

Infrastructure

Stockholms Stadshus AB Slutgranskning utbyggnad av Kapellskärs Hamn

Mars 2018



Sammanfattning

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

Granskningsområde	Slutsatser
Mål och syfte	<ul style="list-style-type: none"> I slutrapporteringen har inte måluppfyllanden av målen relaterade till medarbetare och omvärld kommenterats, men enligt projektchefen har båda dessa mål uppnåtts. Utfallet för övriga mål har kommenterats på ett sådant vis att erfarenheter kan tillgodogöras i kommande projekt.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Projektorganisationen är avvecklad i den mån det är möjligt och i enlighet med Stockholm stads projektstyrningsmodell. Projektorganisationen har fungerat väl under hela projekttiden och erfarenheter har utvärderats och kommit till gagn i projekt Norvik Hamn.
Tidplan	<ul style="list-style-type: none"> Den övergripande tidplanen för Projektet har hållits. Det kan finnas ett värde av att i framtida projekt i tidplanen addera en aktivitet och tidpunkt för när projektorganisationen ska vara fullt avvecklad.
Projektbudget	<ul style="list-style-type: none"> Projektet har genom slutkostnadskalkylen stämt av utfall mot projektbudget samt analyserat orsaker till avvikelser samt dess konsekvenser. Avvikelser från budget beskrivs och analyseras i slutrapporten på sådant vis att erfarenhetsåterföring säkerställs.
Risk och kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> Projektets kvalitets- och riskarbete har bedrivits i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. Erfarenhetsåterföring av de lärdomar som gjorts har säkerställts genom slutrapporten. Då kvalitets- och riskarbetet har utvecklats och förfinats under Projektets gång hade lärdomarna kunnat beskrivas mer utförligt och detaljerat i slutrapporten för att öka värdet av kunskapsöverföringen.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikationsarbetet har fungerat väl under Projektets gång och i samband med projektavslut. Projektavslut har kommunicerats till intressenter. I slutrapporten har inte lärdomar kring kommunikationsarbetet redovisats, vilket inte är i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell.
Rapportering	<ul style="list-style-type: none"> Rapportering har i stor skett i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. I slutrapporten, läges- och projektrapporter 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 ges tillgång till kritisk dokumentation i Stockholm Hamnars portal.

Bakgrund

Projektets syfte har varit att skapa en modern, effektiv och miljömedveten hamn med 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 Hamn 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.

I april 2013 fattades genomförandebeslut i kommunfullmäktige för ut- och tillbyggnad av Kapellskärs Hamn("Projektet") med syfte 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 har en ny pir med två färjelägen byggts och hamnplanen byggts om och utökats.

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

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 Stockholms stads 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

