

Handläggare:
Susanna Höglund, tfn 08-508 29 758Till
Finansroteln

Projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad

Svar på remiss från Finansroteln (Dnr 1283/2009)

Sammanfattning

Koncernledningen är i huvudsak positiv till den föreslagna projektstyrningsmodellen. Koncernledningen anser att beloppsgränsen, för definitionen av stort projekt, bör höjas till 500 mnkr samt att det gäller förvaltningar eller bolag, inte sammantaget. Vissa föreslagna förändringar är inte möjliga att fullt ut implementera inom bolagssfären, p.g.a. att bolagen inte delar övriga förvaltningars ekonomisystem. Föreslagen definition av när avvikelser skall redovisas till kommunfullmäktige bör förtydligas.

Koncernledningen anser också att de föreslagna mallarna för exempelvis organisation och riskhantering ska implementeras inom bolagssfären, i den omfattning de är tillämpliga i projektprocesserna. Föreslagna styrgrupper för stora projekt, anser koncernledningen bör samordnas avseende större bostadsprojekt.

För att skapa förutsättningar för en enhetlig projektstyrning och förbättrad kontroll av stadens stora investeringar, har en modell för projektstyrning av kommunkoncernens stora bygg- och anläggningsprojekt över 300 miljoner kronor tagits fram under ledning av stadsledningskontoret. Uppdraget gavs av kommunstyrelsen i tertiärrapport 2, 2008. Exploateringskontoret, trafikkontoret, stadsbyggnadskontoret, fastighetskontoret, idrottsförvaltningen samt Stockholm Stadshus AB har deltagit i utredningen, som genomförts av konsulter.

Arbetet har bestått i att kartlägga stadens nuvarande projektstyrningsmetoder, identifiera förbättringsområden, ta fram ett förslag på framtida projektstyrningsmetod samt förslag på systemstöd för uppföljning och som en konsekvens av detta uppdatera kommunfullmäktiges investeringsregler. Analysen har genomförts utifrån hur staden i dagsläget arbetar med upprättande och uppföljning av; mål, projektorganisation, tidplan, projektekonomi, riskhantering, kvalitetshantering, kommunikation och rapportering. Kartläggningen visar att det i dagsläget redan finns metoder och verktyg som används av nämnder och bolag, men att det finns behov av en gemensam struktur, koordinering och kommunikation i de stora investeringsprojekt som drivs inom förvaltningar och bolag i Stockholms stad.

Stadsledningskontoret föreslår därför att ny framtagen projektstyrningsmodell implementeras med tillhörande systemstöd samt projektuppföljningssystem från och med 1 januari 2010. Stadsledningskontoret ska samordna och leda färdigställandet av projektmallar till projektstyrningsmetoden, samt utreda tillhörande systemstöd och projektuppföljningssystem, som finansieras inom stadsledningskontorets ram.

Förutom en tydlig uppdelning i olika faser och aktiviteter, innebär metoden en del förändringar i nuvarande arbetssätt och investeringsregler som i huvudsak innebär följande förändringar.

1. Ekonomisk styrning av investeringsprojekt (kalkylering och budgetering/uppföljning)

För närvarande bedöms att det idag råder otydliga krav på enhetliga ekonomiska begrepp för stora bygg och anläggningsprojekt.

Följande begrepp föreslås därför gälla avseende projektekonomi:

Utredningsutgifter, Projektram, Lönsamhetskalkyl (upprättas i stadens befintliga nuvärdeskalkylmall), Projektbudget, Projektprognos samt Slutlig projektutgift.

I nuläget är det svårt att se den totala ekonomin för investeringsprojekt, där många förvaltningar och/eller bolag är inblandade. Följande åtgärder föreslås därför:

- a.) projektägare ansvarar för att registrera projektnummer i Agresso
- b.) SLK sätter upp kopplingen stora projekt i Agresso. För berörda nämnder bokförs alla ekonomiska åtaganden för projektet, för att möjliggöra uppföljning bestående av investeringsutgifter och driftskostnader.

2. Risk och kvalitet

Investeringsprojektens risker utgår inte från någon enhetlig mall i nuläget. Förslaget är därför att metoden utgår från en ny framtagen riskhanteringsmall.

Riktlinjer för kunskapsåterföring i stora projekt saknas idag, varför det föreslås en löpande kunskapsåterföring, vid viktiga milstolpar, genom möten, workshops och liknande.

3. Projektplan och Organisation

Idag upplevs det som otydligt hur roll- och ansvarsbeskrivningar i en projektorganisation ser ut, samt vem som har ansvar för tilldelning av resurser i projektorganisationen. Därav föreslås en ny framtagen mall för projektorganisation samt att en styrgrupp upprättas för varje stort projekt, samt att denna grupp har ansvar att tillse att projektledaren får de personalresurser som krävs.

Idag bedöms att en enhetlig mall för vad en projektplan för stora investeringsprojekt ska innefatta saknas, vilket förslaget tagit fram.

4. Revidering av stadens investeringsregler

En enhetlig projektstyrningsmetod för stora investeringsprojekt saknas idag i staden. Följande tillägg i nuvarande investeringsregler (punkt 1.2 Grundläggande regelverk) föreslås: Utöver det stöd som anvisningarna i detta dokument ger finns en gemensam projektstyrningsmetod upprättad. Den ska användas i alla stora bygg- och

anläggningsprojekt som uppskattas utgöra en totalinvestering på över 300 miljoner kronor.

