

Sunets projektstyrningsmodell

Under första halvåret 2020 har ett förslag på ny projektstyrningsmodell för Sunet arbetats fram.

Förslaget utgår från Vetenskapsrådets projektmodell och presenterades för Sunets kommitté 2020-09-22 som gav sitt stöd för modellen.

Beslutsfattare	Maria Häll, avdelningschef Sunet
Handläggare	Karoline Westerlund, projektledare
Ansvarig	Riktlinjerna förvaltas av Sunets ledningsgrupp
Projektstöd	Projektsamordnare - resurs i Sunets stabsorganisation
Beslutsdatum	2020-09-22

1. Förutsättningar
2. Riktlinjer
 - 2.1 Samverkansprojekt
3. Projektportföljen - kriterier
4. Projektmodellen
 - 4.1 Förstudiefas
 - 4.2 Planeringsfas
 - 4.3 Genomförandefas
 - 4.4 Projektavslut
 - 4.5 Uppföljning/ Effekthemtagning
5. Projektorganisationen
 - 5.1 Uppdragsgivare
 - 5.2 Projektägare
 - 5.3 Styrgrupp
 - 5.4 Projektledare
 - 5.5 Projektgrupp
 - 5.6 Intern mottagare/ tjänsteägare
 - 5.7 Extern mottagare/ intressent/ kundrepresentant
 - 5.8 Referensnätverk
6. Beroenden/ Samverkan/ Intressenter
7. Projektgranskning
8. Juridiska aspekter
9. Projektbudget - ekonomihantering
10. Projektytor
11. Dokumentmallar
12. Kriterier för Sunet gemensamma projekt - detaljerad
13. Projektorganisation – mappning detaljerad vy

Riktlinjer för styrning av Sunets projekt

1. Förutsättningar

Dessa riktlinjer ska stödja arbetet med att skapa en enhetlig styrning och en gemensam struktur av Sunets projektverksamhet. De ska också bidra till att skapa en ökad transparens till Sunets kunder. Projektarbetet ska bedrivas i överensstämmelse med Sunets övergripande mål och strategier.

- Regleringsbrev för Vetenskapsrådet.
- Delegations och handläggningsordningen.
- Långsiktig organisationsmodell för Sunet. Nr: GD-2015-135, beslutsdatum 2015-09-28.

I riktlinjerna beskrivs förutsättningar och ramar för den framtagna metodiken. Med modellen följer ett antal projektmallar som ska användas för arbetet i de olika projektfaserna. Utgångspunkten är att projektmodellen ska ses som en basmodell. Beroende på projektens syfte och mål kan modellen behöva justeras. Vissa grundkunskaper i projektarbete underlättar vid användning av modellen.

Detta är inte en projekthandbok. För fördjupad information inom området hänvisas till VR:s projektmodell som är en bra referens att titta i.

2. Riktlinjer

För att skapa en enhetlig styrning och en gemensam struktur av Sunets projekt har denna projektstyrningsmodell tagits fram och beslutats av avdelningschefen.

För Sunet gemensamma projekt gäller:

- Uppdragsgivare är avdelningschefen.
- Uppdragsgivaren är normalt ordförande i styrgruppen.
- Uppdragsgivaren kan delegera hela eller delar av ansvaret till en projektägare.
- Sunets ledningsgrupp har det övergripande ansvaret för gemensamma Sunet projekt.
- Projekten samlas i en projektportfölj.
- Uppföljning av projektportföljen sker inom ramen för ledningsgruppens möten.
- Ledningsgruppen eller delar av den är, om inte annat anges i direktivet eller projektplanen, styrgrupp för de gemensamma projekten.
- För Sunet gemensamma projekt ska projektmodellen användas.

Utvecklingsprojekt som bedrivs där det krävs särskilda finansieringsbeslut är per definition alltid ett Sunet gemensamt projekt.

För projekt som genomförs inom ramen för den årlig förvaltningsplanen för varje tjänst ska projektmodellen användas. Dessa projekt genomförs och följs upp inom ramen för förvaltningsorganisationens resurser.

Projekt som per definition inte nämns ovan kan använda och anpassa den framtagna projektmodellen och mallarna utifrån identifierade behov.

