



Portföljstyrning

2024-04-30

Christer Samuelsson

Versionshantering

Datum	Författare	Version	Ändringsbeskrivning
2024-02-14	Christer Samuelsson	1.0	
2024-02-22	Christer Samuelsson	2.0	Efter samråd med ledning KU
2024-03-04	Christer Samuelsson	3.0	Efter samråd med AU
2024-04-30	Christer Samuelsson	4.0	Efter Samråd med AU



Innehållsförteckning

Portföljstyrning	1
1 Inledning.....	1
1.1 <i>Bakgrund</i>	1
1.2 <i>Uppdrag</i>	1
3. Inventera och förtydliga nätverkens uppdrag	1
1.3 <i>Definitioner</i>	1
1.3.1 <i>Projekt</i>	1
1.3.2 <i>Uppdrag</i>	2
1.3.3 <i>Utvecklingsområde</i>	2
1.3.4 <i>Portfölj</i>	2
1.3.5 <i>Löpande processer</i>	2
1.3.6 <i>Resursstyrning</i>	2
2 Portföljstyrning.....	3
2.1 <i>Syfte och mål med portföljstyrning</i>	3
2.2 <i>Styrande principer för portföljstyrning</i>	3
2.3 <i>Generellt om portföljstyrning</i>	3
2.4 <i>Koppling till verksamhetsplanen</i>	4
2.4.1 <i>Verksamhetsplan 2024</i>	4
2.5 <i>Effektiv portföljstyrning</i>	6
2.5.1 <i>Prioritering</i>	6
2.5.2 <i>Resursallokering</i>	7
2.5.3 <i>Riskhantering</i>	7
2.5.4 <i>Transparens</i>	8
2.5.5 <i>Flexibilitet</i>	8
2.6 <i>Portföljprocessen</i>	8
2.7 <i>Roller och ansvar i portföljprocessen</i>	10
2.7.1 <i>Alternativ indelning i delportföljer</i>	12
3 Projektstyrning	13
3.1 <i>Syfte och mål med projektstyrning</i>	13
3.2 <i>Projektprocessen</i>	13



3.2.1	ProjektStegen.....	13
3.3	<i>Initiering</i>	14
3.4	<i>Förstudie</i>	14
3.5	<i>Planering</i>	15
3.6	<i>Genomförande</i>	15
3.7	<i>Implementering</i>	16
3.8	<i>Avveckling</i>	16
3.9	<i>Roller och ansvar</i>	17

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Under 2023 har projektet Förbättrat partnerskap 2024 genomförts på uppdrag av kommundirektörerna i Jönköpings län. I maj 2023 presenterades delrapport kartläggning där flera rekommendationer lämnades. I augusti 2023 genomfördes två workshoppar, en med partnerskap utbildning (skolchefer och Kommunal utveckling), och en med partnerskap social välfärd (socialchefer och kommunal utveckling). Båda workshopparna resulterade i varsin handlingsplan. Styrgrupp social välfärd har därefter beslutat att starta ett delprojekt som en fortsättning på genomförandet av projektet Förbättrat partnerskapet.

1.2 Uppdrag

Delprojektet syftar till att stödja Styrgrupp social välfärd i genomförande av handlingsplanen. Delprojektet har tre projektmål. Projektet ska

1. Ta fram ett dokument som beskriver styrgruppens syfte, mål, uppdrag och beslutsmandat.
2. Ta fram en projektmodell, samt genomföra en översyn och integrering av pågående projekt och uppdrag enligt framtagen projektmodell.
3. Inventera och förtydliga nätverkens uppdrag.

Den här rapporten svarar mot första delen i projektmål 2 – ta fram en projektmodell.

Rapporten innehåller, utöver inledningen, två delar;

- *portföljstyrning* som beskriver hur man skapar överblick, systematik och effektivitet i styrningen över det samlade utvecklingsarbetet och säkerställer att man gör rätt saker
- *projektstyrning* som beskriver hur man skapar effektivitet i styrningen av enskilda projekt och säkerställer att man gör saker rätt.

1.3 Definitioner

1.3.1 Projekt

Ett icke återkommande, avgränsat och målinriktat arbete med en tydlig början och ett slut, samt med ett definierat mål. Ett projekt har en budget och tydliga tilldelade resurser i övrigt. Vidare har projektet en tydlig struktur med olika faser och beslutsgrindar.

1.3.2 Uppdrag

Ett uppdrag liknar ett projekt avseende avgränsat och en tydlig behovsbild. Ett uppdrag kan vara av engångskaraktär eller återkommande. Det kräver mindre samordning och har lägre komplexitet, t ex en utredning eller kartläggning.

1.3.3 Utvecklingsområde

Flera projekt och tillhörande förändringsaktiviteter som startas och genomförs koordinerat för att uppnå ett effektmål.

1.3.4 Portfölj

En samling utvecklingsområden med tillhörande projekt och uppdrag, som kontinuerligt behöver prioriteras, planeras och följas upp för att ge ett maximalt bidrag till verksamhetens strategiska mål.

