



Kommunövergripande tillämpningsanvisning för projekt- och uppdragsstyrning

Dokumenttyp: Kommunövergripande tillämpningsanvisning

Antaget av: Kommundirektören 2022-04-06

Senast reviderat: 2024-11-21 av kommundirektören

Giltighetstid: Gäller tills vidare

Diarienummer: KS 2024-1019

Dokumentansvarig: Kommunikations- och utvecklingsdirektör

Adresserat till: Samtliga förvaltningar

Tidpunkt för aktualitetsprövning: -

Relaterade styrdokument: Riktlinje för IT-styrning

Sökord: Projekt, Projektledning, Projektstyrning, Uppdrag, Uppdragsledning, Uppdragsstyrning

Ärende

För att alla projekt och uppdrag i Linköpings kommun ska ha samma förutsättningar att lyckas finns en gemensam styrmodell för projekt och uppdrag. I denna tillämpningsanvisning beskrivs styrmodellen för projekt och uppdrag och hur den ska tillämpas. Den är ett stöd till alla som kommer i kontakt med projekt och uppdrag.

Den anger vilka roller som har vilket ansvar och ger ett stöd i styrning, planering och uppföljning av projekt och uppdrag.

Innehåll

Ärende	3
1. Inledning	5
1.1 Syfte med vår styrmodell för projekt och uppdrag	5
1.2 Syfte med denna tillämpningsanvisning	5
1.3 Omfattning och avgränsning av vår styrmodell för projekt och uppdrag	5
1.4 Mål med denna tillämpningsanvisning	5
1.5 Linköpings kommuns styrmodell för projekt och uppdrag	5
1.6 Projekt och uppdrag, vad skiljer dem åt?	6
1.7 Stöd i projektarbete/arbete i uppdrag	6
1.8 Uppföljning och utvärdering	6
2. Krav på mål för projektet och uppdraget.....	7
3. Projekt.....	7
3.1 Projektets faser och dess beslutspunkter.....	7
3.1.1 Beslutspunkterna	8
3.1.2 Före projektet.....	8
3.1.3 Projektets faser	9
3.1.4 Efter projektet.....	12
3.2 Delprojekt	12
3.3 Projektets forum, roller och deras ansvar.....	12
3.3.1 Beställare	13
3.3.2 Styrgrupp och dess deltagare.....	13
3.3.3 Projektledare.....	14
3.3.4 Resursägare	14
3.3.5 Mottagare.....	14
3.3.6 Projektgrupp och dess deltagare.....	15
3.3.7 Delprojektledare	15
3.3.8 Förändringsledare	15
3.3.9 Referensgrupp och dess deltagare	16
3.3.10 Kvalitetsgranskare.....	16
4. Uppdrag	16
4.1 Uppdragets fas och dess beslutspunkter	16
4.1.1 Innan uppdraget.....	16
4.1.2 Uppdragets fas - genomföra.....	17
4.1.3 Efter uppdraget	17
4.1.4 Uppdragets roller.....	17
5. Dokumentmallar	17

1. Inledning

1.1 Syfte med vår styrmodell för projekt och uppdrag

För att alla projekt och uppdrag i Linköpings kommun ska ha samma förutsättningar att lyckas finns en gemensam styrmodell för projekt och uppdrag.

Den syftar till att underlätta styrning, planering och uppföljning för alla inblandade i projekt och uppdrag. Den bidrar till att skapa samsyn kring hur vi genomför projekt och uppdrag på ett enhetligt sätt.

1.2 Syfte med denna tillämpningsanvisning

Syftet är att beskriva *Linköpings kommuns styrmodell för projekt och uppdrag* och hur den ska tillämpas. Den är ett stöd till alla som kommer i kontakt med projekt och uppdrag.

1.3 Omfattning och avgränsning av vår styrmodell för projekt och uppdrag

I Linköpings kommun är det krav på att använda denna styrmodell vid genomförande av alla projekt och uppdrag. Därmed gäller denna tillämpningsanvisning för och ska tillämpas av samtliga förvaltningar i kommunen och fastställs av kommundirektören.

Modellen är däremot inte tvingande för de kommunala bolagen.

Vid externfinansierade projekt/i samverkan med externa parter, så kan projektet behöva anpassas till de gällande förutsättningarna/finansiärens genomföranderegler och medvetna avsteg kan göras. Det kan då vara av vikt att följa finansiärens anvisningar och krav, och att anpassa projektets upplägg och genomförande därefter.

1.4 Mål med denna tillämpningsanvisning

Målet är att skapa en gemensam terminologi avseende projekt och uppdrag. Det är även att skapa grundläggande förståelse för vilken roll som har vilket ansvar samt ett gemensamt arbetssätt. Den ska även underlätta och ge stöd i styrning, planering och uppföljning av projekt och uppdrag.

