



GAVLIA

XLPM-handboken

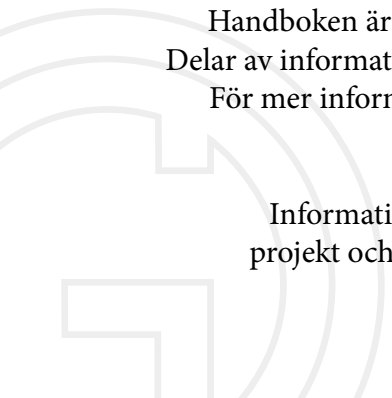
GAVLIA-KONCERNEN
2020



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING.....	5
OLIKA SÄTT ATT LEDA ARBETE.....	6
PORTFÖLJ.....	8
PROGRAM.....	9
Programmets livscykelmodell.....	10
PROJEKT.....	13
Projektorganisation.....	15
Sponsor och styrgrupp.....	15
Referensgrupp.....	17
Projektledare.....	17
Hantera förändring.....	19
Projektlivscykelmodellen.....	20
Tollgate.....	22
Milstolpe.....	23
Projektanalysfas.....	24
Projektplaneringsfas.....	25
Projektgenomförandefas.....	26

Projektavslutningsfas.....	27
Projektuppföljning.....	28
Projektdokument.....	29
Projektbeställning.....	30
Projektplan.....	31
Riskregister.....	32
Statusrapport.....	32
Slutrapport.....	33
Byggprojekt.....	34
UPPDRAG.....	36
Uppdragets livscykel.....	37
Uppdragsorganisation.....	38
Uppdragssponsor.....	39
Uppdragsledare.....	39
Teammedlem.....	40
Uppföljning av uppdrag.....	41
Avslut av uppdrag.....	42
LOKALUTREDNING OCH LOKALRESURSPLAN.....	42
BEREDNING.....	43



Handboken är producerad för Gavlia-koncernen, 2020.
Delar av informationen i handboken är hämtade från Semcon.
För mer information om XLPM besök Semcons portal:
www.xlpm-online.com

Information om Gavlia-koncernens program,
projekt och uppdrag finns på intranätet Ankaret.

INLEDNING

XLPM är en metodik för att leda och styra uppdrag, projekt, program och portföljer i en projektbaserad verksamhet. Metodiken är utvecklad av Semcon och används i hela Gävle kommunkoncern.

Namnet XLPM är en förkortning av Excellence in Project Management, vilket på svenska kan översättas med förträfflig eller högklassig projektledning. Metodiken erbjuder såväl inspiration som struktur och verktyg för ett framgångsrikt projektarbete. Innehållet är utformat för att ge stöd till alla inblandade i såväl styrande som ledande och genomförande funktioner.

Denna handbok är framtagen som ett stöd till Gavliakoncernens arbete med XLPM-metodiken.

OLIKA SÄTT ATT LEDA ARBETE

Uppdrag, projekt och program 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.

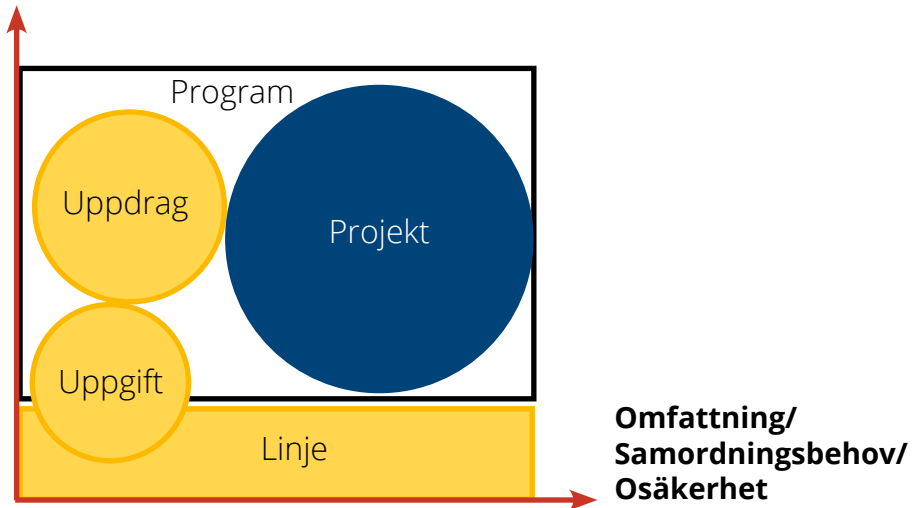
Uppdrag, projekt och program har olika egenskaper, därför är det viktigt att välja rätt arbetssätt utifrån arbetets specifika förutsättningar.

Uppdrag som arbetsform kan användas när arbetet inte är för komplicerat eller inte behöver samordning av resurser. Kostnaden för arbetet och den tid som krävs för genomförandet kan dock fortfarande vara omfattande.

Projekt är ett icke återkommande, tidsbegränsat och budgeterat arbete, med uppsatta mål. Ett projekt planeras, styrs och genomförs av en tillfällig organisation.

Program är en samling av relaterade projekt eller uppdrag, som leds på ett samordnat sätt. Fördelen med program är att projekten och uppdragen gemensamt uppnår högre effekter än om de hade hanterats enskilt.

**Grad av
förändring**



För att uppnå effektivitet i arbetet är det viktigt att välja det arbetsätt som passar bäst, arbetsättet bestäms utifrån arbetets art, tydlighet och komplexitet.

PORTFÖLJ

En portfölj innehåller planerade och pågående komponenter, det vill säga program, projekt och uppdrag som i sig representerar olika sätt att leda och hantera arbetet.

Portföljledning säkerställer att organisationer väljer, prioriterar, godkänner och styr alla projekt och annat arbete i organisationen, antingen enskilt eller inom program. Medan projektledning oftast fokuserar på att *göra saker rätt* så syftar portföljledning till att *göra rätt saker*.

Portföljägare inom Gavlia-koncernen är koncernchefen. Portföljledare är projektsamordnaren. Portföljens styrgrupp består av VD för respektive bolag inom Gavlia-koncernen samt Gavlefastigheters byggchef, fastighetschef, economichef, projektsamordnare, vice VD och lokalförsörjningschef.

Fördelarna med portföljledning

- Förbättrad samordning av arbetet. Alla beslut rörande portföljen fattas inom ramen för organisationens strategier och mål.
- Förbättrad resursanvändning.
- Bättre insyn.
- Mer konsekvent hantering.
- Ökat samarbete och förbättrad kommunikation.
- Undvikande av onödigt arbete.

PROGRAM

Ett program är ett sätt för att gruppera relaterade projekt och uppdrag för att kunna hantera dem på ett kontrollerat och samordnat sätt. Ett program är ett sätt att bryta ner stora, komplexa initiativ med eventuell stor osäkerhet och risk, i flera hanterbara projekt och uppdrag.

Ett program kan påbörjas även om flera delar i programmet slutresultat ännu inte är bestämt. Ett program kan även leverera nytta till organisationen redan under sin livstid, eftersom alla projekt och uppdrag levererar konkreta resultat som bidrar till den önskade nyttan.

