

Styrning och ledning av program, projekt och uppdrag

Anvisning

Diarienummer:	KS 2016/0170
Dokumentansvarig:	Utveckling, planering och uppföljning, Utvecklingsledare
Beredande organ:	Kommunledningssektorn
Beslutad av:	Förvaltningsledningen
Datum för beslut:	2016-03-07
Giltighetstid:	2019-12-31
Handläggare:	Patrik Skog



Innehåll

1. Inledning	3
2. Relation till andra styrdokument.....	3
3. Syfte	3
4. Mål.....	3
5. Avgränsning.....	3
6. Uppdrag.....	4
6.1 Uppdragsstyrning.....	4
6.2 Uppdragsledning faser	4
6.3 Uppdragets roller.....	4
7. Projekt	5
7.1 Projektstyrning.....	5
7.2 Projektledning faser.....	6
7.3 Projektets roller.....	7
8. Program.....	8
8.1 Programstyrning	8
8.2 Programledning faser	9
8.3 Programmets roller.....	10
9. Vilken arbetsform ska vi välja?	11
10. Dokument.....	11
11. Hur anvisningen levandegörs?	12
12. Uppföljning och utvärdering.....	12

1. Inledning

Det är vanligt med utvecklingsarbete inom förvaltningen. Förändringarbete sker över sektorsgränser och involverar även externa parter ibland. Arbetet sker ofta i tillfälligt sammansatta arbetsgrupper med målsättning att uppnå vissa på förhand definierade resultat. Det kan röra sig om mindre uppdrag, mer omfattande projekt eller större förändringar som samordnas under ett program. Gemensamt är att arbetet ska bidra till att uppnå den övergripande viljeinriktning som finns hos förtroendevalda och inom förvaltningen. Det är omfattningen av det som ska ske som är styrande för om arbetet ska bedrivas i formen av program, projekt eller uppdrag.

2. Relation till andra styrdokument

Förvaltningen har ett flertal styrdokument, men det är ett av dessa som har en närmare relation till den här anvisningen. Styrdokumentet ”Processinriktning” reglerar det som är kontinuerligt, repetitivt och sker inom ordinarie arbete.

3. Syfte

Syftet med anvisningen är att effektivisera tillfälligt organiserat arbete så som program, projekt och uppdrag vilket leder till att trovärdigheten för arbetssättet ökar.

4. Mål

Målsättningen med anvisningen är att skapa en gemensam terminologi avseende program, projekt och uppdrag samt grundläggande förståelse för vilken roll som har vilket ansvar. Genom att ha en fastställd och gemensam struktur kan fokus i arbetet läggas på innehållet i programmet, projektet eller uppdraget.

5. Avgränsning

Inom förvaltningen används begreppet program även i förhållande till styrande dokument. Det som avses här är endast arbetssättet program, vilket innebär en tillfällig organisering.

Program, projekt och uppdrag, vad är skillnaden?

6. Uppdrag

Uppdrag är arbete som behöver mindre samordning. Förväntningen på arbetet är tydligt definierad och ska uppnås inom avgränsad tid och kostnad. En utredning kan vara ett exempel på uppdrag. Uppdrag som startas ska ligga inom ramen för den övergripande viljeinriktningen.

6.1 Uppdragsstyrning

Beställaren initierar uppdraget genom ett skriftligt uppdragsdirektiv som definierar vad som ska utföras, när arbetet ska vara klart och vad det får kosta. Efter beslut om genomförande undertecknas uppdragsdirektivet av beställaren och uppdragsledaren. Syftet är att uppnå en gemensam förståelse för uppdragets innebörd.

I början av uppdraget bör beställaren och uppdragsledaren träffas för avstämning. Syftet med mötet är att bekräfta att riktningen i planeringen är i linje med uppdraget. Vid längre uppdrag lämnas statusrapporter till beställaren kontinuerligt. Uppdraget avslutas när beställaren har mottagit och godkänt uppdragets leverans.

