

**Datum**  
2016-09-16

**Diarienummer**  
Dnr 1.3.4-Ä 2016-1393



**Upprättad av**  
Ulf Larsson

**Godkänd av**  
Mattias Åsander

**Version**  
1.0

## Arbeta med projekt och program

### Riktlinjer för Tillväxtverkets chefer och medarbetare



## Introduktion

### Syfte och målgrupp

Syftet med dessa riktlinjer är att beskriva hur vi arbetar i projekt och program på Tillväxtverket.

Riktlinjerna är styrande för våra interna projekt/program och projekt/program som vi bedriver i samarbete med andra myndigheter och aktörer oavsett om målgruppen är intern eller extern. Riktlinjerna gäller inte för projekt/program som bedrivs av stöd-mottagare.

Tillväxtverket har bestämt att vi arbetar med Tietos PPS (Praktisk projektstyrning) som metodik för våra projekt. Policyn beskriver hur Tillväxtverket tillämpar PPS och eventuella anpassningar av metoden eller tillägg som vi gör till den. En gemensam projektmetodik ska ge oss förutsättningar för fler lyckade projekt och ett effektivare arbetssätt på Tillväxtverket.

Målgruppen för riktlinjerna är de chefer och medarbetare som har roller i projekt- och programverksamheten. Rollerna definieras i PPS. De viktigaste rollerna är beställare, projektägare och projektledare samt programledare. I den här policyn behandlar vi hur vi startar ett projekt eller ett program hos oss och vilka interna rutiner vi då ska uppmärksamma. I fortsättningen skriver vi "projekt" och "projektledare", om inget särskilt skrivs gäller detta även "program" och "programledare".

Du som är chef och medarbetare på Tillväxtverkets har tillgång till PPS OnLine ([www.ppsonline.se/tillvaxtverket](http://www.ppsonline.se/tillvaxtverket)) och ska utbilda dig i PPS-metodiken för de roller som är relevanta för dig. Tillväxtverkets projektkontor drivs av enheten Verksamhetsstöd.

Riktlinjerna är beslutade av GD/förvaltningsdirektören och förvaltas av enheten Verksamhetsstöd.

### Vad är ett projekt och hur arbetar vi med projekt och program inom Tillväxtverket?

Ett projekt kännetecknas av att det pågår under en avgränsad tid och att det med hjälp av utpekade resurser i form av medarbetare och pengar ska leverera ett bestämt resultat till en viss mottagare. Ett projekt förbereds, genomförs och avslutas i enlighet med våra riktlinjer och enligt PPS. Ett projekt har en egen organisation och en egen ledningsstruktur, skild från den vanliga linjeorganisationen.

På Tillväxtverket ser vi arbete i projekt som en roll. I ett projekt finns roller som beställare, projektägare, projektledare, styrgrupp, referensgrupp och projektmedarbetare. Att vara projektledare eller att ha någon annan projektroll är även en kompetens. På Tillväxtverket ser vi dock inte projektledare eller programledare, enligt PPS, som ett yrke.

Rollen som projektledare innebär till exempel att en person får ansvar och mandat att genomföra ett åtagande som beskrivs i en projektplan. Projektledarens ansvar är att leverera enligt plan. Styrgruppens ansvar är att skapa förutsättningar för att projektet blir lyckat och att resultatet av det bidrar till effektmålet.

## Vad är inte ett projekt?

En enkel, okomplicerad arbetsuppgift som bedrivs av ett fåtal personer inom samma del i organisationen behöver inte organiseras som ett projekt. I det fallet finns redan en gemensam chef – det vill säga ledning och styrning samt ansvar för resultatet, och dessutom etablerade arbetsmetoder.

Att definiera och organisera en sådan arbetsuppgift som ett projekt innebär onödig administration och styrning.

## Vem kan besluta om ett projekt på Tillväxtverket?

Ett projekt kan startas av såväl den högsta ledningen som av avdelnings- och enhetschefer. Ett projekt bör vara kopplat till ett effektmål och kan startas av en chef som har ett mandat som är kopplat till effektmålet.