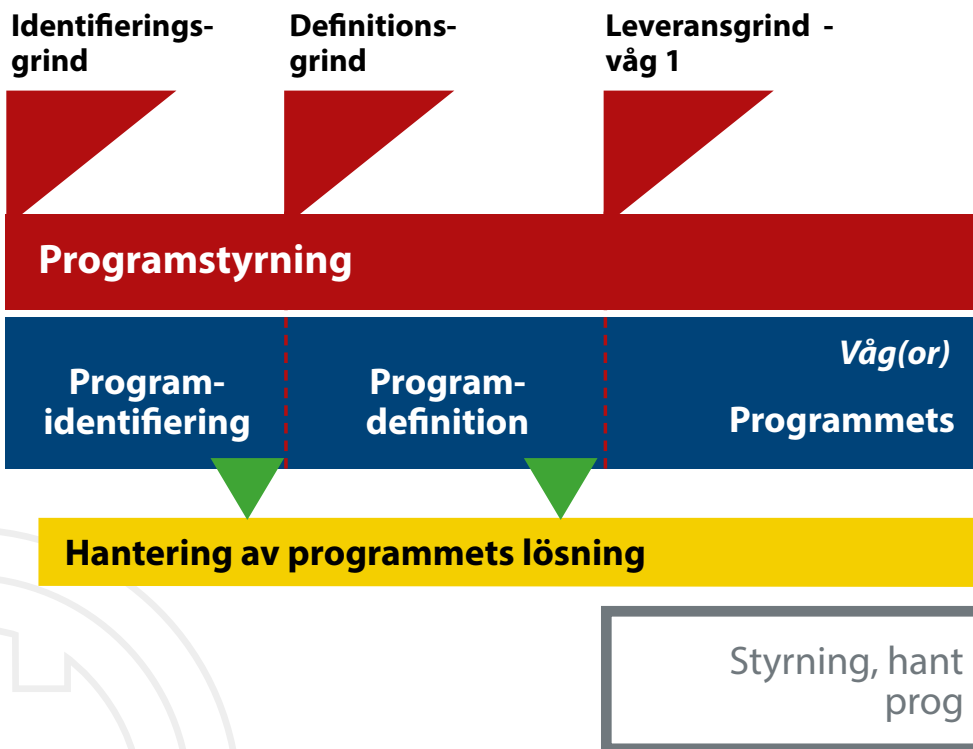
Fördelen med att gruppera projekt och uppdrag i ett program är att det blir en mer effektiv användning av resurser samt att nyttor uppnås på ett sätt som inte kunde ha uppnåtts om projekten hanterats enskilt. Ett framgångsrikt program karaktäriseras därmed av att önskade effekter och nyttor uppnåtts inom tids- och budgetramarna.

När beslut tas om att ett program ska starta, utser koncernchefen en programsponsor. Programsponsorn är ansvarig för programstyrningen. Detta innebär bland annat att programsponsorn ska upprätta en programbeställning samt vara ordförande i samt sammankalla programstyrgruppen.

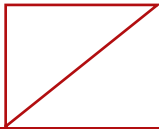
Programsponsorn är huvudansvarig för att driva programmet framåt.

Programmets livscykelmodell

Programmets livscykelmodell är uppdelad i fem faser med mellanliggande grindar i form av beslutspunkter. Varje fas påbörjas som ett resultat av ett beslut som fattas i den föregående fasen. Programmets leverans- och nyttorealiseringsfas kan spänna över år och till och med årtionden. Den fasen delas oftast upp i "delfaser" och benämns i programvågor.



Leverans-
grind(ar)



Överförings-
grind



Stängnings-
grind



ering och genomförande av
ramkomponenter

PROJEKT

Ett projekt är ett icke återkommande, tidsbegränsat och budgeterat åtagande för vilket ett mål har satts upp. Ett projekt planeras, styrs och genomförs av en tillfällig projektorganisation som är skräddarsydd för projektets speciella behov. Projektspansor utses av koncernchefen. Resurshållande chef föreslår projektledare, som sedan godkänns av projektspansor.

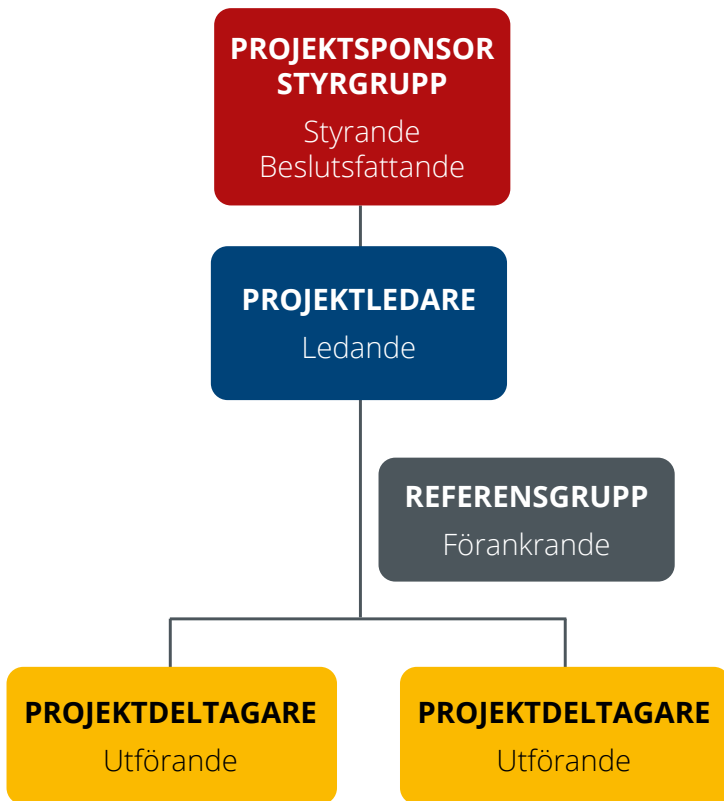
Ett projekt är avgränsat till:

- Resultat (mål)
- Kostnad (resurs)
- Tid (start och slutpunkt)

Projektspansorn är huvudansvarig för att driva projektet framåt. Projektledaren är ansvarig för att leda arbetet i projektet.

Innan projektet startas görs en bedömning av:

- **Nyttan** - leder projektets förväntade resultat till ökad kundtillfredsställelse, ökad effektivitet, lägre kostnader, positiv miljöpåverkan, att vi lever upp till lagkrav, ökad kapacitet eller säkrare drift.
- **Kostnadseffektivitet** - beräknad ekonomisk besparing i förhållande till ekonomisk insats.
- **Genomförbarhet** - Finns det förutsättningar att lyckas genomföra projektet avseende tillgängliga resurser, kompetens, osäkerheter och risker.
- **Lämplig arbetsform** - är projektarbete lämplig arbetsform för genomförandet.
- **Vem får starta ett projekt?** För att få starta eller initiera ett projekt krävs det att man äger bland annat en budget.