En beslutspunkt om vidare utredning i ett tidigt skede, ett ”utredningsbeslut”, bedöms saknas i dagens investeringsregler, och föreslås läggas till. Denna beslutspunkt ska bara gälla projekt med en uppskattad total investeringsutgift över 300 miljoner kronor.

Utredningsbeslutet ger stadens politiska ledning möjlighet att i ett tidigt skede avgöra vilka projekt som ska utredas vidare. Den underlättar uppföljningen av nämndernas planerade investeringsverksamhet, och undanröjer nuvarande problem med att nämnder kan utreda samma område utan vetskap om att andra utredningar pågår.

Utredningsbeslut för nämnder ska rapporteras till kommunstyrelsens ekonomiutskott och för bolag till koncernstyrelsen (KcS), som föreslås ges beslutanderätt. Följande tillägg i nuvarande investeringsregler (punkt 2 Beslut) föreslås:

”För stora investeringsprojekt där utgiften bedöms överstiga 300 miljoner kronor ska ett utredningsbeslut tas. Beslutsunderlaget ska bestå av ett projektdirektiv som ska upprättas av projektägande nämnds förvaltning i samråd med SLK, påverkade förvaltningar och bolag. Därefter ska projektdirektivet lämnas till projektägande nämnd för beslut. Utredningsbeslutet anmäls till alla övriga nämnder. Beslutet ska rapporteras till ekonomiutskottet som ges beslutanderätt. Om beslutet kommer att påverka bolagens verksamhet ska beslutet anmälas till koncernstyrelsen (KcS) som ges beslutanderätt. Godkänt projektdirektiv resulterar i ett utredningsbeslut vilket ger projektägaren (utsedd nämnd) rätt att utreda projektet vidare inom, beslutad utredningsbudget, för att ta fram underlag till inriktningsbeslut”.

Dagens investeringsregler beskriver inte hantering av förändring av lönsamhet utan enbart hantering av förändring i projektbudget. Följande tillägg rekommenderas till punkt 3.3 Avvikelser.

”Vid en förändring av lönsamhetskalkylen med mer än 15 procent eller minst 20 miljoner kronor ska ett reviderat inriktnings- respektive genomförandebeslut tas i kommunfullmäktige.”

Motsvarande ovan nämnda tillägg föreslås även för gällande investeringsregler för stadens bolag.

5. Rapportering

Tydliga rapporteringspunkter föreslås i de olika projektfaserna; Initiera (avrapportering för utredningsbeslut), Utreda (avrapportering för inriktningsbeslut), Planera (avrapportering för genomförandebeslut), Genomföra (avrapportering av status löpande), Avsluta (slutredovisning av projekt och lärdomar). Slutredovisning föreslås avrapporteras i kommunfullmäktige.

För de stora projekten ska en projektägare utses, som ansvarar för att projektmetoden efterlevs.

Bakgrund

Finansroteln har remitterat *Projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad* till bland annat Stockholms Stadshus AB för yttrande. Stockholms Stadshus AB har därefter remitterat motionen till Svenska Bostäder, Familjebostäder,

Stockholmshem, Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB), Stockholm Vatten, Stokab, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, Stockholm Globe Arena Fastigheter AB (SGA) samt Stockholms Hamn.

Bolagen inom koncernen har sedan KF:s beslut 2006-02-20 arbetat utifrån följande principer för beslut om investeringar:

- Bolagen och koncernen fastställer investeringsplan i budget.
- *Inriktningsbeslut* om investeringar överstigande 300 mnkr föreläggs kommunfullmäktige för godkännande.
- *Investeringsbeslut* överstigande 50 mnkr anmäls till koncernstyrelsen i samband med tertialrapport.
- Uppföljning och återredovisning sker fortlöpande i bolagens styrelser, till koncernstyrelsen i tertialrapporter, samt i årsredovisning till kommunfullmäktige.

Ärenden som ligger utanför bolagens reguljära verksamhet eller är av särskilt känslig natur bör, oavsett belopp, behandlas som frågor av principiell beskaffenhet d.v.s. på samma sätt som ett *Inriktningsbeslut* för en investering överstigande 300 mnkr. I dessa ärenden bör samråd ske med koncernledningen.

Förvärv av bolag skall, liksom bildande av bolag, ändring av bolagsordning mm betraktas som ärende av principiell beskaffenhet, och kräva godkännande av kommunfullmäktige.

I tertialrapport 2, 2008 gav kommunstyrelsen, stadsledningen i uppdrag att ta fram en modell för projektstyrning av stadens stora projekt och vissa justeringar av nuvarande principer för investeringsbeslut är föreslagna.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av Stockholms Stadshus AB

Underremisser

Svenska Bostäder ställer sig positiv till framtaget förslag för projektstyrning av större investeringsprojekt inom Stockholms stad. Bolaget har haft ett fåtal och kommer i framtiden att ha ett fåtal investeringsprojekt som överskrider 300 mnkr. Bolaget har redan idag tydlig styrning runt investeringsprojekt på lägre nivåer än 300 mnkr. Projektuppdrag, lönsamhetskalkyler, riskanalys, projektbudget, projektuppföljning/prognos samt efterkalkyl är inarbetade rutiner i bolagets styrning.

Bolaget arbetar i en projektmodul kopplad till ekonomisystemet IFS så att totalekonomin över tid kan följas upp på ett rationellt sätt även för projekt som lever längre än ett år och löper över flera kalender år. Bolaget använder sig ej av Agresso utan IFS men har i dagsläget inga direkta projekt som löper mellan andra bolag eller förvaltningar i Stockholms Stad.