6.2 Uppdragsledning faser



6.2.1 Uppdragsanalys och planering

Uppdragsledaren analyserar uppdraget. Eventuell arbetsgrupp tillsätts efter dialog med beställaren och berörda resursägare. Uppdragets aktiviteter planeras utifrån karaktären på uppdraget, så som intressentanalys, kommunikationsplan, riskanalys, lönsamhetsanalys, med flera. Beställaren ansvarar för att ett ärende skapas i Public 360° och att undertecknat uppdragsdirektiv skickas till kansliet för arkivering.

6.2.2 Uppdragskontroll och överlämning

Uppdragsledaren ansvarar för uppdragets genomförande och kvalitet. Vid längre uppdrag lämnas statusrapporter till beställaren. Statusrapporterna kan överlämnas skriftligt eller muntligt enligt överenskommelse med beställaren. När uppdraget är genomfört avvecklas eventuell arbetsgrupp och arbetet utvärderas för att kunna ta med erfarenheter i kommande uppdrag. Överlämning av uppdraget sker tillsammans med en slutrapport när leveransen motsvarar uppdragets mål. Beställaren ansvarar för att slutrapporten läggs in i Public 360° och ärendet avslutas.

6.3 Uppdragets roller

6.3.1 Beställare

Den som beställer och har mandat att starta ett uppdrag. Beställaren styr och har det övergripande ansvaret för uppdraget, utser uppdragsledare och tilldelar resurser, exempelvis budget. Godkänner uppdragets slutrapport och är den som ansvarar för att det arkiveras på rätt sätt. Beställaren ansvarar för att långsiktigt följa upp effektmål från direktivet samt

rekommendationer och framtida idéer från slutrapporten.

6.3.2 Uppdragsledare

Leder arbetet och ser till att målet med uppdraget uppnås. Kallar till avstämningsmöte med beställaren.

7. Projekt

Projekt är arbete som är unikt och avgränsat i tid och omfattning. Arbetet är resurs- och kostnadsplanerat med tydlig målsättning. Projekt kan behöva komplex samordning och organisation. Större projekt kan ibland innefatta flera delprojekt. Arbetsmetodiken kan anpassas efter projektets omfattning. Att bygga en multiarena eller införa trygghetslarm i hemtjänsten kan vara exempel på projekt. Projekt som startas ska ligga inom ramen för den övergripande viljeinriktningen.

7.1 Projektstyrning

Beställaren initierar projektet genom ett skriftligt projektdirektiv som definierar vad som ska utföras, exempelvis när arbetet ska vara klart och vad det får kosta. Efter beslut om uppstart undertecknas projektdirektivet av beställaren och projektledaren med syfte att uppnå en gemensam förståelse för innebörden. Beställaren ansvarar för att ett ärende skapas i Public 360° och att undertecknat projektdirektiv skickas till kansliet för arkivering.

En styrgrupp utses och träffas tillsammans med beställaren och projektledaren för avstämning innan projektets första fas startar. Syftet med mötet är att bekräfta att riktningen i planeringen är i linje med projektet. Projektledaren lämnar statusrapporter till styrgruppen kontinuerligt.

Mellan varje fas beslutar styrgruppen om att projektet ska:

- Fortsätta enligt fastställd plan
- Ändras avseende omfattning eller förutsättningar utifrån projektdirektivet
- Parkeras/Läggas ned

Besluts punkter: (tollgates)

TG00 Beslut att starta förstudie

TG0 Beslut att starta analys

TG1 Beslut att starta planering

TG2 Beslut att etablera projektet och starta genomförandet

TG3 Beslut att överlämna projektets slutresultat

TG4 Projektets slutresultat accepteras, beslut om att starta projektavslutning

Projektet avslutas när styrgruppen har mottagit och godkänt projektets leverans. Beställaren ansvarar för att slutrapporten läggs in i Public 360° och ärendet avslutas.