Projektorganisation

Projektorganisationen är en tillfällig sammansättning av resurser. Projektorganisationen existerar parallellt med linjeorganisationen och tar sina resurser därifrån. I vissa projekt hämtas även resurser externt.

En projektorganisation är skräddarsydd och speglar projektets innehåll och leveranser. Projektorganisationen avvecklas när projektet levererat sitt resultat eller avvecklats i förtid.

Projektorganisationen är ett verktyg för sponsor och projektledaren och ska förändras med projektet.

Ansvarsfördelning

- **Vad och varför** - Projektspansorn fastställer mål och ramar.
- **Vilka** - Avdelningschefen ställer resurser till förfogande.
- **Hur och när** - Projektledaren planerar och leder.

Sponsor och styrgrupp

Sponsorn avgör om det behöver bildas en styrgrupp för projektet. Styrgruppen bör i så fall bestå av projektspansorn, resursägare och andra beslutsfattare som har intresse av och inflytande på projektet och dess resultat.

Projektspansorn är den formella uppdragsgivaren till projektledaren. Övriga styrgruppsledamöter bidrar med beslut och synpunkter från respektive funktion.

Sponsorns ansvar

- Förändringar som påverkar projektets mål, förväntade resultat, leveranstidpunkter och kostnadsramar beslutas av sponsor.
- Inför beslut säkerställer sponsorn att alla påverkade intressenter informeras och ges möjlighet att bedöma och påverka förestående beslut och dess konsekvenser.
- Ansvarar för att nödvändiga förutsättningar finns för projektet att nå uppsatta mål.
- Beslutar om förändringar som påverkar omfattning, övergripande tidplan och kostnader.
- Godkänner projektplanen.

Styrgruppens uppgift

- Att aktivt stödja och uppmuntra projektledaren
- Att stödja projektet i fråga om kompetens, prioritering och problemlösning
- Att bidra till projektarbetet med sina individuella färdigheter och erfarenheter
- Att se till att resurserna finns tillgängliga för projektet
- Att kommunicera det överenskomna projektmålet
- Att stödja projektmedlemmarna och öka deras engagemang för projektet
- Att göra projektet känt i hela organisationen för att detta ska betraktas som ett bidrag till organisationens affärsverksamhet
- Att kommunicera projektstyrgruppens beslut, följa dem och se till att de verkställs

Tänk på att en styrgruppsmedlem måste ha mandat att fatta beslut för sin funktion.

Referensgrupp

Referensgruppen består vanligtvis av en eller flera specialister som normalt inte tillhör projektgruppen. Projektledaren kallar samman en eller flera referensgrupper som stöd och förankring vid beslut inom projektets ramar.

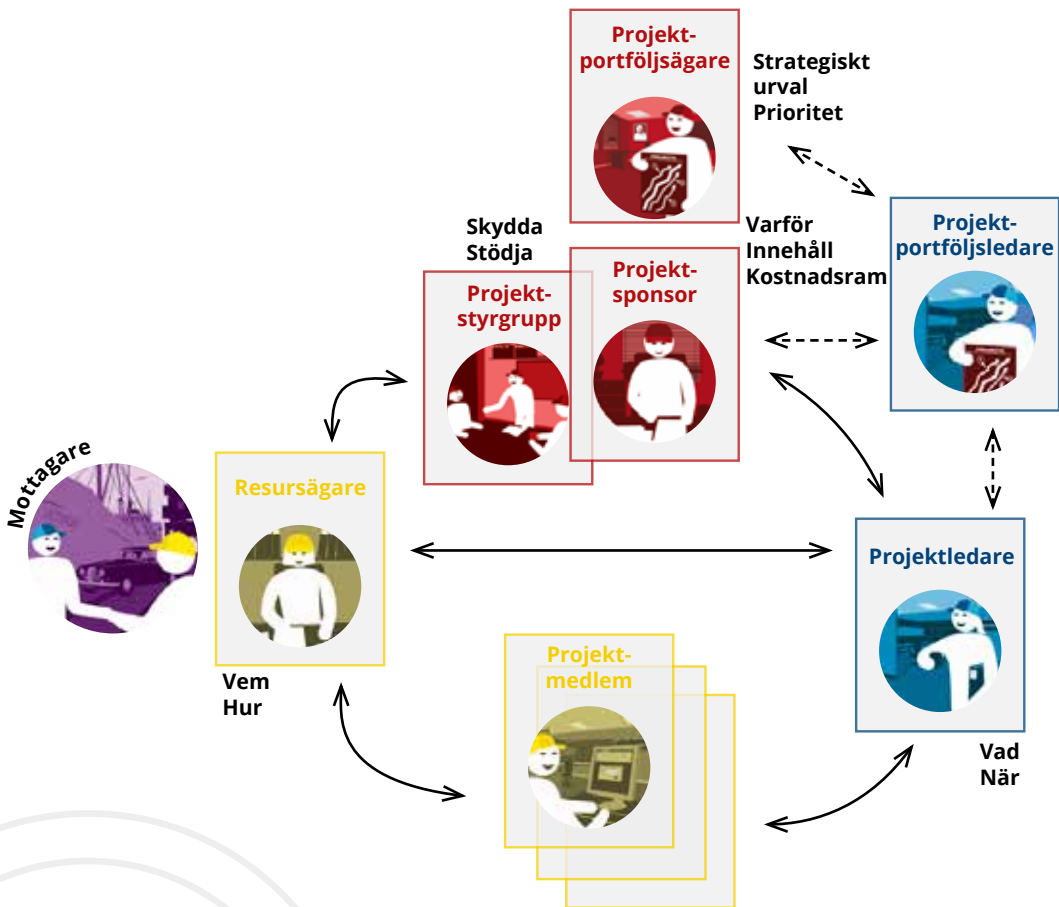
Projektledare

Projektledarens ansvar innefattar:

- Tidplan, budget och leverans enligt projektplan.
- Ledning, planering och koordinering av projektet.
- Nyttjande och förvaltning av tillhandahållna resurser.
- Uppföljning och rapportering.
- Information till projektets intressenter.
- Kontakter med projektsponsor.
- Rapportera vid styrgruppsmöten.

Mandat att ändra

- Förändringar som inte påverkar projektets mål, förväntade resultat, leveranstidpunkter och kostnadsramar beslutas av projektledaren.



Hantera förändring

Under projektets löptid sker många förändringar inom och utom projektet. Förändringar är en del av projektets vardag.

I projektet ökar den samlade insikten och kunskapen, alternativa lösningar presenteras, effektivare tillvägagångssätt och metoder upptäcks.

I projektets omgivning sker förändringar såsom att krav och behov preciseras eller ändras, nya intressenter påverkar projektet och förseningar hos underleverantörer uppstår.

Skapa rutiner för förändringar

För att ta tillvara och anpassa projektet till förändringar behöver projektet upprätta rutiner och fördela ansvar för att:

- analysera förändringar och klargöra dess konsekvenser.
- föreslå beslut och åtgärder.
- dokumentera och informera om fattade beslut och åtgärder.
- införa fattade beslut och åtgärder.