Ett projekt kan inte startas av en medarbetare. En medarbetare kan föreslå att ett projekt ska startas.

Projekt kan användas för att ta fram program. Program är ofta mer omfattande insatser än projekt och startas därför antagligen av GD eller en avdelningschef.

## Definitioner

Projekt och program är exempel på insatser som vi på Tillväxtverket kan göra för att till exempel främja företagets konkurrenskraft.

## Hur arbetar vi med projekt på Tillväxtverket

Ett projekt kännetecknas av att det pågår under en avgränsad tid och att det med hjälp av utpekade resurser i form av till exempel medarbetare och pengar ska leverera ett bestämt resultat till en viss mottagare. På en övergripande nivå ska projektens samlade leveranser bidra till Tillväxtverkets mål.

Projekt har en beställare, projektägare, projektledare, medarbetare och referensgrupper. Typiskt för projektet är även styrgruppen. Projektledaren har ett tydligt mandat som hjälper hen att med hjälp av de särskilt avsatta resurserna genomföra projektets leveranser

Direktivet är en överenskommelse mellan beställare/projektägare och projektledare om förutsättningarna för förberedelsearbetet. Förberedelsearbetet mynnar sedan ut i en projekt- eller programplan som beskriver vad insatsen ska genomföra, vilka effekter vi hoppas att detta ger. Projektägaren skriver direktivet och projektledaren skriver projektplanen.

Tillväxtverket kan tillämpa alla de projektklasser som finns i PPS. Projektklassen Uppdrag kan användas som mall för enklare uppgifter i linjearbetet.

## Interna/Externa projekt

Den här policyn behandlar **interna projekt** och **interna projekt i samverkan med andra myndigheter eller aktörer**. Den gäller inte för de projekt som startas av externa aktörer efter att Tillväxtverket har beviljat projektmedel till dessa. Projektens karaktär kan variera, till exempel IT, verksamhetsutveckling, tjänster för företagare.

## Olika projektklasser

Projekt kan enligt PPS klassificeras som mini-, medel- eller megaprojekt. Dessutom beskriver PPS en förenklad form av projektmetodik som kallas uppdrag, som inte ska förväxlas med regeringsuppdrag. Uppdragsklassen kan användas som utgångspunkt för linjearbete.

Program enligt PPS består av projekt i kombination med aktiviteter i linjeverksamheten som sammantaget ska bidra till ett eller flera effektmål.

På Tillväxtverket kan vi tillämpa alla PPS-klasser av projekt. Program eller effektstyrning kan också användas.

För att komma fram till vilken typ av projekt som ska genomföras bör du klassificera uppdraget enligt dokumentet "Klassificering" som finns i PPS OnLine. **Det är projektägaren som initierar projekt, skriver projektdirektiv och klassificerar projektet.** Att klassificera projektet innebär att projektägaren definierar åtagandet och delar in projektet i någon utav klasserna mini-, medel-, eller megaprojekt. Klassificeringen fokuserar på frågor som rör "verksamhet, affär", "omfattning, organisation" och "resultat".

## Olika projekttyper

De typiska projekten på Tillväxtverket innehåller till exempel IT, verksamhetsutveckling och utveckling av produkter för externa användare till exempel företagare, andra myndigheter och aktörer eller sökande av olika stöd.

Projekt kan kombinera PPS-metodiken med olika utvecklingsmetoder, till exempel agil utveckling. Det agila arbetssättet kan kombineras på olika sätt med PPS beroende på projektets storlek och vilka roller som redan finns definierade i verksamheten, såsom produktägare, scrummaster, etc. Mer information och exempel på olika organisationer finns i PPS OnLine, under rubriken Agilt arbete. Det agila arbetssättet stämmer väl överens med filosofin i PPS, till exempel att alltid prioritera kundnytta och att anpassa dokumentationsbehoven till situationen.

## Program

Programformen väljer vi för insatser där vi vill kombinera projekt med aktiviteter i linjeverksamheten. Vi använder metoden såsom den beskrivs i PPS och anpassar metoden till våra behov när det behövs.

