

**Handläggare**  
Marlene Sever  
Telefon: 08-50826981

**Till**  
Fastighetsnämnden  
2024-05-28

## Skrivelse om stärkt ekonomisk uppföljning av projektverksamhet

Svar på skrivelse

### Förslag till beslut

Fastighetsnämnden godkänner och överlämnar fastighetskontorets tjänsteutlåtande som svar på skrivelsen.

### Sammanfattning

Den 20 februari 2024 inkom Henrik Virro (M) med flera med en skrivelse gällande hur fastighetskontoret arbetar med projekt-ekonomin för att förbygga överdrag av projektbudgetar. Frågeställarna önskar en mer detaljerad kunskap i de metoder och processer som kontoret använder för ekonomisk uppföljning och riskhantering.

I följande svar beskrivs de metoder, verktyg och processer som ligger till grund för kontorets arbete med att säkerställa budget, tidplan och kvalitet i de projekt kontoret driver.

### Ärendet

#### Bakgrund

Den 20 februari 2024 inkom Henrik Virro (M) med flera med en skrivelse gällande hur fastighetskontoret arbetar med projektekonomin för att förbygga överdrag av projektbudgetar. Frågeställarna önskar en mer detaljerad kunskap i de metoder och processer som används för ekonomisk uppföljning och riskhantering och ställer nedanstående frågor till kontoret.

1. Vilka specifika metoder och verktyg används för att kontinuerligt övervaka och analysera ekonomiska avvikelser inom projekten? Hur säkerställer ni att budgetdisciplinen upprätthålls?

2. Hur bedömer ni och hanterar finansiella risker i era projekt? Vilka system eller processer finns på plats för att identifiera och mildra potentiella ekonomiska risker?
3. Kan ni beskriva hur ni bedriver alternativanalyser för att välja de mest kostnadseffektiva lösningarna? Vilka typer av ekonomiska modeller och beslutsstödsverktyg används i denna process?
4. Hur kan rapporteringen kring ekonomiska aspekter och risker förbättras till nämnden? Finns det möjlighet till mer frekventa och detaljerade ekonomiska rapporter för en djupare insikt och kunskap i projektens risker och ekonomi?

Nedan beskrivs de metoder, verktyg och processer som ligger till grund för kontorets arbete med att säkerställa budget, tidplan och kvalitet i de projekt kontoret driver.

### Kontorets svar

1. *Vilka specifika metoder och verktyg används för att kontinuerligt övervaka och analysera ekonomiska avvikelser inom projekten? Hur säkerställer ni att budgetdisciplinen upprätthålls?*

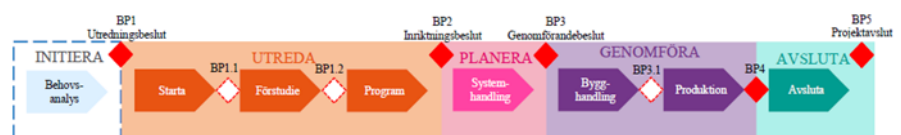
Kontoret använder sig av projektstyrningsverktyget Antura som ger en samlad bild av projektens ekonomi- och riskhantering. I detta system ingår mallar och processanvisningar som löpande uppdateras och förbättras för att projekten ska hålla tid, kostnad och kvalitet.

Projektmodellen innebär ett tydligt projektägarskap från förvaltningsorganisationen med tillhörande beslutsgrindar under projektets genomförande. Detta ger ökat säkerställande av regelbundna kontroller avseende tidplan, kvalitet och budget samt möjligheten att tidigt bromsa eller fatta nya aktiva beslut i de fall avvikelser upptäcks.

Processen består av samordnade och styrda aktiviteter med start- och sluttidpunkt, för att uppnå mål inom ramen för specifika krav inklusive begränsningar i tid, kostnad och resurser.