1.3.5 Löpande processer

Social välfärd inom Kommunal utveckling har kartlagt sina löpande processer. Dessa är:

- Omvärldsbevakning
- Stödmaterial – uppdatering
- Systematiskt kvalitetsarbete
- Uppföljning placerade barn
- Arbetstyngdsmätning socialsekreterare
- Kompetensprogram – Yrkesresan
- Leda och samordna nätverk/ erfarenhetsutbyte
- Samarbete; SoS, Skolverket, SKR, regionalt
- Beredning av nya behov
- Samordning av remissyttranden och motioner
- Ledningssystem för samverkan
- Administration och andra interna processer

1.3.6 Resursstyrning

Exempel på nödvändiga resurser för uppdatering av Verksamhetsplan, Portföljstyrning på såväl strategisk som taktisk nivå, Operativ ledning av projekt och uppdrag, framtagning av rapporter och analysstöd, samt för löpande processer är:

- Specialister på portföljstyrning



- Projektledare och projektmedarbetare
- Ekonomistöd vid framtagande av ekonomiska kalkyler, nyttoanalyser och projektbudget
- Projektadministration
- Kommunikationsstöd
- Enkätstöd
- Processtöd vid t ex workshop, fokusgrupper och ledning/ samordning av nätverk
- Analysstöd.

2 Portföljstyrning

2.1 Syfte och mål med portföljstyrning

Styrgruppen för Social välfärd och kommunal hälso- och sjukvård har beslutat att utveckla en ny modell för portföljstyrning för att skapa en översiktlig bild över pågående projekt, samband och beroenden mellan projekt samt skapa en systematisk beslutsprocess inför och under projekt. Metoden beskriver ett systematiskt sätt för strategisk planering, styrning och uppföljning av hela utvecklingsarbetet som pågår i samverkan mellan kommunerna i Jönköpings län inom Social välfärd vid kommunal utveckling.

Målet är att åstadkomma en förbättrad styrning genom att säkerställa:

- att alla projekt och uppdrag styr mot målet
- samordning och resursanvändning
- en konsekvent hantering
- samarbete och kommunikation.

2.2 Styrande principer för portföljstyrning

Beslutsfattare på strategisk och taktisk nivå (se figur 4) ska få underbyggda beslutsunderlag som underlättar prioritering, balanserar och optimerar portföljen, säkerställer uppföljning mot mål och analys av effekter, samt säkerställer effektivt resursutnyttjande och överblick.

2.3 Generellt om portföljstyrning

Portföljstyrning är en metod för att ge ledningen kontroll över organisationens projekt, maximera de ekonomiska fördelarna och minimera riskerna.

”Medan projektledning fokuserar på att göra saker rätt så syftar portföljstyrning till att göra rätt saker”

En portfölj består av en samling utvecklingsinsatser (löpande processer, uppdrag och projekt) som grupperats för att underlätta effektiv styrning i syfte att uppnå strategiska mål. De enskilda projekten behöver inte ha ett direkt samband mellan varandra men ska svara mot effektmålen för respektive portfölj.

Portföljstyrning är en styrmodell som säkerställer att strategisk styrning och operativ nivå hänger ihop, och bidrar till att vi gör rätt saker. Portföljstyrningen ska vara transparent och underlätta uppföljning.

Nedan följer fyra avsnitt som beskriver

- Portföljmodellens koppling till verksamhetsplanen
- Principer för effektiv portföljstyrning
- Portföljprocessen
- Roller och ansvar i portföljprocessen.

2.4 Koppling till verksamhetsplanen

Verksamhetsplanen och andra styrande dokument ligger till grund för de prioriteringar som skapar nytta för invånare och kommunernas socialtjänst. Eftersom behovet varierar över tid kommer också utvecklingsområden och projekt att variera, vilket ställer krav på ett flexibelt arbetssätt. Därför är det alltid den senaste verksamhetsplanen som styr.

2.4.1 Verksamhetsplan 2024

Verksamhetsplanen för Social Vålfärd innehåller tre gemensamma utvecklingsområden, som vart och ett kommer att utgöra en viktig del i styrningen för utvecklingsarbete i form av projekt och uppdrag. Nedan följer en utvecklad beskrivning av effektmål per utvecklingsområde.

Personal och kompetensförsörjning

Länsgemensamt anordnade utbildningar och kompetenshöjande aktiviteter för medarbetare och invånare, arrangerade behov identifierade i kommunala nätverken för att på ett kostnadseffektivt sätt tillgängliggöra kompetensutveckling.

Genom länssamordning av Nationellt introduktions- och kompetensutvecklingsprojekt för socialtjänsten ”Yrkesresor”, kan *resurseffektivitet och kvalitetssäkring* av kompetensutvecklingen säkras. Evidensbaserad kunskap tillämpas i mötet med invånaren.