Förbered och fatta tollgatebeslut

Följ upp och stöd projektet



Projektlivscykelmodellen

Modellen visar strukturen på projektet. Projekten är indelat i fyra faser. Genomförandefasen i sin tur är uppdelad i tre del-faser.

Det röda blocket

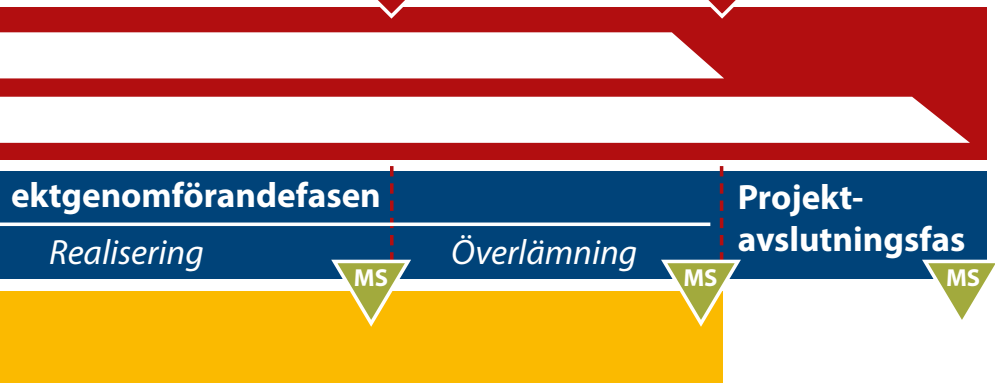
Det röda blocket är den styrande delen. Det är i den röda delen som besluten tas, det vill säga hos portföljägaren, projekt-sponsorn och styrgruppen. Den röda färgen representerar affärsmässigt ansvar.

Beslut att
överlämna
projektets
slutresultat

TG4

Projektets
slutresultat accepterat,
beslut om att starta
projektavslutning

TG5



Det blå blocket

Det blå blocket är den ledande delen. Den blå färgen representerar uppdrags-, projekt-, program- och portföljledningsfunktionen. I projektlivscykelmodellen är det blå blocket projektledarens del i projektet.

Det gula blocket

Det gula blocket är den operativa delen. Det är i det gula blocket som resurserna finns. Här ingår delprojektledare, resursägare och arbetslagen.

Tollgate

En *Tollgate* är en beslutspunkt. Den betecknar ett på förhand definierat resultat (eller kriterier) som skall vara uppfyllt vid en bestämd tidpunkt.



En tollgate fastställs av projektspansorn och dokumenteras.

Varje tollgate är ett stöd för projektspansorn att undersöka och verifiera att projektet följer upprättad plan och vid behov kunna ge stöd och vidta eventuella åtgärder.

Generella områden i checklista vid en tollgate:

- Affärs- och kostnadssituation
- Projektstatus
- Tillgång till resurser
- Förtroende för fortsatt arbete

Milstolpe

En *Milstolpe* betecknar – *i likhet med en tollgate* – ett på förhand definierat resultat (eller kriterier) som skall vara uppfyllda vid en bestämd tidpunkt. Skillnaden är att milstolpar fastställs och dokumenteras av projektledaren.



Vid varje milstolpe blickar man bakåt och ser på fasens resultat. En milstolpe kan ses som ett delmål medan en tollgate fyller funktionen som grind, som öppnas in till nästa fas vid uppnått delmål.

Milstolpar är ett hjälpmedel för projektledaren och projektdeltagarna att planera, styra och följa upp projektets status och progress.



Projektanalysfas

TG0 - TG1

I projektanalysfasen bestäms *vad* som ska göras. Fasen syftar till att specificera projektets mål, omfattning, tollgates, kostnadsramar, risker och organisation.

Resultatet dokumenteras i projektplanen

Vid teknikprojekt innehåller analysfasen arbete som leder till beslut om teknisk lösning efter utredning av flera alternativ.

Generella kriterier som skall vara uppfyllda är:

1. Projektbeställningen är upprättad och godkänd.
2. Affärsmässig bedömning – det vill säga analys av fördelar och kostnader – är genomförd.
3. Projektledaren är utsedd och har tillräckligt väl förstått projektets uppgift - mål, omfattning, innehåll, ramar och förutsättningar.
4. Projektbeställningen omsätts i en preliminär projektplan.
5. Projektspansorn har säkerställt projektets inledande behov av resurser.



Projektplaneringsfas

TG1 - TG2

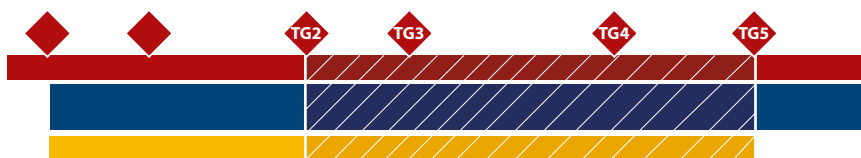
I planeringsfasen sker planeringen av projektet och man bestämmer *hur* projektet ska genomföras. Detta steg syftar till att skapa och säkerställa tillräckliga förutsättningar för ett effektivt genomförande.

Först efter fullgjord planeringsfas kan projektet med full effektivitet genomföra den egentliga huvuduppgiften (i genomförandefasen).

Planeringsfasen är ofta den mest kritiska delen i ett projekt. Projektledaren ansvarar för att hålla projektplanen aktuell. Syftet med projektplanen är att specificera och säkerställa hur projektet skall genomföras.

Generella kriterier som skall vara uppfyllda är:

1. Projektledaren tillsammans med projektdeltagarna har reviderat projektplanen.
2. Alla projektdeltagare har förstått den egna uppgiften och är tillräckligt insatta i projektplanen som helhet.
3. Projektet har tilldelats tillräckliga personella resurser för att kunna genomföra planerat projekt.
4. Alla projektdeltagare har tillräckliga kunskaper och färdigheter för att effektivt kunna fullfölja tilldelade uppgifter, eller att det finns en plan som säkerställer hur projektdeltagarna erhåller nödvändiga kunskaper och färdigheter.
5. Projektet har tillräckliga och ändamålsenliga materiella resurser, till exempel utrustning, för att effektivt kunna genomföra planerat projekt.



Projektgenomförandefas TG2 - TG5

I genomförandefasen utförs projektets uppgift och resultatet redovisas.

Omfattning och former för arbetet varierar från projekt till projekt, beroende på det resultat som skall levereras och det tillvägagångssätt man valt, det vill säga arbetsmetoden.

Genomförandefasen kan delas upp i tre delfaser med TG3- och TG4-beslut. Första delen är etableringsfasen då projektet ska upp på banan. Nästa delfas är realiseringsfasen, där man utför själva produktionen. Den tredje fasen är överlämning då resultatet ska levereras till mottagaren.

Projektledaren lämnar över resultatet till projektsporn och till utsedd resultatmottagare i organisationen.

