

Handbok i portföljstyrning för partnerskap Social välfärd och hälso- och sjukvård – projektmodell och rollbeskrivningar

Versionshantering

Datum	Författare	Version	Ändringsbeskrivning
2024-04-30	Christer Samuelsson	1.0	Efter Samråd med AU
2025-11-24	Medförfattare: Camilla Lilja och Gabriella Mathur	2.0	Revidering av projektrapport till handbok
2026-01-13	Anneli Forsgren, Karin Fröderberg	3.0	Efter samråd med AU



Innehållsförteckning

Handbok i portföljstyrning för partnerskap Social välfärd och hälso- och sjukvård – projektmodell och rollbeskrivningar	1
1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Definitioner	1
1.2.1 Projekt	1
1.2.2 Uppdrag.....	1
1.2.3 Utvecklingsområde.....	1
1.2.4 Portfölj.....	2
1.2.5 Nivåer i portföljstyrning	2
1.2.6 Resursstyrning	2
2 Portföljstyrning.....	3
2.1 Syfte och mål med portföljstyrning	3
2.2 Styrande principer för portföljstyrning	3
2.3 Generellt om portföljstyrning	3
2.4 Portföljmodellens koppling till verksamhetsplanen.....	4
2.5 Effektiv portföljstyrning	4
2.5.1 Prioritering	4
2.5.2 Resursallokering	5
2.5.3 Riskhantering.....	5
2.5.4 Transparens.....	6
2.5.5 Flexibilitet.....	6
2.6 Portföljprocessen	7
2.6.1 Urvalsprocessen	7
2.6.2 Identifiera och sortera.....	7
2.6.3 Värdera och prioritera.....	8
2.6.4 Initiera och följa upp	8
2.7 Taktiska styrgruppers årshjul	9
2.7.1 Januari – februari	9
2.7.2 Mars – april	9
2.7.3 Maj	10
2.7.4 Maj – augusti	10
2.7.5 September.....	10
2.7.6 Oktober – november	10
2.7.7 December – januari.....	10
2.7.8 Resurssättning/finansiering av delportfölj	11
2.8 Roller och ansvar i portföljprocessen.....	11
2.8.1 Delportföljer.....	11



3	Projektstyrning	14
3.1	<i>Syfte och mål med projektstyrning</i>	14
3.2	<i>Projektprocessen</i>	14
3.2.1	<i>ProjektStegen</i>	14
3.3	<i>Initiering</i>	15
3.4	<i>Förstudie</i>	15
3.5	<i>Planering</i>	16
3.6	<i>Genomförande</i>	16
3.7	<i>Implementering</i>	17
3.8	<i>Avveckling</i>	17
3.9	<i>Roller och ansvar i projektet</i>	18
4	Rollbeskrivning för deltagare i portföljstyrning	19
4.1	<i>Strategisk styrgrupp (Socialchefs nätverket)</i>	19
4.2	<i>Deltagare i taktisk styrgrupp</i>	19
4.2.1	<i>Arbetsutskott och ordförande</i>	20
4.3	<i>Processledare med portföljansvar</i>	20

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Projektet Förbättrat partnerskap som genomfördes 2023-2024 i Jönköpings län resulterade i en ny styrmodell för social välfärd och kommunal hälso- och sjukvård vid Kommunal utveckling. Denna handbok är tänkt att vara ett stöd i styrningen av länsgemensamma utvecklingsarbeten. Handboken är en omarbetning av dokumentet *Portföljstyrning* som författades av projektledare Christer Samuelsson i projektet Förbättrat partnerskap april 2024.

Handboken innehåller, utöver inledningen, tre 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.
- *rollbeskrivning* som beskriver förväntningar och uppdrag på parter i styrmodellen.

1.2 Definitioner

1.2.1 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.

1.2.2 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.

1.2.3 Utvecklingsområde

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



1.2.4 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.

1.2.5 Nivåer i portföljstyrning

Följande organisatoriska nivåer finns inom portföljstyrningsmodellen;

- *strategisk nivå* – leds av socialcheferna i länet vilka har rollen som strategisk styrgrupp i portföljstyrningen.
- *taktisk nivå* – leds av verksamhetschefer inom ett eller flera verksamhetsområden vilka har rollen som taktisk styrgrupp. Det finns fyra taktiska styrgrupper i portföljstyrningen. Även socialchefsgruppen har en portfölj med ingående projekt, och tillämpar då samma arbetsätt som övriga taktiska grupper.
 - IFO och arbetsmarknad
 - Funktionsstöd
 - Äldreomsorg
 - Kommunal hälso- och sjukvård
- *operativ nivå* – här menas verksamheterna i kommunerna. Medarbetare från kommunernas verksamheter ingår i arbetsgrupper i ett projekt eller som projektmedarbetare.