7.2 Projektledning faser

Ett projekt har fem faser vilka anpassas till omfattningen på leveransen:



7.2.1 Förstudie

Under förstudien ligger projektdirektivet till grund och en test görs av projektidén. Rekommendationen kan bli att ett projekt ska startas eller inte. Genom en förstudie förkortas projektets kommande faser för analys och planering då en del av arbetet redan är utfört. Omfattningen av förstudien och vad som kan överlåtas till den kommande analysfasen fastställs av styrgruppen. Förstudiefasen avslutas med en rapport.

7.2.2 Analys

Projektdirektivet analyseras och eventuella frågeställningar tas upp med beställaren och/eller styrgruppen. Tillsammans med projektgruppen identifieras behoven inför analysen. En preliminär projektplan och eventuell kravspecifikation arbetas fram.

7.2.3 Planering

Planeringen startar när styrgruppen och beställaren tagit del av analysen och godkänt att fortsätta projektet. I planeringsfasen upprättas projektplanen. Projektplanen bygger vidare på det arbete som är gjort i analysfas och förstudie. I arbetet med projektplanen bör en kommunikationsplan och tidsplan upprättas, intressentanalys och nulägesanalys genomföras. Projektplanen är ett levande dokument som uppdateras vid behov. En projektplan bygger på vissa förutsättningar och antaganden och dessa ska dokumenteras. Projektplanen ska godkännas av beställaren, som stöd i arbetet finns styrgruppen. Beställaren och projektledaren undertecknar projektplanen. Beställaren ansvarar för att projektplanen läggs in i Public 360° och att undertecknad projektplan skickas till kansliet för arkivering.

7.2.4 Genomförande

Syftet med genomförandefasen är att leverera målet för projektet med avtalade resurser och inom fastställd tid. Aktiviteterna genomförs enligt projektplanen och är unika för varje projekt. Statusrapporter lämnas till styrgruppen fortlöpande. Statusrapporter kan överlämnas skriftligt eller muntligt enligt överenskommelse med styrgruppen. Vid större projekt kan genomförandet delas upp i tre steg:



7.2.5 Avslut

Projektet utvärderas och avslutas. En slutrapport upprättas där syftet är att samla erfarenheter som kommande projekt kan ta del av. Projektgruppen avvecklas och arbetet utvärderas för att kunna ta med erfarenheter i kommande projekt. Slutrapporten lämnas till styrgruppen och projektet stängs. Efter den här fasen får det inte förekomma några aktiviteter i projektet. Projektledaren återrapporterar resultatet av projektet till styrgruppen. Beställaren ansvarar för att slutrapporten läggs in i Public 360° och ärendet avslutas.

7.3 Projektets roller

7.3.1 Beställare

Den som beställer och har mandat att starta ett projekt. Beställaren är ägare och har det övergripande ansvaret. Beställaren ansvarar för effekt- och projektmål, tillsätter styrgrupp, utser projektledare, tilldelar resurser exempelvis budget och lämnar ett skriftligt projektdirektiv till projektledaren. Beställaren ska ingå i styrgruppen, är ordförande och kallar till styrgruppsmöten. Beställaren ansvarar för att långsiktigt följa upp effektmål från direktivet samt rekommendationer och framtida idéer från slutrapporten.

7.3.2 Styrgrupp

Styrgruppen är ett stöd till beställaren och projektledaren, säkerställer att projektet ligger i linje med förvaltningens övergripande mål. Beställaren är ordförande i styrgruppen. Deltagarna i styrgruppen har nödvändig kompetens och erfarenhet för att kunna bedöma projektet, samt är väl insatta i arbetsmetodiken. Resursägare kan ingå i styrgruppen. Styrgruppen fastställer projektplanen och beslutar angående förslag om ändringar. De bedömer resultat och lämnar rekommendation till beställaren om projektet ska drivas vidare, parkeras eller läggas ned. Rekommendationen är att antalet deltagare i styrgruppen är färre än sex.