Generella kriterier som skall vara uppfyllda är:

1. Projektet har levererat sitt slutresultat eller på annat sätt fullgjort sitt åtagande. Tillhörande dokumentation är levererad.
2. Projektsporn, eller av denne utsedd representant, har godkänt resultatet enligt fastställda godkännandekriterier.



Projektavslutningsfas

Efter TG5

Avslutningsfasen handlar om att ta lärdom. Fasen avslutas med att sponsorn kallar till möte där slutrapporten redovisas för styrgruppen.

Vid mötet fattar sponsorn i samråd med styrgruppen och projektledaren formellt beslut att projektet är avslutat.

Generella kriterier som skall vara uppfyllda är:

1. Projektdeltagare är återlämnade till ordinarie personalansvarig ledare.
2. Materiella resurser, till exempel utrustning, är återlämnade eller avvecklade.
3. Relevanta projekt- och produktdokument är registrerade och arkiverade.
4. Slutrapport är upprättad och redovisad för projektbeställaren.

Projektuppföljning

Uppföljningen görs på olika nivåer, under projektets gång. Respektive projektdeltagare följer upp sina egna resultat och planer. Projektledaren följer upp projektets samlade resultat och planer.

Den individuella respektive projektövergripande uppföljningen kan göras i olika former, till exempel på speciella projektmöten för uppföljning och rapportering.

I uppföljningen ingår exempelvis att följa upp förbrukade arbetsmängder, kostnader, risker och tidsplan.

Möten är ett viktigt instrument för uppföljning

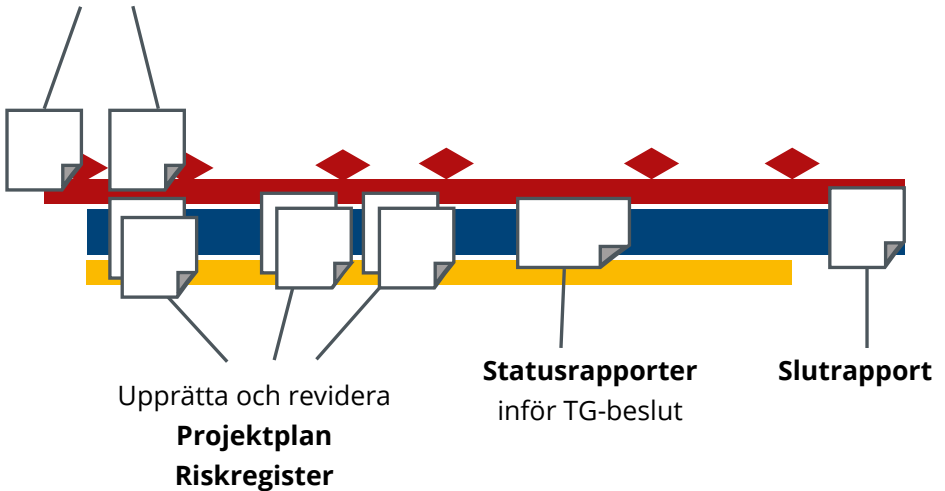
Exempel på mötesformer och intervall:

- Personliga samtal 1 gång/vecka
- Projektmöten 2 gånger/månad
- Styrgruppsmöten 1 gång/månad

Projektdokument

Inom projektet upprättas flera dokument. Några av dessa är fördelade enligt följande på tidsaxeln;

Upprätta och revidera
Projektbeställning



Projektbeställning

Projektbeställningen är inriktad på att specificera vad som ska åstadkommas samt ange krav, ramar och aktuella förutsättningar för projektets genomförande.

Projektsponsorn ansvarar för upprättande och godkännande av projektbeställningen.

Målgruppen för projektbeställningen är i första hand projektledaren och projektdeltagarna, men även andra intressenter till projektet.

Projektbeställningen upprättas inför analysfasen och kan sedan revideras inför utredning/planering.



Projektplan

Projektplanen är ett dokument som beskriver projektet i sin helhet.

I projektplanen samlas detaljer som berör projektet. Den ska specificera allt från projektets syfte och bakgrund, till mål och resultat. Här presenteras till exempel ramarna för projektet, resurserna som behövs, budget, organisation, kommunikationsplan och slutligen beskrivs hur resultatet ska överlämnas till mottagaren.

Projektplanen upprättas tidigt i projektanalysfasen och revideras sedan fram till genomförandefasen.

Det är projektledaren som ansvarar för upprättandet av projektplanen och som ser till att den blir godkänd av sponsorn.

Projektplan för <projektets namn>

1. Projektmål och strategier
2. Projektets intressenter
3. Projektvärde
4. Projektets omfattning
5. Projektets kvalitetsplan
6. Upphandling
7. Projekttidplaner
8. Projektbudget och finansiell rapportering
9. Projektorganisation
10. Riskhantering i projektet
11. Projektets kommunikationsplan
12. Överlämning och stängning av projektet
13. Övrigt

Riskregister

I riskregistret dokumenteras projektets risker. De identifierade riskerna bedöms utifrån hur stor sannolikheten är att de ska inträffa och hur stor konsekvens de i så fall skulle få för projektet eller dess förväntade värde. Syftet är att ge underlag för att välja ut de största riskerna, de som aktivt behöver hanteras i projektet.

Statusrapport

Statusrapporten är ett underlag för att ta beslut och vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa projektets framåtskridande.

Målgruppen för statusrapporten är framför allt sponsorn och en eventuell styrgrupp. Statusrapport upprättas enligt fastställt regelbundet intervall under projektets hela löptid. Månadsvis rapportering rekommenderas i normalfallet.

Statusrapporten innehåller dels en tillbakablickande del som inriktas på åstadkomna resultat, dels en framåtblickande del som fokuseras på kritiska moment med, förslag till, beslut och åtgärder för att säkerställa projektets fortsatta genomförande.

Projektledaren ansvarar för upprättande av statusrapporten.

Riskregister för <projektets namn>

1. Riskanalysinformation
2. Risker

Statusrapport för <projektets namn>

1. Projektstatus (inklusive avvikelser från plan)
2. Prognos
3. Riskhantering
4. Ändringshantering
5. Beslut som behövs

Slutrapport

Syftet med slutrapporten är att summera och utvärdera projektet. Det är projektledarens ansvar att upprätta dokumentet, som sedan godkänns av projektsponsorn. Slutrapporten ska däremot rikta sig till alla som deltagit i projektet. Alla projektmedlemmar ansvarar därmed för att bidra med iakttagelser och erfarenheter till slutrapporten.

Slutrapporten är ett underlag för att kunna ta lärdom men också för att kunna göra eventuella förändringar eller förbättringar inför framtiden.