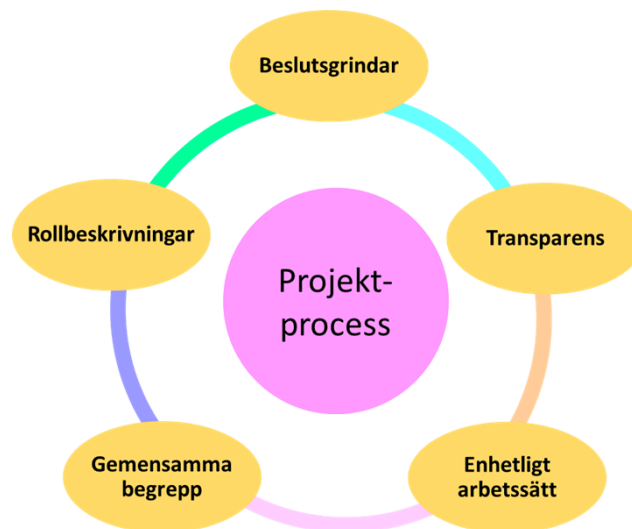
### Fastighetskontoret Projektavdelningen

Fleminggatan 4  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
stockholm.se



Kontorets projektmodell.

För att motverka framtida budgetöverskridanden avser kontoret att bland annat fortsätta arbetet med att utveckla den projektprocess som kontoret arbetat fram de senaste åren. Detta arbete medför också ett större fokus på tidiga skeden och därmed en ökad kontroll under projektets gång över slutkostnaden.



*Kontorets projektprocess.*

### **Beslutsgrindar**

- Att löpande utvärdera projektet och besluta om att gå vidare, avbryta eller göra omtag.
- Passeras efter beslut av behörig part (alltifrån interna styrgrupp till kommunfullmäktige).

### **Enhetligt arbetsätt**

- Styrdokument
- Likartat arbetsätt för hur projekt drivs, med mallar med mera för uppföljning och redovisning för styrgrupper.

### **Rollbeskrivningar**

- Definierat ansvar - befogenheter för olika funktioner/roller.

### **Gemensamma begrepp**

- Gemensamma definitioner av projektbegrepp.

### **Transparens**

- Insyn för alla i projekten.
- Tillgång till projektdokumentation.

Regelbundna budgetöversyner sker löpande i samband med styrgruppsmöten. Vid dessa granskas projektets ekonomiska förutsättningar och eventuella avvikelser samt aktuell risklista. Detta ger möjlighet att snabbt identifiera problem och ta beslut om snabba åtgärder för att korrigera dessa.



Ovan: Projektprocessens olika nivåer.

Nedan: Mötesforum – obligatoriska möten under projektets gång.

Möte	Syfte	Kallande	Föredragande	Deltagare
<b>Styrgruppsmöte</b>	Styrgruppsmöten sker kontinuerligt under skedena för löpande beslut avseende frågor som påverkar kundens verksamhet och/eller ekonomi.  Skjer utöver detta inför beslutspunkt. Beslutsunderlag, i form av handlingar och andra styrande dokument, presenteras för styrgrupp för godkännande.	PÅ FSK	PAPL	Styrgrupp
<b>Projektstyrgruppsmöte</b>	Projektstyrgruppsmöten sker kontinuerligt under skedena för löpande beslut avseende projektets omfattning, tid och kostnad samt uppföljning av att projektet framskrider enligt fastställda ramar.	PÅ FSK	PAPL	Projektstyrgrupp
<b>Projektstyrgruppsmöte inför BP</b>	Projektstyrgruppsmöte inför BP genomförs inför beslutspunkt. Beslutsunderlag, i form av handlingar och andra styrande dokument, presenteras för projektstyrgrupp för kvalitetssäkring och godkännande och i förekommande fall, beslut att presentera för styrgrupp.	PÅ FSK	PAPL	Projektstyrgrupp  Övriga deltagare enl. beslut vid uppstartsmöte

**Fastighetskontoret**  
 Projektavdelningen

Fleminggatan 4  
 Box 8312  
 104 20 Stockholm  
 Växel 08-508 270 00  
 Fax 08-508 27 070  
 fastighetskontoret@stockholm.se  
 stockholm.se

*2. Hur bedömer ni och hanterar finansiella risker i era projekt? Vilka system eller processer finns på plats för att identifiera och mildra potentiella ekonomiska risker?*