7.3.3 Projektledare

Ser till att projektmålet uppnås. Planerar och organiserar projektet samt delegerar och följer upp aktiviteter. Utvecklar projektgruppen till ett väl fungerande lag. Representerar projektet gentemot intressenterna. Kallar till och leder projektmöten.

7.3.4 Delprojektledare

Ej obligatorisk roll, utses vid behov. Leder, som projektledare, en avgränsad del av projektet. Levererar ett delresultat i projektet till projektledaren.

7.3.5 Projektgrupp

Deltar på projektmöten, planerar och utför aktiviteter. Fattar de beslut som leder fram till det beställda projektmålet. Ser till att delegerade aktiviteter utförs. Projektgruppen utses av projektledaren i samarbete med styrgruppen. Deltagarna har avsatt tid för projektet i dialog med resursägaren och har nödvändig kompetens.

7.3.6 Projektkoordinator

Ej obligatorisk roll, utses vid behov. Hanterar exempelvis administrativa arbetsuppgifter.

7.3.7 Referensgrupp

Ej obligatorisk roll, utses vid behov. Är en rådgivande men inte beslutande grupp av intressenter och/eller sakkunniga, exempelvis framtida användare av projektets resultat eller tekniska specialister.

7.3.8 Mottagare

Mottagaren hjälper projektledaren att upprätta ett lämpligt forum för överlämning. Där övertas resultatet från projektet. Om mottagaren är medlem i styrgruppen, följer mottagaren även rollbeskrivningen för styrgruppen.

7.3.9 Resursägare

Ansvarar för att projekt har tillräckliga resurser, metoder och verktyg. Resursägaren undertecknar och följer resurskontrakt. Tillser att förvaltningens långsiktiga planering synkroniseras med resursbehoven, vilket även innefattar kompetensutveckling.

8. Program

Program är arbete som är omfattande och troligt pågår under flera år. Förväntat resultat beskriver ett önskat läge och målen är endast grovt specificerade. Program som startas ska ligga inom ramen för den övergripande viljeinriktningen. Intressenterna är många och det kan vara svårt att exakt specificera nyttan initialt. Målsättningen kan vara en förändring inom ett geografiskt område eller ett verksamhetsområde, exempelvis Kungälv's stadskärna, folkhälsa eller digitalisering av kommunens arbete. Förutsättningarna för ett program är inte alltid helt självklara, både tidsperspektiv och kostnad kan förändras om omständigheterna kräver det. Programmet innefattar ett flertal projekt och/eller uppdrag som behöver koordineras och ledas för att uppnå önskad effekt. Även andra aktiviteter inom den ordinarie verksamheten ingår i programmet. De projekt och uppdrag som ingår i programmet är relaterade till varandra genom ett gemensamt mål. Nyttan av ingående projekt och uppdrag är större än om de drivs utan samordning.

8.1 Programstyrning

Beställaren initierar programmet genom ett skriftligt programdirektiv som definierar vad som ska utföras, exempelvis när arbetet ska vara klart och vad det får kosta. Efter beslut om uppstart undertecknas programdirektivet av beställaren och programledaren med syfte att uppnå en gemensam förståelse för innebörden. Beställaren ansvarar för att ett ärende skapas i Public 360° och att undertecknad beställning skickas till kansliet för arkivering.

En styrgrupp utses och träffas tillsammans med beställaren och programledaren för avstämning innan programmets första fas startar. Syftet med mötet är att bekräfta att riktningen i planeringen är i linje med programmet. Programledaren lämnar statusrapporter till styrgruppen kontinuerligt.

Mellan varje fas beslutar styrgruppen om att programmet ska:

- Fortsätta enligt fastställd plan
- Ändras avseende omfattning eller förutsättningar utifrån beställningen
- Parkeras/Läggas ned

Beslutspunkter: (tollgates/grindar)

TG0	Identifieringsgrind
TG1	Definitionsgrind
TG2	Leveransgrind
TG3	Överföringsgrind
TG4	Stängningsgrind

Programmet avslutas när styrgruppen har mottagit och godkänt programmets leverans. Beställaren ansvarar för att slutrapporten läggs in i Public 360° och ärendet avslutas.