1.5 Linköpings kommuns styrmodell för projekt och uppdrag

Styrmodellen definierar hur projekt och uppdrag ska bedrivas och organiseras internt i Linköpings kommun. Det finns två olika processer i styrmodellen; en för projekt och en för uppdrag.

Vår styrmodell bygger på en generell modell och den utgörs av tre delar:

- Process för styrning av projekt/uppdrag med definierade faser och beslutspunkter.
- Organisation och roller - beskrivning av ansvar och befogenheter för olika roller inom hela projektet/uppdraget.
- Dokumentmallar som behövs för att starta, planera och följa upp projekt/uppdrag.

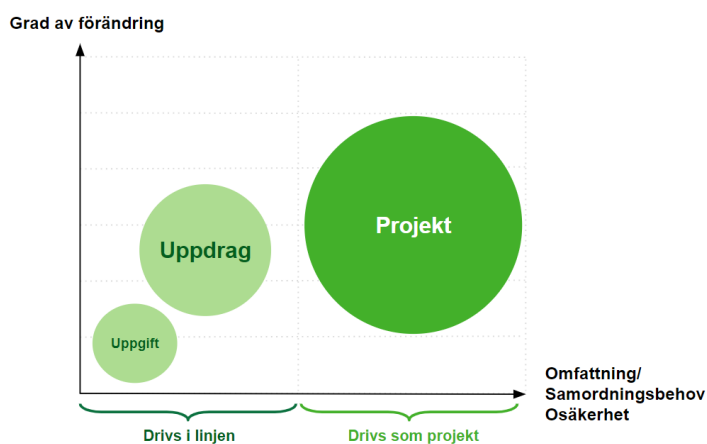
1.6 Projekt och uppdrag, vad skiljer dem åt?

Projekt och uppdrag är olika sätt att leda ett arbete som ska omsätta ett behov till ett resultat. Till exempel kan det vara ett problem, en möjlighet eller en lagändring som ska uppnå ett resultat eller en förändring. Projekt och uppdrag har olika egenskaper, därför är det viktigt att välja rätt arbetssätt utifrån arbetets specifika förutsättningar. Ansvarig beställare avgör hur arbetet ska bedrivas.

Det som främst skiljer dem åt är storlek, omfattning, komplexitet och krav på organisering.

Projekt är mer omfattande och används när arbetet är mer komplext. För projekt krävs samordning eller mycket samordning av flera resurser. Det är en mer omfattande process med flera faser och beslutspunkter. Exempel på ett projekt är att upphandla och införa ett verksamhetssystem för äldreomsorgen.

Uppdrag är mindre omfattande och används när arbetet inte är för komplicerat. Det krävs ingen eller mindre samordning av resurser. Det är en enkel process med endast två beslutspunkter. En utredning kan vara ett exempel på uppdrag.



I linjen arbetar vi även med uppgifter. Dessa styrs inte av styrmodellen, men finns med i denna illustration för att visa att det finns förbättringsarbete som görs i det dagliga arbetet där det inte finns behov av samma styrning som vid mer omfattande förändringar.

1.7 Stöd i projektarbete/arbete i uppdrag

På Linweb finns länkar till stöd i arbetet med projekt och uppdrag samt dokumentmallar.

1.8 Uppföljning och utvärdering

För att säkerställa att förvaltningarna har god verksamhet av tillfälligt arbete så behöver uppföljning och utvärdering ske kontinuerligt. Genom att 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. Större tillfälliga arbeten kan ha andra intressenter än beställare och styrgrupp som önskar återkoppling, exempelvis kommunstyrelsen eller beredningar.

2. Krav på mål för projektet och uppdraget

Ett projekt/uppdrag ska **alltid** ha tydliga och väldefinierade projektmål/uppdragsmål samt effektmål och de ska anges i projektdirektivet/uppdragsdirektivet.

Projektmål/uppdragsmål beskriver **vad** projektet/uppdraget ska uppnå och leverera när det är klart. Beställaren ansvarar för att formulera dessa men kan med fördel utformas tillsammans med utsedd projektledare/uppdragsledare. Målen ska kunna mätas för att det ska vara att avgöra om målen har uppnåtts eller inte.

Effektmålen fokuserar på vilken **effekt** projektet/uppdraget förväntas leda till i organisationen och beställaren ansvarar för att formulera dessa.

Effektmålen ska kunna mätas för projekt. För uppdrag ska de om möjligt vara mätbara. Det bör även anges hur och när de ska följas upp. Det kan finnas tillfällen då det är positivt att ange vem som är ansvarig för åtgärder om effekterna inte nås.