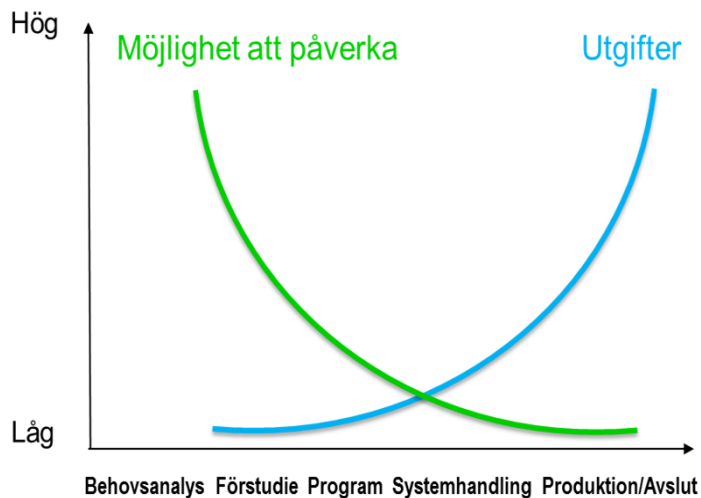
Analyser av risker och osäkerheter genomförs strukturerat i ett tidigt skede och löpande under projektens gång. I samband med projektprocessens angivna beslutsgrindar sker en genomlysning av projektet och genomgång av ekonomin.

Genom vår kalkylmodell kan kontoret säkerställa korrekta underlag för kalkylbedömning och att inga kostnadsposter saknas. En budgetreserv påförs och utvärderas noga beroende på projekttyp. Kalkylunderlagen inkluderar alltid prognos för byggindex. Indexuppräknningen för de projekt som pågår under lång tid kan vara betydande och ge ett stort utslag på den slutliga utgiften.

Varje kalkyl kvalitetssäkras genom att ansvarig enhetschef går igenom kalkylen tillsammans med ansvarig projektledare. Ofta tas också en ytterligare kalkyl in från en extern kalkylator, för att säkerställa att budgeten kommer att hålla. Ansvarig projektledare arbetar sedan aktivt med löpande prognosarbete, ÄTA-hantering (Ändrings-Tilläggs- och Avgående arbeten) samt en särskild beslutslogg.

Kontoret konstaterar att byggnader med ett omfattande underhållsbehov i många fall kräver förstörande provtagningar för att kontoret ska kunna utreda byggnadens verkliga skick. Detta är ofta svårt att få till innan genomförandebeslut har fattats och verksamheten har evakuerats. Risken för tillkommande oförutsedda åtgärder kan på grund av detta öka i sådana projekt.

Kontoret inser vikten av att lägga mer tid och resurser redan i mycket tidiga skeden. Detta för att kunna utföra mer gedigna utredningar av stora kostnadspåverkande faktorer, som exempelvis markförhållanden. Kontoret har också insett vikten av att arbeta mer med förstörande undersökningar för att, i den mån det går, öppna upp delar av byggnaderna för att möjliggöra kontroll av skick avseende stomme och schakt. Genom detta arbetssätt kan prognoser säkerställas bättre i projekten från start och löpande risker under projekttiden kan minskas.



#### *Kostnadskontroll i tidiga skeden.*

Kontoret dokumenterar löpande alla riskhanteringsåtgärder och utvärderar regelbundet deras effektivitet genom erfarenhetsåterföring. Detta gör det möjligt för oss att lära oss av tidigare erfarenheter och förbättra våra riskhanteringsprocesser över tid. Projektledarna dokumenterar sina projekt- och leverantörs- erfarenheter på vår samarbetsyta, där de samlas in och utvärderas av avdelningsledningen för att sedan spridas på enhetsmöten och dokumenteras inför kommande projekt och upphandlingar.

3. *Kan ni beskriva hur ni bedriver alternativanalyser för att välja de mest kostnadseffektiva lösningarna? Vilka typer av ekonomiska modeller och beslutsstödsverktyg används i denna process?*

Vi genomför detaljerade kostnadsanalyser för olika alternativ, vilket innebär att vi identifierar alla direkta och indirekta kostnader som är förknippade med varje alternativ. Detta kan inkludera investeringskostnader, driftskostnader, underhållskostnader och eventuella andra relaterade kostnader. I styrgruppsmöten tas sedan beslut om vilket alternativ som ger den mest kostnadseffektiva lösningen.