Ett projekt som möjligen kommer att löpa över väldigt lång tid och där bolaget är drivande men också andra bolag och förvaltningar kommer att vara involverade över

tid är det s k Järvalyftet där en föreslagen modell skulle kunna komma väl till pass (bilaga 1).

Familjebostäders och Stockholmsshems gemensamma remissvar har i huvudsak följande lydelse. Bolagen har förståelse för att stadens nämnder kan ha ett behov att samordna och följa upp nämndernas verksamhet i ett skede där stadens investeringar förutses öka kraftigt. Detta gäller särskilt stora och komplexa projekt. För bostadsbolagens del innebär en investering på 300 mnkr att de med dagens regler kan bygga cirka 150 lägenheter med normalfördelning utan att dra ärendet till Kommunfullmäktige. Ska stadens andra investeringar för infrastruktur också inkluderas i de 300 miljonerna riskerar projekt på nedåt 100 lägenheter att bli ett stort projekt enligt förslaget. Detta innebär att även bolagens normalprojekt blir så stora att de måste prövas i Kommunfullmäktige vilket medför onödig byråkrati. Processen tar också lång tid, vilket strider mot stadens övriga mål där man starkt betonar vikten av att förkorta tiderna inom byggprocessen bland annat för att få ner byggkostnaderna.

Utredningen föreslår också att vid en förändring av lönsamhetskalkylen med mer än 15 % eller minst 20 mnkr ska ett reviderat inriktnings- respektive genomförandebeslut tas i kommunfullmäktige. För bostadsbolagen riskerar en sådan fördröjning som ett fullmäktigebeslut innebär medföra ökade kostnader i motsvarande storleksordning. Om en omprövning ändå anses nödvändig skulle denna för bostadsbolagens del med fördel kunna ske hos Stockholms Stadshus AB.

Dessa argument framfördes också vid den halvdagshearing som anordnades i våren 2009 och som är det enda tillfälle då bolagen getts möjlighet att medverka vid utformningen av förslaget.

Enligt gällande regelsystem har Familjebostäders respektive Stockholmsshems styrelser att ta ställning till ekonomin i de enskilda byggprojekten enligt en mall som fastlagts av Stockholms Stadshus AB. Om bolagets kostnader för ett projekt överstiger 300 mnkr ska ärendet också behandlas i Kommunfullmäktige och projekt med kostnader över 50 mnkr ska anmälas till koncernstyrelsen i samband med nästkommande tertialrapport. Bostadsbolagen har sedan lång tid framfört att det skulle vara en fördel om gränsen för fullmäktigeprovning höjdes från nuvarande nivå för att anpassa sig till kostnadsutvecklingen inom byggbranschen.

Familjebostäder och Stockholmsshem har sedan många år välfungerande kvalitetssystem för alla byggprojekt vilka är certifierade enligt ISO 9001. Detta innebär att bolagen redan har mycket goda rutiner för sina byggprojekt. Vid en övergång till det föreslagna systemet riskerar bolagen att mista ISO-certifieringen.

Till detta kommer att bolagens ekonomisystem inte är kompatibla med Agresso utan att investeringar i särskilda rapporteringslösningar måste göras.

Mot denna bakgrund föreslås att bostadsbolagen undantas från medverkan i stadens projektstyrningssystem. Självklart är bolagen dock positiva till att rapportera om större projekt till den instans som ägaren bestämmer.

Om staden ändå bedömer det som lämpligt att bostadsbolagens större projekt ska ingå i samordningen föreslås dels att gränsen för stora projekt höjs till 1 miljard kronor, dels att den föreslagna styrgruppen för respektive projekt får verklig befogenhet att fatta beslut i avgörande frågor som rör projektet (*bilaga 2*).

Skolfastigheter i Stockholm (SISAB) ställer sig positivt till det framförda förslaget. SISAB har ombetts att medverka i utredningsarbetet och lämna underlag utifrån bolagets projektstyrningsmetod. Denna projektstyrningsmetod har utvecklats i samverkan med centrala instanser och berörda facknämnder i staden i anslutning till kommunfullmäktiges beslut om Ramavtalet för skollokaler. Det framförda förslaget till projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad ansluter i mångt och mycket till SISABs projektstyrningsmetod. SISAB har ännu ej haft ett investeringsprojekt med en projektkostnad överstigande 300 mnkr. Projekt med större nyproduktion av skola eller en totalupprustning av en större skola ligger i kostnadsspannet 50- 200 mnkr. I den händelse det blir aktuellt med en projektkostnad uppgående till 300 mnkr eller mer, kommer SISAB att hantera detta utifrån förslaget, när beslut därom fattats (*bilaga 3*).

Stockholm Vatten har inget att erinra mot föreslagen projektstyrningsmodell eller på förslag till reviderade investeringsregler (*bilaga 4*).

Stokabs remissvar har i huvudsak följande lydelse. Bolaget välkomnar resultatet av det förbättringsarbete som bedrivits av en bred krets av stadens förvaltningar och bolag och tillstyrker att beloppsnivån för vad som definieras som stora projekt införs. Stora investeringsprojekt utgör en strategisk faktor för stadens arbete med att uppnå Vision 2030 och andra mer näraliggande mål för ett Stockholm i världsklass. Det är därför angeläget att stadens resurser koordineras i syfte att nå högsta möjliga kostnadseffektivitet i genomförandet av de stora investeringsprojekten. En enhetlig projektstyrning med en systematisk uppföljning och kontroll har en hög prioritet i detta hänseende (*bilaga 5*).