Se figur 3, sid 7.

1.2.6 Resursstyrning

Exempel på nödvändiga resurser för portföljstyrning.

- Processledare
- 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 styrgrupper
- Analysstöd
- Sakkunnig, expert med särskild kompetens

2 Portföljstyrning

2.1 Syfte och mål med portföljstyrning

Styrgruppen för Social välfärd och kommunal hälso- och sjukvård (strategisk styrgrupp) har beslutat om en modell som ger en samlad överblick över alla pågående projekt och hur de hänger ihop, samt stödjer tydliga beslut före och under projekttiden. Modellen beskriver ett strukturerat sätt att planera, styra och följa upp det gemensamma utvecklingsarbetet inom länets kommuner.

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 fattar beslut baserat på tydliga och väl underbyggda underlag som möjliggör korrekta prioriteringar, systematisk uppföljning samt ett effektivt resursutnyttjande. Underlagen bidrar även till en samlad överblick av portföljen.

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 i form av 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 Portföljmodellens koppling till verksamhetsplanen

Kommunal utvecklings verksamhetsplan löper på tre år i taget och beskriver prioriterade utvecklingsområden. En treårig verksamhetsplan gör det möjligt för organisationen, uppdragsgivare och andra berörda att planera långsiktigt. Planen utgår från den samordningskontext där utvecklingsarbetet sker. Planen uppdateras varje år. Primärkommunalt samordningsorgan (PKS) fattar beslut om verksamhetsplanen.

För social välfärds utvecklingsområden innebär det att strategisk styrgrupp tar fram strategiska mål som portföljerna ska styra mot.

Se bilaga 1 för aktuell verksamhetsplan.

2.5 Effektiv portföljstyrning

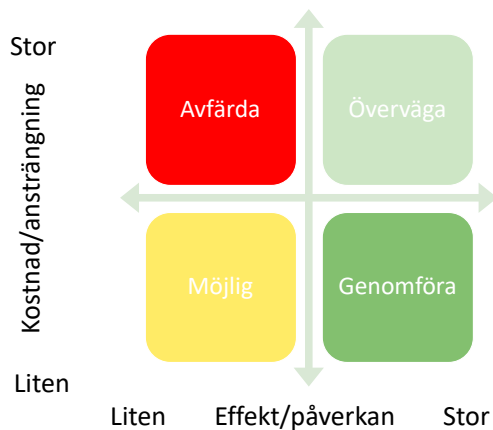
Framgångsfaktorer för effektiv projektstyrning är

- Prioritering
- Resursallokering
- Riskhantering
- Transparens
- Flexibilitet

Portföljstyrningen säkerställer att kommunerna prioriterar (väljer och väljer bort) och tar beslut om 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 Bildtext: Prioriteringsmatris för värdering av projektförslag i relation till andra projekt och värdering om projektet ska genomföras, övervägas, ses som möjligt eller ska avfärdas.

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 kommunerna. 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 så 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 Riskmatris. Används för värdering av riskernas sannolikhet att inträffa samt värdering av konsekvens om risken inträffar.

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.

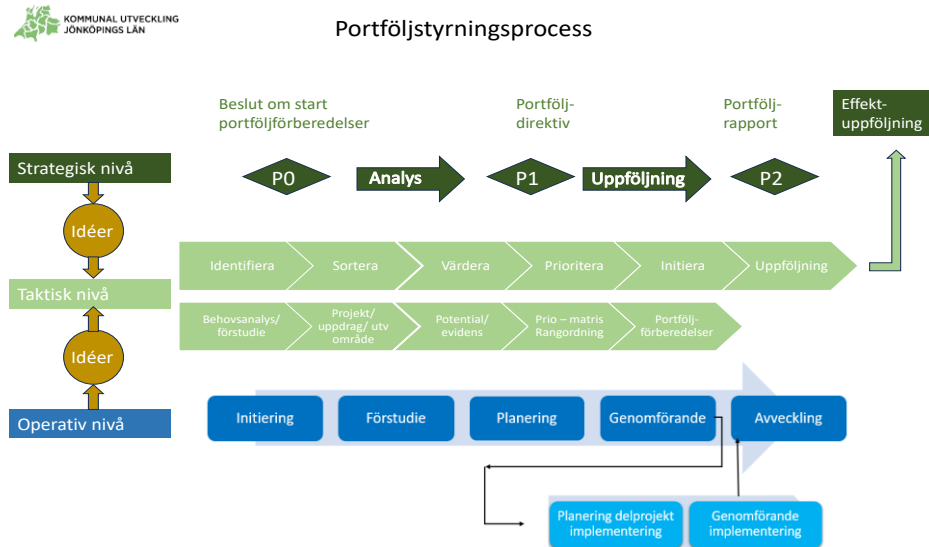
Portföljdokumentation är tillgängligt digitalt. Statusrapporter, portföljrapporter och tillgång till dokumentation ges av processledare för respektive taktisk styrgrupp.