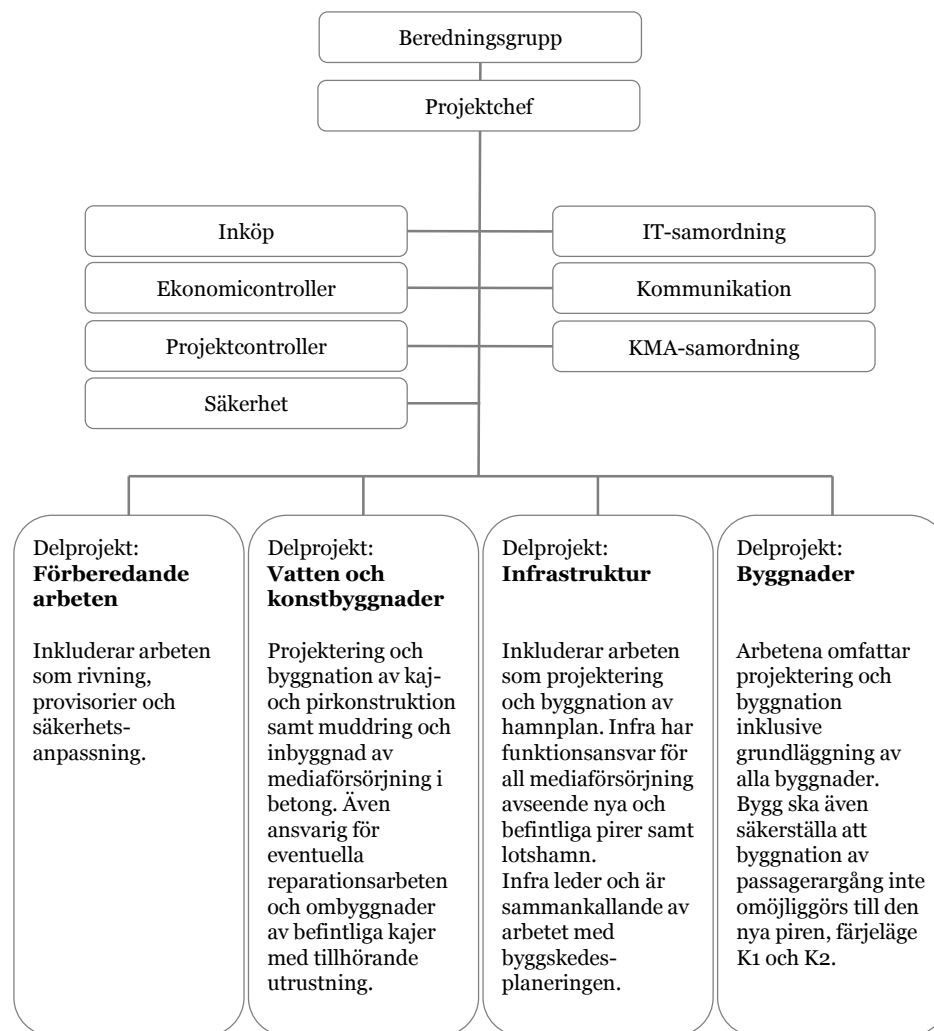
- Beställare av Projektet var Kapellskärs Hamn AB.
- Samverkansparter har varit Trafikerande rederier samt Sjöfartsverket.

Projektorganisation

- Projektet har varit organiserat och styrt av Stockholms Hamn AB ("Stockholm Hamnar") genom en beredningsgrupp som bestått av VD och av denne utsedda sakkunniga. Beredningsgruppen har löpande informerats om Projektet och varit rådgivande i speciella frågor.
- Projektchefen har varit övergripande ansvarig för Projektet och ombud för Stockholms Hamnars kontrakt som skrivits för Projektets fullföljande. Projektchefen har rapporterat till beredningsgruppen.
- Projektets kravställare har varit Kapellskärs Hamn i samarbete med Stockholms Hamnars miljöchef, arbetsmiljöchef, säkerhetschef samt Hamn och trafik.

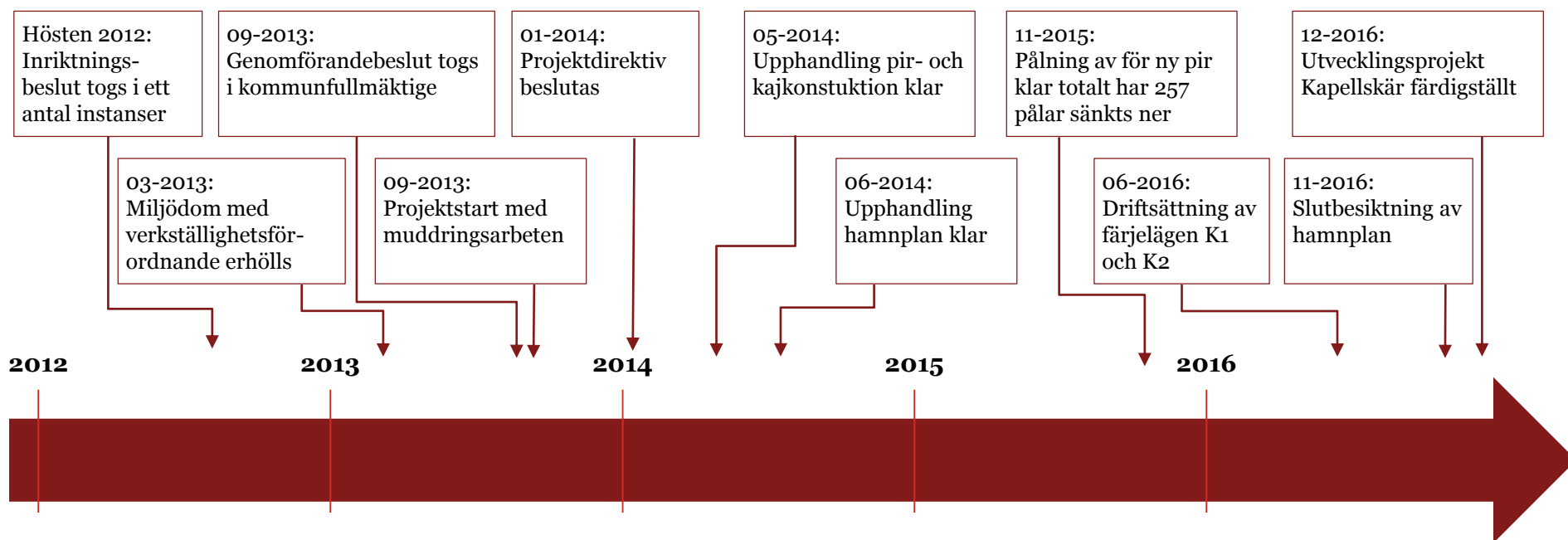
Viktiga övergripande förutsättningar för Projektet:

- Projektet ska genomföras utan att påverka rederiernas tidtabell vilket ökat Projektets komplexitet.
- Ombyggnaden av Kapellskärs Hamn har varit 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 Hamnar, 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.
- I enlighet färdigställandetiden till årsskiftet 2016/2017 i genomförandebeslutet avslutades Projektet innan årsskiftet.



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 (se 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 kommande 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.

Projektet har i stort uppnått samtliga mål förutom det ambitiösa målet om att ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning hösten 2016 konstaterade PwC att Projektet följde målplanen och var på god väg att nå samtliga mål som formulerats i projektdirektiven undantaget målet relaterat till hälsa och olycksfall.
- PwC förslög att målet relaterat till hälsa och olycksfall borde utvärderas då målet har mycket små utsikter att uppnås givet nuvarande formulering.

Nuvarande status

- Samtliga mål (se appendix 3) som formulerades i projektdirektiven utom ett bedöms av projektchefen vara uppnådda. Målet "Ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall på grund av arbete i detta projekt" har inte uppnåtts.
- Projektet har i projektrapporter formulerat en målsättning om att nå ett LTAR*-värde som understiger 4,0 vilket är i nivå med vad marknadsledande entreprenörer uppnår. Vid projektavslutet uppgick LTAR-värdet till 12,1 och Projektet misslyckades därmed att nå ett LTAR-värde som understiger 4,0.

Erfarenhetsåterföring

- I slutredovisningen har inte måluppfyllanden av målen relaterade till medarbetare och omvärld kommenterats. Övriga fyra mål har kommenterats i slutredovisningen.

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

PwCs kommentarer

- Utöver slutrapporten har utfallet för Projektets mål och syften rapporterats till styrelsen i samband med styrelsemöte.
- Projektet har inte uppnått det ambitiösa målet om att ingen ska drabbas av ohälsa eller olycksfall. Vidare har Projektet inte lyckats med målsättningen att nå ett LTAR-värde som understiger 4,0.
- 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.
- Projektchefens uppfattning efter dialog med närboende, rederier och andra näringsidkare är att omvärldsmålet har uppnåtts då dessa genomgående varit nöjda med Projektet.
- Projektchefens uppfattning är även att medarbetarmålet är uppnått, då medarbetarna kommunicerat att de är nöjda med genomförandet. En stor andel av medarbetarna har dessutom gått vidare till Stockholm Hamnars nästa projekt, Norvik Hamn.
- PwC noterar även att målet "Projektet ska färdigställas inom de budget- och tidsramar som är fastställda vid projektets start." inte uppnåtts då Projektet överskridit den ursprungliga budgeten om 790 mkr. Överskridningen är dock relativt liten.

Slutsatser

- I slutrapporteringen har inte måluppfyllanden av målen relaterade till medarbetare och omvärld kommenterats, men enligt projektchefen har båda dessa mål uppnåtts. Utfallet för övriga mål har kommenterats på ett sådant vis att erfarenheter kan tillgodogöras i kommande projekt.