I Sunets stabsgroup finns en samordnare som ger projektstöd.

2.1 Samverkansprojekt

Sunet genomför, eller ingår i ibland, i samverkansprojekt tillsammans med andra aktörer/myndigheter där gemensam finansiering och leverans ställer andra krav på beslutsnivån och modellen behöver då anpassas utifrån givna förutsättningar. I samband med att ett samverkansprojekt startas måste det i samarbetsavtalet regleras hur den beslutande/styrande nivån ska regleras både vad gäller uppdragsgivare och styrgrupp samt hur ansvar och befogenheter fördelas mellan ingående parter.

3. Projektportföljen - kriterier

Med kriterierna som utgångspunkt tar Sunets avdelningschef, efter beredning i ledningsgruppen, beslut om ett projekt ska genomföras samt ingå i den gemensamma projektportföljen.

Målet är att prioriteringen av samtliga projekt ska koordineras inom ramen för ordinarie budgetprocess.

Följande kriterier ska beaktas och värderas för de projekt som ska ingå i projektportföljen:

- är i linje med Sunets strategiska vägval
- är i linje med Sunets affärsmodell
- är identifierade och prioriterade i behovsfångstprocessen
- är ett regeringsuppdrag i regleringsbrevet
- är lag eller regelstyrt
- är tekniskt tvingande
- har ett uttalat intresse från kunderna/lärosätena
- projektet kräver ett särskilt finansieringsbeslut
- projektet har ingen fastställd budget

Genom att samla Sunet gemensamma projekt i en gemensam projektportfölj får Sunets ledningsgrupp en övergripande bild av vilka projekt som pågår samt status på dessa och kan använda dessa underlag i sitt strategiska arbete.

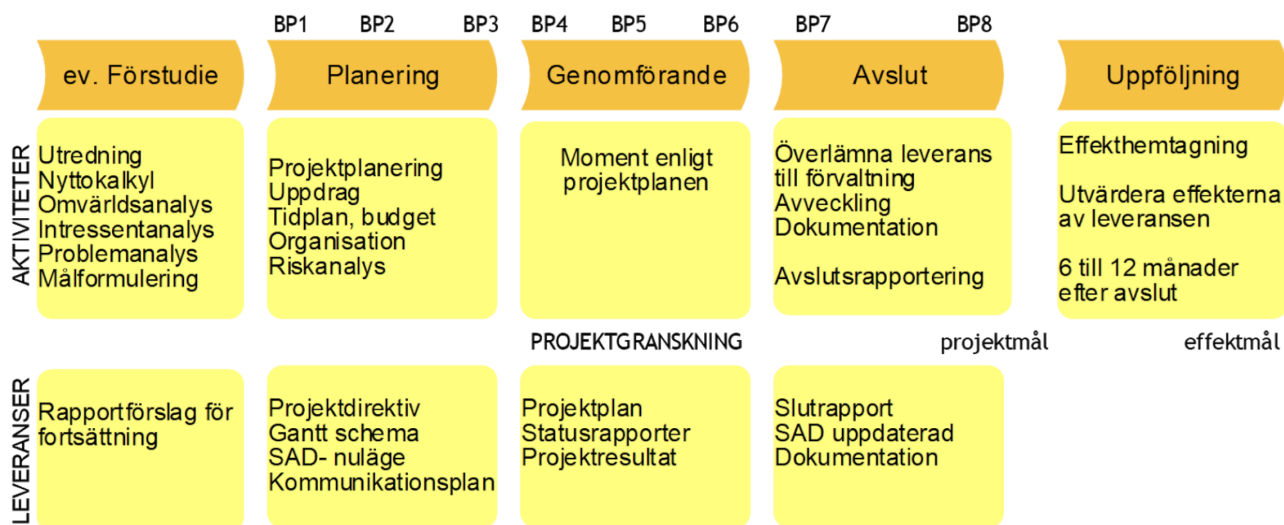
4. Projektmodellen

Uppdragsgivaren beslutar om ett projekt ska utföras inom ramen för denna projektmodell.