2.5.5 Flexibilitet

En effektiv portföljstyrning kräver att portföljen är flexibel och kan anpassas till förändrade omständigheter. Portföljen bör kunna justeras när mål och strategier i partnerskapets verksamhetsplan 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. Portföljprocessen ligger till grund för portföljmodellens årshjul.



Figur 3 Illustration över portföljstyrningsprocessen för strategisk, taktisk och operativ nivå.

2.6.1 Urvalsprocessen

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 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

2.6.2 Identifiera och sortera

Varje nivå i samverkansorganisationen ansvarar för att identifiera nya utvecklingsidéer och sortera dessa. Det sker genom nuläges- och omvärldsanalyser. Exempel på omvärldsanalys är analys av konsekvenser av kommande lagförslag, nya metoder, nationella strategier, nationella utvärderingar, nationella utlysningar om projektmedel etc. Kommunernas lokala utvärderingar och kartläggningar ger kunskap om nuläge i

länet. Kommunal utveckling utgör kommunernas RSS (regionala samverkans- och stödstruktur), vilket ger tillgång till arenor för nationell omvärldsbevakning. Det sker även genom samverkan med lärosäten och andra arenor för forskning och utveckling.

2.6.3 Värdera och prioritera

I nästa steg värderas projektidéerna utifrån brukarnytta, verksamhetsnytta, gemensam nytta, genomförbarhet och ekonomiska förutsättningar. I samband med detta bestäms om arbetsformen uppdrag eller projekt är mest relevant. Värdera om kunskapsframtagande genom forskning bör ingå som del i projektets idé. Därefter genomförs en prioriteringsworkshop i respektive taktisk styrgrupp som utmynnar i vilka projekt och uppdrag som ska ingå i portföljen för kommande år.

Se bilaga:

- Projektbeskrivning (bilaga 2)
- Mall värdering projekt (bilaga 3)

2.6.4 Initiera och följa upp

I detta steg formuleras projektdirektiv för de projektidéer som har prioriterats. Portföljen fastställs sedan tillsammans med strategisk styrgrupp.