Demografisk utveckling innebär utmaningar bemanna och säkerställa kompetens inom

socialtjänsten. Gemensam planering av för kompetensutveckling, i samverkan för att åstadkomma teamsamverkan över organisatoriska gränser genom verksamhetsnära kompetensförnyelse, utveckla gemensamma träningsmiljöer, medarbetare ges förutsättningar att träna och utveckla personcentrat coachande förhållningssätt för att stärka och tillvarata individers egna resurser. Stärka förutsättningar och stöd för chefer inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård. I projektform utveckla nya roller och yrkesfunktioner som tillvaratar egenerfarenhet, där varje invånare ses som resurs.

Nära vård

Målet med omställningen till Nära vård är att invånaren får en god, nära och samordnad vård som stärker hälsan. Den Nära vården ska vara lätt tillgänglig, proaktiv och hälsofrämjande och inriktas på förebyggande insatser utifrån befolkningens och individuella behov. Insatser ska samordnas utifrån personens fokus, där invånaren är aktiv medskapare och egna resurser tas tillvara. Primärvårdsnivån utgör basen i hälso- och sjukvården.

En mer tillgänglig, närmare vård ska tillsammans med nya arbetssätt innebära att resurserna inom vård och omsorg kan användas bättre och därmed räcka till fler. Samordningsuppdraget för Nära vård ska stärka en samordnad utveckling och gemensamma stödsystem för införande och uppföljning. Samordningsuppdrag och ett målinriktat arbete ska minska ojämlikhet mellan grupper. Tretton kommuner med dess olika förvaltningar kan genom samverkan och samordnad utveckling stärka varandra, få stöd till sin lokala arena och uppnå en effektivare resursanvändning. Länets kommuner har antagit fyra gemensamma strategier för nära vård, arbete i organisatoriska mellanrum och förstärkt samordning. Med invånarnas behov i fokus a) rikta insatser till att främja hälsa och förebygga ohälsa, b) stärka samverkan och tillförsäkra kontinuitet för invånare med komplexa behov, c) införa nya arbetssätt som stödjer inriktningen (se nedan) d) stärka förutsättningar för medarbetare och invånare (se ovan) till hälsofrämjande, samordnade, personcentrerade och samskapade insatser. [Tillsammans-moter-vi-framtidens-behov.pdf \(kommunalutveckling.nu\)](https://kommunalutveckling.nu/tillsammans-moter-vi-framtidens-behov.pdf)

Nära vård och omställning till ny socialtjänstlag, tillsammans med andra pågående förändringar stärker varandra i sina intentioner. De understryker tillsammans behovet av nya arbetssätt och nya sätt att ge tjänster och stödja invånare, som samskapas och tillvaratar invånarens resurser och egenkraft.

Nya arbetssätt

Det behövs nya innovativa sätt att leverera tjänster och service. Digitalisering och användningen av välfärdsteknik är viktiga möjliggörare. Det handlar också om att sluta göra, förändra och förenkla processer för att fokusera på det som skapar mest värde för invånaren.

Utvecklingsområdet ska skapa en enklare vardag för invånare och medarbetare med stöd av anpassat tjänsteutbud och ökad digitalisering. Genom digital teknik kan insatser, stöd och vård komma närmare och personens självständighet öka. För att säkerställa morgondagens välfärd för länets invånare är behovet att kommunerna i samverkan prövar och utvärderar nya arbetssätt för en bedömning om möjligheter för spridning och implementering i respektive kommun. Utvecklingsområdet syftar till tillvaratagande av alla resurser på bästa sätt och för mesta möjliga värde, genom att automatisera och minska tiden som läggs på icke värdeskapande administration. *Genom att gemensamt arbeta med införande och uppföljning av kunskapsstöd och att gemensamt utveckla vården och insatserna* sker fortsatt utveckling av samverkan kring professionens och invånarens kunskapsstöd, för att bästa kunskap tillämpas i varje möte.

2.5 Effektiv portföljstyrning

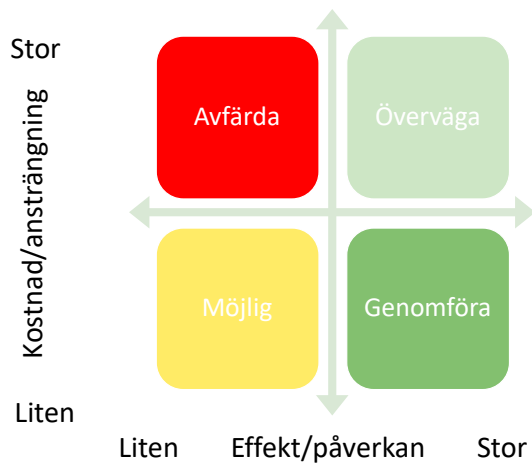
Framgångsfaktorer för effektiv projektstyrning är

- Prioritering
- Resursallokering
- Riskhantering
- Transparens
- Flexibilitet

Portföljstyrningen säkerställer att kommunerna prioriterar (väljer och väljer bort) och godkänner alla ingående projekt och uppdrag inom ett utvecklingsområde.