Förändringar innebär ofta att människor måste bete sig och göra annorlunda mot innan. Därför är effektmål ofta starkt förknippade med beteendeförändringar.

3. Projekt

Ett projekt är en tillfällig arbetsinsats för att uppnå ett specifikt resultat. Det är ett 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 med delprojektledare. Arbetsmetodiken kan anpassas efter projektets omfattning.

Projekt som startas ska ligga inom ramen för den övergripande målinriktningen i Linköpings kommun.

3.1 Projektets faser och dess beslutspunkter

Projektets livscykel består av flera faser. Mellan respektive fas finns beslutspunkter (BP) och då beslutar beställare (med stöd av styrgruppen) styrgruppen om att projektet ska:

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

Beslutspunkterna är ett förutbestämt tillfälle och markerar en tydlig avgränsning mellan de olika faserna. Varje fas påbörjas som ett resultat av ett beslut som fattats i den föregående fasen.

Ett projekt föregås av aktiviteter i två stadier där vi först identifierar ett behov/idé och sedan, om det är värt att gå vidare med - gör vi förberedelser inför projektet. Dessa stadier beskriver urvals- och beslutsprocessen innan vi bestämmer att ett projekt ska starta.

Faserna för projektet är: Planera, Genomföra och Avsluta. Här ansvarar projektledaren för att planera hur projektet ska genomföras, leverera ett resultat och sedan avsluta projektet.

När ett projekt är avslutat ska det säkerställas att den önskade nyttan realiseras. Det görs med effekthemtagning.



3.1.1 Besluts punkterna

Besluts punkterna är beställarens verktyg för att styra projektet och löpande säkerställa att projektet framskrider enligt plan.

- BP 1: Definiera projektet och bestäm dess ramar. Beslut att starta projektet och en beställning sker till utsedd projektledare med ett projektdirektiv. Beslut att projektledaren kan påbörja projektets första fas: Planera.
- BP 2: Beslut att godkänna projektplanen - den leder till projektets mål. Beslut att starta projektets nästa fas: Genomföra.
- (BP 3: Ej obligatorisk besluts punkt. Används för att godkänna delresultat, vägval eller större förändringar).
- BP 4: Projektets leverans överensstämmer med projektmål. Beslut att godkänna överlämning och godkänna leveransen. Beslut att starta projektets nästa fas: Avsluta.
- BP 5: Beslut att godkänna slutrapporten. Beslut att stänga projektet.

Projektet avslutas när styrgruppen har mottagit och godkänt projektets leverans vid BP 5. Mer information om vad som behöver vara på plats för att passera en viss BP finns beskrivet under respektive fas.

3.1.2 Före projektet

Dessa stadier ingår inte i projektet och är inte projektledarens ansvar utan beställarens och utförs vanligtvis i linjen.

Behov/idé

I detta stadie har inte projektet startat. Behovet kan komma från olika håll inom verksamheten eller utifrån såsom lagkrav och lyfts till exempelvis linjeförordning eller objektledare.

Här är det av vikt att kunna identifiera behovet genom att ta reda på:

- *Varför* något behöver göras
- Vilken *nytta* det leder till för vem/vilka och hur det påverkar människorna i organisationen
- Vad som händer om *inget görs* (syfte och mål med initiativet)

I detta stadie finns det ett värde i att, där det är aktuellt, undersöka om behovet stämmer överens med aktuella eller kommande utlysningar av externa medel.

Syftet är att möjliggöra att bedöma och prioritera initiativet tillsammans med andra nya och pågående initiativ. Syftet är även att om initiativet är prioriterat, ta beslut om att förbereda inför ett kommande projekt.

Vem fattar beslut?

Beställaren.

Förbereda

Nu tydliggörs vad projektet ska åstadkomma, såsom projektets mål, leveranser, omfattning, avgränsningar, förutsättningar och ramar. Nu säkerställer beställaren, på en övergripande nivå, att nödvändiga kompetenser och andra resurser, som till exempel förändringsledare, finns tillgängliga under projektet. Det behöver även tas fram en övergripande plan för hur projektet ska genomföras och hur det ska finansieras. En viktig del är att redan nu utse en mottagare som är redo/har resurser/budget att ta emot och hantera projektets resultat på lång sikt.

Beställaren formulerar detta i ett projektdirektiv.

Syftet med det förberedande arbetet är främst att minska osäkerheten i ett kommande projekt genom att kartlägga och analysera projektet, bedöma nytta och risker. En bedömning ska kunna göras om projektet är värt att satsa medel och resurser på och om förväntat resultat är redo att tas emot och kunna hanteras och finansieras. Förberedelserna är därmed av stor vikt för att startsäkra projektet.