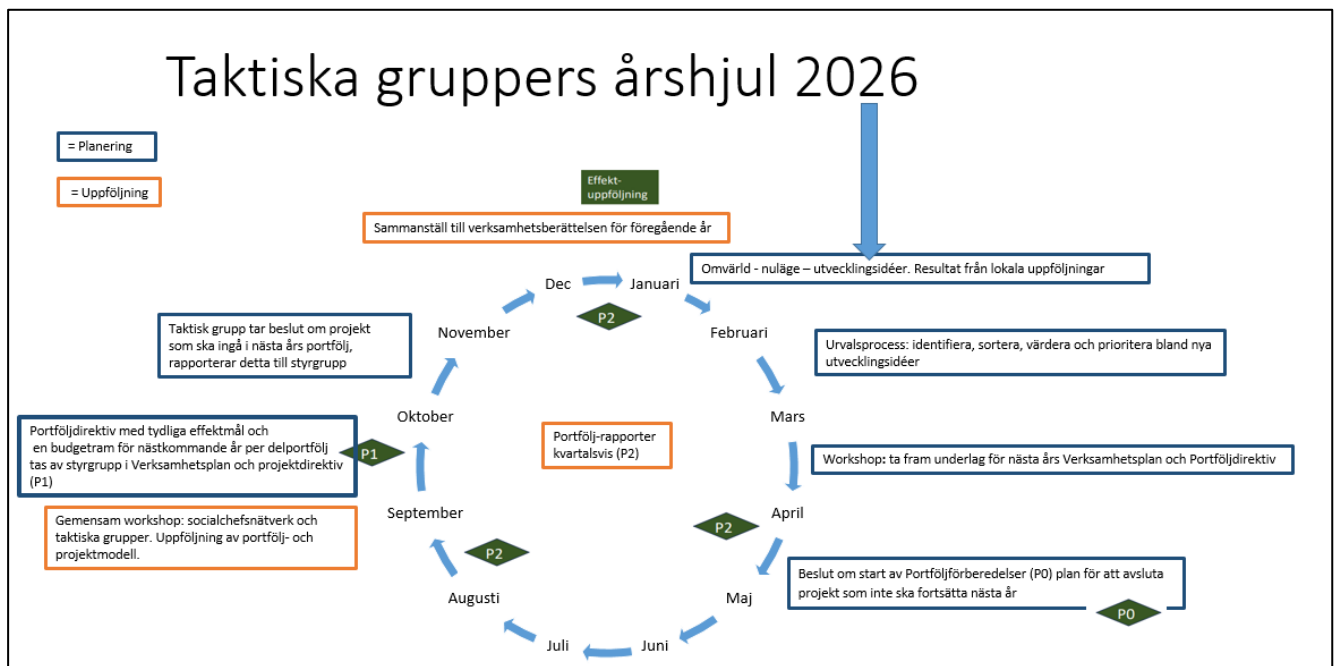
Under samma tidsperiod görs en uppföljning av resultat och effekter utifrån föregående års portfölj. Detta sker iform av en portföljrapport. Portföljrapporten baseras på en statusrapport med fokus på avvikelser från plan. Denna rapporteras per tertial till strategisk styrgrupp. Syftet med portföljrapporten 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. Den samlade effekten av delportföljens resultat för invändare/brukare samt verksamhetens mål sammanställs i verksamhetsberättelsen.

Se bilaga:

- Portföljrapport (bilaga 4)
- Statusrapport (bilaga 5)

2.7 Taktiska styrgruppers årshjul

I föregående avsnitt 2.6 beskrevs portföljprocessen. I följande avsnitt beskrivs portföljprocessens årshjul där det framgår vilka aktiviteter i portföljprocessen som ska ske när under året.



Figur 4 Illustration över årshjul för taktisk gruppens arbete portföljstyrning. Blå aktiviteter utgör planering, orange utgör uppföljning av portföljstyrningen. Förklaring: P0 är beslut om start portföljförberedelser, P1 är tidpunkt för fastställande för portföljdirektiv för kommande års portfölj. P2 markerar portföljrapport som lämnas per teritrial baserat på de ingående projektens statusrapporter.

2.7.1 Januari – februari

I början av året genomförs en workshop med fokus på omvärldsanalys, nulägesanalys och utvecklingsidéer. Resultatet av denna workshop utgör underlag för nästa års verksamhetsplan och portföljdirektiv.

2.7.2 Mars – april

Arbetet med urvalsprocessen pågår och underlag till Beslut om start av portföljförberedelser (P0) tas fram. Projektdirektiv formuleras och tidsplan för portföljen läggs.

Tertialrapport sammanställs och lämnas till strategisk styrgrupp. Redovisning sker med hjälp av mallen Statusrapport.

2.7.3 Maj

Beslut om start av portföljförberedelser (P0) fattas av strategisk styrgrupp där AU för respektive taktisk styrgrupp är föredragande.

Startbeslutet ska tas före maj månads utgång och vara utgångspunkt för Styrgrupp Social välfärds nödvändiga förberedelser av verksamhetsplan och portföljdirektiv (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. Strategisk styrgrupp beslutar om plan för avslut av projekt.

Ansvariga för eventuella förstudier utses.

2.7.4 Maj – augusti

Underlag för partnerskapets verksamhetsplan ska vara inlämnade senast 10 juni varje år.

Under perioden juni-augusti pågår arbete med förstudier och justering av projektdirektiv. Kommunal utveckling inventerar möjliga finansieringsvägar för projektidéer i portföljen. Detta för att arbete med att rekrytera projektledare ska kunna påbörjas i september.

2.7.5 September

Före slutet av september ska den strategiska styrgruppen, efter workshop med de taktiska styrgrupperna, besluta om portföljdirektiven (P1). Projektdirektiven från de taktiska grupperna ska innehålla tydliga effektmål och en ekonomisk kalkyl för respektive projekt.