Projektprocessen föregås av en behovsfångstprocess. Projektprocessen inkluderar fem faser, från eventuell förstudie till uppföljning efter avslut av projektet.

Modellen ska skapa ordning och reda i projektarbetet genom en tydlig struktur och ett gemensamt överenskommet arbetssätt. Modellen innehåller mallar samt instruktioner och är framtagna för att vara ett stöd för de som är involverade i projektarbetet.

Målet, syftet och omfattningen med ett projekt kan variera väldigt mycket och syftet med denna modell är att ge Sunets medarbetare ett ramverk som stöd i arbetet.



I modellen identifieras de viktigaste aktiviteterna ett projekt genomgår, vilka leveranser som ska ske samt de viktigaste beslutspunkterna.

Beslutsprocessen

Vid varje beslutspunkt gör styrgruppen en bedömning av status i projektet och tar beslut om projektet ska fortsätta genomföras, om några förändringar bör ske eller om projektet ska avslutas. För vissa projekt ska det även finns beslutspunkter för delleveranser.

4.1 Förstudiefas

En del projekt föregås av en förstudiefas. Ett viktigt syfte med att genomföra en förstudie är att ge ett bättre beslutsunderlag inför att starta ett projekt. I studien bör faktaunderlag tas fram, olika frågeställningar belysas samt riskanalys genomföras.

Intressenter/avsnämnarna bör vara identifierade i behovsfångsprocessen och resultatet är en input till förstudien.

4.2 Planeringsfas

Inför start av projektet skall det bemannas, genomförandet planeras och projektplanen fastställas.

Beslutspunkter:

- BP1 Beslut om att starta och påbörja planeringsfasen.
- BP2 Beslut om att fortsätta, avbryta eller införa justeringar.
- BP3 Beslut om att det finns ett tillräckligt kvalitativt underlag för att gå vidare med projektet.

Identifiera

- varför projektet skall genomföras
- vad man vill uppnå med projektresultatet
- vem som är uppdragsgivare (projektägare)
- hur projektet skall finansieras
- hur projektet ska bemannas
- vem som ska förvalta resultatet
- vilka de primära intressenterna är
- vilka andra som kan ha behov av/påverkas av levererat resultat
- risker med projektet och leveransen

Samverkan skall alltid ske med de enheter/funktioner/kunder som bedöms påverkas av projektresultatet.

Projektdirektiv

Uppdragsgivaren är ansvarig för direktivet som ska vara skriftligt. Direktivet ska vara ett underlag för ställningstagande för den tilltänkte projektledaren. Omfattningen på dokumentet varierar beroende på uppdragets storlek. Ett uppdrag kan vara ett utdrag ur ett protokoll men ofta behöver det förtydligas och utvecklas till ett separat dokument, undantagsvis görs detta i projektplanen.

Oberoende av omfattningen på uppdraget ska det alltid framgå vem som är uppdragsgivare, vad som är syftet och målet, omfattningen, beräknad tidsåtgång, resurser och hur slutresultat skall förvaltas.

Den viktigaste punkten för projektet är formuleringen av målen. Det är de uttryckta behoven som skall målformuleras. Målformuleringarna informerar om vad som skall utföras i projektet och ligger som grund för uppföljningen av arbetet.

Projektplan

I normalfallet är projektledarens första uppgift att tolka uppdraget och ta fram en projektplan som projektet skall arbeta utifrån. Projektplanen ska förankras och beslutas av styrgruppen om det finns en sådan, annars med uppdragsgivaren.

Planeringen är ett av de viktigaste momenten i projektarbetet och projektplanen är projektets planeringsredskap. I dokumentet skall det definieras vad som skall göras, vilka personresurser som behövs (timmar, kompetens) och tidsplanering för hela projektet skall göras. Försök att lägga hela kartan över projektet så att det inte dyker upp överraskningar under projektets gång. Sätt upp delmål för projektet och engagera om möjligt projektdeltagarna i arbetet.

Finns inget dokumenterat projektuppdrag så skall projektplanen även specificera uppdraget.