Vid en större förändring, eller om många delar behöver undersökas djupare, kan förberedelserna genomföras som en förstudie. Förstudien kan med fördel nyttja processen för [uppdrag](#). Beställaren skapar i så fall ett uppdragsdirektiv om vad som ska utföras under förstudien och varför, samt när arbetet ska vara klart och vad det får kosta och hur det ska finansieras.

Vad ska finnas på plats för att nästa fas ska kunna starta i samband med Besluts punkt 1:

- Beskriva ramarna för projektet i ett projektdirektiv
- Säkerställ finansiering av projektet
- Säkerställda kompetenser och resurser för projektet
- Säkerställ mottagare (ägarskap)
- Säkerställ att resultatet kan finansieras och resurssättas, samt hur, efter projektet är klart
- En utsedd projektledare
- En utsedd styrgrupp
- En beställning på projektet är lagd till projektledaren genom ett projektdirektiv

Vem fattar beslut?

Beställaren.

Hur avslutas stadiet?

Stadiet avslutas med ett beslut om att parkera/lägga ner/gå vidare till nästa fas genom BP 1.

3.1.3 Projektets faser

Nu startar själva projektarbetet som vi nu kan utföra på rätt sätt eftersom nödvändiga förberedelser är tagna och projektmålen ska uppfyllas.

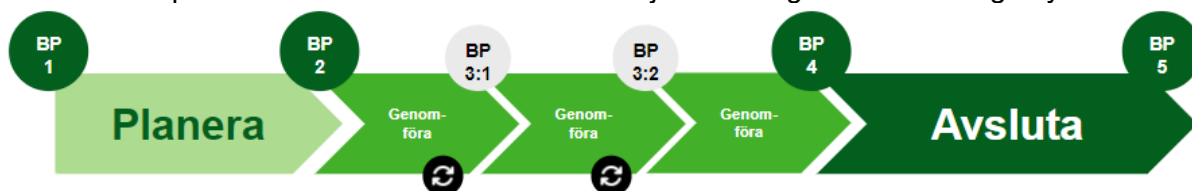
Planeringsfas

Planeringsfasen startar när beställare och styrgrupp tagit del av förarbetet och godkänt projektdirektivet och utsett en projektledare och passerat BP 1.

Projektledaren har nu ansvar att ta fram en projektplan som beskriver hur projektet ska genomföras för att nå de uppsatta målen. Aktiviteter behöver planeras, resurser organiseras, kostnader kalkyleras och risker analyseras.

Beslutspunkter och milstolpar planeras in i tidsplanen. Milstolpar är viktiga händelser i projektet som ska följas upp under projektets genomförande. Milstolpar är inte nödvändigtvis knutna till att beslut ska tas så som beslutspunkter är. Exempel på en milstolpe är att vi publicerat en upphandling i ett projekt där vi ska införa ett nytt system.

Projektplanen kan vara iterativ, vilket betyder att aktiviteter tillkommer eller uppdateras varefter projektet framskrider och lärdomar aktivt tas omhand. Nedan exempel visualiserar detta. I exemplet används även två BP 3:or som ej är en obligatorisk BP enligt styrmodellen.



Beställaren ska under denna fas stötta projektledaren i framtagandet av projektplanen. De båda bör ha en dialog eftersom förändringar eller förtydliganden kan behöva göras.

Beställaren med stöd av styrgruppen tillsätter resurser och säkerställer deras deltagande i projektet. Projektgruppen ska även informeras om och förstå sin roll i projektet.

Detta kan med fördel ske i samarbete med projektledaren och det är positivt att projektledaren i början av samarbetet med projektgruppen tydliggör alla roller och förväntningar.

Syfte med planeringsfas

Syftet är att säkra projektet tills det når sina mål. Planeringen är av vikt för att åstadkomma bra uppskattningar av tid, kostnad och resurser och att få en överblick av milstolpar för vad som ska göras och när.

Vad ska finnas på plats för att nästa fas ska kunna starta i samband med BP 2?

- Projektledaren har omsatt projektdirektivet i en dokumenterad projektplan.
- Projektet har tilldelats tillräckliga personella resurser för att kunna genomföras.
- Projektet har tillräcklig och säkerställd budget samt tillräckliga materiella resurser (utrustning mm).
- Projektgruppens deltagare är resurssäkrade.
- Projektgruppens deltagare är insatta i projektplanen som helhet och har förstått sin egen roll i projektet.
- Det är säkerställt att utsedd mottagare har möjlighet att ta vid leveransen när projektet är klart (ägandeskap)
- Projektplanen antas (godkänns)

När projektplanen väl är antagen behöver projektdirektivet inte längre uppdateras. Det är projektplanen som uppdateras och viktiga beslut ska föras i en beslutslogg.