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.

PwC bedömer att projektorganisationen har avvecklats i enlighet med Stockholm stads projektstyrningsmodell i den mån det är möjligt

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning konstaterade PwC att projektorganisationen var välfungerade samt i nedmontering.
- Vidare kom organisationens erfarenheter till gagn i systerprojektet Norvik Hamn genom att flera ur personalen skulle eller redan börjat arbetat i projektet.

Nuvarande status

- Idag är i princip hela projektorganisationen avvecklad. Projektorganisationen genomför dock punktinsatser relaterade till bl a mindre besiktigningsanmärkningar och bevakningssystem som behöver kalibreras under en tid efter installation. Vidare kommer vissa insatser att behövas från projektorganisationen vid hantering av en kvarvarande tvist med BTH bygg, vilken ska slutförhandlas och avgöras i skiljenämnd under sommaren 2018.
- Projektchefen bedömer att hans samt ett fåtal andra medarbetares kvarvarande punktinsatser upptar mindre än en heltidstjänst idag (per december 2016).
- Projektchefen bedömer att projektorganisationen varit välfungerande under hela projektiden.

Erfarenhetsåterföring

- I slutrapporteringen beskrivs flera lärdomar inom Organisation som kan tas tillvara i kommande projekt. Bl a omnämns att:
 - Valet att tillsätta en samordnande byggledare har bidragit till ett bra samarbete mellan delprojekten samt mellan delprojekten och hamndriften eftersom att denna haft en oberoendeställning och kunnat vara neutral och medla i konflikter.

PwCs kommentarer

- PwC konstaterar att projektorganisationen i stort har avvecklats planenligt och endast mindre punktinsatser kvarstår.
- Projektets pågående tvist kan inte avslutas förens slutförhandling genomförts i skiljenämnd sommaren 2018. Projektet har därför ingen möjlighet att påskynda denna process.
- Lärdomar om organisationen har presenterats i slutrapporten, men tas framförallt tillvara genom att flera medarbetare gått vidare Stockholm Hamnars nästa projekt, Norvik Hamn.

Slutsatser

- Givet kommentarerna ovan bedömer PwC att projektorganisationen är avvecklad i den mån det är möjligt och därmed planenligt och i enlighet med Stockholm stads projektstyrningsmodell.
- Vidare bedömer PwC att projektorganisationen har fungerat väl under hela projektiden och att erfarenheter har utvärderats och kommit till gagn i projekt Norvik Hamn.

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 och erfarenhetsåterföring har säkerställts genom slutrapporten

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid den föregående granskningen hösten 2016 konstaterades att den övergripande tidplanen var oförändrad och med stor sannolikhet skulle hållas.

Nuvarande status

- I december 2016 var samtliga aktiviteter i tidplanen utförda och Projektet avslutades. Projektet höll därmed den uppsatta tidplanen.
- Under perioden mellan den senaste granskningen hösten 2016 och projektavslut uppstod inga förseningar.

Erfarenhetsåterföring

- I det avslutande erfarenhetsåterföringskapitlet finns ett antal erfarenheter till kommande projekt. Projektchefen understryker:
 - Att Projektet låg i träda under många år i avvaktan på miljödom och genomförandebeslut har varit en försvårande omständighet eftersom att Projektet därför fått en genomförandetid och omfattning från en utdaterad planering. Konsekvenser av starta upp Projektet med en tidplan som inte uppdaterats och inte ge tid för omtag är enligt projektchefen att det:

”lätt blir tidskritiskt när arbetena måste startas så fort som möjligt parallellt med att få till de sista besluten, bemanna organisationen, starta upp projekteringen och handla upp entreprenörer. I detta skede finns risk att vissa teknikområden inte får den tid de behöver för att bli helt rätt.”

Det hade därför enligt projektchefen underlättat om det varit möjligt att uppdatera tidplanen och avsätta tid för omtag inför projektstart.