2.5.1 Prioritering

En central uppgift i portföljstyrning är att identifiera, klassificera och prioritera bland lämpliga projekt. En effektiv portföljstyrning kräver att projekt prioriteras utifrån deras bidrag till verksamhetens mål och strategier. Projekt som inte stöder verksamhetens mål eller som har låg prioritet bör inte inkluderas i portföljen. För prioriteringsarbete rekommenderas nedanstående metod.



Figur 1

2.5.2 Resursallokering

En effektiv portföljstyrning kräver att resurserna allokeras på ett sätt som stöder verksamhetens mål och strategier. Resurserna bör allokeras till projekt som har hög prioritet och som ger störst nytta för verksamheten. En fördel med portföljmodellen är att resurser kan aggregeras och samutnyttjas för flera olika projekt. En annan är att resurser vid behov kan omfördelas mellan olika projekt i portföljen. Detta bidrar till en ökad flexibilitet.

2.5.3 Riskhantering

En effektiv portföljstyrning kräver att riskerna hanteras på ett sätt som minimerar deras påverkan på verksamheten. Riskerna bör identifieras och bedömas tidigt i projektets livscykel och att lämpliga åtgärder vidtas för att hantera dem. För riskhantering

rekommenderas nedanstående modell.

Riskmatris

K o n s e k v e n s	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4

Sannolikhet

Direkt åtgärd krävs (13-16)
Åtgärd krävs (9-12)
Håll under uppsikt (4-8)
Risken accepteras (1-3)

	Konsekvens	Sannolikhet
4	Allvarig (fel får inte inträffa)	Sannolik (mycket troligt att fel uppstår)
3	Kännbar (besvärande för intressenter och org)	Möjlig
2	Lindrig (uppfattas som liten)	Mindre sannolik (mycket liten risk)
1	Försumbar (obetydlig)	Osannolik (praktiskt taget obefintlig risk)

Figur 2

2.5.4 Transparens

En effektiv portföljstyrning kräver att det finns transparens i hela processen. Alla projekt och deras status bör vara synliga för alla intressenter, så att de kan fatta välgrundade beslut. Detta åstadkoms genom en tydlig portföljprocess, delaktighet på olika nivåer i urval av utvecklingsidéer, resursfördelning, tydliga portföljrapporter och effektuppföljningar, samt effektiva dialogmetoder för delaktighet.

2.5.5 Flexibilitet

En effektiv portföljstyrning kräver att portföljen är flexibel och kan anpassas till förändrade omständigheter. Portföljen bör kunna justeras när det uppstår nya behov eller när verksamhetens mål och strategier förändras. Det sker genom ständig resursallokering, samt en ambition att färdigställa projekt inom givna tidsramar.

2.6 Portföljprocessen

Som stöd för det systematiska arbetet har en portföljprocess tagits fram.

Portföljstyrningen är integrerad med projektstyrningen. Centralt i integreringen är identifiera, sortera, värdera och prioritera bland nya utvecklingsidéer. Denna del av processen kallas urvalsprocess och sträcker sig fram till Portföljbeslut (se nedan P0). Urvalsprocessen syftar till att:

- Identifiera inkommande idéer.

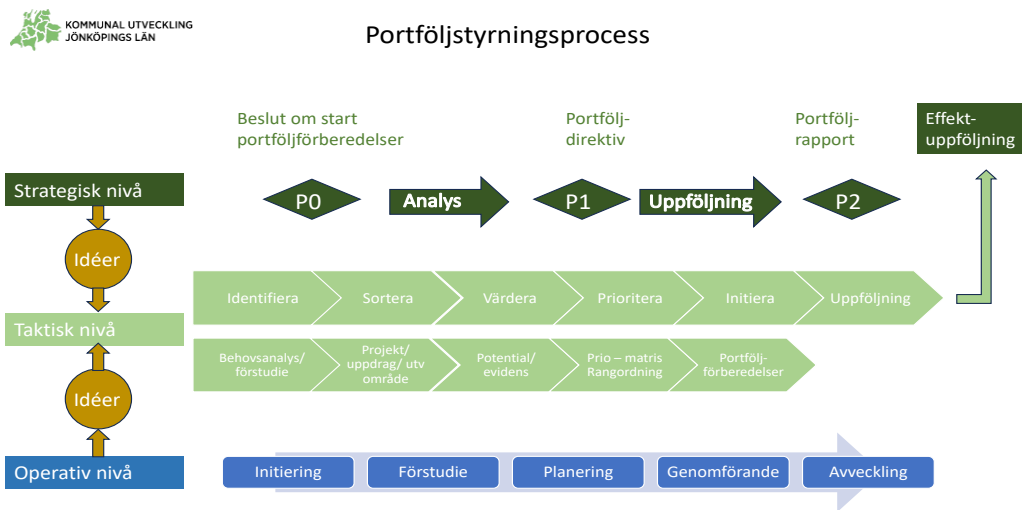


- Sortera idéer efter projekttyp, komplexitet och utvecklingsområde.
- Värdera idéernas potential kopplat till effektmål, angelägenhet, genomförbarhet, ekonomisk nytta.
- Prioritera genom rangordning av idéer.
- Besluta om utvecklingsinsatser.