Vem fattar beslut?

Beställaren med stöd av styrgruppen

Hur avslutas fasen?

Fasen avslutas med ett beslut om att parkera/lägga ner/gå vidare till nästa fas genom BP 2. Om projektplanen godkänns och antas tas ett BP 2 beslut att gå vidare.

Genomförandefas

Nu ska överenskomna mål nås och resultatet tas fram och överlämnas till utsedd mottagare. Projektledaren har ansvar och mandat att genomföra stegen i projektplanen. Projektmålen ska levereras med avtalade resurser och inom fastställd tid. Aktiviteter, risker och kostnader följs regelbundet upp, avvikelser analyseras och eventuella ändringar hanteras. Statusrapporter lämnas till styrgruppen fortlöpande. De kan överlämnas skriftligt eller muntligt enligt överenskommelse med styrgruppen.

Under genomförandet har projektledaren ansvar och mandat att genomföra det som överenskommit i projektdirektivet och i och projektplanen.

Eventuellt har ni planerat in en eller flera BP 3 för att godkänna delresultat, vägval eller större förändringar och i så fall har ni styrgruppsmöten kopplat till dessa och beställare med styrgruppen fattar beslut.

Förändringarna dokumenteras i projektplan och/eller beslutslogg. Aktiviteter kan detaljplaneras alltefter projektet framskrider och planeringen kan uppdateras.

Projektledaren lämnar sedan över resultatet till mottagaren/mottagarna. Det kan med fördel ske löpande med delleveranser och avstämning görs med beställare att leveransen stämmer överens med projektmålen (godkända delresultat). Det kan även ske i en stor leverans på slutet av denna fas.

Syfte med genomförandefas

Leverera projekt mål enligt tids- och kostnadsplan.

Vad ska finnas på plats för att nästa fas ska kunna starta i samband med BP 4?

- Eventuell restlista på ej uppnådda mål och återstående problem har dokumenterats och ansvaret för de olika restpunkterna har tilldelats
- Leveransen/slutresultatet och ansvaret är överlämnat till mottagaren/mottagarna (och de har förutsättningar att ta emot det och förvalta det) som tar vid
- Beställaren har godkänt projektets leverans

Vem fattar beslut?

Beställaren med stöd av styrgruppen

Hur avslutas fasen?

Fasen avslutas med ett beslut om att parkera/lägga ner/gå vidare till nästa fas genom BP 4.

Avslutningsfas

Nu sker ett formellt avslut av projektet. Arbetet med projektet ska utvärderas och vi tar tillvara på erfarenheter. Utvärderingen är betydelsefull för lärande och inför framtida projekt. Nu avvecklas projektgruppen och projektledaren har summerat projektet och dess resultat i en slutrapport. Projektledaren ansvarar för att rätt handlingar diarieförs enligt Stadsarkivets föreskrift om hantering av projekthandlingar.

Syfte med fasen avsluta

Avsluta projektet och ta omhand projektresultatet och de lärdomar som uppkommit.

Vad ska finnas på plats för att avsluta projektet i samband med BP 5?

- Beställaren har övertagit det formella ansvaret för det som levererats och eventuell restlista
- Utvärdering utförd och erfarenheter är tillvaratagna
- Projektdeltagare är återlämnade till ordinarie verksamhet
- Materiella resurser är återlämnade eller avvecklade
- Slutrapport är överlämnad och godkänd av styrgruppen
- Projektdokumentationen är diarieförda

Vem fattar beslut?

Beställaren med stöd av styrgruppen

Hur avslutas fasen?

Fasen avslutas med ett beslut om att avsluta projektet i och med BP 5.

3.1.4 Efter projektet

Effekt

Nu är projektet redan avslutat. Nu ska det säkerställas att nyttorna realiserats och följs upp. Vi jobbar med effekthemtagning och vi mäter och följer upp effekterna. Redan när projektdirektivet är på plats ska effektmålen finnas klara. Det gör det möjligt att starta förberedelser för effekthemtagning redan i samband med första leveransen i projektet (alltså innan projektet är klart) - om det är relevant. Beställaren är ansvarig. Arbetet sker ofta i linjen och till exempel kan en förändringsledare stötta beställaren.

3.2 Delprojekt

I vissa projekt kan det vara lämpligt att strukturera arbetet i ett eller flera delprojekt. Varje delprojekt ska ha egna mål och dessa ska vara en del av projektets övergripande mål. Det finns flera anledningar till att arbeta med delprojekt:

- Om projektet är stort och/eller komplext, eftersom delprojekt underlättar planering och genomförande i dessa fall. Delprojekten kan användas för att dela upp projektet i flera etapper som läggs tidsmässigt efter varandra
- Om genomförandet inte kan planeras helt förrän man kommit en bit in i projektet. Man är alltså i behov av tidigare delprojekts leveranser för att kunna komma vidare i planeringen av de kommande delprojekten.