## Projektportfölj

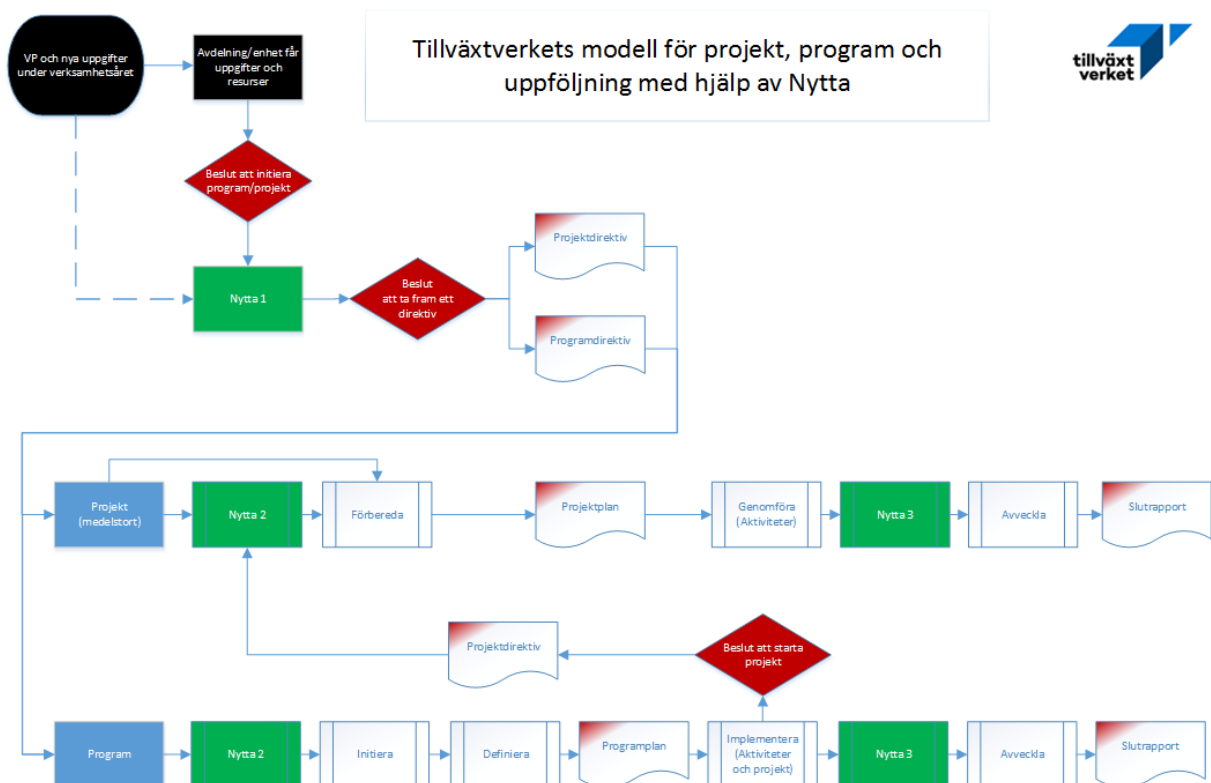
Tillväxtverkets projektportfölj framgår av Tillväxtverkets projektlista. Listan ska göra det möjligt att överblicka den samlade projektportföljen, följa projekten, dessas status och prioritera mellan olika projekt.

Tillväxtverket har valt ett synsätt som innebär att vi formellt sett har en samlad projektportfölj. Vi tillämpar inte central styrning av projektportföljen i bemärkelsen att det enbart är myndighetens högsta ledning eller projektkontoret som kan starta eller godkänna projekt. Avdelningschefer och enhetschefer har befogenhet att starta projekt eller program.