Varje nivå i samverkansorganisationen (nätverk och chefsnätverk) ansvarar för att identifiera nya utvecklingsidéer och värdera dessa. Det sker genom omvärldsanalys där till exempel nya lagförslag, nya metoder, nationella utvärderingar, nationella utlysningar om projektmedel etc. kontinuerligt värderas. Lika viktigt är de utvärderingar och nulägesanalyser som genomförs i kommunerna där olika lokala behov identifieras. En gång per år genomförs en väl förberedd workshop där Kommunal utveckling har förberett en sammanställning av omvärldsanalys, nulägesanalys och utvecklingsidéer. Styrgrupp Social välfärd tillsammans med de Taktiska styrgrupperna. Resultatet av denna workshop utgör underlag för nästa års Verksamhetsplan och Portföljdirektiv. Resultatet dokumenteras som Beslut om start av Portföljförberedelser (P0). Startbeslutet ska tas före maj månads utgång och vara utgångspunkt för Styrgrupp Social välfärds nödvändiga förberedelser av verksamhetsplan och projektdirektiv (P1), samt vara utgångspunkt för de Taktiska styrgruppernas arbete med att avsluta projekt som inte ska fortsätta nästa år, samt prioritering av nya projekt och uppdrag.

Underlag för verksamhetsplanen ska vara inlämnade senast 10 juni varje år. Före september månads utgång ska styrgruppen efter dialog med de Taktiska styrgrupperna fastställa portföljdirektiv med tydliga effektmål och en budgetram för nästkommande år per delportfölj. Därefter beslutar respektive Taktisk styrgrupp om vilka projekt som ska ingå i nästa års portfölj. Beslutet ska rapporteras på nästa Styrgrupp för Social välfärd. Beslutet tas före november månads utgång.

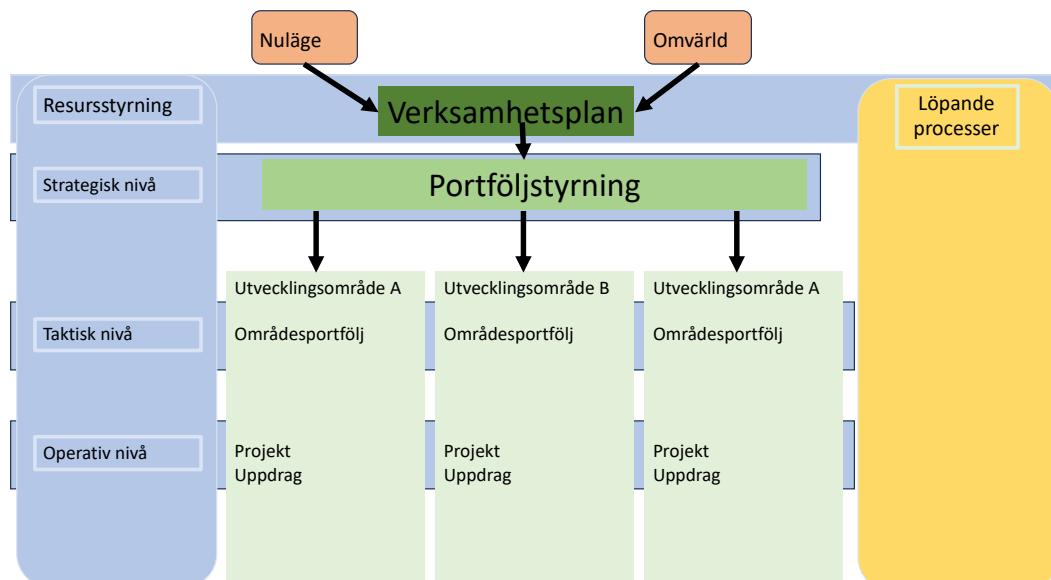
Till skillnad från projektprocessen finns det inget genomförandeansvar i portföljprocessen. Det ansvaret ligger i projektprocessen. Däremot är uppföljning av såväl resultat i form av en portföljrapport och uppföljning av effekter ett ansvar som ligger i portföljprocessen. Portföljrapporten baseras på en statusrapport med fokus på avvikelser från plan. Rapporteras till Styrgrupp för Social välfärd kvartalsvis. Syftet med portföljrapporten är att ge den strategiska nivån information för att kunna ta beslut om att balansera portföljen, t ex genom att avbryta projekt och starta nya med högre potential. Effektrapporten (del av verksamhetsberättelsen) ska ge en samlad bild av hela delportföljens (utvecklingsområde) effekter för invånare/brukare.



Figur 3

2.7 Roller och ansvar i portföljprocessen

Nedan beskrivs hur portföljmodellen ska fungera och hur de olika nivåerna ska hänga ihop, samt hur roller och ansvar är fördelade.