PwCs kommentarer

- Samtliga aktiviteter i tidplanen har genomförts för årsskiftet 2016/2017 och projektet har därmed uppnått tidplanen. PwC noterar att tidplanen inte innehåller en aktivitet och tidpunkt för när projektorganisationen ska vara avvecklad.
- Erfarenheterna gällande tidplan i slutrapporteringen återfinns under rubriken ”Design och projektering”. För att tydliggöra att stycket berör tidplanering hade en annan rubrik kunnat valts.

Slutsatser

- Den övergripande tidplanen för Projektet har hållits.
- En lärdom att notera till kommande projekt som fått vänta med projektstart i flera år från att den ursprungliga tidplanen togs fram, är att det kan finnas ett värde av att uppdatera tidplan och ge projektet tid för omtag.
- Det kan finnas ett värde av att i framtida projekt i tidplanen addera en aktivitet och tidpunkt för när projektorganisationen ska vara fullt avvecklad, exempelvis inom 1-2 år efter driftsättning.

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 i princip hållit den reviderade budgeten och uppnått ett högre nuvärde än i genomförandebeslutet

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid föregående granskning hösten 2016 konstaterades att en uppdaterad nuvärdes kalkyl tillhandhållits i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. Den borde dock utförts tidigare och presenterats i projekt- eller lägesrapport för att fylla sitt syfte.
- Projektets budget om 818 mkr bedömdes kunna hållas.

Nuvarande status

- Slutkostnaden för Projektet uppgick till 824 mkr vilket är en ökning från projektbudgeten om 790 mkr som fastslogs i genomförandebeslutet. Budgeten har dock reviderats upp efter beslut i kommunfullmäktige om tre programändringar. Den reviderade budgeten för Projektet uppgick till 818 mkr och har därmed överskridits med ca 6 mkr motsvarande 0,7%.
- Projektet beviljades finansiering från EU TEN-T om 0,6 mEuro (cirka 5 mkr). Finansieringen har inte räknats med i slutkostnads kalkylen.
- Slutkostnads kalkylen fastslogs i september 2017. I den uppdaterade kalkylen uppgår nuvärdet till 661 mkr vilket är en ökning från genomförandebeslutet 2013 då nuvärdet uppgick till 654 mkr.
- Det finns en pågående tvist mellan Projektet och en entreprenör med preliminär slutförhandling sommaren 2018. Projektet yrkar på vite om cirka 5,2 mkr medans entreprenören yrkar på att Projektet ska lämna ersättning om 2,8mkr.

Erfarenhetsåterföring

- I slutrapporteringen presenteras avvikelser i Projektet som påverkat ekonomin samt dess orsaker och konsekvenser.

PwCs kommentarer

- PwC har mottagit en slutkostnads kalkyl och genom slutrapporten tagit del av analys av orsaker till avvikelser i Projektet samt dess konsekvenser.
- Enligt projektchefen kan ett negativt utfall i skiljedomen av den pågående tvisten påverka slutkostnaden då pengar inte avsatts för rättegångskostnader. Det är däremot budgeterat för att Projektet behöver ersätta entreprenören. Enligt projektchefen är detta ett försiktigt antagande då projektchefen, baserat på tvistens orsak och tidigare erfarenhet, bedömer att domen sannolikt kommer ge ett utfall ungefär mittemellan de båda parternas anspråk.
- Enligt projektchefen är samtliga kostnadsposter (inklusive kvarvarande punktinsatser) inkluderade i slutkostnads kalkylen förutom de eventuella rättegångskostnaderna.
- Projektchefen framhåller att en viktig lärdom till kommande projekt är att större förändringar av delprojekt alltid bör anmälas till beställaren för godkännande och budgetjustering. I projekt har t ex ISPS-området behövts utökas p g a nya krav vilket ökat kostnaderna och belastat riskbudgeten.

Slutsatser

- Projektet har genom slutkostnads kalkylen stämt av utfall mot projektbudget samt analyserat orsaker till eventuella avvikelser samt dess konsekvenser. Samtliga kostnadsposter utom eventuella rättegångskostnader är inkluderade enligt projektchefen.
- Avvikelser från budget beskrivs och analyseras i slutrapporten på sådant vis att erfarenhetsåterföring säkerställs.

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 granskningar

- Vid föregående granskningar bedömdes riskarbetet drivas i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. Vidare konstaterades att riskarbetet utvecklats och förbättrats under Projektets gång, bl a genom att väsentliga risker prissatts.