Slutrapport för <projektets namn>

1. Projektbeskrivning
2. Projektvärde (uppnått jämfört med förväntat)
3. Projektresultat jämfört med projektmål

Erfarenheter och lärdomar

- Projektets styrande funktion
- Projektledningsfunktion
- Projektets operativa funktion

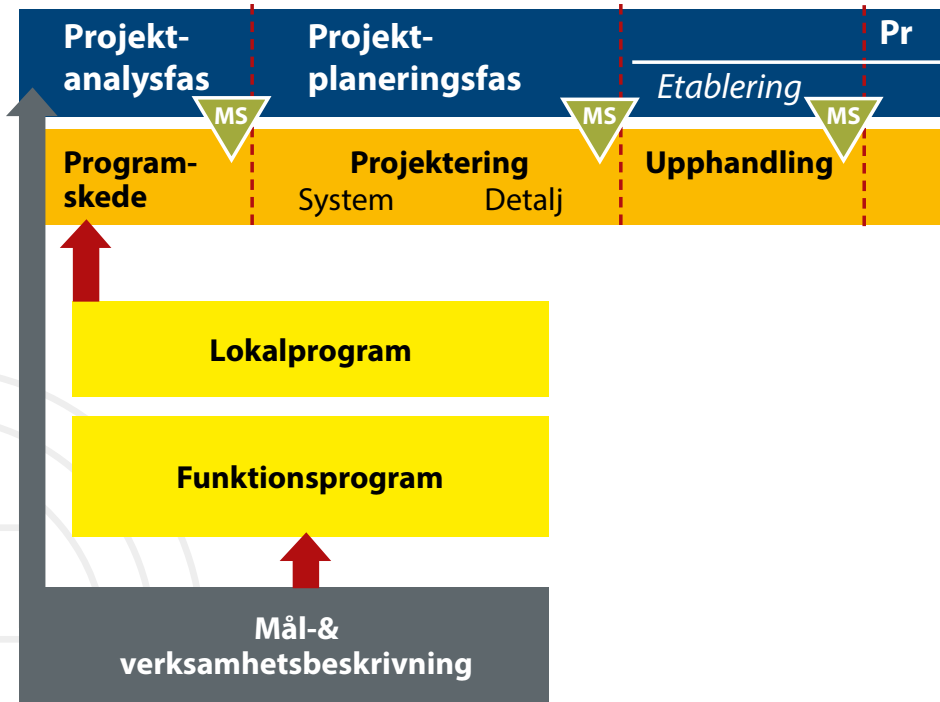
Byggprojekt

Det stora flertalet av projekten som genomförs inom Gavliakoncernen är byggrelaterade projekt. Projektmodellen har i samråd med Semcon och några andra byggherrar i Sverige kompletterats med byggbranschens skedesindelning samt inom Gavlia med ytterligare en beslutspunkt, TG SH – Tollgate systemhandling.

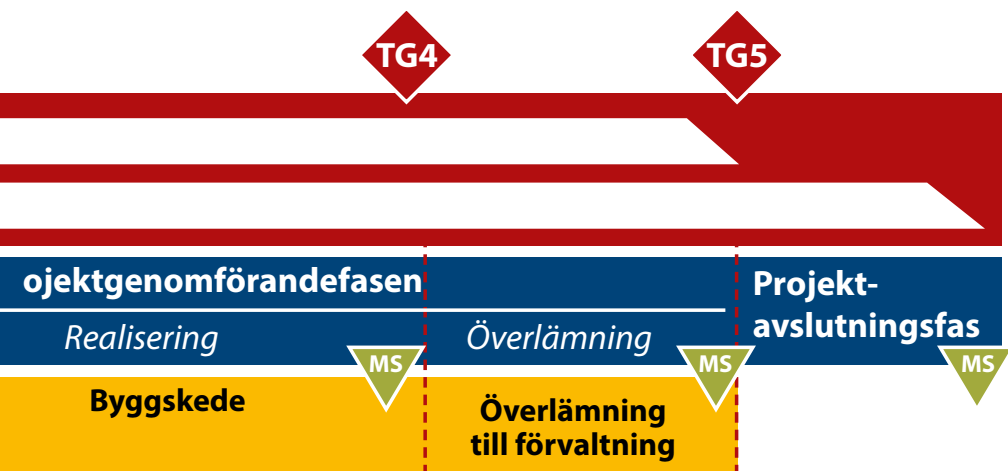


Förbered och fatta tollgatebeslut

Följ upp och stöd projektet



Förslag till mål- och verksamhetsbeskrivning, funktionsprogram och lokalprogram upprättas av verksamhetens projektledare alternativt av lokalstrateg. Skrivningen förankras med sponsor/styrgrupp därefter så skall den godkännas av behörig chefsnivå hos brukaren.



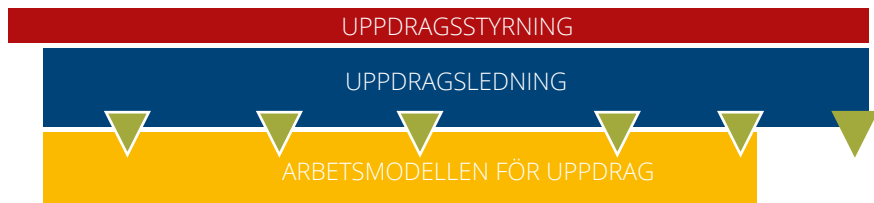
UPPDRAG

Ett uppdrag kännetecknas av att det är relativt enkelt. Liksom för ett projekt, är ett uppdrag icke återkommande, tidsbegränsat och budgetstyrt enligt målet som satts upp. Men i motsats till ett projekt, har uppdraget låg osäkerhet och låg komplexitet. Uppdraget kan trots detta sträcka sig över lång tid och medföra en stor kostnad.

Uppdragssponsorn är huvudansvarig för att driva uppdraget framåt. Resurshållande chef föreslår en uppdragsledare, som sedan godkänns av uppdragssponsorn. Uppdragsledaren ansvarar för att leda arbetet i uppdraget.

Relevanta delar av projektmetodiken kan användas i ett uppdrag, men dokumentationen är mindre omfattande och det finns inget behov av styrbeslut, genom styrgrupp och Tollgates.

Uppdraget planeras, kontrolleras och utförs av en temporär organisation som är skräddarsydd för uppdragets specifika behov.