Figur 4



Styrgrupp Social välfärd

Verksamhetsplanen är det grundläggande styrdokumentet för utvecklingsarbetet inom Social välfärd. Av verksamhetsplanen framgår mål, utvecklingsområden och resurser för det kommande året. Verksamhetsplanen fastställs av styrgrupp Social välfärd.

På en *strategisk nivå* är huvuduppgifterna att:

- Fastställs vilka utvecklingsområden som ska gälla, samt effektmål kopplat till respektive utvecklingsområde.
- Säkerställa att verksamhetsplanering och budgetplanering går i takt (årshjul).
 - Fokus på att säkerställa när man behöver ha input för att kunna besluta om portföljens innehåll.
- Styra arbetet med urvalsprocessen.
 - Genom dialog i årlig workshop, och genom portföljdirektiv.
- Ansvara för effektvärdering.
- Stärka samverkan med andra organisationer, internt och externt.

Styrgrupp Social välfärd utgör den strategiska nivån med ansvar för portföljstyrningen.

Taktisk styrgrupp per utvecklingsområde (delportfölj)

Styrgrupp för Social välfärd utser i sin tur en *taktisk nivå*, Taktisk Styrgrupp per Verksamhetsområde. I den Taktiska styrgruppen ingår personer som kommunerna utser utifrån sitt uppdrag och som har kompetens och resurser att leda och styra arbetet inom respektive utvecklingsområde. Den Taktiska styrgruppens huvuduppgifter är att:

- Besluta om de enskilda projekt som ska ingå i delportföljen för ett utvecklingsområde.
 - Detta sker utifrån Portföljdirektiv från Styrgrupp Social välfärd som beskriver effektmål, inriktningar, förväntade resultat och portföljbudget.
- Ansvara för uppföljning av de enskilda projekten.
- Rapportera (kvartalsvis) till styrgruppen med data på en aggregerad nivå.
- Medverka i en uppdragsdialog där den Taktiska styrgruppen möter den strategiska styrgruppen.
- Fatta beslut för de olika faserna i ProjektStegen (avsnitt 3.4).
- Stärka samverkan med andra organisationer, internt och externt.
- Den taktiska styrgruppen har mandat att organisera sig på ett för uppdraget ändamålsenligt sätt men ska spegla organiseringen på strategisk nivå avseende arbetsutskott för beredning av beslut, samt beredning och samordning per länsdel.

Kommunal utveckling

ansvarar för de *löpande processerna* (1.3.5) och *resursstyrning* (1.3.6).

Operativ nivå

Det operativa genomförandet sker i projektform enligt avsnitt 3.

Samverkan

Projektstyrningsmodellen är framtagen i syfte att stärka strategisk planering, styrning och uppföljning av hela utvecklingsarbetet som pågår i samverkan mellan kommunerna i Jönköpings län inom Social välfärd vid kommunal utveckling. Projektstyrmodellen ska också kunna fungera i samverkansprojekt med andra verksamhetsområden inom kommunerna (till exempel utbildning och fritid) samt med andra organisationer (till exempel Region Jönköpings län och statliga myndigheter). Särskilt viktigt är att den strategiska och taktiska nivån är organiserade och bedriver sitt arbete utifrån ett samverkansperspektiv.

2.7.1 Alternativ indelning i delportföljer

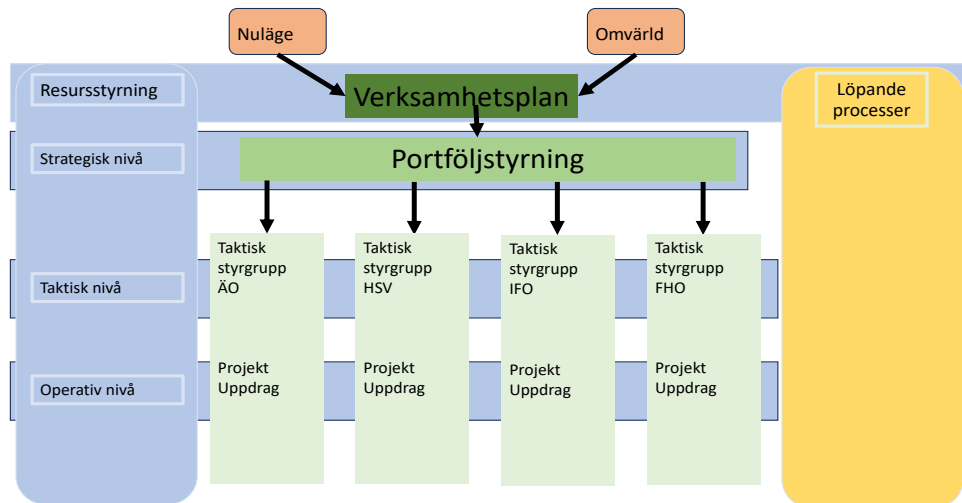
Efter analys vid arbetsutskottets möte (2024-02-27) får projektledaren i uppdrag att ta fram ett förslag på alternativ indelning. Analysen landar i slutsatsen att i nuläget finns det ett stort antal pågående projekt som behöver avslutas för att skapa utrymme för nya angelägna projekt. I analysen konstateras också att flera pågående projekt svarar mot flera utvecklingsområden. Man konstaterar dessutom att utvecklingsområdenas effektmål behöver förtydligas och konkretiseras innan ett arbetssätt som beskrivs ovan kan starta. Arbetsutskottet vill därför se en portföljorganisation med en taktisk nivå som är verksamhetsindelad:

- Äldreomsorg (ÄO)
- Hälso- och sjukvård (HSV)
- Individ och familjeomsorg (IFO)
- Funktionshinder-omsorg (FHO)

Varje Taktisk styrgrupp tar ansvar för att det i respektive portfölj finns projekt och uppdrag som svarar mot alla tre utvecklingsområden; Kompetens och personal, Nära vård, Nya arbetssätt. De Taktiska styrgrupperna består av en chef per kommun med kompetens inom respektive verksamhetsområde. Dessa chefer får i uppdrag att i urvalet av projekt och uppdrag samråda med berörda chefer och specialister i hemkommunen. T ex ÄO/HSV med MAS, IFO med Barn- och unga etc.

Därutöver kan det vara aktuellt med en fjärde övergripande portfölj som Styrgrupp Social välfärd blir beslutande över på såväl strategisk som taktisk nivå.

Sammanställning av pågående projekt och uppdrag per verksamhetsområde, som kan utgöra en bas för portföljerna 2025, biläggs denna rapport.



Figur 5

3 Projektstyrning

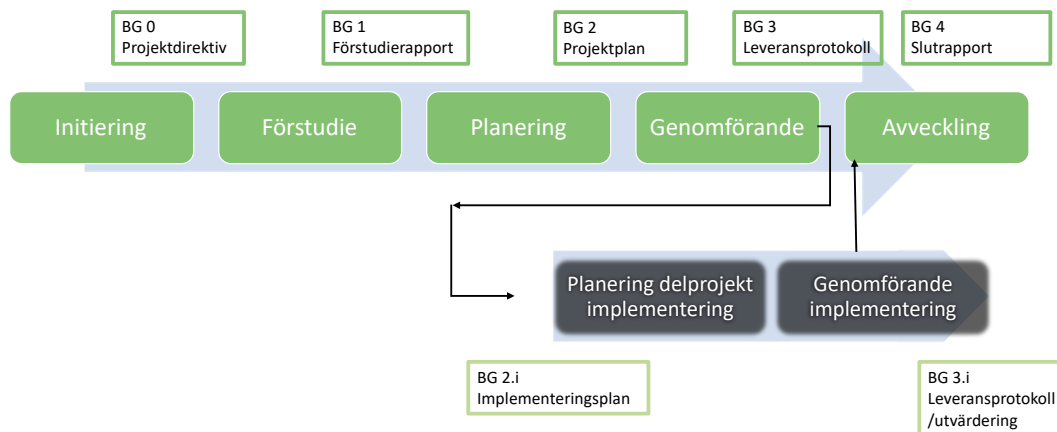
3.1 Syfte och mål med projektstyrning

Projektstyrningen syftar till att säkerställa en effektiv styrning av ett enskilt projekt, ett enhetligt och förutsägbart arbetssätt med tydliga beslutsgrindar.

3.2 Projektprocessen

3.2.1 ProjektStegen

Kommunal utveckling arbetar i alla projekt efter projektmodellen ©Projektstegen. Projektstegen är en väl beprövad modell, som innehåller tydliga projektfaser, styrande och stödjande dokument. Processen består av fem faser; initiering, förstudie, planering, genomförande samt avveckling. Till varje fas finns en beslutsgrind kopplad. Styrgrupp Social välfärd har kompletterat modellen med två steg för implementering i två eller flera kommuner; planering av delprojekt implementering och genomförande implementering, med två kopplade beslutsgrindar.



Figur 6

3.3 Initiering

Projektdirektiv; initieringsfasens styrande dokument. Beslutsgrind 0.

Utgångspunkten för ett projekt kan vara; en idé, ett problem eller en möjlig lösning. Projektdirektivet är startsignal för planering och genomförande. Vid behov görs en fördjupad analys och flera olika lösningsförslag tas fram. Beslutsfattaren bör lägga tid på att göra en realistisk bedömning lösningsförslag, tid, kostnader samt effekt- och projektmål. I denna fas tydliggörs koppling till organisationens mål och motiv till prioritering av projektet.

Exempel på innehåll:

- Beskrivning av projektets bakgrund och beställare
- Förslag på olika tänkbara lösningsalternativ
- Beskrivningar av effektmål, projektmål, projektleveranser och avgränsningar
- Beskrivning av projektets finansiering och projektets ekonomiska kalkyl
- Utredning av projektets konsekvenser
- Beskrivning av projektets omfattning avseende tid, kostnad och resurser

3.4 Förstudie

Förstudierapport; Förstudiefasens styrande dokument. Beslutsgrind 1.