## Processer och verktyg

### Hur ser processen ut?

Så här ser den övergripande processen på Tillväxtverket ut för hur vi arbetar med projekt och program integrerat med Nyttan:



Vi har ett väl utvecklat tänk för hur vi arbetar med olika insatser på Tillväxtverket. Före start av genomförande lägger vi tid på att förbereda oss. Tillväxtverkets metod Nyttan är till för att en insats – oavsett om den genomförs som projekt, program eller i någon annan form i linjeverksamheten – ska kopplas till våra övergripande mål och ha ett tydligt syfte samt kunna följas upp. Nyttan är ett likartat koncept som Ekonomistyrningsverkets nyttorealiseringsmetod. ESV framhåller att man i alla projekt bör göra en nyttoanalys.

Genom att förbereda våra insatser med hjälp av Nyttan 1, får vi underlag för att formulera direktiv till våra olika insatser. Med hjälp av dessa direktiv kan sedan de som utses som ansvariga för en insats, till exempel projektledare eller programledare, arbeta vidare med förberedelserna inför insatsen tillsammans med sina medarbetare. Framtagningen av aktiviteter enligt Nyttan 2, tas fram i förberedelsefasen av projektet. Framtagningen av projekt och aktiviteter görs under initierings- och definitions-faserna i program.

Nyttan 3 består av uppföljning, utvärdering och andra åtgärder enligt planen för uppföljning och lärande.

## Målstyrning med hjälp av Nytt

På Tillväxtverket arbetar vi integrerat med PPS-metodiken och vår egen modell för uppföljning, Nytt. Se bilaga 3 och 4.

Portföljstyrning innebär att de projekt som bäst bidrar till Tillväxtverkets övergripande mål och prioriteringar ska prioriteras. Tillväxtverkets chefer ansvarar utifrån sina respektive befogenheter för att detta sker.

## Produktionsmodeller

- Vårt sätt att arbeta med projekt och program ska följa processen som den beskrivs i avsnittet 3.1.
- Vilken chef som kan starta ett program eller projekt styrs av delegationsordningen och fördelningen av ansvar och uppgifter i myndighetens verksamhetsplan.
- Alla projekt och program ska läggas in i Tillväxtverkets projektlista enligt anvisningar från projektkontoret.
- Direktiv, plan, risklista, status och slutrapport ska mailas till projektkontoret@tillvaxtverket.se.
- Projektkontoret ska följa och stödja Tillväxtverkets projekt och program samt bidra till att ge Tillväxtverkets ledning överblick över projektverksamheten

## Programstyrning

Ävsikten med att införa effektstyrning enligt PPS är att ge stöd till de verksamheter som arbetar med att nå olika effekter i programform. Programformen på Tillväxtverket och program enligt PPS är inte identiska men ligger nära varandra i många avseenden. Projektkontoret ska tillsammans med uppföljningsansvariga och de verksamheter som tillämpar program eller effektstyrning arbeta för att uppdatera tillväxtverkets modell för program. Det kan innebära att vi anpassar PPS modell för effektstyrning enligt våra behov.

## Övriga processer – checklista för avstämning

Projekt innefattar ekonomi, juridik, upphandling, kommunikation och liknande processer. I bilagan Checklista för projektledare pekar vi på vikten att utifrån respektive projekts förväntade verksamhet tidigt stämma av med ansvariga för till exempel olika stödprocesser. Projektkontoret tillhandahåller vägledning för hur du som projektledare enklast stämmer av ditt projekt mot dessa stödprocesser. Det finns en typisk risk för att ett projekts leverans kan försenas betydligt om inte planen har tagit höjd för och bokat in resurser för till exempel upphandling, juridik eller IT-stöd.

## Verktyg för projektarbete

Hela Tillväxtverkets så kallade samarbetsplattform som avser den hårdvara och de applikationer som gör det möjligt för oss att arbeta enskilt och tillsammans i projekt kan ses som projektverktyg. Projektkontoret förvaltar och kravställer de mest projektrelevanta verktygen. Till exempel PPS OnLine och Projectplace.

