande förutsättningar för Projektet:

- Värtahamnen är Stockholms största hamn och trafiken till och från hamnen har fortsatt som vanligt under ombyggnationen, vilket ökat 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 utredning 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 ett 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.
- Vid årsskiftet 2016/2017 avslutades Projektet i enlighet med tidplanen och marken som frigjorts överlämnades till staden. I november 2017 var hela projektorganisationen avvecklad.



*Huvudsakliga styrande dokument

** Exploateringskontoret

Vårt uppdrag

Vårt uppdrag

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

- Utfallet för projektets målsättningar har följts upp.
- Projektorganisationen avvecklats på ett effektivt vis.
- Tidplanerna avrapporterats korrekt och samtliga aktiviteter är genomförda.
- Projektets utfall mot budget och lönsamhetskrav har följts upp samt att samtliga utgifter som hör till projektet är representerade.
- Projektet har dokumenterat lärdomar kring riskhantering, kvalitet, ekonomi, tidplan, organisation, målsättningar, kommunikation och rapportering.
- Projektavslut har kommuniceras på sådant vis att samtliga intressenter fått kännedom om slutresultatet och projektets avslut.
- Slutredovisning har upprättats på korrekt vis.

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 den avslutande fasen:

- Projektorganisationen avvecklas planenligt.
- Projektets utfall följs upp mot budget och lönsamhetskrav.
- Projektavslut kommuniceras till intressenter.
- Slutredovisning upprättas på sådant vis att kännedom om slutresultatet och lärdomar för framtida projekt säkerställs.

Granskning

4	Granskning	10
4.1	Granskningsområde: Mål och syfte	11
4.2	Granskningsområde: Organisation	14
4.3	Granskningsområde: Tidplan	17
4.4	Granskningsområde: Ekonomi	20
4.5	Granskningsområde: Risk och kvalitet	23
4.6	Granskningsområde: Kommunikation	26
4.7	Granskningsområde: Rapportering	29
4.8	Erfarenheter till nästa projekt	32

Granskningsområde: Mål och syfte

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Mål och syfte

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Stäm av måluppfyllelse

Syfte: Verifiera att projektets målsättningar har uppnåtts.

Tillvägagångssätt: Stäm av om de målsättning och syfte som projektet hade vid genomförandebeslut eller senaste godkänd revidering har uppnåtts.

Dokumentera lärdomar kopplade till formulering och uppföljning av projektets målsättningar och syfte

Dokumenteras i: Slutredovisning inklusive lärdomar

PwCs granskningsmoment

Verifiera att:

- Utfallet för projektets syfte och målsättningar har stämts av och kommenterats.
- Projektet har utvärderat lärdomar gällande formulering och uppföljning av projektets målsättningar och syfte.
- Ovanstående framgår av projektets slutredovisning.

I slutrapporten har utfallet för Projektets mål och syften kommenterats på ett sådant vis att erfarenhetsåterföring säkerställs

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid granskningen hösten 2016 arbetade Projektet aktivt mot Projektets mål och syfte för att säkerställa att dessa uppnås. Följande två av Projektets mål bedömdes inte kunna uppnås:
 - *”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”*
 - *”Projektet skall färdigställas inom ursprungsbudget reglerad med programändringar beslutade under projektets tid för utförandet”*

Nuvarande status

- Utvecklingsmålet:
 - *”Vid projektets invigning skall alla fartyg som angör dagligen och har en liggtid över två timmar vara el-an slutna.”*har inte kunnat nås trots att hamnen möjliggjort el-an slutning eftersom att kunder än så länge valt att inte ansluta sina fartyg.
- Projektet har uppnått mål och syften (Se appendix 3) utom de tre ovan nämnda målen. Målet gällande ohälsa eller olycksfall på grund av arbete har inte uppnåtts då olycksfall inträffat. Vidare har Projektets budget överskridits, dock endast med 19 mkr motsvarande 0,7% om det erhållna EU-stödet inkluderas.