Det ska finnas en övergripande projektplan för hela projektet och en projektplan för varje delprojekt. Om ett eller flera delprojekt är små eller okomplicerade räcker det att de planeras och beskrivs i den stora projektplanen.

Varje delprojekt ska ha en delprojektledare.

3.3 Projektets forum, roller och deras ansvar

Projektorganisation ser likadan ut för alla projekt som genomförs i Linköpings kommun. Ett projekt ska alltid ha:

- En beställare
- En styrgrupp
- En projektledare

- En projektgrupp
- Mottagare
- Resursägare

Bemanningen av de olika rollerna samt vilka resurser som ska inkluderas i projektgruppen/styrgruppen skiljer sig från projekt till projekt.

Exempel på roller som kan ingå i ett projekt, men som ej är obligatoriska är:

- Delprojektledare
- Förändringsledare
- Kommunikatör
- Kvalitetsgranskare
- Ekonom
- Referensgruppsdeltagare

Varje roll bör vara unik och ha tydligt definierade ansvar och befogenheter. Nedan finner du information om dessa roller och vad de har för olika uppgifter och ansvar samt de forum som är aktuella.

3.3.1 Beställare

Obligatorisk och styrande roll. Den som beställer och har mandat att starta ett projekt. Beställaren är den som officiellt godkänner beslutpunkter, med stöd av styrgruppen.

Beställaren är ägare och har det övergripande ansvaret över projektet. En viktig del är att beställaren är synlig och ytterst kommunicerar och bär förändringen. Inom förändringsledning kallas beställaren istället för huvudsponsor.

Beställaren ansvarar för effekt- och projektmål, tillsätter styrgrupp, utser projektledare (och förändringsledare när det är aktuellt) och lämnar ett skriftligt projektdirektiv till projektledaren.

Beställaren (med stöd av styrgruppen) tillsätter resurser till projektgruppen i överenskommelse med resursägare och säkerställer deras deltagande i projektet. Detsamma gäller även för en eventuell referensgrupp/-personer.

Beställaren ska ingå i styrgruppen, är ordförande och tillser att styrgruppen blir kallad. Hen leder styrgruppens arbete och tar de beslut som krävs för att projektet ska kunna fortsätta arbetet, och godkänna de resultat som projektet levererar.

Beställaren ansvarar för att projektets resultat kommer till användning och följer därför långsiktigt upp dess effektmål samt rekommendationer och framtida idéer från slutrapporten.

3.3.2 Styrgrupp och dess deltagare

Styrgrupp är ett obligatoriskt och styrande forum. Styrgruppsdeltagare är en obligatorisk och styrande roll i styrgruppen.

Styrgruppen är ett stöd till beställaren och projektledaren, säkerställer att projektet ligger i linje med förvaltningens/kommunens övergripande mål. De fastställer projektplanen och beslutar angående förslag om ändringar. Vidare bedömer de resultatet och lämnar rekommendation till beställaren om projektet ska drivas vidare, parkeras eller läggas ned. De undanröjer hinder, löser problem och hanterar avvikelser för projektet.

I en väl fungerande styrgrupp fungerar deltagarna som ambassadörer för projektet och hjälper till att förankra det hos olika intressenter vilket därmed ger projektet bättre förutsättningar att nå ett gott resultat.

Deltagarna i styrgruppen har nödvändig kompetens och erfarenhet för att kunna bedöma projektet, samt är väl insatta i projektmetodiken och har mandat att fatta beslut.

Förutom att en styrgruppsdeltagare har ovan kvaliteter kan hen även utses på grund av sakkunskap kring berörda verksamheter och/eller är resursägare och/eller har budgetansvar.

Styrgruppens sammansättning kan variera under projektets gång beroende på i vilken fas projektet befinner sig. Det är dock alltid en fördel om styrgruppen är relativt liten eftersom det skapar ett större engagemang och dessutom underlättar styrgruppsarbetet. Rekommenderat antal deltagare i styrgruppen (inklusive beställaren) är två till fyra, men kan utökas vid behov.

3.3.3 Projektledare

Obligatorisk och ledande roll. Ser till att projektmålen 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 och skapar en struktur för hur samarbetet med grupperna ska gå till och leder gruppen framåt. Projektledaren har även det övergripande ansvaret för projektets tidsplan, ekonomiska ramar och leveranser.

När det är dags att avsluta ett projekt, ansvarar projektledaren för att lämna över projektresultatet till beställaren.