## Typiskt för insatser som projekt och program på Tillväxtverket

Projekt och program inom Tillväxtverket arbetar oftast inom följande områden:

- Program (till exempel programmet Kvinnors företagande)
- IT (till exempel extern IT-drift, nya datorer, hårdvara för samarbetsplattform)
- Verksamhetsutveckling (till exempel HR)
- Tjänster för företagare (till exempel verksamt.se)
- Tjänster för andra målgrupper (till exempel Min ansökan, NYPS 2020)

## Tillväxtverkets projektkontor

Bilden nedan visar schematiskt vad Tillväxtverkets projektkontor tillhandahåller för tjänster. Läs mer i bilaga 2 Innehåll i tjänsten projektkontor.



## Analysgrupp

På initiativ av ett projekt kan projektkontoret erbjuda stöd för analys av projektet. Syftet med en projektanalys är att projektet med hjälp av externt stöd ska få en objektiv bedömning av projektets möjligheter att lyckas med sin projekttid och nå sitt mål. Projektanalysen kan även resultera i förslag till åtgärder. Vilken metod som används beror på projektets komplexitet och läge. Projektägaren står typiskt sett för eventuella kostnader för att genomföra projektanalysen om externt stöd behöver avropas.

## **Roller i projekt**

### **Beställare**

Beställare av de projekt eller program som den här policyn styr är antingen GD, en avdelningschef eller en enhetschef. I samverkansprojekt/-program kan motsvarande chefer vid andra myndigheter vara beställare.

### **Projektägare**

Projektägare utses av beställaren. Beställaren kan välja att själv ta rollen som projektägare.

### **Resursägare**

Resurser kan avse medarbetare, pengar och system. På Tillväxtverket måste beställaren råda över dessa resurser för att kunna beställa ett projekt.

### **Styrgrupp**

Beställaren utser styrgrupp för projektet. Styrgruppen ska ha mandat att styra de resurser projektet behöver för att lyckas och har som främsta uppgift att stödja projektledningen. Beställaren kan välja att själv vara med i styrgruppen. Styrgruppen ska ha befogenhet att starta genomförandet av projektet, förändra eller avsluta projektet.

För ”uppdrag” enligt PPS utses ingen styrgrupp.

## **Projektledning**

Projektledning består av tre arbetsområden.

- Projektledning – leda och driva projektet enligt projektplanen
- Produktionsledning – leda produktionen inom projektet
- Projektadministration – ansvara för dokumentation

Projektledningen ansvarar för riskhanteringen i projektet och för att initiera projektnalys. Inför styrgruppsmöten ansvarar projektledningen för att skicka ut underlag med förslag till beslut. Projektledningen ansvarar för att skriva styrgruppsprotokoll med de beslut som styrgruppen fattar.

Projektledaren ansvarar för projektets resurser. Projektledarens befogenheter ska framgå av projektplanen eller dokument som planen hänvisar till. Projektledaren beställer och godkänner eller avvisar leveranser men har normalt ingen attesträtt enligt Tillväxtverkets arbetsordning.

Projektledare och programledare för stora projekt och program som pågår lång tid kan ges personalansvar och attesträtt.

I bilaga 2 Checklista för projektledare specificeras punkter som projektledare bör tänka på vid förberedelser och under genomförande av projekt.



## Projektmedarbetare

En projektmedarbetare ska veta för vilken tid han eller hon ska arbeta med ett visst projekt och i vilken grad, till exempel 50 eller 80 procent av en heltidstjänst. Ändras förutsättningarna på något sätt ska både medarbetaren och projektledningen informeras.

Det ska vara tydligt varför medarbetaren är utsedd att arbeta i projektet, till exempel om det beror på hans kompetens och/eller personliga egenskaper. Hen ska även veta vilken nytta arbetet ska bidra till.

## Referensgrupp, användning

Användningen av referensgrupper beror på projektets karaktär. Referensgruppen kan vara beslutande eller rådgivande. Är projektets leverans en tjänst som till exempel ska användas av våra medarbetare internt eller företagare externt ska leveransen kvalitets-säkras med hjälp av användartester och fortlöpande kontakter med representanter för användarna genom en referensgrupp.