Nuvarande status

- Då Projektet avslutats bedöms samtliga av de 182 risker som registrerats i Projektet som hanterade utom den pågående tvisten. Av de registrerade riskerna överfördes 59 stycken till entreprenörerna i byggskedet eller brukaren i bruksskedet. Övriga risker har hanterats av projektledningen.
- Projektchefen bedömer att kvalitets- och riskarbetet utvecklats och förbättrats även under slutfasen av Projektet.

Erfarenhetsåterföring

- I slutrapporten görs en genomgång av utfallet av kvalitets- och riskarbetet samt hur det förändrats under Projektets gång. I rapporten nämns bl a att arbetet förbättrats av att Projektet under det avslutande året löpande gått igenom och uppdaterat samtliga risker, en rutin som enligt projektchefen bör finnas i alla större projekt.
- Vidare understryker projektchefen nyttan av att projekt Värtan och projekt Kapellskär kunnat utbyta erfarenheter under projekttiden gällande kvalitets- och riskarbetet.

PwCs kommentarer

- Riskhantering och kvalitetssäkring bedöms ha fungerat väl under hela Projektet. Vilka risker som funnits och hur de ska hanteras har diskuterats, kommunicerats och dokumenterats löpande i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell.
- Samtliga risker utom den pågående tvisten bedöms vara avslutade.

Slutsatser

- PwC bedömer att Projektets kvalitets- och riskarbete har bedrivits i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell.
- Erfarenhetsåterföring av de lärdomar som gjorts har säkerställts genom slutrapporten. Då kvalitets- och riskarbetet har utvecklats och förfinats under Projektets gång hade lärdomarna kunnat beskrivas mer utförligt och detaljerat i slutrapporten för att öka värdet av kunskapsöverföringen.

Granskningsområde: Kommunikation

Utgångspunkter i Stockholms stads projektstyrningsmodell avseende granskningsområde Kommunikation

Föreskrifter i projektstyrningsmodell

Aktivitet: Kommuniera projektavslut

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

Tillvägagångssätt: Kommuniera 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.

Kommunikationen bedöms ha varit välfungerande i samband med projektavslut, dock saknas omnämnde av kommunikationsarbetet i slutrapporten

Slutsatser vid föregående granskning

- Kommunikationsarbetet har bedömts fungera bra och i enlighet med projektstyrningsmodellen i föregående granskningar. Dock ansågs direktiven vara något otydliga gällande när och i vilka kanaler det ska kommuniceras.

Nuvarande status

- Sedan föregående granskning har inga nya betydande klagomål från närboende inkommit.
- Projektavslut och resultat har kommunicerats till beredningsgrupp genom slutrapport och vid styrelsemöten.
- Projektavslut har kommunicerats externt genom Stockholm Hamnars webbsida och vid invigningen av hamnen sommaren 2016.

Erfarenhetsåterföring

- Då Projektet inte har omnämnt kommunikationsarbetet och lärdomar från detta i slutrapporten har erfarenhetsåterföring inte säkerställts genom rapporten.
- Projektchefen anser att mycket av lärdomarna och erfarenheterna förs vidare genom att flera medarbetare som ansvarat för kommunikation i projekt Kapellskär är involverade i kommunikationen i projekt Norvik Hamn.

PwCs kommentarer

- Projektchefen bedömer att närboende överlag varit positivt inställda till Projektet under hela projektperioden. Framförallt har regelbundna möten och löpande information varit uppskattat av de närboende.
- Projektchefen bedömer att projektavslut och resultat har kommunicerats till samtliga intressenter genom flera olika kanaler. Projektet har dock inte omnämnt kommunikationsarbetet samt lärdomar från detta i slutrapporten.

Slutsatser

- PwC bedömer att kommunikationsarbetet har fungerat väl under Projektets gång och i samband med projektavslut. Vidare konstaterar PwC att projektavslut kommunicerats till intressenter.
- I slutrapporten har inte lärdomar kring kommunikationsarbetet redovisats, vilket inte är i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell.