Erfarenhetsåterföring

- I slutrapporteringen har måluppfyllanden för samtliga av målen samt Projektets syfte kommenterats och analyserats vilket möjliggör erfarenhetsåterföring.

PwCs kommentarer

- Utöver slutrapporten har utfallet för Projektets mål och syften rapporterats till styrelsen i samband med ett styrelsemöte den 21 november 2017.
- Projektet har haft ett ambitiöst mål om att ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall, vilket inte kunnat nås. Vidare har Projektet inte kunnat uppnå målsättningen om ett LTAR*-värde om maximalt 4,0 utan nått ett LTAR-värde om 5,4. Det bör dock poängteras att ett LTAR-värde om 4,0 är en hög målsättning och att överskridningen är begränsad.
- Givet Projektets komplexitet, storlek och löptid kan budget överskridningen anses vara relativt liten.
- Projektet har möjliggjort el-an slutning i hamnen, kunderna har än så länge valt att inte ansluta sina fartyg och målet gällande el-an slutna fartyg har därför inte kunnat nås.
- Projektchefen anser att mängden mål samt dess formulering fungerat väl att arbeta mot. Under Projektets gång har mål och syften brutits ner i mer konkreta målsättningar.

Slutsatser

- Utfallet för samtliga mål har kommenterats på ett sådant vis i slutrapporteringen att erfarenheter kan tillgodogöras i kommande projekt.
- Utvecklingsmålet om att alla fartyg ska vara el-an slutna hade kunnat formuleras annorlunda, eftersom det är beroende av att kunder väljer att ansluta fartyg.

* 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: Avveckla projektorganisation

Syfte: Projektorganisationen avvecklas för att frigöra resurser för andra/nya projekt.

Tillvägagångssätt: Upprätta en plan för när resurser kan rulla av projektet utifrån tidplanen, organisationsschemat och projektets målsättningar.

Säkerställ att projektleveranser är klara och att det inte finns utestående arbeten för de resurser som förväntas avvecklas från projektorganisationen.

Kommunicera ut sista datum för projektdeltagande resurser och avveckla projektorganisationen enligt plan.

Dokumentera lärdomar kring projektorganisation i slutredovisningen.

Dokumenteras i: Slutredovisning inklusive lärdomar

PwCs granskningsmoment

Verifiera att:

- Projektorganisationen har avvecklats planenligt.
- Projektet inte har några utestående arbeten kvar.
- Projektet har utvärderat lärdomar kring projektorganisation.
- Ovanstående framgår av projektets slutredovisning.

Projektorganisationen har varit välfungerande under hela projekttiden och har avvecklats planerligt

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid den föregående granskningen bedömdes projektorganisationen vara välfungerande. Den höga andelen konsulter underlättade den pågående nedmonteringen. Vidare nyttjades projektorganisationens erfarenheter i Stockholms Hamnars nya projekt Norvik Hamn genom att flera medarbetare skulle eller redan arbetade i Norvik.

Nuvarande status

- Vid årsskiftet 2016/2017 hade enligt projektchefen ~80% av organisationen avvecklats och till sommaren 2017 hade ~95% avvecklats. Sedan november 2017 är hela projektorganisationen avvecklad.
- Projektchefens uppfattning är att avveckling fungerat friktionsfritt och att den stora andelen konsulter underlättat nedmonteringen. Den problematik som funnits har varit relaterad till att det ibland varit svårt att få medarbetare att stanna när projektavslut kommit närmare, arbetsuppgifterna minskat och därmed medarbetarnas motivation för att stanna.

Erfarenhetsåterföring

- I slutrapporteringen nämns lärdomar inom organisationsområdet som kan tillvara tas i kommande projekt. Bl a omnämns att:
 - Projektet har testat att ha KMA-samordnare placerade i delprojekten och att ha KMA-samordnarna samlade i staben. Slutsatsen är att båda lösningarna har fördelar men att en samlad KMA funktion i staben varit mest fördelaktig.
- Vidare understryker projektchefen att den långa uppstartstiden underlättade möjligheten att skapa en välfungerande organisation.