3.3.4 Resursägare

Ett projekt har alltid en eller flera resursägare. Hen tillhandahåller resurser till det projekt kommunen vill driva och ansvarar för resurserna kompetensutveckling. En resursägare kan till exempel vara en linjechef.

Resursägare behöver inte ha en aktiv roll i projektet. Oavsett så är de/den av central vikt. Resursägare kan ingå i en styrgrupp eller vara beställaren själv.

3.3.5 Mottagare

Ett projekt har alltid en mottagare. Mottagaren är den som tar över ansvaret för resultatet när projektet är avslutat. Mottagaren kan vara den person som representerar den verksamhet/ det objekt som ska ansvara eller använda och förvalta projektresultatet (ägandeskap). Mottagaren kan till exempel se till att de arbetar efter det nya arbetssättet eller förvaltar det nya IT-systemet.

Mottagaren förväntas sätta sig in i projektets resultat och förväntad nytta. Det är ibland lämpligt att det är mottagaren som tar emot leveransen och ansvarar för eventuell restpunktlista.

Mottagaren behöver inte ha en aktiv roll i projektet, men påverkas och kan ibland påverka utan att aktivt jobba i projektet.

3.3.6 Projektgrupp och dess deltagare

Projektgrupp är ett obligatoriskt och utförande forum. Projektgruppsdeltagare är en obligatorisk och utförande roll i projektgruppen.

Projektdeltagare och projektledare bildar tillsammans projektgruppen. Den är projektets operativa arbetsgrupp och leds av projektledaren.

Projektdeltagaren är en person som är tillfälligt utlånad för att arbeta operativt i projektet. Enskilda projektdeltagare kan vara ansvariga för aktiviteter. För att kunna göra ett bra arbete har deltagarna avsatt tid för projektet i dialog med resursägaren och har nödvändig kompetens.

Projektgruppen består av personer med olika kompetens som satts samman för att lösa den aktuella uppgiften i projektet. Dess sammansättning kan variera under projektets gång beroende på i vilken fas projektet befinner sig.

Projektgruppen ansvarar för att tillsammans definiera de aktiviteter som behöver göras i projektet för att uppnå projektets mål, samt att genomföra dessa och delta aktivt på projektmöten.

3.3.7 Delprojektledare

Ej obligatorisk roll. Endast om ett delprojekt är aktuellt. Ledande roll för ett delprojekt. Driver delprojektet från beställning till avslut och levererar på delprojektets uppsatta mål.

Hens ansvar liknar i stora delar projektledarens. En viktig skillnad är att delprojektledaren åiterrapporterar till projektledaren, som har det övergripande ansvaret.

Delprojektledare ska ingå i det övergripande projektets projektgrupp.

3.3.8 Förändringsledare

Obligatorisk roll vid projekt som har stor påverkan på många individer i organisationen, som innebär att det måste ske beteendeförändringar. Ser till att den förväntade nyttan nås, effekthemtagningen.

I samverkan med beställaren formar förändringsledaren förändringsplanen som tar hänsyn till hur man transformerar individerna i organisationen. Den har en plan för hur vi arbetar för att få medarbetare att känna sig motiverade och engagerade till att vilja bidra och göra de beteendeförändringar som kan komma att krävas. Även en plan för att förebygga och hantera naturligt motstånd som kommer vid förändringar.

Förändringsledaren planerar för att ge individerna det stöd de behöver, före, under och efter projektet. Tar temperaturen på hur organisationen och individerna hänger med och klarar av förändringen. Och tillser att kommunikationen är tidig, transparent och tydlig. Jobbar väldigt tätt tillsammans med projektledaren.

I vissa fall kan projektledaren även agera förändringsledare vid mindre omfattande komplexa förändringar, beroende på resurstillgång och kompetens.

3.3.9 Referensgrupp och dess deltagare

Ej obligatoriskt forum, utses vid behov i samråd med styrgruppen. Är en rådgivande men ej beslutande grupp av intressenter och/eller sakkunniga. Exempelvis framtida användare av projektets resultat eller tekniska specialister. Det kan vara potentiella användare och/eller medborgare.

3.3.10 Kvalitetsgranskare

Ej obligatorisk roll. Utses vid behov i samråd med styrgrupp. En för projektet utomstående person som granskar projektet.

Kvalitetsgranskaren ansvarar för att tillsammans med projektledaren ta fram en kvalitetsgranskningsplan där kritiska faktorer för projektets genomförande speciellt beaktas. Hen ansvarar för att planen följs och rapporterar till styrgruppen.

4. Uppdrag

Uppdrag är en tillfällig arbetsinsats för att uppnå ett specifikt resultat. Komplexiteten är låg och förväntningen på arbetet är tydligt definierad och ska uppnås inom avgränsad tid och kostnad.