Följande områden bör alltid finnas beskrivna i projektplanen:

- bakgrundsbeskrivning till uppdraget
- syfte och mål med projektet
- leveransplan, omfattning, delmoment
- projektorganisationen, ansvar och roller
- kommunikationsplan, upprätthålla bra kommunikation med projektets intressenter
- riskanalys, medvetandegöra risker som man bedömer finns
- samverkan
- avgränsningar

4.3 Genomförandefas

Detta är normalt den mest omfattande fasen i ett projekt. Här sker det operativa projektarbetet med målet att leverera resultat enligt projektdirektivet.

Arbetet följer projektplanen som delas in i ett antal etapper med beskrivna resultat som ska uppnås per etapp och avslutas med en beslutspunkt. För varje etapp ingår normalt ett antal identifierade aktiviteter som ska genomföras.

Beslutspunkter:

- BP4 Beslut om att starta genomförandefasen.
- BP5 Beslut om att fortsätta, avbryta eller att göra justeringar.
- BP6 Beslut om att godkänna projektets leverans.

Uppföljning/Statusrapportering

Uppföljning av projekt är viktigt för att säkerställa att ett projekt når målsättningen i rätt tid. Projekt ska följas upp löpande med avrapportering till uppdragsgivare och styrgrupp. Det är viktigt att identifiera status samt eventuella avvikelser och risker. Hur ofta och vad som ska avrapporteras definieras i projektplanen.

4.4 Projektavslut

Det är viktigt att ett projekt formellt avslutas och att resultatet överlämnas till ansvarig tjänsteägare för förvaltning. Uppdragsgivaren bör en tid efter projektavslutet följa upp resultatet av projektleveransen. Det är inte helt ovanligt att förvaltningen får överta ansvaret för en restpunktslista. Detta bör tydligt regleras vid överlämningen av leveransen.

Beslutspunkter:

- BP7 Beslut om att överlämna leverans till förvaltning.
- BP8 Beslut om att avsluta projektet.

Projektdeltagarna skall veta när de är klara med sina åtaganden och uppdragsgivaren skall ha återslagrapportering av resultatet. Detta ska göras med en slutrapport över projektarbetet. Rapporten ger också projektledaren möjlighet att formulera sina erfarenheter så att även andra kan ta del av dem. När rapporten skrivs bör man tänka för vilken målgrupp man skriver för och också definiera denna. Inled med en sammanfattning som kort berör uppdraget, dess syfte, mål och resultat. Sammanfattningen ska också rikta sig till intressenter utanför projektet som behöver få en bild av huvuddragen i projektet. I övrigt skall rapporten disponeras så att uppdragsgivaren får nödvändig information om arbetet som utförts. Om det under projektarbetet skett avvikelser från uppdraget skall dessa redovisas och också motiveras.

Normalt skall projektet avvecklas när projektet är avrapporterat.

4.5 Uppföljning/ Effekthemtagning

Effekterna av projektleveransen ska utvärderas. Normalt görs detta sex till tolv månader efter att leveransen övergått till förvaltning. Uppdragsgivaren ansvarar för att utvärderingen sker och utser ansvarig person för detta.

5. Projektorganisationen

Omfattningen på projektorganisationen varierar och sätts ihop utifrån storleken på uppdraget och syftet och målet med projektet. Från en "mini" organisation bestående av en uppdragsgivare och en projektledare till att omfatta ett antal delprojekt som är bemannade med deltagare och intressenter som ska bidra till att projektet kan överlämna en slutleverans.