PwCs kommentarer

- PwC konstaterar att projektorganisationen är avvecklad och att flera medarbetare gått vidare Stockholms Hamnars nästa projekt, Norvik Hamn.
- Projektchefen anser att även om det funnits viss problematik kring att medarbetare sökt sig vidare något tidigare än vad är optimalt har Projektet och medarbetarna tillsammans hanterat det genom att medarbetarna arbetat deltid i Projektet och genomfört punktinsatser vid behov.

Slutsatser

- Projektorganisationen har avvecklats planerligt och PwC bedömer baserat på denna granskning samt föregående granskningar att projektorganisationen varit välfungerande under hela projekttiden.
- Lärdomar om organisationen har presenterats i slutrapporten på ett sådant vis att erfarenhetsöverföring säkerställs.
- Erfarenheter inom organisationen har utnyttjats väl genom att ett flertal medarbetare har fortsatt i projekt Norvik Hamn.
- Projektchefen understryker utöver slutsatserna i slutrapporten att den höga andelen konsulter och den långa uppstartstiden underlättat möjligheten att skapa en fungerande organisation.

Granskningsområde: Tidplan

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Tidplan

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet : Avrapportera tidplan

Syfte: Avrapportering av tidplanen skapar lärdomar kring hur väl projektet mött uppsatta tidplaner samt vilka svårigheter och utmaningar som påverkat tidplaneringen.

Tillvägagångssätt: Säkerställ att samtliga aktiviteter i tidplanerna är genomförda.

Uppdatera slutredovisningen med tidplanen och säkerställ att lärdomar kring tidplaneringen av projektet dokumenteras som del i slutredovisningen.

Dokumenteras i: Tidplan, Slutredovisning inklusive lärdomar

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Samtliga aktiviteter i tidplanerna är genomförda.
- Projektet har utvärderat lärdomar kring tidplaneringen.
- Ovanstående framgår av projektets slutredovisning.

Samtliga aktiviteter har avslutats inom den uppsatta tidsplanen för Projektet

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid den föregående granskningen hösten 2016 var den övergripande tidplanen för Projektet oförändrad och bedömdes av projektchefen kunna hållas. Detta förutsatte dock att färjeläge fyra inte försenades vilket entreprenören varslat om.

Nuvarande status

- Förseningen som entreprenören varslat om begränsades och färjeläger fyra kunde driftsättas före årsskiftet 2016/2017.
- Under perioden mellan den senaste granskningen hösten 2016 och projektavslut uppstod inga förseningar som påverkat den övergripande tidplanen.
- Samtliga aktiviteter är utförda och entreprenaderna avslutades till årsskiftet 2016/2017. Projektet höll därmed den uppsatta tidplanen.

Erfarenhetsåterföring

- I slutrapporteringen redogörs för hur utfallet för tidplanen samt faktorer som påverkat tidplanen.
- Projektchefen understryker att engagemang i entreprenörernas framdrift är av vikt för att tidplan ska hållas. Under arbetets gång har Projektet ständigt mätt hur arbetena framskrider. Exempelvis har antalet pålar som placerats i veckan mätts av Projektet för att upptäcka om det finns riks för förseningar.

PwCs kommentarer

- Samtliga aktiviteter i tidplanen har genomförts.
- Projektet har uppnått tidplanen.
- Erfarenheterna gällande tidplan i slutrapporteringen återfinns inte i slutrapporten.