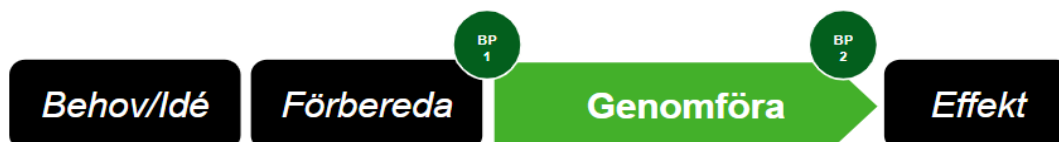
Arbetet behöver ingen eller mindre samordning eller någon större styrstruktur. Utmaningen som behöver lösas har låg risk, låg kostnad och förändringen påverkar en liten del av verksamheten.

En förstudie av ett projekt kan även drivas som ett uppdrag. Uppdrag är även lämpligt om vi idag har mycket liten kunskap om det vi ska undersöka (utredning).

Uppdrag som startas ska ligga inom ramen för den övergripande målinriktningen i Linköpings kommun

4.1 Uppdragets fas och dess beslutspunkter

Uppdragets livscykel består av en fas med två beslutspunkter: En för start: BP 1 och en för slut: BP 2.



4.1.1 Innan uppdraget

Innan uppdraget har beställaren identifierat ett behov, prioriterat det, definierat **vad** som ska utföras och **varför** samt **när** arbetet ska vara klart och vad det får **kosta**. Det dokumenteras i ett uppdragsdirektiv. Syftet är att uppnå en gemensam förståelse för uppdragets innebörd.

Om en förstudie är aktuell kan genomföras enligt uppdragsprocessen. Önskat resultat av förstudien anges då i uppdragsdirektivet.

En uppdragsledare utses. Beslut om att starta uppdraget tas i och med BP 1.

4.1.2 Uppdragets fas - genomföra

Genomförandefasen kan delas upp i tre moment: Planera, Genomföra, Avsluta.

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 och att stämma av uppdragsdirektivet.

Uppdragsledaren analyserar uppdraget. Eventuell arbetsgrupp/enstaka resurs (ej obligatoriskt, beror på uppdragets komplexitet/storlek) tillsätts efter dialog med beställaren.

Uppdragsledaren planerar uppdragets aktiviteter utifrån karaktären på uppdraget, såsom intressentanalys, inhämtning av behov/krav, riskanalys, lönsamhetsanalys, med flera. Ingen officiell plan behöver tas fram.

Uppdragsledaren ansvarar för uppdragets genomförande och kvalitet. Avstämningar mellan beställare och uppdragsledare kan behövas. Statusuppdateringarna kan behövas vid längre uppdrag. De överlämnas efter överenskommelse till beställaren skriftligt eller muntligt.

Uppdraget avslutas (BP 2 beslut) när beställaren har mottagit och godkänt uppdragets leverans och det motsvarar uppdragets mål. Nu avvecklas eventuell arbetsgrupp/resurs och uppdragsledaren överlämnar en uppdragsrapport (eller annan form överenskommen med beställaren).

Uppdragsledaren ansvarar för att rätt handlingar diarieförs enligt Stadsarkivets föreskrift om hantering av projekthandlingar.

4.1.3 Efter uppdraget

När det är relevant ansvarar beställaren för att följa upp och säkerställa att nyttorna realiserar. Vi jobbar med effekthemtagning.

4.1.4 Uppdragets roller

Organisationens uppbyggnad i ett uppdrag består av en beställare och uppdragsledare.

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 leverans. Beställaren ansvarar för att långsiktigt följa upp effektmål från uppdragsdirektivet samt rekommendationer och framtida idéer från eventuell uppdragsrapport/annan slutredovisning.

Uppdragsledare

Leder arbetet och ser till att målet med uppdraget uppnås. Kallar till eventuella avstämningsmöten med beställaren. Är den som ansvarar för att handlingarna arkiveras på rätt sätt.

5. Dokumentmallar

Nedan angivna dokument är obligatoriska och ska alltid upprättas/alternativt kan informationen finnas i till exempel ett projektstyrningsverktyg:

Projekt:

- Projektdirektiv
- Projektplan
- Statusrapport
- Beslutslogg
- Leveransgodkännande
- Slutrapport

Uppdrag:

- Uppdragsdirektiv
- Uppdragsrapport (eller annan form enligt överenskommelse med beställaren, till exempel ett projektdirektiv)

För att underlätta arbetet så finns ett antal dokumentmallar framtagna som stöd. Samtliga finns tillgängliga via Linweb och uppdateras vid behov.