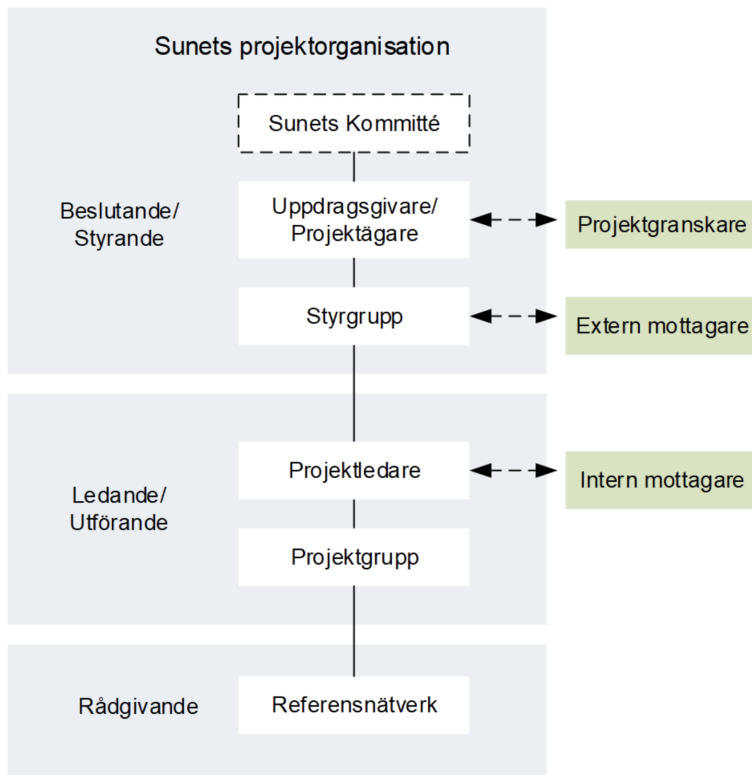


Bild: Exempel på hur ett projekt kan organiseras.

5.1 Uppdragsgivare

Avdelningschefen är uppdragsgivare och är den som beslutar att uppdraget ska startas. Uppdragsgivaren kan delegera ansvaret till en projektägare. Uppdraget kan också komma från Sunets kommitté.

Uppdragsgivaren:

- fastställer projektdirektivet.
- är normalt ordförande i styrgruppen.
- utser representanter i styrgruppen.
- utser projektledare, anger befogenheter och ansvar.
- anger projektets tids- och resursramar och ser till att erforderliga resurser ställs till projektets förfogande.
- ansvarar för att identifiera intressenter och förbereda berörda på projektresultatet.
- förankrar projektet i Sunets kommitté och håller den informerad.
- ger delegation för vissa projekt till en utsedd projektägare.

5.2 Projektägare

Projektägaren kan på delegation från uppdragsgivaren ansvara för att projektet genomförs. Projektägare är normalt en enhetschef eller någon som har en stark anknytning till den verksamhet där utvecklingen skall ske. Projektägarens ansvar är att initiera och säkerställa genomförandet av projektet inom ramen för projektdirektivet.

5.3 Styrgrupp

Styrgruppen verkar på uppdragsgivarens uppdrag. Den har ansvaret för projektets planering, kontroll och styrning då det gäller resurser och sakinnehåll. Den skall pröva och godkänna de planer som utarbetas av projektledaren/projektgruppen. Vidare skall den verka för att projektet genomförs på ett effektivt sätt och i enlighet med uppdragsgivarens intentioner.

Styrgruppen:

- tolkar direktivet för arbetet.
- medverkar vid utformningen av projektplanen och godkänner denna.
- beslutar i frågor av större vikt som tid, kostnad och leverans.
- följer projektarbetet och stödjer projektledaren.
- värderar och diskuterar de förslag som projektgruppen utarbetar.
- godkänner leveranserna i projektet.
- informerar uppdragsgivaren om projektets resultat.
- tar beslut om slutrapport och överlämnar den till uppdragsgivaren.

Styrgruppen bör bestå av ett begränsat antal personer, 2 till 5 personer. De som ingår i gruppen bör ha vissa beslutsbefogenheter. De bör också ha ett reellt intresse för projektet eller speciell sakkunskap. Projektledaren bör endast vara föredragande för styrgruppen. Extern beställare ingår i normalfallet inte.

I mindre projekt kan styrgruppen mycket väl utgöras av en person med beslutsbefogenheter. Uppdragsgivare och styrgrupp kan vara identiska.

5.4 Projektledare

Projektledaren är direkt underställd styrgruppen alternativt uppdragsgivaren och ansvarar för att projektet drivs och genomförs enligt angivna direktiv, mål, budget och tidsplan. Projektledaren skall vara arbetsledare, samordnare och informatör. I mindre omfattande projekt kan en stor del av det operativa arbetet ligga på projektledaren. Huvuduppgiften är att ansvara för planering och styrning av tilldelade resurser så att projektuppdagets mål uppnås.