Slutsatser

- Den övergripande tidplanen för Projektet har hållits och rapporterats på korrekt vis.
- I slutrapporten är det svårt att finna lärdomar och utvärderingar av dessa gällande tidplanering. Projektchefen understryker dock att engagemang i entreprenörernas framdrift är av stor vikt för att tidplan ska hållas.
- Det kan finnas ett värde av att i tidplanen addera en aktivitet och tidpunkt för när projektorganisationen ska vara fullt avvecklad, exempelvis inom 1-2 år efter driftsättning av hamnen.

Granskningsområde: Ekonomi

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Ekonomi

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Stäm av projektets lönsamhet och stäm av utfall mot projektbudget

Syfte: Att följa upp de sedan tidigare uppsatta lönsamhetskraven och stämma av projektets utfall mot projektbudget.

Tillvägagångssätt: Säkerställ att alla utgifter som hör till projektet är representerade.

Stäm av lönsamheten genom att stämma av uppdaterad lönsamhetskalkyl mot den som genomförandebeslutet togs på och jämföra mot uppsatta avkastningskrav.

Uppdatera projektprognosen så att den visar slutlig projektutgift och stäm av mot projektbudgeten.

Analysera orsaker till eventuella avvikelser och vilka konsekvenser de får på framtida drift och underhåll.

Uppdatera slutredovisning med de lärdomar som kan dras från hanteringen av ekonomi inom projektet.

Dokumenteras i: Projektprognos, Slutredovisning inklusive lärdomar

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Projektet stämt av utfall mot projektbudget samt analyserat orsaker till eventuella avvikelser samt dess konsekvenser.
- Projektet säkerställt att samtliga utgifter återfinns i utfallet för projektet.
- Projektet har utvärderat lärdomar kring lönsamhet, projektbudget och projektprognos.
- Ovanstående framgår av projektets slutredovisning.

Projektet har enligt slutkostnads kalkylen överskridit den reviderade budgeten men uppnått ett högre nuvärde än budgeterat

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning bedömdes budgeten om 2 822 mkr överskridas med 10 mkr (inklusive det beviljade EU-stödet). Projektets nuvärde hade dock förbättrats sedan det reviderade genomförandebeslutet 2012.
- PwC konstaterade att en uppdaterad nuvärdes kalkyl upprättats under oktober 2016, vilket dock bedömdes vara försent för att leva upp till riktlinjerna i Stockholms stads projektstyrningsmodell.

Nuvarande status

- I slutkostnads kalkylen uppgår den totala kostnaden för Projektet till 2 980 mkr. Vilket innebär att Projektets budget om 2 822 mkr har överskridits. Projektet har dock beviljats EU-stöd om totalt 139 mkr. Inräknat detta stöd har projektbudgeten överskridits med 19 mkr motsvarande 0,7%.
- Projektets nuvärde uppgår i slutkostnads kalkylen till 487 mkr vilket är högre än det budgeterat nuvärde om 190 mkr. Ökning är hänförlig till nuvärde av operativt resultat +129 mkr, nuvärde av investering +21 mkr och EU-bidrag +139 mkr.

Erfarenhetsåterföring

- I slutrapporten presenteras utfallet för den totala investeringskostnaden samt nuvärde.
- Projektchefen understryker vikten av att vara detaljerad i upphandlingen, attraktiv storlek på projekten och genomföra mindre förberedande arbeten själv. Därmed minskar risken för entreprenören och attraktiviteten ökar, därmed lämnas fler och bättre anbud. Detta innebär att kostnader minskar och möjligheterna att nå budget ökar.

PwCs kommentarer

- PwC konstaterar att Projektet har stämt av utfall mot projektbudget genom att ta fram en slutkostnads kalkyl. I slutrapporten presenteras utfallet för kostnader och nuvärde. Enligt projektchefen är samtliga kostnadsposter inkluderade i kalkylen.
- I slutrapporten redogörs för utfall av lönsamhet och projektbudget. I slutrapporten finns även en redogörelse för lärdomar om moms. Däremot saknas en tydlig utvärdering och redogörelse för lärdomar kring lönsamhet, projektbudget och projektprognos.
- Det har ej genomförts en känslighetsanalys av nuvärdes kalkylen vilket PwC rekommenderat i föregående granskningar. Det är dock inte ett krav enligt Stockholms stads direktiv.