2.7.6 Oktober – november

Senast sista november beslutar varje taktisk styrgrupp vilka projekt som ska ingå i nästa års portfölj. Beslutet rapporteras till strategisk styrgrupp.

2.7.7 December – januari

Verksamhetsberättelse för föregående år sammanställs. Här beskrivs effektuppföljning för varje taktisk grupps portfölj.

Förberedelser för workshop omvärldsanalys pågår.

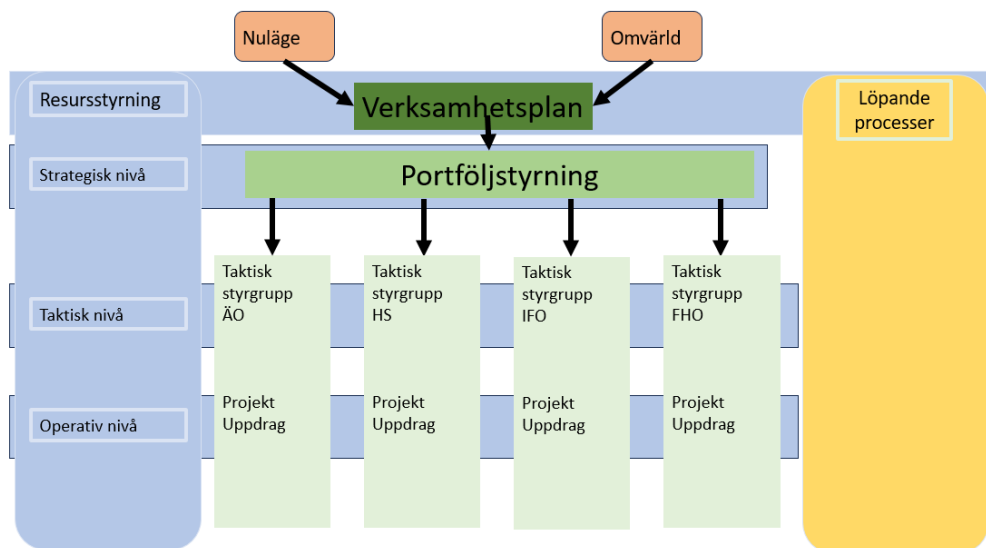
2.7.8 Resurssättning/finansiering av delportfölj

Utifrån de beslutade projektdirektiven från de taktiska grupperna och dess ekonomiska kalkyler för respektive projekt har utvecklingscheferna inom Social välfärd på Kommunal utveckling ansvar för att ta fram förslag på sätt att finansiera projekten. Det sker genom att se på möjligheter att finansiera projektet/-n med bidragsfinansierade medel. Denna form av finansiering är rörlig över året beroende på om och när tillämpliga bidrag från stat, fonder eller forskningsmedel finns att tillgå. Det ger i sin tur förutsättningarna kring när ett projekt kan starta.

I de fall egna kommunala medel kan avsättas från respektive kommun, kan det möjliggöra projektstart. Möjligheterna till bidrag från stat, fonder eller forskningsmedel ska först undersökas.

2.8 Roller och ansvar i portföljprocessen

Nedan illustreras att behov identifieras från nulägen i kommunerna och genom omvärldsanalys. Partnerskapets verksamhetsplan och portföljstyrningens nivåer är sammanlänkade i tre nivåer. Länets mellankommunala utvecklingsarbeten sker i form av projekt, uppdrag eller i löpande processer.



Figur 5 Illustration över relationen mellan nuläges- och omvärldsanalys som omsätts genom verksamhetsplanen i portföljstyrningens strategiska, taktiska och operativa nivå.

2.8.1 Delportföljer

Portföljen har en indelning i fem delportföljer. De är uppdelade enligt nedan;

- Strategisk styrgrupp
- Äldreomsorg (ÄO)

- Kommunal hälso- och sjukvård (HS)
- Individ och familj, arbetsmarknad (IFO)
- Funktionsstöd (FS)

Styrgrupp för Social välfärd utser en *taktisk nivå*, taktisk styrgrupp per Verksamhetsområde (ÄO, KPV, IFO och FS). 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 gruppen kan vid behov under perioder adjungera in sakkunnig kompetens inom ex digitalisering och IT-system.