Exempel på andra uppgifter:

- upprätta projektplan, alternativt gör styrgruppen det
- föreslå eller utse projektmedlemmar, alternativt gör uppdragsgivaren detta
- leda och samordna arbetet i projektet, informera och motivera
- rapportera till styrgrupp och intressenter
- föredragande på styrgruppens sammanträden
- sammankalla till och leda projektmöten
- rapporterar större avvikelser samt föreslår korrigeringar
- vidtar lämpliga åtgärder vid störningar i projektet
- ansvarar för dokumentation av projektet
- ansvarar för överlämnande av leveransen till förvaltning

För omfattande projekt kan delprojektledare utses.

5.5 Projektgrupp

Projektgruppen består av personer som arbetar aktivt i projektet. Projektplanen ligger till grund för projektgruppens uppdrag och arbete. Gruppens sammansättning är beroende av det problem som skall lösas och kan variera utifrån vilken etapp projektet befinner sig i. Medlemmarna bör väljas efter fackkunskaper, erfarenheter och samarbetsförmåga.

Projektmedlemmarna:

- ska vara införstådda med projektets syfte och mål.
- ska arbeta på uppdrag av projektledaren.
- har ett gemensamt ansvar för projektets resultat.
- ska ha en avtalad arbetsinsats för sitt deltagande.

5.6 Intern mottagare/ tjänsteägare

Tjänsteägaren tar över ansvaret för projektleveransen och förvaltar tjänsten enligt beslutad tjänsteförvaltningsmodell. Det är viktigt att det finns en utsedd tjänsteägare till leveransen så att projektet kan avslutas enligt tidsplan. Tjänsteägaren är motpart till projektledaren när det gäller kriterierna för projektavslut.

Tjänsteägaren:

- tar över ansvaret för projektets resultat efter leverans.
- bidrar om möjligt med synpunkter under projektets gång.
- tar emot och ansvarar för restpunktlistan.
- tar emot återkoppling från användarna av projektets resultat.
- informerar intressenter om projektleveransen.

5.7 Extern mottagare/ intressent/ kundrepresentant

Organisationer som har intresse av eller är kunder av projektleveransen.

Då många av Sunets projekt har ett gränssnitt till externa mottagare/intressenter av projektleveransen är det viktigt att skapa en bra dialog med dessa under projektets alla faser. Kartlägg vad de vill ha ut av projektet samt vad de kan bidra med. Fastställ tillsammans hur uppkomna frågeställningar och förändringar ska hanteras.

Extern mottagare/intressenter/kunder:

- beskriver och kommunicerar sina krav och önskemål när det gäller projektets resultat.
- följer utvecklingen i projektet och ger återkoppling.
- säkerställer att deras krav och önskemål beaktas.
- diskuterar hantering av uppkomna förändringar i förutsättningar och krav.

Dialogen kan ske genom att man adjungerar personer till projektet eller genom ett remissförfarande.

5.8 Referensnätverk

Referensnätverket ska bestå av personer som stödjer projektarbetet eller är berörda av resultatet. Tänk igenom vilka som ska rådfrågas och informeras. Tänk kritisk massa – många grupper eller personer ger inte alltid bättre resultat.

Projektledaren kan komplettera projektets kunskaper med en eller flera referenspersoner/- grupper. Klargör vad som förväntas av dem. Tänk på att de endast är rådgivande och inte har något ansvar eller beslutsrätt för projektet. Ofta träffar man personerna var för sig och inte som grupp.

Referenspersoner:

- ger råd inför beslut rörande planer, mål och leveranser.
- ger synpunkter utifrån ett användarperspektiv.
- ger synpunkter på lösningar eller metoder.
- tar löpande del av och vidarebefordrar information om projektet.
- kan utföra kortare arbetsinsatser i projektet.
- kan medverka i förankringsarbetet.

Kan under en period ingå i projektgruppen för att sedan tillhöra referensnätverket.

6. Beroenden/ Samverkan/ Intressenter

Normalt har ett projekt ett gränssnitt till många instanser.

Beroenden av leveranser från andra projekt som pågår eller andra aktiviteter som pågår parallellt som måste vara avslutade.