Slutsatser

- Givet Projektets omfattning och komplexitet kan Projektets överskridning av budget anses vara relativt liten. Vidare har Projektet överträffat det budgeterade nuvärdet.
- Lärdomar av upphandlingar och analys av de avvikelser som förekommit under Projektet hade kunnat presenteras tydligare i slutrapporten för att säkerställa kunskapsåterföring.

Granskningsområde: Risk och kvalitet

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Risk och kvalitet

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Dokumentera lärdomar kring risker

Syfte: Dra nytta av de lärdomar som gjorts kring riskhantering och kvalitet för framtida projektleveranser.

Tillvägagångssätt: Följ upp den riskbedömningsmall som gjordes inför genomförandebeslut. Analysera hur riskhanteringen har fungerat. Vilka lärdomar kan dras inför kommande projekt?

Om en intern eller extern kvalitetsgranskning har gjorts av projektet, säkerställ att lärdomar därifrån dokumenteras i slutredovisningen.

Dokumenteras i: Risklista, Slutredovisning inklusive lärdomar

Relaterade dokument: Riskhanteringsmetod, Kalkylhandbok

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Projektet har analyserat hur riskarbetet fungerat samt har utvärderat lärdomar kring riskhantering och kvalitet.
- Ovanstående framgår av projektets slutredovisning.

Riskhantering och kvalitetssäkring bedöms ha fungerat väl och utvecklats under hela Projektet

Slutsatser vid föregående granskning

- Projektets riskarbete bedömdes i likhet med föregående granskningar att drivas i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. Vidare konstaterades att riskarbetet vidareutvecklats under Projektets gång och att åtgärder vidtagits för att förbättra riskhanteringen.

Nuvarande status

- Samtliga risker i Projektet är i dag avslutade.
- Projektchefen bedömer att riskarbetet har fungerat bra under hela projekttiden och fortsatt utvecklas även i slutfasen.

Erfarenhetsåterföring

- I slutrapporteringen redogörs för lärdomar kring riskarbetet bl a att:
 - Rikligt med resurser till KMA-arbetet och etablering av ett systematiskt arbetssätt med risker har bidragit till minimera antalet olyckor inom både miljö och arbetsmiljö.
 - Den omfattande besiktningsorganisation har bidragit till att minimera arbetena efter slutbesiktning samt att i tid uppmärksamma systematiska fel.
- I slutrapporteringen nämns även ett par områden som med fördel kunnat hanteras annorlunda gällande kvalitet och risk, bl a:
 - Mottagare inom Hamnen borde lagt mer kraft på granskning i tidigare skeden för att undvika ändringar under projektid vilket är förenligt med höga kostnader.
 - Felaktig gränsdragning mellan delprojekt har lett till att entreprenörer genomfört arbeten utanför deras huvudområde.

PwCs kommentarer

- Riskhantering och kvalitetssäkring bedöms ha fungerat väl under Projektet. Vilka risker som funnits och hur de ska hanteras har diskuterats, kommunicerats och dokumenterats löpande.
- I slutrapporteringen nämns lärdomar kring riskarbetet främst under projektlednings samt kvalitetsavsnittet, men även i andra delar av slutrapporten då risker och riskminimering återfinns inom alla delar av Projektet.

Slutsatser

- Projektets riskarbete bedöms ha genomförts i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell under hela projekttiden. Under Projektets gång har riskarbetet vidareutvecklats och åtgärder vidtagits för att förbättra riskhanteringen.
- Lärdomar från kvalitets- och riskarbetet har även tagits tillvara i Stockholms Hamnars nya projekt Norvik Hamn genom att flera medarbetare nu arbetar i den projektorganisationen.
- Slutrapporteringen hade kunnat innehålla ett specifikt avsnitt där lärdomar från riskarbetet presenterades för att understryka dessa och underlätta erfarenhetsåterföringen.