8.2 Programledning faser

Ett program har normalt fem faser:



8.2.1 Identifiering

Behovet av ett program identifieras och enhetlighet med förvaltningens övergripande viljeinriktning säkerställs. En beställare utses som ansvarar för det skriftliga programdirektivet. Programledare tillsätts och tillsammans med beställaren analyseras programdirektivet. Önskat slutresultat ska vara definierat tillsammans med tydliga mandat och avgränsningar för arbetet. Programdirektivet undertecknas av beställaren och programledaren med syfte att uppnå en gemensam förståelse för innebörden av programmet. Beställaren ansvarar för att ett ärende skapas i Public 360° och att undertecknat programdirektiv skickas till kansliet för arkivering. Programledaren gör en första analys av programmets lönsamhet genom att ta hjälp av funktioner med rätt kompetens.

8.2.2 Definition

Grunden för programmets styrning definieras så som planer och ramverk. Programledaren eskalerar resurser för en programgrupp från en eller flera resursägare. Viktiga verktyg för ledning definieras, exempelvis intressentanalys, kommunikationsplan, riskanalys och upphandlingsbehov. Vilka faktorer påverkar så som avgränsningar i tid, kostnader och resursanvändning?

8.2.3 Leverans- och nyttorealiserings

Programmet realiserar den tänkta effekten och nyttan genom att koordinera projekt, uppdrag och ordinarie arbete inom området. Det ska finnas en tydlig styrning avseende vad som omfattas av programmet och hur riskfaktorer ska hanteras. Avgränsningar som tid, kostnad och resursanvändning ska följas upp. Kommunikation sker med intressenterna. Den kommande fasen då leveranserna ska överföras till ordinarie arbete eller avslutas ska förberedas. Utvärdering sker om den sammanlagda leveransen ger det resultat som var tänkt.

8.2.4 Överföring

Programmet analyseras för att bekräfta att effekten har uppnått det resultat som var tänkt. Programmets resultat överförs till intressenterna tillsammans med de resurser som har tagits i anspråk, så att de uppnådda nyttorna kan upprätthållas.

8.2.5 Stängning

Inga aktiviteter pågår längre inom programmet. Programmet slutrapporteras och stängs. Beställaren ansvarar för att slutrapporten läggs in i Public 360° och ärendet avslutas.

8.3 Programmets roller

8.3.1 Beställare

Den som beställer och har mandat att starta ett program. Beställaren är ägare och har det övergripande ansvaret, tillsätter styrgrupp, tilldelar resurser, exempelvis budget och lämnar skriftligt programdirektiv till programledaren. Beställaren ska ingå i styrgruppen, är ordförande och kallar till styrgruppsmöten. Beställaren ansvarar för att långsiktigt följa upp effektmål från direktivet samt rekommendationer och framtida idéer från slutrapporten.

8.3.2 Styrgrupp

Styrgruppen är ett stöd till beställaren och programledare, säkerställer att programmet ligger i linje med den övergripande viljeinriktningen. Beställaren är ordförande i styrgruppen. Deltagarna i styrgruppen har nödvändig kompetens och erfarenhet för att kunna bedöma projektet, samt är väl insatta i arbetsmetodiken. Styrgruppen fastställer planer och beslutar angående förslag om ändringar. De bedömer resultat och lämnar rekommendation till beställaren om programmet ska drivas vidare eller läggas ned. Rekommendationen är att antalet deltagare i styrgruppen är färre än sex.

8.3.3 Programledare

Ser till att programmålet uppnås. Planerar och organiserar arbetet samt delegerar och följer upp ingående projekt, uppdrag och annat arbete. Hanterar utmaningar som uppstår så som kulturella, politiska och organisatoriska. Representerar programmet gentemot intressenterna. Kallar till programgruppens möten.