Micasa Fastigheters remissvar har i huvudsak följande lydelse. Bolaget har hittills inte haft några investeringsprojekt över 300 mnkr. Micasa Fastigheter ser dock fördelar med att inrätta en för staden gemensam projektstyrningsmodell. Detta för att lättare kunna styra och följa upp stora bygg- och anläggningsprojekt. Bolaget ser även möjligheter att tillämpa projektstyrningsmodellen vid mindre projekt. Micasa Fastigheter använder idag en projektmodell som i stora delar liknar den föreslagna projektstyrningsmodellen. Den är framtagen i samarbete med Pharos Executive Partners och anger ett antal steg (11 st) som beskriver rutiner, arbetsprocesser och uppföljning. Denna tillämpas i alla om-, ny- och tillbyggnadsprojekt från utredningsskede till uppföljningsskede. I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande föreslås också en revidering av investeringsreglerna (se bilaga 4 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande). Micasa Fastigheter har inget att erinra mot revideringen (*bilaga 6*).

Stockholm Globe Arena Fastigheters (SGA) remissvar har i huvudsak följande lydelse. Bolaget bedömer att den föreslagna projektstyrningsmetoden kan bli ett utmärkt verktyg för bolagets verksamhet. Eftersom bolaget för närvarande saknar egna projektstyrningsverktyg kan bolaget så snart metoden är färdigutvecklad implementera den med kort varsel. Det som möjligen saknas i metoden är att det på strukturerat sätt beskrivs hur överlämningsfasen ska gå till, dvs när projektet har nått "Avsluta"-fasen ska redan tidigare driftsorganisationen som ska ta över projektet varit inkopplade och bemannade för att kunna ta ansvar för driften (*bilaga 7*).

Stockholms Hamnars remissvar har i huvudsak följande lydelse. Bolaget ställer sig mycket positiv till att man inom staden, för att få förbättrad kontroll, tar ett samlat grepp om projektstyrningen av stadens alla projekt. Bolaget kommenterar remissen i två punkter: Projektstyrningsmodellen samt Revidering av investeringsreglerna.

- Projektstyrningsmodellen

Stockholms Hamnar ställer sig bakom ställningstagandet att Stadens större projekt behöver få bättre förutsättningar för projektstyrning och att detta delvis kan lösas genom enhetliga krav och förutsättningar för Projektstyrning. Bolaget är nu i planerings- och projekteringsfas för två större projekt "Utvecklingsprojekt Värtan" och "Utvecklingsprojekt Norvikudden". Lednings och produktprocesser är nu under färdigställande och det är hamnens uppfattning att dessa projekt väl kommer att svara på kravspecifikationer enligt redovisat. Det är bolagets uppfattning att bolaget skall följa krav redovisade från stadsledningskontoret men att verktyg och system för att uppfylla dessa måste beslutas av bolaget utifrån bolagets förutsättningar och behov. Bolaget erbjuder sig att vid lämplig tidpunkt redovisa det förnyelsearbete som redan pågår. Exempelvis kan nämnas att funktionaliteten i Agresso har utvecklats samt att ett kraftfullt verktyg primavera P6 har inköpts för planering. Projekten har strukturerats enligt WBS-metodik med gemensam uppdelning för organisation, delprojekt, byggdelar, kalkylposter och tidsaktiviteter. Projekten styrs via projektdirektiv genom projektplan till separata planer och kontrollprogram. Produktprocessen styrs genom mål, program, systemhandlingar, förfrågningshandlingar och bygghandlingar till slutliga relationshandlingar. Anmälningrutiner finns upprättade för rapportering till styrgrupp.

- Revidering av investeringsreglerna

Beträffande stadens investeringsregler och det reviderade inriktnings- eller genomförandebeslutet anser bolaget att förslaget måste få en annan utformning. Bolaget anser att beloppet 20 Mkr förefaller lågt i förhållande till totala investeringsnivån i större projekt. Ett av våra största projekt "Utvecklingsprojekt Norvikudden", är budgeterat till 1,7 miljarder kronor (i 2006 års prisnivå). Det måste finnas ytterligare en eller flera beloppsnivåer beroende på projektens storlek.

Bolaget vill dock påpeka att de entreprenadjuridiska förutsättningarna inte medger att beslut gentemot entreprenörer i pågående kontrakt kan invänta politiska beslut i fullmäktige. AB, ABT ställer krav på beställare att skyndsamt svara på uppkomna yrkanden från entreprenörer. Projektets möjlighet är att anmäla när situation redan har

uppstått eller att den riskerar att uppstå. Det är bolagets uppfattning att sådan situation skall rapporteras vilket redan utförs till projektets styrgrupp (*bilaga 8*).

Koncernledningens synpunkter

Koncernledningen bedömer att den föreslagna metoden i stort överensstämmer med bolagens arbetssätt idag. Det måste dock poängteras att flertalet av bolagens investeringar löper under kortare tid jämfört med förvaltningarnas, vilket medför att den föreslagna beslutsstrukturen kommer passera de beslutande styrelserna under en kortare tid. De flesta stora bostadsprojekt löper med investeringar under ca 2-3 år. Som exempel kan nämnas kv Lusten och Vålgången, ett bostadsproduktionsprojekt omfattande 330 lgh och 840 mnkr som beräknas pågå från aug 2009 till september 2012. Andra exempel är kv Sjövik i Årstadal där Stockholmshem bygger 128 lgh för ca 340 mnkr. Projektet startades 2008 och beräknas vara klart 2011.