Taktisk styrgrupp tar ansvar för att det i respektive portfölj finns projekt och uppdrag som svarar mot fastställda utvecklingsområden i verksamhetsplanen. Cheferna ska vid urvalet av projekt och uppdrag samråda med berörda chefer och specialister i hemkommunen. T ex medicinsk ansvarig sjuksköterska eller för rehabilitering, socialt ansvarig socionom, verksamhetsutvecklare, kvalitetssamordnare, chefer inom Barn- och unga, ekonomiskt bistånd etc.

Strategisk nivå - Styrgrupp Social välfärd

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

Styrgrupp Social välfärd och hälso- och sjukvård utgör den strategiska nivån med ansvar för den övergripande portföljstyrningen.

På en *strategisk nivå* är huvuduppgifterna att:

- Fastställa vilka utvecklingsområden som ska gälla, samt effektmål kopplat till respektive utvecklingsområde.
- Säkerställa att verksamhetsplanering och budgetplanering går i takt (årshjul).
- Styra arbetet med urvalsprocessen genom dialog i årlig workshop, och genom portföljdirektiv.
- Ansvara för att följa upp portfölj- och projektmodellen och genomföra effektvärdering.
- Stärka samverkan med andra organisationer, internt och externt.
- Strategisk styrgrupp har även en egen delportfölj. Rollen i denna blir densamma som rollen för taktisk styrgrupp.

Taktisk styrgrupp (delportfölj)

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 (per tertial) 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.

Operativ nivå

Den operativa nivån i modellen utgörs av genomförandet av utvecklingsarbeten i projektform. Genomförandet av ett projekt kan beslutas att ske i såväl samtliga som några av länets kommuner. Se kapitel 3 Projektstyrning.

Kommunal utveckling

Kommunal utveckling är kommunernas gemensamma stödresurs för strategisk, taktisk och operativ nivå att bedriva gemensamma forsknings- och utvecklingsarbeten. Utsedda processledare med portföljansvar, utgörs av utvecklingsledare vid Kommunal utveckling. De är processtöd för de taktiska styrgrupperna. Projektledare i projekt som ingår i portföljen ger statusrapporter över sitt projekt till processledaren. Projektledare i ett enskilt projekt (den operativa nivån) kan utgöras av såväl utvecklingsledare vid Kommunal utveckling som medarbetare i kommun. Kommunal utveckling ansvarar för löpande processer och resursstyrning.

Samverkan

Portföljstyrningsmodellen 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 och hälso- och sjukvård vid Kommunal utveckling. Portföljstyrningsmodellen ska möjliggöra samverkansprojekt med andra verksamhetsområden inom kommunerna (till exempel utbildning och fritid) samt med andra organisationer (till exempel Region Jönköpings län och statliga myndigheter). Den strategiska och taktiska nivån är organiserade för att bedriva sitt arbete även utifrån ett samverkansperspektiv. Projekt i samverkan kan således ingå i taktisk gruppens portfölj.

För en detaljerad beskrivning över de olika rollerna i portföljstyrningen, se kapitel 4.

3 Projektstyrning

3.1 Syfte och mål med projektstyrning

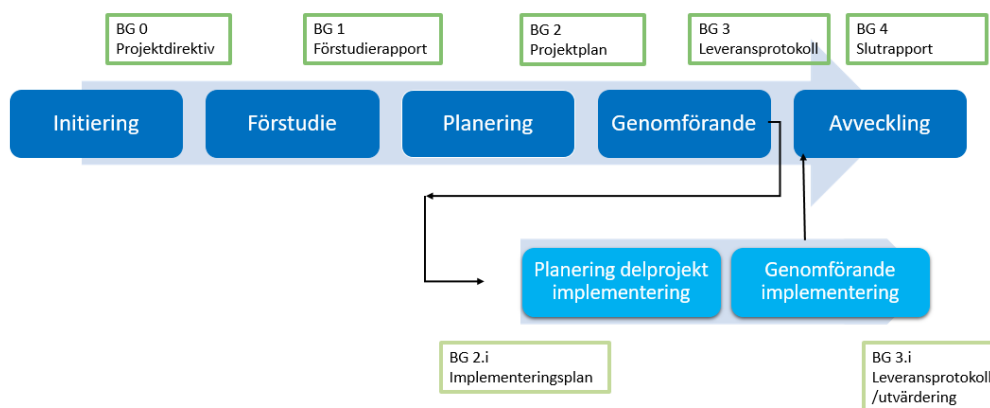
Projektstyrningen syftar till att säkerställa en effektiv styrning av ett enskilt projekt, ett enhetligt och förutsägbart arbetssätt med tydliga beslutsgrindar.