Vi genomför noggranna utvärderingar av olika upphandlingsstrategier för att säkerställa att vi erhåller de mest kostnadseffektiva och högkvalitativa lösningarna för våra projekt. Genom att arbeta aktivt med olika upphandlingsformer anpassar kontoret sin strategi efter varje projekts unika behov och krav.

Vid bedömning av byggnadens livslängd används komponentfördelning. Genom att identifiera och analysera varje komponents livslängd, såsom tak, väggar, installationer med mera, kan vi förutse

deras åldrande och planera för underhåll och eventuell ersättning. Detta tillvägagångssätt bidrar till att optimera byggnadens långsiktiga hållbarhet och minimera kostnader för framtida reparationer och renoveringar.

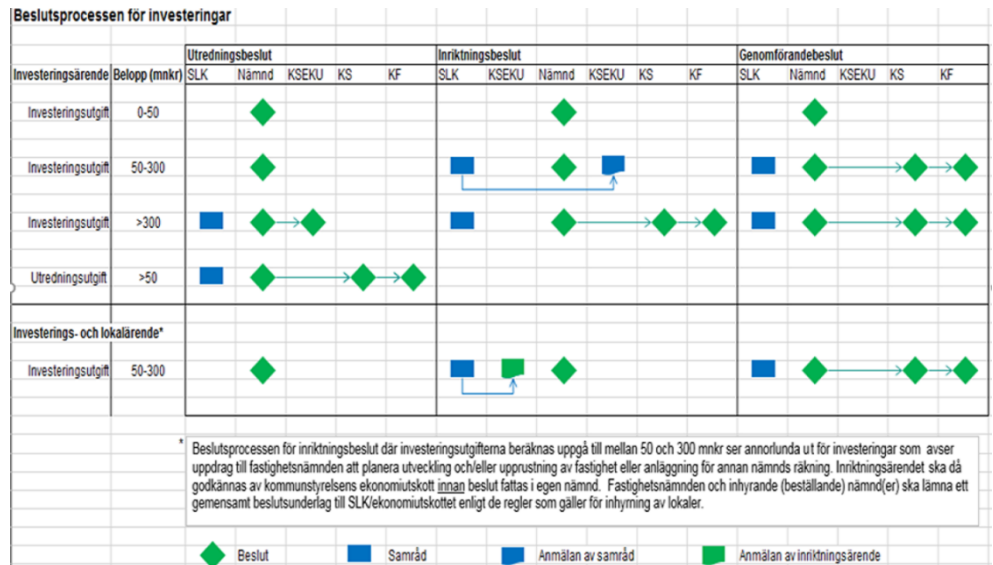
*4. Hur kan rapporteringen kring ekonomiska aspekter och risker förbättras till nämnden? Finns det möjlighet till mer frekventa och detaljerade ekonomiska rapporter för en djupare insikt och kunskap i projektets risker och ekonomi?*

Beroende på projektets komplexitet och behov sker lägesrapportering till nämnden cirka var sjätte månad. Här redovisas projektets framdrift, risker och budgetuppföljning. För att förbättra kvaliteten på lägesrapporteringen ytterligare samt få enhetlighet i vår rapportering har det nyligen skett en översyn av lägesrapportmallen. Den uppdaterade mallen innehåller tydligare instruktioner, rubriker och stödtexter för att underlätta utformningen av lägesrapporten. Syftet med denna förbättring är att säkerställa att rapporterna ger en komplett bild av projektets framdrift, risker och budgetuppföljning samt att göra det enklare att jämföra och förstå rapporterna för alla inblandade parter.

Förutom löpande lägesrapportering sker via rapportering till nämndkontorets ekonomiska månadsrapporter rapportering till nämnd, där kontoret beskriver totalt utfall och prognos avseende hela projektportföljen, eventuella avvikelser kommenteras särskilt likväl om behov kring omprioriteringar inom projektportföljen uppstår. Därtill delges kortfattad nulägesinformation för de större projektens utfall avseende budget och tidplan via tertialrapporteringar samt rapportering via Stöd för stora investeringsprojekt (SSIP).