Under utarbetandet av metoden har koncernledningen vid ett stort antal tillfällen poängterat att beloppsgränsen om 300 mnkr avser förvaltningar eller bolag, inte sammantaget. Detta måste förtydligas i dokumentationen. I tertiärrapport 2, 2009, redovisar stadens bolagssektor 13 projekt som omfattar en investeringsram på över 300 mnkr. Skulle således bolagens investeringar inkluderas i förvaltningarnas beloppsgräns blir det en ohanterlig mängd projekt att hantera för kommunfullmäktige. I de flesta stadsutvecklingsprojekt finns ju stadens bolag involverade i det senare skedet i infrastrukturinvesteringar såsom VA-försörjning, fiberkanalisation, bostadsutbyggnad, parkering, skolor m.m. Koncernledningen anser att nivån för när ett projekt skall betraktas som stort bör höjas till 500 mnkr för berörda förvaltningar **eller** bolag

Koncernledningen ser positivt på förslaget att utarbeta mallar samt gemensamt projektsystem, som kan nyttjas brett inom stadens förvaltningar och bolag. Bolagens synpunkt är att implementeringen av mallar och redovisningssystem skall baseras på behov och anammas i den utsträckning de skapar ett värde i respektive bolags projektprocesser. Koncernledningen vill dock framhålla att bolagssektorn är en del av kommunkoncernen och ska arbeta i det system och de mallar som väljs för stadens investeringar.

Koncernledningen vill också framhålla följande delar i de föreslagna förändringarna, som enligt bolagen och koncernledningen behöver modifieras för att fungera i bolagens processer.

1. Ekonomisk styrning av investeringsprojekt (kalkylering och budgetering/uppföljning)

Flertalet av stadens bolag använder inte Agresso, varför förslaget att projektägaren ska lägga in projektnummer i Agresso, inte kan appliceras på koncernens bolag.

2. Risk- och kvalitet

Koncernledningen ser positivt på att frågan om riskanalys och riskhantering uppmärksammas. Bolagen har redovisat riskbedömningar löpande i de projekt som följs upp av koncernledningen och redovisas för koncernstyrelsen. Den föreslagna riskhanteringsmetoden kan säkert appliceras i de delar som är relevanta för respektive bolag i redovisningen till koncernstyrelsens uppföljning.

3. *Projektplan och organisation*

De identifierade problemen bedöms inte riktigt gälla bolagens projektorganisation. Det är dock viktigt även för bolagen, att tillräckliga personresurser tillsätts i tidiga skeden i de större projekt, där bolagen ofta kommer in i senare genomförandeskeden. För närvarande aviseras ofta brist på resurser hos förvaltningar i samband med planläggning, som en orsak till förskjutningar bolagens nybyggnadsprojekt.

Bostadsbolagen driver för närvarande ca tio projekt som beräknas omfatta en investeringsvolym över 300 mnkr. Nybyggnadsprojekten som omfattar bostäder bedöms pågå under ca 2-3 år och är relativt lika utifrån förutsättningar och struktur. Koncernledningen bedömer därav, att en separat styrgrupp för respektive projekt inte är motiverat då det skapar orimlig administration och arbetsbelastning för berörda beslutsfattare. Koncernledningen föreslår istället att en gemensam styrgrupp för bostadsbolagens stora projekt tillsätts, som löpande följer utvecklingen. Denna styrgrupp bör även ha som uppgift att bevaka den långsiktiga planeringen av stadens bolags bostadsproduktion, d.v.s. att bolagen erhåller markanvisningar i stadens större utvecklingsområden.

4. *Rapportering*

Koncernledningen bedömer att den föreslagna rapporteringsstrukturen överensstämmer med bolagens projektprocesser. SGA Fastigheters synpunkt om att slutredovisningen, som redovisas för kommunfullmäktige, också bör inkludera en beskrivning av överlämnandet till en driftsorganisationen där så är aktuellt, bör beaktas. Vid flera tillfällen har koncernledningen erfarit att projekt- och driftsorganisationens syn på projektets förutsättningar har skiljt sig åt. Kvalitén på slutredovisningen kan därför förbättras avsevärt om driftsorganisationen involveras.

5. *Revidering av regler*

Föreslaget utredningsbeslut, som anmäls hos koncernledningen och hos respektive bolags styrelse, bedöms som positivt för stadens bolag. Genom detta får bolagen möjlighet, att på ett tidigt stadium få information om projekt inom staden. Det ger en möjlighet att påverka och därmed förbättra beslutsunderlagen genom dialog med projektägande nämnd, som driver projektet i utredningsskedet.

Föreslagen nivå för beslut om avvikelser bedöms låg för bolagen. Ett förtydligande måste också göras om vad avvikelsevenivån skall baseras på. En avvikelse i nuvärde om 20 mnkr i ett projekt, som omfattar 1-2 mdkr, kan bero på en relativt marginell osäkerhet i kalkylen i ett visst skede. Det bör förtydligas huruvida avvikelserna skall baseras på 15% förändring av nuvärdet, kostnads- eller intäktsmassan.