Förstudiefasen syftar till att utifrån Projektdirektivet föreslå en eller flera lösningar. Förstudierapporten är ett beslutsunderlag för om projektet ska fortsätta.

Exempel på innehåll:

- Beskrivning av projektets bakgrund och beställare
- Beskrivning av olika lösningsalternativ för att nå projektresultatet



- Beskrivning av effektmål, projektmål, projektleveranser och avgränsningar
- Beskrivning av projektets finansiering och ekonomiska kalkyl
- Genomförande av olika analyser avseende projektets intressenter, konsekvenser, SWOT, risker etc.
- Beskrivning av projektets omfattning avseende tid, kostnad och projektorganisation
- Övriga frågor som t ex säkerhet och sekretess, legala frågor samt begrepp och definitioner

3.5 Planering

Projektplan; Planeringsfasens styrande dokument. Beslutsgrind 2.

I Planeringsfasen bestäms på vilket sätt projektet ska genomföras. Projektplanen är en karta och ett regelverk för hur projektet ska styras i genomförandefasen. I den här fasen bestäms vad som ska göras, vilka som ska utföra arbetet och när i tiden det ska ske. Vidare beskrivs olika typer av riktlinjer, t ex administrativa rutiner, kvalitetsmål och hantering av risker i projektet.

Exempel på innehåll:

- Information om projektets bakgrund och beställare
- Beskrivning av effektmål, projektmål, kvalitetsmål och avgränsningar
- Utredning av projektets konsekvenser och risker
- Nedbrytning av leveranser till aktiviteter som läggs in i en tidsplan
- Budget och ekonomisk styrning av projektet
- Projektorganisation och resurssäkring
- Beskrivning av arbetssätt i projektet
- Krav på statusrapportering av projektets framskridande
- Hantering av ändringar
- Kommunikationsplan
- Övriga frågor som t ex säkerhet och sekretess, legala frågor samt begrepp och definitioner

3.6 Genomförande

Leveransprotokoll; Planeringsfasens styrande dokument. Beslutsgrind 3.

Genomförandefasen innebär att projektet ska utföra alla aktiviteter och leverera alla projektleveranser enligt Projektplanen. Aktiviteter, resurser, projektleveranser, tidsplan och budget ska regelbundet följas upp och resultatet av uppföljningen ska rapporteras till projekt- och styrgrupp samt arkiveras. På så sätt uppnås kontroll och styrning av projektet. Ett kritiskt moment är att säkerställa tydliga roller i projektet.

Exempel på moment i genomförandefasen:

- Start av projektet
- Delegering och utdelning av arbetsuppgifter och aktiviteter
- Regelbunden uppföljning, sammanställning, analys och statusrapportering av leveranser, aktiviteter, tidsplan, resursutnyttjande och budget
- Regelbundna möten med styrgrupp, beställare, projektgrupp och övriga intressenter
- Övrig projektadministration
- Hantering av ändringar
- Avslutningsvis ska det slutgiltiga Leveransprotokollet användas som ett beslutsunderlag

3.7 Implementering

Implementeringsplan; En del av genomförandeplanen. Stödja kommunerna i implementering av projektet. Beslutsgrind 4.

Implementeringsrapport; Efter genomförd implementering upprättas en rapport. Beslutsgrind 5.

Exempel på moment i implementeringsfasen:

- Stödja organisering av implementering i kommunerna i samarbete med lokal projektledare.
- Informera om projektets resultat
- Utbilda personal i kommunerna i t ex nya metoder.
- Följa upp resultat och utvärdera effekter av implementeringen i varje kommun.
- Upprätta implementeringsrapport

3.8 Avveckling

Slutrapport; Avvecklingsfasens styrande dokument. Beslutsgrind 6.

Avvecklingsfasen startar då beslut fattats om att projektet ska avslutas, vilket principiellt innebär att beställaren erhållit och godkänt alla överenskomna projektleveranser. Om så inte är fallet, ska ej utförda projektleveranser dokumenteras som avvikelser. Efter godkännande leveransprotokollet startar projektledaren avvecklingen av projektet. Detta innebär:

- Upprätta slutrapport för projektet
- Hantera eventuell restlista för det som inte utfördes i projektet.
- Avveckla projektrutiner och återlämna resurser.



3.9 Roller och ansvar

Den taktiska styrgruppen (per verksamhetsområde), beslutar utifrån portföljdirektiv och inom givna ekonomiska ramar om vilka projekt och uppdrag som ska genomföras.

Projektledaren leder och driver arbetet i projektet och ansvarar för att upprätta en projektplan. Projektledaren definierar vilka resurser som krävs för projektets genomförande och ansvarar för att beställaren får allt levererat enligt uppsatta mål. Projektledaren rapporterar projektets framskridande och avvikelser avseende leveranser, tider och budget och informerar löpande styrgrupp och övriga intressenter om projektet samt ansvarar för arkivering av projektdokumentation samt för att skapa en "vi-anda" inom projektet och verkar för att projektgruppens olika kompetenser tillvaratas på bästa sätt.