Granskningsområde: Kommunikation

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Kommunikation

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Kommunera projektavslut

Syfte: Projektavslut kommuniceras så att samtliga intressenter får kännedom om slutresultatet och projektets avslut.

Tillvägagångssätt: Kommunera projektavslut enligt framtagen kommunikationsplan.

Analysera hur kommunikationen har fungerat i projektet. Redovisa lärdomar i slutredovisningen.

Dokumenteras i: Kommunikationsplan, slutredovisning inklusive lärdomar

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Projektavslut och resultat har kommunicerats till intressenter.
- Projektet har utvärderat lärdomar kring kommunikation.
- Ovanstående framgår av projektets slutredovisning.

Projektavslut har kommunicerats till relevanta intressenter genom flera olika kanaler

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning bedömde PwC att kommunikationsarbetet fungerade bra. Kommunikationsarbetet hade under Projektets gång utvecklats genom kommunikation i nya kanaler och forum.

Nuvarande status

- Projektavslut och resultat har kommunicerats till beredningsgrupp genom slutrapport och vid styrelsemöten.
- Projektavslut och hamnens färdigställande har kommunicerats externt genom Stockholms Hamnar webbsida och andra kanaler.
- Under Projektets gång har dokumentation genomförts med hjälp av film och fotografering.
- Projektet har kortfattat omnämnt kommunikationsarbetet i slutrapporten.

Erfarenhetsåterföring

- Projektet har endast kortfattat omnämnt kommunikationsarbetet och relaterade lärdomar i slutrapporten vilket enligt projektchefen beror på att klagomålen varit få. Projektchefen understryker i slutrapporten vikten av att löpande information till och dialog med intressenter för att skapa förståelse för Projektet.

PwCs kommentarer

- Under Projektet har få klagomål från närboende inkommit. Projektchefen anser att den utförliga kommunikationen mot närboende och andra intressenter har bidragit till att begränsa klagomålen.
- Projektchefen anser att kommunikationsarbetet är en naturlig del av det dagliga arbetet och får något stort utrymme när det är ett eget område tillsammans med bl a Mål & Syfte, Risk och Kvalitet och Rapportering i projektstyrningsmodellen.

Slutsatser

- Kommunikationsarbetet har fungerat väl och i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell under Projektets gång och i samband med projektavslut.
- Lärdomar kring kommunikationsarbetet presenteras i slutrapporten men hade kunnat vara mer omfattande för att öka värdet till kommande projekt.

Granskningsområde: Rapportering

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Rapportering

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Slutredovisa projekt och lärdomar

Syfte: Slutredovisningen av projektet och lärdomar skapar kännedom om slutresultatet och lärdomar för framtida projekt.

Tillvägagångssätt: Upprätta slutredovisning vid projektavslut.

En slutredovisning upprättas för varje genomförandebeslut, när alla delar är avslutade rapporteras en slutredovisning som tar in den helhet inriktningsbeslutet är taget för. Slutredovisa projekt och lärdomar till kommunfullmäktige via nämnd/styrelse.

Säkerställ att kritisk projektdokumentation sparas enligt gällande riktlinjer för att möjliggöra kunskapsåterföring från projektet.

Dokumenteras i: Slutredovisning inklusive lärdomar

PwCs granskningsmoment

Att verifiera:

- Projektet har sparat kritisk projektdokumentation som möjliggöra kunskapsåterföring från projektet.
- Projektet har upprättat slutredovisning i enlighet med projektstyrningsmodellen föreskrifter.