Det bör även framhållas att projektprocesserna i bolagen ofta är relativt snabba, 2-3 år. Ett ytterligare beslut som separat ärende till Kommunfullmäktige kan ta ca 3-6 mån, vilket då, relativt projektplanen, kan få stora kostnads- och tidsmässiga konsekvenser. Koncernledningen föreslår därför att bolagens eventuella förväntade avvikelser skall beslutas av kommunfullmäktige i den sedvanliga ekonomiska redovisningen, i samband med tertialrapport 2, budget eller i samband med kommande års verksamhetsplan, som samtliga föreläggs kommunfullmäktige för beslut. På detta sätt kan bolagen planera vid vilket beslutstillfälle det kan vara lämpligt att redovisa en

eventuell avvikelse. Genom detta förbättras förutsättningarna att få ett beslut inom rimlig tid, och beslutet kan tas i rätt sammanhang. Större förändringar i ett stort projekt kan påverka bolagets resultat, vilket i sin tur kan medföra omprioriteringar i övriga delar som redovisas i sammanhanget.

Irene Lundquist Svenonius
VD Stockholms Stadshus AB

Bilagor

1. Remissvar från AB Svenska Bostäder
2. Remissvar från AB Familjebostäder och AB Stockholmshem
3. Remissvar från Skolfastigheter i Stockholm AB
4. Remissvar från Stockholm Vatten AB
5. Remissvar från AB Stokab
6. Remissvar från Micasa Fastigheter i Stockholm AB
7. Remissvar från Stockholm Globe Arena Fastigheter
8. Remissvar från Stockholms Hamn AB



2009-09-15

Svar på Dnr 319-1283/2009

AB Svenska Bostäder har tagit del av rubricerad underremiss och har följande synpunkt:

Bolaget ställer sig positiv till framtaget förslag för projektstyrning av större investeringsprojekt inom Stockholms stad.

Bolaget har haft ett fåtal och kommer i framtiden att ha ett fåtal investeringsprojekt som överskrider 300 mkr.

Bolaget har redan idag tydlig styrning runt investeringsprojekt på lägre nivåer än 300 mkr. Projektuppdrag, lönsamhetskalkyler, riskanalys, projektbudget, projektuppföljning/prognos samt efterkalkyl är inarbetade rutiner i bolagets styrning.

Bolaget arbetar i en projektmodul kopplad till ekonomisystemet IFS så att totalekonomin över tid kan följas upp på ett rationellt sätt även för projekt som lever längre än ett år och löper över flera kalender år.

Bolaget använder sig ej av Agresso utan IFS men har i dagsläget inga direkta projekt som löper mellan andra bolag eller förvaltningar i Stockholms Stad.

Ett projekt som möjligen kommer att löpa över väldigt lång tid och där bolaget är drivande men också andra bolag och förvaltningar kommer att vara involverade över tid är det s k Järvalyftet där en föreslagen modell skulle kunna komma väl till pass.

Vällingby 2009-09-15

Lars Brogren
Ekonomichef
AB Svenska Bostäder

Bilaga 2

Stockholms Stadshus AB
Sara Feinberg
105 35 Stockholm

Remiss av Projektstyrning av stora investeringsobjekt i Stockholms stad, dnr 1283/2009

Som svar på rubricerad remiss får AB Familjebostäder och AB Stockholmshem avge följande svar.

Förslaget

I stadsledningskontorets utlåtande föreslås att en gemensam projektstyrningsmetod för stadens nämnder och bolag ska användas vid genomförande av projekt inom staden där kostnaden för inblandade parter överstiger 300 Mkr och därmed måste beslutas i Kommunfullmäktige. Det framhålls att den nya metodiken är väl förankrad och genomlyst av de förvaltningar och bolag i staden som arbetar i stora investeringsobjekt.

Bolagens synpunkter

Bolagen har förståelse för att stadens nämnder kan ha ett behov att samordna och följa upp nämndernas verksamhet i ett skede där stadens investeringar förutses öka kraftigt. Detta gäller särskilt stora och komplexa projekt såsom Hammarby Sjöstad, Norra Djurgården, Norra Station och Annedal där stadens satsningar inom ramen för nämnderna kan uppgå till miljardbelopp.

För bostadsbolagens del innebär en investering på 300 Mkr att vi med dagens regler kan bygga cirka 150 lägenheter med normalfördelning utan att dra ärendet till Kommunfullmäktige. Ska stadens andra investeringar för infrastruktur också inkluderas i de 300 miljonerna riskerar projekt på nedåt 100 lägenheter att bli ett stort projekt enligt förslaget. Detta innebär att även våra normalprojekt blir så stora att de måste prövas i Kommunfullmäktige vilket medför onödig byråkrati. Processen tar också lång tid, vilket strider mot stadens övriga mål där man starkt betonar vikten av att förkorta tiderna inom byggprocessen bland annat för att få ner byggkostnaderna.

Utredningen föreslår också att vid en förändring av lönsamhetskalkylen med mer än 15 % eller minst 20 Mkr ska ett reviderat inriktnings- respektive genomförandebeslut tas i kommunfullmäktige. För bostadsbolagen riskerar en sådan fördröjning som ett fullmäktigebeslut innebär medföra ökade kostnader i motsvarande storleksordning. Om en omprövning ändå anses nödvändig skulle denna för bostadsbolagens del med fördel kunna ske hos Stockholms Stadshus AB.

Dessa argument framfördes också vid den halvdagshearing som anordnades i våren 2009 och som är det enda tillfälle då bolagen getts möjlighet att medverka vid utformningen av förslaget.