3.2 Projektprocessen

3.2.1 ProjektStegen

Kommunal utveckling arbetar 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 (BG) kopplad. Styrgrupp Social välfärd och hälso- och sjukvård har kompletterat modellen med två steg för implementering; planering av delprojekt implementering och genomförande implementering, med två kopplade beslutsgrindar. Ett projekt kan genomföras i samtliga, eller några av länets kommuner. Projektmodellen har därför kompletterats med två faser för implementering för att stödja att ett projekts resultat ska kunna spridas och implementeras i övriga länet.

Mer detaljerad information om Projektstegen finns för projektledare på Region Jönköpings läns intranät.



Figur 4 Illustration som visar förhållandet mellan ett projekts operativa genomförande och beslut som fattas i taktisk styrgrupp. Projektet bedrivs i fem steg med två tillagda faser för implementering. Projektledare och styrgrupp i det enskilda projektet ansvarar för att ge den taktiska styrgruppen underlag till beslutsgrindarna (BG) samt projektrapport och statusrapport avseende det enskilda projektet. Den taktiska styrgruppen ansvarar för att fatta beslut om de styrande dokumenten i de projekt som ingår i deras portfölj.

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. Respektive kommun tar ställning till deltagande i ett enskilt projekt. Utifrån dessa ställningstaganden per kommun tar taktisk grupp beslut om förutsättningar finns för genomförande. Vid behov görs en fördjupad analys och flera olika lösningsförslag tas fram. Beslutsfattaren bör lägga tid på att göra en realistisk bedömning av lösningsförslag, tid, kostnader samt effekt- och projektmål. I denna fas tydliggörs koppling till organisationens mål och motiv till prioritering av projektet. Ta ställning till om forskning ska ingå i 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, inkl ställningstagande om forskning
- 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

I projektdirektivet ska ställning tas till huruvida framtagande av förvaltningsplan ingår i projektet eller ej. I alla projekt ska värdering göras av förutsättningar att sprida samt implementera resultatet av projekt efter genomfört och avslutat projekt.

Implementeringsplan; En del av genomförandeplanen. Stödja kommunerna i implementering av projektet. Beslutsgrind 2 i.

Implementeringsrapport; Efter genomförd implementering upprättas en rapport. Beslutsgrind 3 i.

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 4.

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 av leveransprotokollet startar projektledaren avvecklingen av projektet. Detta innebär:

- Upprätta slutrapport för projektet, spridning och publicering av resultat.
- Hantera eventuell restlista för det som inte utfördes i projektet.
- Avveckla projektrutiner och återlämna resurser.

3.9 Roller och ansvar i projektet

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

Följande roller och ansvarsområden förekommer i ett projekt:

Beställare

Beställaren initierar projektet, formulerar behov och mål samt säkerställer att det finns resurser och budget. Beställaren är ytterst ansvarig för att projektets resultat skapar avsedd nytta i verksamheten. I Social välfärds portföljstyrningsmodell har taktisk styrgrupp rollen som beställare, och utser en namngiven person ur styrgruppen för respektive projekt (som bör ha koppling till taktisk grupp) i rollen som beställare.

Styrgrupp

Styrgruppen i det enskilda projektet består av representanter/medarbetare från de kommuner som har valt att delta i projektet. Representanterna utses av taktisk styrgrupp. Styrgruppen representerar verksamhetens intressen och fattar övergripande beslut om inriktning, prioriteringar och eventuella förändringar. Den följer upp projektets framdrift enligt Projektstegen© samt stödjer projektledaren genom att fatta behövliga beslut.

Projektledare

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. Projektledaren 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.

Projektgrupp

En projektgrupp består av de personer som praktiskt genomför ett projekts aktiviteter. Projektgrupp utgör operativ nivå och bidrar med bidrar med sin kompetens inom respektive område, levererar resultat enligt projektplanen och rapporterar kontinuerligt till projektledaren.

Referensgrupp

En referensgrupp fungerar som rådgivande stöd och består ofta av ämnesexperter eller representanter från verksamheten som påverkas av projektet. Gruppen ger återkoppling

på lösningar och leveranser för att säkerställa att projektets resultat är ändamålsenliga och relevanta.