Rapportering i SSIP ska ske i alla investeringsprojekt där investeringsutgifterna bedöms överstiga 50 mnkr. Styrmodellen är uppdelad i fem faser och sju områden. För varje fas beskriver metodiken de aktiviteter som ska utföras relaterat till de olika områdena; mål och syfte, organisation, tidplan, ekonomi, risk och kvalitet, kommunikation och rapportering. Detta har gjorts för att säkerställa att aktiviteter utförs inom samtliga områden och för att förenkla utförandet av aktiviteterna. Aktiviteterna följer stadens anvisningar för beslut, styrning och uppföljning av investeringsprojekt.

Ett antal tillhörande mallar där aktiviteterna dokumenteras har tagits fram för att underlätta projektarbetet. Mallarnas textinnehåll är mininivå och obligatoriska för berörda förvaltningar och bolag.



Stadens beslutsprocess enligt Stöd för stora investeringsprojekt.



De fem faserna i Stöd för stora investeringsprojekt.

Med hänsyn till tidigare rapporterade överdrag av projektbudgetar har kontoret identifierat följande huvudorsaker som är svåra att förutse/påverka:

### Bygglovsprocesser

Bygglov som överklagas eller drar ut på tiden leder till tidsförskjutning som påverkar hela projekttiden, vilket kan medföra högre anbudspriser till följd av att prisbilden på marknaden stiger kraftigt under tiden. Upphandlingar kan komma att behöva göras om, något som leder till att nya konsulter och entreprenörer måste

**Fastighetskontoret**  
 Projektavdelningen

Fleminggatan 4  
 Box 8312  
 104 20 Stockholm  
 Växel 08-508 270 00  
 Fax 08-508 27 070  
 fastighetskontoret@stockholm.se  
 stockholm.se



sätta sig in i projektet, vilket i sin tur riskerar att leda till ytterligare tidsförskjutning och kostnadsökningar.

### **Målkonflikt med andra tekniska förvaltningar**

Projekt i stadsutvecklingsområden innebär ofta mer utmanande förutsättningar kopplat till andra tekniska förvaltningars projekt. Dessa frågor tenderar att bli långdragna och leder ibland till förseningar och kostnadsökningar på grund av stillestånd i pågående avtal med konsulter och entreprenörer.

### **Ej fastställda förutsättningar i tidigt skede**

Ändringar av förutsättningar för projektet på grund av detaljplane-processen leder ofta till förseningar och ökade kostnader, särskilt om det kräver extra resurser eller att arbetet måste påskyndas för att uppfylla deadlines.

### **Ändringar av kundens krav eller önskemål**

Om kunden gör ändringar i projektets krav eller önskemål sent i byggnadsprocessen kan det leda till ökade kostnader som inte nödvändigtvis kan förutses eller undvikas.

### **Överprövning vid upphandling enligt LOU**

Överprövningar vid upphandling medför tidsförskjutningar och påverkar hela projekttiden.

### **Markförhållanden**

För att erhålla tidig information om markens beskaffenhet, genomförs ett varierat spektrum av geotekniska undersökningar. Genom dessa undersökningar erhålls väsentlig data för projektet, såsom markens sammansättning, bärförmåga och eventuella geotekniska risker. Vid behov genomförs även miljöutredningar för att utvärdera potentiellt skadliga substanser i miljön. Dessa data används som grund för att göra bedömningar av lämpliga utförandesätt, riskfaktorer och kostnadsuppskattningar för nödvändiga åtgärder. Det bör noteras att trots noggrannheten i dessa undersökningar, kan det alltid finnas en risk för oväntade omständigheter, då det är omöjligt att heltäckande förutse alla eventualiteter.

### **Slut**

**Fastighetskontoret**  
Projektavdelningen

Fleminggatan 4  
Box 8312  
104 20 Stockholm  
Växel 08-508 270 00  
Fax 08-508 27 070  
fastighetskontoret@stockholm.se  
stockholm.se

### **Bilagor**

1. Skrivelsen

## Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Anders Kindberg, Fastighetsdirektör	2024-05-16
Lars Cha, Avdelningschef	2024-05-16