Enligt gällande regelsystem har Familjebostäders respektive Stockholmsshems styrelser att ta ställning till ekonomin i de enskilda byggprojekten enligt en mall som fastlagts av Stockholms Stadshus AB. Om bolagets kostnader för ett projekt överstiger 300 Mkr ska ärendet också behandlas i Kommunfullmäktige och projekt med kostnader över 50 Mkr ska anmälas till koncernstyrelsen i samband med nästkommande tertiärrapport. Bostadsbolagen har sedan lång tid framfört att det skulle vara en fördel om gränsen för fullmäktigeprövning höjdes från nuvarande nivå för att anpassa sig till kostnadsutvecklingen inom byggbranschen.

Familjebostäder och Stockholmshem har sedan många år välfungerande kvalitetssystem för alla byggprojekt vilka är certifierade enligt ISO 9001. Detta innebär att bolagen redan har mycket goda rutiner för sina byggprojekt. Vid en övergång till det föreslagna systemet riskerar vi att mista ISO-certifieringen.

Till detta kommer att bolagens ekonomisystem är inte kompatibla med Agresso utan att investeringar i särskilda rapporteringslösningar måste göras.

Mot denna bakgrund föreslås att bostadsbolagen undantas från medverkan i stadens projektstyrningssystem. Självklart är bolaget dock positivt till att rapportera om större projekt till den instans som ägaren bestämmer.

Om staden ändå bedömer det som lämpligt att bostadsbolagens större projekt ska ingå i samordningen föreslås dels att gränsen för stora projekt höjs till 1 miljard kronor, dels att den föreslagna styrgruppen för respektive projekt får verklig befogenhet att fatta beslut i avgörande frågor som rör projektet.

För AB Familjebostäder

För AB Stockholmshem

Bosse Sundling

Ingela Lindh

Bilaga 3

Dnr: 829-2009

Stockholms Stadshus AB
Sara Feinberg

105 35 STOCKHOLM

Stockholm 2009-08-25

Remissen om förslag till projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad, dnr 319-1283/2009

Kommunstyrelsen genom finansroteln har remitterat rubricerade förslag till bland andra Stockholms Stadshus AB, som i sin tur tillställt SISAB en underremiss. SISAB får med anledning härav framföra följande.

SISAB ställer sig positivt till det framförda förslaget. SISAB har ombetts att medverka i utredningsarbetet och lämna underlag utifrån bolagets projektstyrningsmetod. Denna projektstyrningsmetod har utvecklats i samverkan med centrala instanser och berörda facknämnder i staden i anslutning till kommunfullmäktiges beslut om Ramavtalet för skollokaler. Det framförda förslaget till projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad ansluter i mångt och mycket till SISABs projektstyrningsmetod.

SISAB har ännu ej haft ett investeringsprojekt med en projektkostnad överstigande 300 mnkr. Projekt med större nyproduktion av skola eller en totalupprustning av en större skola ligger i kostnadsspannet 50- 200 mnkr. I den händelse det blir aktuellt med en projektkostnad uppgående till 300 mnkr eller mer, kommer SISAB att hantera detta utifrån förslaget, när beslut därom fattats.

Med vänlig hälsning

Skolfastigheter i Stockholm AB

Johan Castwall

Bilaga 4

Stockholm Vatten AB
Affärsutveckling
Lennart Berglund
Telefon: 08-522 122 90
lennart.berglund@stockholmvatten.se

Stadshus AB

Stockholm

Till
Sara Feinberg
Stockholm

105 35

**REMISSVAR PÅ ”PROJEKTSTYRNING AV STORA
INVESTERINGSPROJEKT I STOCKHOLMS STAD”, DNR 319-
1283/2009**

Stockholm Vatten har inget att erinra mot föreslagen projektstyrningsmodell eller på förslag till reviderade investeringsregler.

Gösta Lindh

Lennart Berglund

*Bilaga 5***Remissvar**

Sida	16(20)
Datum	2009-09-10
Diariennr	St2009-1113
Handläggare	Marguerite Sjöström-Josephson
Versionsnr	1.0
Godkänd av	VD

Yttrande över projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholm stad

En projektstyrningsmetod har utarbetats för Stockholm stad och dess bolag varvid även reglerna för stadens investeringar har reviderats. Stora investeringsprojekt utgör en strategisk faktor för stadens arbete med att uppnå Vision 2030 och andra mer näraliggande mål för ett Stockholm i världsklass. Det är därför angeläget att stadens resurser koordineras i syfte att nå högsta möjliga kostnadseffektivitet i genomförandet av de stora investeringsprojekten. En enhetlig projektstyrning med en systematisk uppföljning och kontroll har en hög prioritet i detta hänseende. Stokab välkomnar därför resultatet av det förbättringsarbete som bedrivits av en bred krets av stadens förvaltningar och bolag och tillstyrker att beloppsnivån för vad som definieras som stora projekt införs.

Bilaga 6



Remissvar (Dnr: 2009/0266)

Datum
2009-09-16

Förslag till svar på underremiss angående "Projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad"

Micasa Fastigheter har från Stockholms Stadshus AB mottagit en underremiss angående "Projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad", Dnr: 319-1283/2009. Remisstiden är satt till den 16 september 2009.

Detta yttrande har inte behandlats av bolagets styrelse men kommer att anmälas i efterhand.