## Referensgrupp, förvaltning/underhåll

Användningen av referensgrupper beror på projektets karaktär. Referensgruppen kan vara beslutande eller rådgivande. En referensgrupp med representanter för dem som ska förvalta det färdiga resultatet av projektet kan vara avgörande för att nyttan med en ny produkt ska kunna realiseras. En ny webbplats till exempel ska inte bara ha ett visst innehåll vid leveransen utan ska kunna redigeras av webbredaktörer och användningen av den ska kunna följas med hjälp av webbstatistik.

## Roller i ett program

### Programägare

Definierar programmets mål och är beställare av projekt och verksamhet som ingår i programmet.

### Programstyrgrupp

Fattar beslut om åtgärder för att programmets mål skall uppfyllas och att programmets bidrag till verksamhetens mål säkerställs.

### Programledning

En sammanfattande beteckning på rollerna, programledare och förändringsledare, som ingår i ledningen av ett program. För ett program kan även en programchef utses.

## Rapportering

### Statusrapportering

För projekt och program ska det finnas en plan för rapportering av status, uppföljning och lärande. Beroende av insatsens omfattning kan även dessa planer skilja sig åt i omfång.

För att Tillväxtverket ska kunna överblicka den samlade projektverksamheten rapporterar projekt och program vissa uppgifter till Tillväxtverkets projektlista via e-postadressen [projektkontoret@tillvaxtverket.se](mailto:projektkontoret@tillvaxtverket.se) en gång per månad/en gång per kvartal.

## **Förbättringsarbete**

### **Projektverksamheten**

Senast under 2017 ska det finnas en lista som förtecknar Tillväxtverkets projekt och program. Projektdokument ska lagras och vara sökbara under och efter olika insatser genomförande.

### **Kompetens för att ta en roll i projektverksamheten**

Alla som ska driva projekt, program eller vara med i en styrgrupp ska ha genomgått utbildning i PPS. Utbildningen bekostas av respektive enhet och beställs av enhetschefen. Information om hur utbildning bokas finns på vår webbplats. Projektstöd lämnar individuell vägledning till projektledare och kan medverka vid informations- eller utbildningstillfällen i verksamheten, till exempel under rubriken Så här arbetar vi med projekt och program på Tillväxtverket.

### **Kunskapsdelning**

Genom Tillväxtverkets projektkontor bjuds du in till Tillväxtverkets projektledarnätverk. Du kan få hjälp av projektkontoret med att skaffa dig mentorstöd och utbyta erfarenheter med andra som genomfört liknande program och projekt som du arbetar med. På träffarna presenteras ett antal av Tillväxtverkets projekt och olika frågor och områden kommer att behandlas genom seminarier och föreläsningar i syfte att öka kunskapen, engagemanget och kontakterna med andra.

### **Ord och begrepp i projektverksamheten**

I den här framställningen använder vi följande förklaring av ord och begrepp:

Program Metod enligt PPS

Uppdrag metod eller klass enligt PPS

Insats (Svenska Akademiens ordbok) "om prestation l. ingripande av betydelse som göres l. gjorts på ngt område o. som utgör ett bidrag till utveckling l. framåtskridande, till lösning av ngt problem l. genomförandet av ett företag o. d."

## Utgåvehistorik

Utgåva	Datum	Kommentar
1	2016-06-20	Utgåva för styrgruppsmöte i augusti 2016.
2	2016-09-09	Utgåva för styrgruppsmöte i september 2016

## Bilagor

Nr	Dokumentnamn	Dokumentbeteckning/Id
1	Checklista för projektledare	
2	Tjänsteinnehåll för Tillväxtverkets projektkontor	
3	Integrering av Nyttan och PPS, A4	
4	Tillväxtverkets modell för projekt, program och uppföljning med hjälp av Nyttan	
5	Nyttan 1-3	

## Referenser

Nr	Dokumentnamn, dokumentbeteckning/Id	Utgåva, datum
1	PPS OnLine	
2	Nyttan	
3	Verksamhetsplan för Tillväxtverket	