Uppdragets livscykelmodell

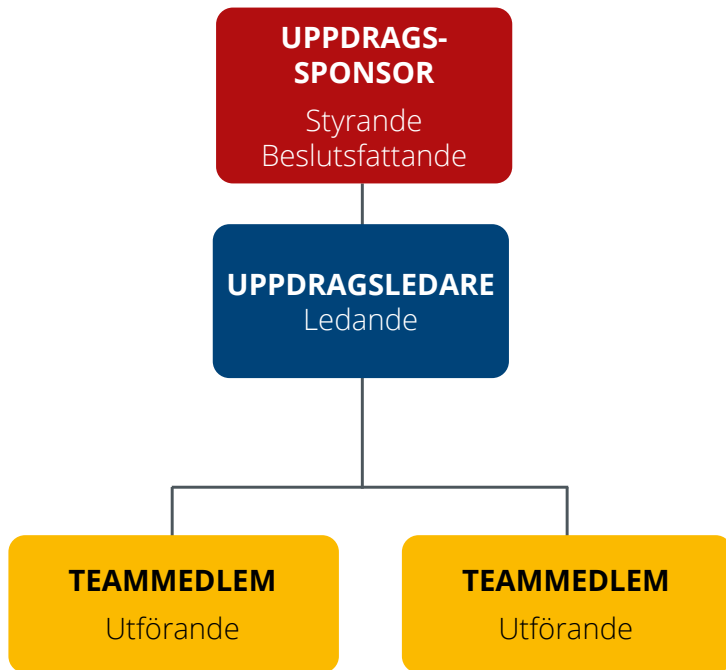
Livscykeln för uppdrag i XLPM är en översikt av uppdraget, från initiering till avslut. De röda, blå och gula delarna av livscykelns översikt representerar de olika processerna som används:

Den röda linjen representerar styrningsprocessen och utförs av uppdragssponsorn, som är ansvarig för uppdraget, och av den anledningen är involverad i att styra uppdraget från initiering till avslut.

Processen uppdragsledning illustreras av det blå fältet i översikten. Den utförs av uppdragsledaren och vidareutvecklas inom uppdragsledningen.

Slutligen illustrerar det gula fältet i livscykelns arbetsmodellen. Det är här aktiviteter och processer som används vid utveckling av uppdragets resultat definieras.

Uppdragsorganisation



Uppdragssponsor

Uppdragssponsorn är ansvarig för att:

- Informera projektportföljägaren om alla pågående och avslutade uppdrag inom hens enhet,
- Säkerställa att uppdraget stämmer överens med projektportföljsstrategin,
- Vid behov införskaffa rätt mandat inför uppstart av uppdraget,
- Förbereda en uppdragsspecifikation,
- Utse en uppdragsledare,
- Säkerställa att uppdraget förses med de resurser och den uppmärksamhet som behövs för att leverera förväntat slutresultat,
- Styra strategiskt viktiga gränssnitt i uppdraget,
- Stänga ett uppdrag omedelbart på begäran av projektportföljägare.

Uppdragsledare

Uppdragsledaren är en person med kompetens och befogenhet att leda arbete som passar att drivas som uppdrag. Det rekommenderas att uppdragsledaren som lägst har grundläggande kunskap inom projektledning.

Uppdragsledaren är ansvarig för att driva igenom uppdraget enligt de kriterier som är satta i uppdragsspecifikationen. Detta inkluderar att:

- analysera och planera uppdraget,
- leda, kontrollera och samordna uppdragets genomförande och överlämna leveransobjekt,

- föreslå uppdateringar i uppdragsbeställningen gällande ändringar som påverkar begränsningar som uppdrags-sponsorn har angivit,
- vid behov förbereda en uppdragsplan, som ligger på passande nivå för att leda uppdraget,
- upprätta ett riskregister,
- säkerställa att resurserna som behövs för att fullfölja uppdraget är involverade och engagerade i arbetet,
- enligt överenskommelse rapportera uppdragets status till uppdragssponsorn,
- genomföra överlämning av uppdragets resultat enligt tidigare överenskomna acceptanskriterier och procedurer (med mottagaren),
- skriva en uppdragsrapport och formellt skaka hand med uppdragssponsorn för att stänga uppdraget.

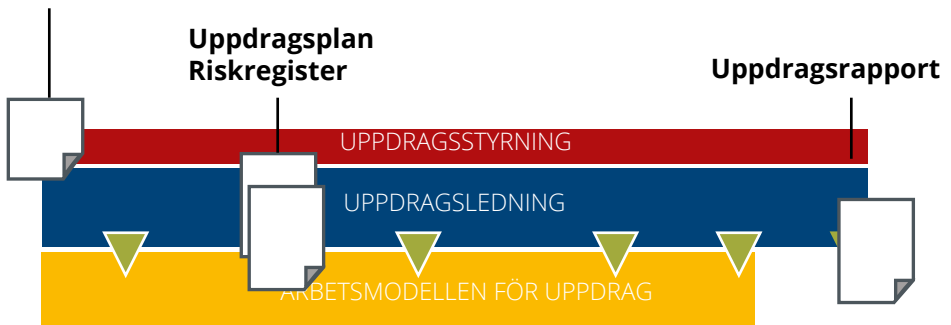
Teammedlem

En person som är avsedd att arbeta i ett uppdrag är ansvarig för att:

- tillsammans med uppdragsledaren kontrollera innehållet i uppgiften,
- planera uppgifter med avseende på ansvar,
- utföra allt arbete enligt tillgängliga specifikationer och planer,
- kommunicera med och rapportera till uppdragsledaren i enlighet med överenskommelser,
- leverera resultat i enlighet med överenskommelser och planer.

En person som är avsedd att arbeta i ett uppdrag behöver ha kompetens och befogenheter att utföra tilldelade uppgifter.

Uppdragsbeställning



Uppföljning av uppdrag

Uppdragssponsorn följer uppdragets framsteg via statusrapporter enligt överenskommelse med uppdragsledaren.

I brist på fördefinierade, formella beslutspunkter i uppdragets livscykelmodell, rekommenderas att uppdragssponsorn och uppdragsledaren ha möten då de ses och följer upp status och framsteg i uppdraget. Andra parter (exempelvis experter, mottagare, resursägare) har möjlighet att bli inbjudna. Vid behov görs korrigeringar för att säkerställa att uppdragets leveransobjekt möter förväntningarna.

För att säkerställa att uppdragsledaren har kunnat analysera och planera arbetet i uppdraget, är det fördelaktigt att ha ett möte tidigt i processen där man bekräftar uppdragets planer och status.

Minst ett ytterligare möte bör genomföras för att verifiera uppdragets leveransobjekt innan överlämning. Vid behov kan fler möten bokas.

Avslut av uppdrag

Uppdraget kan stängas så snart uppdragssponsorn har mottagit och godkänt uppdragsrapporten och meddelat projektportföljägare.

LOKALUTREDNING OCH LOKALRESURSPLAN

En lokalutredning beskriver nuläge och framtida lokalbehov för en viss verksamhet eller för ett avgränsat geografiskt område. Det kan till exempel vara att utreda antal gymnasieplatser som behövs inom den närmaste 15-årsperioden samt föreslå var dessa ska lokaliseras. Lokalutredning ligger till grund för olika ställningstaganden och för en sektors samlade lokalresursplan och leder ofta till att en beredning startar.

Lokalresursplan är ett dokument som beskriver nuläge och framtida lokalbehov. En plan för hur framtida över- och underskott av lokaler ska hanteras. Planen innefattar en beskrivning av befintliga lokalresurser och framtida behov. Planen belyser vilka lokaler som skall avvecklas, byggas om, nyproduceras eller i sista hand hyras in. En åtgärdsplan ska finns för de kommande 10 åren.