Slutrapporten som upprättats är i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell och säkerställer erfarenhetsåterföring

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning konstaterades att rapportering har skett i enlighet med föreskrifter i Stockholms stads projektstyrningsmodell. PwC konstaterade att ett avsnitt om Media/Info har saknats i projektrapporterna vilket enligt projektdirektiven ska finnas.

Nuvarande status

- Mellan den föregående granskning hösten 2016 och projektavslut upprättades en lägesrapport, två projektrapporter samt en slutrapport. I likhet med tidigare projektrapporter saknas avsnittet Media/Info.
- Projekt har upprättat en slutredovisning i form av en slutrapport. I rapporten finns inget specifikt avsnitt gällande riskarbetet. Riskarbetet nämns dock i andra avsnitt, bl a projektlednings- och kvalitetsavsnittet samt i det avslutande erfarenhetsåterföringskapitlet.
- All dokumentation som bedömts som kritisk har enligt projektchefen sparats i hamnens portal.

Erfarenhetsåterföring

- Erfarenhetsåterföring har primärt skett genom slutrapport som innehåller ett avslutande kapitel om erfarenhetsåterföring uppdelat i fem avsnitt: Projektledning, Miljöeffekter, Kontraktstillsyn, Entreprenadformer och Driftsättning.
- Vidare har erfarenhetsåterföring för drift av hamnen skett genom att delprojektansvariga har lämnat över nödvändig information och dokumentation för sitt område till respektive anläggningsansvarig, t ex för ramper, byggnader och säkerhetssystem.

PwCs kommentarer

- PwC har tagit del av läges- och projektrapporter sedan den föregående projektgranskningen och kan konstatera att dessa i stort har tagits fram i enlighet med direktiven beträffande frekvens och innehåll.
- Projektet har sparat kritisk projektdokumentation i Stockholms Hamnars portal vilket möjliggör kunskapsåterföring från Projektet till intressenter, exempelvis operatörer av hamnen.

Slutsatser

- Rapportering har i huvudsak skett i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. I slutrapporten och projektrapport saknas dock ett avsnitt gällande kommunikation vilket inte är i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell.
- Erfarenhetsåterföring har säkerställts genom slutrapport, läges- och projektrapporter samt att intressenter getts tillgång till kritisk dokumentation i Stockholms Hamnars portal.

Erfarenheter till nästa projekt

Stockholms Hamnars VD Johan Castwall understryker ett antal lärdomar från projekt Värtan och projekt Kapellskär till kommande projekt

- Johan Castwall tillträdde som VD för Stockholms Hamnar våren 2011 och har därmed varit med i både projektstart och avslut för projekt Värtan och projekt Kapellskär. I syfte att tillvarata hans erfarenheter har PwC sammanställt ett antal lärdomar från projekten som Johan framhållit under en intervju med PwC efter att båda projekten avslutats.

Stadens engagemang

- Initialt fanns endast en styrgrupp för Projektet, bestående av hela ledningsgruppen, vilket enligt Johan inte var optimalt. Därför inrättade Stockholms Hamnar en beredningsgrupp och erbjöd Stockholms Stadshus en plats i denna. Beredningsgruppen var inte endast till för projekt Värtan utan även projekt Kapellskär och Norvik.
- Beredningsgruppen har enligt Johan kunnat hantera operativa beslut utanför projektorganisation på ett bättre vis än styrgruppen kunde.
- Det har enligt Johan funnits ett stort värde i att en representant från Stockholms Stadshus givits full insyn i projekten samt de frågor som uppkommit under Projektet.

Projektledning

- Att projektcheferna haft hög kompetens och fulla mandat har varit direkt avgörande för de goda resultaten för projekten. Johan understryker därför vikten av noggrannhet vid val av projektledning i projekt av denna storlek och komplexitet.

Externa granskningar

- Projektet har regelbundet granskats av externa parter bl a PwC. Detta har givit trygghet i att projektet bedrivs på ett korrekt vis och i enlighet med Stadens riktlinjer. Vetskapen av att vara ett offentligt bolag och att projektet måste tåla granskning har bidragit till ökad kvalitet.