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 möjliggör erfarenhetsåterföring och har i stort upprättats i enlighet med Stockholm stads projektstyrningsmodell

Slutsatser vid föregående granskning

- Vid tidigare granskningar har PwCs bedömning varit att rapporteringen i stort skett i enlighet med föreskrifter i Stockholms stads projektstyrningsmodell.
- PwC konstaterade dock att projektdirektiven anger att projektrapporter ska innehålla ett avsnitt om Media/Info, detta avsnitt har saknats i projektrapporterna.

Nuvarande status

- Mellan den föregående granskningen hösten 2016 och projektavslut upprättades tre projektrapporter och en slutrapport. Likt tidigare projektrapporter saknas avsnittet Media/Info.
- Projekt har upprättat en slutredovisning i form av en slutrapport. Det saknas dock ett avsnitt gällande kommunikationsarbetet.
- All dokumentation som bedömts som kritisk har enligt projektchefen sparats i hamnens portal.

Erfarenhetsåterföring

- Erfarenhetsåterföring har primärt skett genom upprättandet av slutrapporten som innehåller ett avslutande kapitel med erfarenhetsåterföring.
- Vidare har erfarenhetsåterföring för driften av hamnen skett genom att delprojektansvariga har överlämnat nödvändig information och dokumentation om sitt område till respektive anläggningsansvarig, t ex för ramper, byggnader och säkerhetssystem.

PwCs kommentarer

- PwC har tagit del av slutrapport 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 dock att avsnittet Media/Info saknas i rapporterna.
- Projektet har enligt projektchefen sparat all projektdokumentation som bedömts som kritisk i Stockholm Hamnars portal som möjliggör kunskapsåterföring från Projektet till intressenter, bl a till operatörer av hamnen.
- Projektet har upprättat slutredovisning i form av en slutrapport vilket är i enlighet med projektstyrningsmodellens föreskrifter.

Slutsatser

- Rapportering har i stor skett i enlighet med Stockholms stads projektstyrningsmodell. I slutrapporten, läges- och projektrapporter 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 ges tillgång till kritisk dokumentation i Stockholm Hamnars portal.

Erfarenheter till kommande projekt

Stockholm Hamnars VD Johan Castwall understryker ett par lärdomar från projekt Värtan och projekt Kapellskär till kommande projekt

- Johan Castwall tillträdde som VD för Stockholm 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 projekt Värtan, bestående av hela ledningsgruppen, vilket enligt Johan inte var optimalt. Därför inrättade Stockholms Hamnar en beredningsgrupp och erbjöd Stockholm 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 Stockholm 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 genomsyrt 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

- I Kapellskärs projektplan var ett av ägarmålen:

”Projektet ska färdigställas inom de budget- och tidsramar som är fastställda vid projektets start.”

Formulering av målet får konsekvensen att en reviderad budget eller tidplan kan uppnås samtidigt som det ovanstående målet inte nås, eftersom att projektbudgeten och tidplanen kan revideras av beställare för att t ex möjliggöra nödvändiga förändringar som ökar projektets värde. Förslagsvis bör mål istället formuleras likt motsvarande mål i projekt Värtan:

*”Projektet skall färdigställas inom ursprungsbudget **reglerad med programändringar** beslutade under projektets tid för utförande.”*

Ett förslag till kommande projekt är att mål bör utvärderas mer noggrant innan de fastställs med hänsyn till potential att uppnås, flexibilitet och beroende av andra aktörer.

- 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 färdigställande.
- 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 utelutats 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 i kommande projekt 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
2016-11-08	25-P22-KR-0031-Projektrapport T3 2016
2016-12-08	25-P22-KR-0033-Projektrapport T3,5 2016
2017-02-03	25-P22-KR-0034-Projektrapport To 2017
2017-06-01	25-P22-KR-0050-Slurappport Kapellskär
2017-10	Kapellskär prognosrapport 201710-20171113
2017-12	Kapellskär efterkalkyl sep 2017 per 2013

Genomförda intervjuer

Datum	Namn	Roll
2017-12-07	Tobias Kednert	Projektchef
2017-12-08	Per Ling-Vannerus	Infrastrukturchef
2017-12-08	Ansieh Seyed	Ekonomicontroller
2017-12-12	Johan Castwall	VD-Stockholm Hamnar

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.