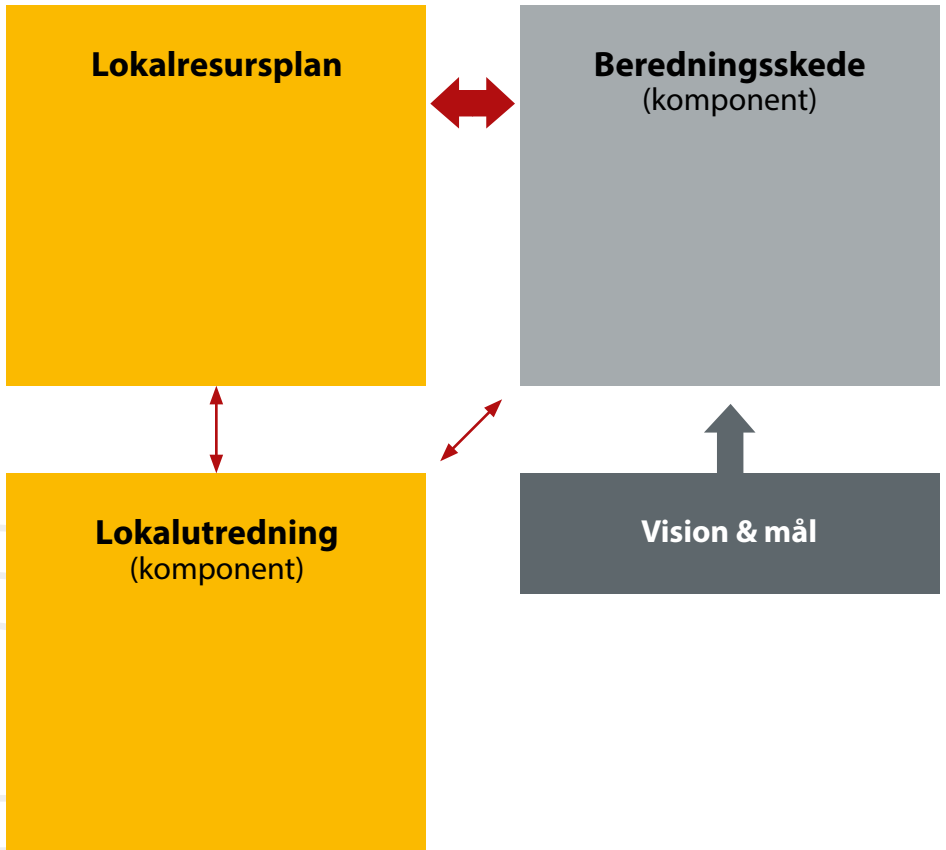
BEREDNING

När idéer väcks eller behov av förändring uppstår krävs ofta någon form av förarbete innan man kan ta ställning till om ett projekt eller uppdrag skall starta alternativt lyftas fram till ett politiskt beslut. Det kan till exempel vara att det uppstår ett behov av fler förskoleplatser inom en stadsdel. Inom Gavlia-koncernen benämns skedet innan formellt projekt eller uppdrag startar för *beredningsskedet*. I beredningsskedet utförs en förstudie eller utredning.

Initiativet till att genomföra en beredning kan komma utifrån en genomförd lokalutredning men kan även startas genom enskilda verksamheters behov. Det kan vara såväl kundernas behov såsom byggtekniska behov. Det kan till exempel vara att det uppstår ett behov av byte av en ventilationsanläggning i en enskild fastighet.

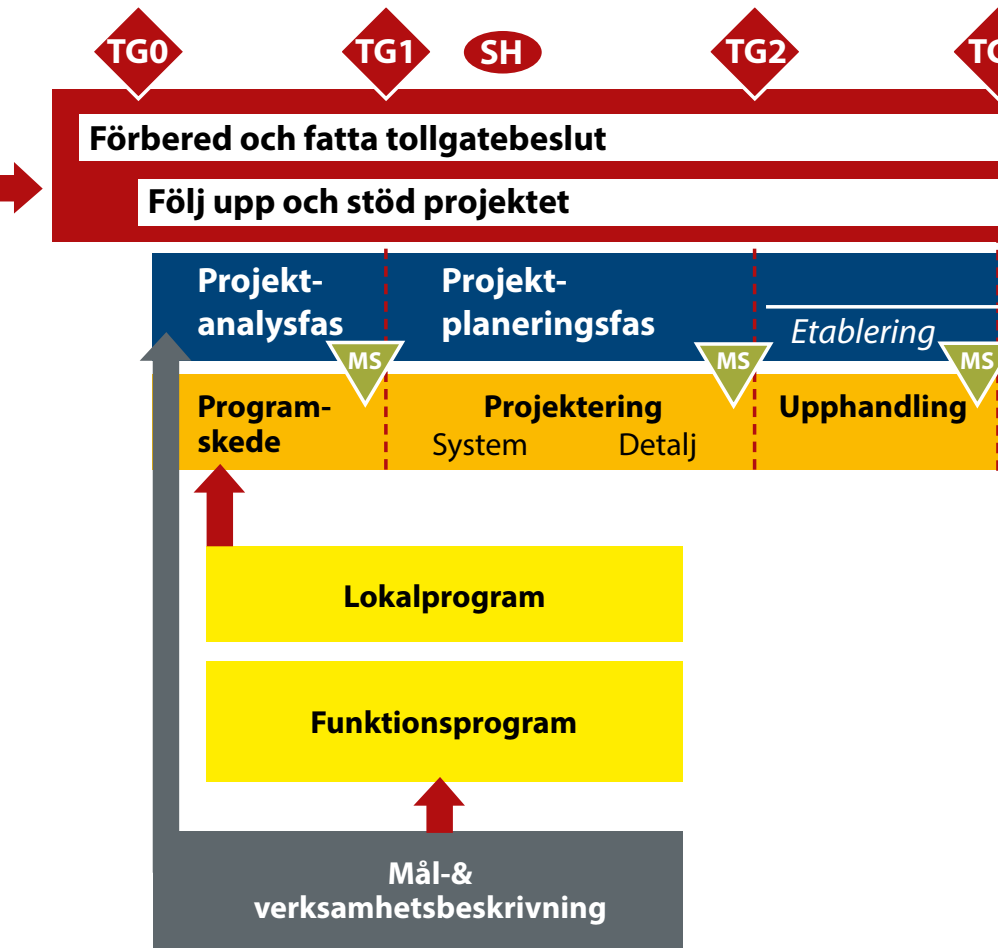
Beredningsskedet avslutas med ett beslut genom något av följande alternativ:

- Förstudien eller utredningen lyfts fram till politiken via budgetprocessen, även kallat utblicksarbetet.
- Skrivs fram i särskild ordning, vilket innebär att förslaget lyfts till en högre nivå i organisationen såsom styrelse, kommunstyrelse eller kommunfullmäktige.



- Projektet eller uppdraget genomförs inom ramen för antagen budget, i form av prioriteringar mot andra åtgärder.
- Inget projekt eller uppdrag startas.

Inom Gavlia-koncernen hanterar vi beredningar som en komponent inom XLPM och i vår portfölj.



GAVLIA-KONCERNEN
2020