Bakgrund

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande 2009-05-29 föreslås att en ny framtagna projektstyrningsmodell implementeras med ett tillhörande systemstöd samt projektuppföljningssystem. Projektstyrningsmodellen föreslås införas från och med 1 januari 2010. Vidare föreslås att nuvarande investeringsregler revideras enligt bilaga 4 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Syftet med projektstyrningsmodellen är att tillskapa en enhetlig projektstyrning och förbättrad kontroll av kommunkoncernens stora bygg- och anläggningsprojekt över 300 mkr.

Micasa Fastigheters synpunkter

Micasa Fastigheter har hittills inte haft några investeringsprojekt över 300 mkr. Micasa Fastigheter ser dock fördelar med att inrätta en för staden gemensam projektstyrningsmodell. Detta för att lättare kunna styra och följa upp stora bygg- och anläggningsprojekt. Bolaget ser även möjligheter att tillämpa projektstyrningsmodellen vid mindre projekt.

Micasa Fastigheter använder idag en projektmodell som i stora delar liknar den föreslagna projektstyrningsmodellen. Den är framtagna i samarbete med Pharos Executive Partners och anger ett antal steg (11 st) som beskriver rutiner, arbetsprocesser och uppföljning. Denna tillämpas i alla om-, ny- och tillbyggnadsprojekt från utredningsskede till uppföljningsskede.

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande föreslås också en revidering av investeringsreglerna (se bilaga 4 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande). Micasa Fastigheter har inget att erinra mot revideringen.

Anders Nordstrand
VD

2009-09-16



Remissvar "Projektledning av stora investeringsprojekt i Stockholms Stad"

SGA Fastigheter AB bedömer att den föreslagna projektstyrningsmetoden kan bli ett utmärkt verktyg för vår verksamhet.

Eftersom bolaget för närvarande saknar egna projektstyrningsverktyg kan vi så snart metoden är färdigutvecklad implementera den med kort varsel.

Det som möjligen saknas i metoden är att det på strukturerat sätt beskrivs hur överlämningsfasen ska gå till, dvs när projektet har nått "Avsluta" fasen ska redan tidigare driftsorganisationen som ska ta över projektet varit inkopplade och bemannade för att kunna ta ansvar för driften.

Med vänlig hälsning

SGA Fastigheter AB

Mats Grönlund

Bilaga 8

Sara Feinberg
Stockholms Stadshus AB
105 35 Stockholm

Projektstyrning av stora investeringsprojekt i Stockholms stad; Remissvar

Dnr 001283/2009

Stockholms Hamn ställer sig mycket positiv till att man inom staden, för att få förbättrad kontroll, tar ett samlat grepp om projektstyrningen av stadens alla projekt.

Vi kommenterar remissen i två punkter där punkt ett avser våra kommentarer till projektstyrningsmodellen och punkt två avser våra synpunkter på förslag till revidering av investeringsreglerna.

1. Projektstyrningsmodellen

Stockholms Hamnar (bolaget) ställer sig bakom ställningstagandet att Stadens större projekt behöver få bättre förutsättningar för projektstyrning och att detta delvis kan lösas genom enhetliga krav och förutsättningar för Projektstyrning. Bolaget är nu i planerings- och projekteringsfas för två större projekt "Utvecklingsprojekt Värtan" och "Utvecklingsprojekt Norvikudden". Lednings och produktprocesser är nu under färdigställande och det är hamnens uppfattning att dessa projekt väl kommer att svara på kravspecifikationer enligt redovisat. Det är bolagets uppfattning att bolaget skall följa krav redovisade från stadsledningskontoret men att verktyg och system för att uppfylla dessa måste beslutas av bolaget utifrån bolagets förutsättningar och behov. Bolaget erbjuder sig att vid lämplig tidpunkt redovisa det förnyelsearbete som redan pågår. Exempelvis kan nämnas att funktionaliteten i Agresso har utvecklats samt att ett kraftfullt verktyg primavera P6 har inköpts för planering. Projekten har strukturerats enligt WBS-metodik med gemensam uppdelning för organisation, delprojekt, bygghandlingar, kalkylposter och tidsaktiviteter. Projekten styrs via projektdirektiv genom projektplan till separata planer och kontrollprogram. Produktprocessen styrs genom mål, program, systemhandlingar, förfrågningshandlingar och bygghandlingar till slutliga relationshandlingar. Anmälningsrutiner finns upprättade för rapportering till styrgrupp.

2. Revidering av investeringsreglerna

Beträffande stadens investeringsregler och det reviderade inriktnings- eller genomförandebeslutet anser vi att förslaget måste få en annan utformning. Vi anser att beloppet 20 Mkr förefaller lågt i förhållande till totala investeringsnivån i större projekt. Ett av våra största projekt

”Utvecklingsprojekt Norvikudden”, är budgeterat till 1,7 miljarder kronor (i 2006 års prisnivå). Det måste finnas ytterligare en eller flera beloppsnivåer beroende på projektens storlek.

Vi vill dock påpeka att de entreprenadjuridiska förutsättningarna inte medger att beslut gentemot entreprenörer i pågående kontrakt kan invänta politiska beslut i fullmäktige. AB, ABT ställer krav på beställare att skyndsamt svara på uppkomna yrkanden från entreprenörer. Projektets möjlighet är att anmäla när situation redan har uppstått eller att den riskerar att uppstå. Det är bolagets uppfattning att sådan situation skall rapporteras vilket redan utförs till projektets styrgrupp.

Stockholm som ovan

Christel Wiman Mats Lundin