4 Rollbeskrivning för deltagare i portföljstyrning

4.1 Strategisk styrgrupp (Socialchefs nätverket)

Strategisk styrgrupp fastställer övergripande inriktning, verksamhetsplan och portföljdirektiv samt säkerställer samverkan, effektstyrning och resurskoppling i det gemensamma utvecklingsarbetet.

- Fastställa utvecklingsområden samt långsiktiga effektmål kopplat till dessa.
- Besluta om verksamhetsplan och portföljdirektiv.
- Säkerställa att verksamhetsplanering och budgetplanering går i takt, t.ex. genom årshjul och gemensam tidplan.
- Styra arbetet med urvalsprocessen – via årlig workshop och portföljdirektiv.
- Följa upp och ta ansvar för portföljernas effektvärdering.
- Stärka samverkan med andra organisationer, både internt och externt.
- Fungera som formell beslutande instans i portföljfrågor.
- Strategisk styrgrupp har även en egen delportfölj. Rollen i denna blir densamma som rollen för taktisk styrgrupp.

4.2 Deltagare i taktisk styrgrupp

Strategisk styrgrupp utser deltagare i taktiska styrgrupper. I respektive taktiska styrgrupp ingår personer som har uppdrag, kompetens och resurser att leda och styra arbetet inom respektive utvecklingsområde (delportfölj).

Uppdraget är att bidra till styrning, prioritering samt uppföljning av projekt och uppdrag.

- Besluta om vilka projekt och uppdrag som ska ingå i den egna delportföljen, utifrån styrande portföljdirektiv från den strategiska styrgruppen, enligt årshjul.
- Ansvara för uppföljning av projekt och uppdrag
- Stärka samverkan med andra organisationer internt och externt.
- Rapportera hur arbetet med portföljen går till strategisk styrgrupp.
- Ansvara för förankring och löpande ta information och kunskap till och från den egna kommunen.
- Bidra till resurssättning i projekten, vid behov genom tjänsteköp.
- Delta aktivt i möten och beredningar, vid förhinder genom att lämna synpunkter i förväg.



- Arbeta för gemensam nytta för länets kommuner och invånare, inte enbart för den egna organisationen.
- Fatta beslut för de olika faserna i Projektstegen©

4.2.1 Arbetsutskott och ordförande

Några av deltagarna har ett beredande ansvar som ordförande och arbetsutskott (AU). AU eftersträvar en länsdelsrepresentation, vilket speglar strategisk styrgrupps organisering.

- Bereda nästa möte i samverkan med processledare.
- AU ansvarar för att göra mötesplanering för kommande 12 månader.
- AU kan undantagsvis fatta beslut som inte kan avvaktas Taktisk styrgrupp. Dessa rapporteras på kommande möte.
- AU deltar i dialog med strategisk styrgrupp i enlighet med årshjul.

4.3 Processledare med portföljansvar

Syfte med rollen som processledaren är att möjliggöra ett strukturerat, inkluderande och hållbart arbete med portföljstyrning genom att koppla samman kommunernas utvecklingsbehov med partnerskapets mål. Processledaren skapar förutsättningar för samsyn, tydlighet och framdrift i portföljarbetet.

- Tydliggöra syfte, mål, ramar och roller i portföljarbetet
- Planera, strukturera och följa upp arbetet med både helhets- och detaljfokus.
- Leda och facilitera gruppen genom arbetets faser med stöd av gemensamma metoder och verktyg från bland annat ProjektStegen.
- Arbetsleda den/de projektledare som anlitas för att driva projekt i portföljen.
- Skapa en trygg, transparent och inkluderande processmiljö som främjar delaktighet och samsyn.
- Bidra till lärande, erfarenhetsutbyte och hållbar implementering.
- Kartlägga behov, sammanställa och analysera nuläge och identifiera utvecklingsområden tillsammans med taktisk styrgrupp.
- Hantera förväntningar, intressen och samsyn.
- Processledare leder portföljprocessen i taktisk styrgrupp. Projektledare leder beslutat projekt i portföljen.

Utvecklingsledares aktiva deltagande på nationella och regionala arenor och i rollen som Regional- samverkans- och stödstruktur bildar förutsättning att beakta omvärlds- förändringar, inhämta ny kunskap och jämföra mot bästa praxis i nya arbetssätt och innovation nationellt, samt att förmedla goda arbetssätt, behov och förutsättningar från länet till nationella arenor.