Prioritering av arbetsmiljöfrågor

- Genom att arbetsmiljöfrågor prioriterats högt har olyckor och ohälsa kunnat begränsas. Arbetsmiljöarbetet har varit grundligt och genomtyrat båda projektorganisationerna. Dessutom har organisationerna kunnat utbyta erfarenheter och dra nytta av varandra i arbete relaterat till arbetsmiljö.
- Utgångspunkten för arbetsmiljöarbetet bör enligt Johan alltid vara:
”Det får inte ske några olyckor”

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

Förslag på förändringar till kommande projekt

- Det kan finnas ett värde av att i framtida tidplaner addera en aktivitet och tidpunkt för när projektorganisationen ska vara fullt avvecklad, exempelvis inom 1-2 år efter att övriga aktiviteter i tidplanen avslutats.
- Rutinen för rapportering bör framgå tydligare i projektplan och projektdirektiv med hänsyn till innehåll, frekvens och benämning. En mall skulle med fördel kunna användas för samtliga läges- och projektrapporter för att säkerställa att samtliga avsnitt som ska omnämnas inkluderas. Om en korrekt och godkänd mall funnits på plats i samband med projektstart hade sannolikt inte området Media/Info uteslutits i flera rapporter.

Förslag från tidigare granskningar på förändringar till kommande projekt

- Målet om att ingen ska drabbas av olycksfall eller ohälsa skulle kunna förändras eller omformuleras för att göra det realistiskt att nå. 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 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.
- Det bör vara klarlagt i projektplanen vilken typ av rapportering som ska ske månadsvis, kvartalsvis och tertialvis och hur dessa ska benämnas.

Appendix

Appendix		35
1	Tillhandahållen information	36
2	Genomförda intervjuer	37
3	Projektets mål	38

Tillhandahållen information utöver information som tillhandahållits vid tidigare granskningar

Datum	Dokument
2016-09	Lägesrapport Värtan 2016_09-2016 T2
2016-12-14	560-PLV-2016 T3
2016-08-16	560-PLV-2016 T3,5
2017-11-15	13 c Utvecklingsprojekt Värtahamnen slutrapport
2017-12-11	Underlag slutrapport Nuvärdeskalkyl Värtan 2017

Genomförda intervjuer

Datum	Namn	Roll
2017-12-08	Per Ling-Vannerus	Projektchef
2017-12-08	Ansieh Seyed	Ekonomicontroller
2017-12-12	Johan Castwall	VD Stockholms Hamnar

Projektets mål

Källa: Projektplan, 2009-09-01

Kund

- Inga oplanerade störningar skall påverka Tallink Silja lines tidtabell under projekttiden.

Medarbetare

- Projektets deltagare skall efter ha slutfört arbete, känna tillfredsställelse med deltagandet och därmed med stor stolthet framhålla erfarenheter i kommande CV och framföranden.

Arbetssätt

- Ingen skall drabbas av ohälsa och eller olycksfall på grund av arbetet.

Utveckling

- Projektets systemval och utformning skall sträva efter att vara lösningen på hamnverksamhetens långsiktiga utmaningar avseende miljöpåverkan och funktionalitet.
- Projektet skall medverka till att Norra Djurgårdsstadens högt ställda miljöambitioner kan genomföras.
- Vid projektets invigning skall alla fartyg som angör dagligen och har en liggtid över två timmar vara el-an slutna.

Ägare

- Projektet skall möjliggöra att hamnen kan finans kvar inom området med möjlighet till fortsatt utveckling minst motsvarande vad befintlig hamn medger.
- Projektet skall möjliggöra att staden kan förverkliga sin vision för exploatering inom planområdena Valparaiso och södra Värtahamnen.
- Projektet skall färdigställas inom ursprungsbudget reglerad med programändringar beslutade under projektets tid för utförande.