Samverkan är viktigt och skall ske med de enheter/funktioner, både externa och interna, som påverkas av eller ska bidra till att genomförandet av projektet blir möjligt samt att slutleveransen möter deras behov.

Intressenter som påverkas av eller kan påverka utvecklingsinsatsen eller projektresultatet är ofta fler än vad man från början trott och det är viktigt att dessa blir identifierade och informerade om arbetet.

Uppdragsgivaren eller projektledaren ansvarar för att dessa kontakter tas.

Ett alternativ är att identifiera personer eller organisationer som får utgöra remissinstanser.

7. Projektgranskning

Tänk positivt! Ta tempen på projektet med hjälp av en utomstående – en person som inte ingår i projektet – och ser det med andra ögon.

Beakta kommande risker, kritiska faktorer och möjligheter. Hur står det till med projektorganisationen, beställaren, samarbetspartners och intressenter.

Ofta initierar uppdragsgivaren eller styrgruppen en projektgranskning men initiativet kan också komma från projektledaren.

8. Juridiska aspekter

Rådfråga juristerna och be om deras synpunkter.

Ett hinder som kan skapa problem både i genomförandet av ett projekt samt projektleveransen är de juridiska aspekterna. Det är viktigt att de juridiska kraven belyses tidigt i projektet då till exempel både Datainspektionen och MSB har förordningar som ställer krav på myndigheternas informationssäkerhet och it-säkerhet.

9. Projektbudget - ekonomihantering

Översikt över planerade utgifter och intäkter. Projektbudgetering kan variera beroende vilken typ av projekt det är.

Finansiering av projektet ska vara klar och beslutad innan ett projekt godkänns att starta. Normalt ingår detta i projektdirektivet. Väljer man att ta en finansiell risk ska det framgå.

Det ska finnas en budgetplan för projektet, denna följs upp och avrapporteras på styrgruppsmötena. Normalt ingår detta i projektplanen och statusrapporterna.

För att förenkla uppföljningen bör godkända kostnader för projektet redovisas på ett särskilt projektkonto.

10. Projektytor

Samlad information till intressenter om projektet på Sunets externa webb.

Funktionalitet i det interna projektarbetet:

Projekthemsida

Dokumentarkiv för dokument och bilder

Projektplanering

Diskussionsforum

Projektkalender

11. Dokumentmallar

För att säkra kvalitén i arbetet bör de dokumentmallar som ingår i projektmodellen användas. Följande dokument kan vara aktuella under ett projekts livscykel, vilka dokument som skall ingå avgörs av storleken och inriktningen på projektet.

Styrande dokument

- Förstudiedirektiv
- Förstudieplan, rapport
- Projektdirektiv, enkel modell
- Projektdirektiv – underlag och förutsättningar
- Projektplan – identifiera, definiera, avgränsa
- Statusrapport – aktuell status och prognos
- Slutrapport – projektets måluppfyllelse

Mallar - genomförandefas

- Riskanalys
- Uppföljning
- Kommunikationsplan
- Minnesanteckningar
- Tidplan/Gantt-schema
- Tidredovisning
- Budget
- Kostnads/intäktsanalys
- Kostnadsprognos
- Resultatrapport

12. Kriterier för Sunet gemensamma projekt - detaljerad

1	Lösningen bygger på beprövad erfarenhet samt använder öppna och/eller de facto standarder	
2	Effektiviserar och underlättar samarbete med omvärlden, fungerar oberoende av användarens anslutningssätt eller geografiska placering	
3	Kostnadseffektiv tjänst som många efterfrågar, ger minskade drifts- och styckekostnader "bidrar till verksamhetsnytta"	
4	Drar nytta av Sunets infrastruktur, kan integreras med Sunets identitetsfederation	
5	Identifierade och prioriterade i behovsfångstprocessen	
6	Är i linje med Sunets affärsmodell	
7	Är ett regeringsuppdrag i regleringsbrevet	
8	Är lag eller regelstyrt	
9	Är tekniskt tvingande	
10	Kräver ett särskilt finansieringsbeslut	

13. Projektorganisation – mappning detaljerad vy