8.3.4 Programgrupp

Deltar på programmöten, planerar och utför aktiviteter. Fattar de beslut som leder fram till det beställda programmålet. Ser till att delegerade aktiviteter utförs. Programgruppen utses av programledaren i samarbete med styrgruppen. Deltagarna har avsatt tid för programmet i dialog med resursägaren och har nödvändig kompetens. I ett program kan finnas behov av ytterligare roller så som koordinator, ekonom och kommunikatör. Det är programmets behov som styr.

8.3.5 Resursägare

Ansvarar för att programmet har tillräckliga resurser, metoder och verktyg av rätt kvalitet. Resursägaren undertecknar och följer resurskontrakt. Tillses att förvaltningens långsiktiga planering synkroniseras med resursbehoven, vilket även innefattar kompetensutveckling.

9. Vilken arbetsform ska vi välja?

Nedan följer en matris som kan ses som ett stöd och vägledning då val av arbetsform ska ske:

	Uppdrag	Projekt	Program
Intressenter	Enstaka	Några	Många
Omfattning	Mindre	Stor	Mycket stor
Riskenivå	Minimal	Mindre	Mellan-Hög
Önskat resultat	Tydligt definierat	Projekt- och effektmål	Önskat läge
Tid	Kortare	Mellan-Längre	Längre
Kostnad	Tydligt definierad	Tydligt definierad	Grovt specificerad
Styrgrupp	Nej	Ja	Ja

Intressenter

En individ, grupp eller organisation som kan påverka eller blir påverkad av ett program, projekt eller uppdrag. Intressenten har troligt synpunkter och vill vara informerad om det som sker.

Omfattning

Det förväntade resursbehovet av exempelvis medarbetare, material, budget samt komplexiteten i det som ska ske. Svårighetsgraden i arbetet samt samordningsbehovet över organisationsgränser.

Riskenivå

Den bedömda konsekvensen för förvaltningen vid ett eventuellt misslyckande.

Önskat resultat

Möjlighet till specificering av detaljeringsgrad på slutresultatet vid beställning.

Tid

Tidsperioden som bedöms behövas för att arbetet ska uppnå sitt syfte.

Kostnad

Möjligheten att på förhand identifiera och tilldela budgetram för genomförandet.

Styrgrupp

Styrgrupp ger stöd till beställaren samt projekt- eller programledaren.

10. Dokument

För att underlätta arbetet så finns ett antal dokumentmallar framtagna som stöd, exempelvis projektdirektiv, projektplan, slutrapport, riskanalys, lönsamhetsanalys med flera. Samtliga finns tillgängliga på intranätet och uppdateras vid behov. Nedan angivna dokument är obligatoriska och ska alltid upprättas:

Uppdrag

- Uppdragsdirektiv
- Slutrapport

Projekt

- Projektdirektiv

- Projektplan
- Slutrapport

Program

- Programdirektiv
- Slutrapport

11. Hur anvisningen levandegörs?

Medarbetare med roller som exempelvis program-, projekt- och uppdragsledare, beställare och styrgrupp ska ha god kännedom om respektive arbetsätt. Utbildning bör fortgå löpande för de medarbetare som arbetar i dessa former. Det bör finnas forum för erfarenhetsutbyte.

12. Uppföljning och utvärdering

För att säkerställa att förvaltningen har god verksamhet med avseende på tillfälligt arbete så behöver uppföljning och utvärdering ske kontinuerligt. Genom att arbete med program, projekt och uppdrag utförs likvärdigt blir det lättare att följa upp. Beställaren ansvarar för att långsiktigt följa upp effektmål från direktivet samt rekommendationer och framtida idéer från slutrapporten. Samtliga slutrapporter från program, projekt och uppdrag ska finnas lätt tillgängliga.

På sikt finns möjligheten att implementera ett system för att kontinuerligt kunna följa upp pågående och avslutade program, projekt och uppdrag. Större tillfälliga arbeten kan ha andra intressenter än beställare och styrgrupp som önskar återkoppling, exempelvis kommunstyrelsen eller beredningar.