

Strategi för hantering av projekt på trafikkontoret



Läs mer på stockholm.se/

Innehåll

1.	Varför behövs det en strategi för hur projekten ska hanteras?	5
2.	Strategi för projekthantering på trafikkontoret	9
2.1	Aktiv ledning och styrning av verksamheten	9
2.2	Tydlig ledning och styrning av projektet	10
2.3	Rätt organisation och aktiv resurshantering	10
2.4	Aktiv styrning av tid, kostnad och omfattning	11
2.5	Kontinuerlig riskhantering (risker och möjligheter)	12
2.6	Välplanerad intressenthantering och kommunikation	13
2.7	Strukturerad kvalitetssäkring, rapportering och projektadministration	13
2.8	Noggrant miljö-, arbetsmiljö- och säkerhetsarbete	14
2.9	Genomtänkta upphandlingsstrategier och genomförande i strukturerad samverkan	15



Hål i gatan?

Stockholmarna undrar kanske varför det ibland är krångligt att ta sig fram. Då är det bra att veta att alla våra projekt syftar till att utveckla och skapa nytta för staden, medborgarna, näringslivet och besökarna.

1. Varför behövs det en strategi för hur projekten ska hanteras?

Stockholm växer som aldrig förr och ambitionerna i staden är höga. Det är viktigt att staden använder resurserna på ett effektivt sätt och idag finns det en stor förbättringspotential i bygg- och anläggningsbranschen. Det gäller såväl beställare, utredare, projektörer och entreprenörer.

Idag finns det brister i handlingar och utförande som kan härledas till otydliga beställningar och uppdrag. Utredare, projektörer och entreprenörer kan leverera bättre resultat till lägre kostnader men utvecklingen måste drivas från beställaren. Stockholms stad är en stor beställare och kan påverka marknaden genom att vara en professionell beställare som ställer tydliga krav till utredare, projektörer och entreprenörer och inte minst på den egna organisationen.

Skapa god stadsutveckling för livskvalitet, tillväxt och innovation

Syftet med denna strategi för hantering av projekt är att visa vilken långsiktig målbild om önskat tillstånd som ska gälla för projektarbetet på trafikkontoret. Strategin anger riktningen för vad projektarbetet ska kännetecknas av och bedrivs för att vara en professionell beställare.

Det övergripande målet med strategin är att få ut mer nyttor för pengarna.

Investeringsprojekt på trafikkontoret

En stor del av trafikkontorets verksamhet handlar om att bygga om eller bygga nya gator och offentliga rum. Gemensamt för alla projekt är att de bidrar till att utveckla och skapa nyttor i staden.

Uppdragen utförs i form av projekt. Årligen handlar det om en total investeringsbudget på mellan 700–1 000 miljoner kronor. Projekten som genomförs är ofta komplexa eftersom det är många funktioner som ska få plats på en begränsad yta.

Strategin för hantering av projekt på trafikkontoret är framtagen för att gälla investeringsprojekt med budget över 5 mnkr men stora delar av innehållet kan även appliceras på alla former av verksamhet inom trafikkontoret.

Strategiområden för att utveckla trafikkontorets projektarbete

Strategin innehåller nio strategiområden för utveckling av trafikkontorets projektarbete.

Dessa är:

- aktiv ledning och styrning av verksamheten
- tydlig ledning och styrning av projektet
- rätt organisation och aktiv resurshantering
- aktiv styrning av tid, kostnad och omfattning
- kontinuerlig riskhantering (risker och möjligheter)
- välplanerad intressenthantering och kommunikation
- strukturerad kvalitetssäkring, rapportering och projektadministration
- noggrant miljö-, arbetsmiljö- och säkerhetsarbete
- genomtänkta upphandlingsstrategier och genomförande i strukturerad samverkan



Strategiområdena tydliggör vad projektarbetet ska kännetecknas av och visar det önskvärda tillståndet när det gäller hantering av projekt.

Var hör strategin hemma i verksamheten?

Trafikkontoret är en beställarorganisation som omfattar hela verksamheten.



Planering för att skapa och prioritera projekt

KF-budget
Verksamhetsplanering
Flerårsprogram
Investeringsstrategier
Framkomlighetsstrategier
med mera

Projekt-hanterings-strategi



Stöd i verksamheten

Lagar
Förordningar
Delegationsordning
Investeringsregler
Projekthandbok
med mera



Resultat i staden

Cykelvägar
Korsningsåtgärder
Tillgänglighetsåtgärder
Broar
Parkinvesteringar
med mera

Hur ska staden vara?

För att kunna planera behövs riktlinjer. För riktlinjerna behövs det ett övergripande strategiskt tänk. Därför har vi på trafikkontoret tagit fram en projekthanteringsstrategi.

Trafikkontoret är en beställarorganisation där våra medarbetare beställer utförandet av kontorets verksamhet av externa leverantörer, så som konsulter och entreprenörer. I rollen som beställare ingår bland annat kravställning, uppföljning och leveranskontroller.

Inom ramen för trafikkontorets verksamhet finns även en process för att skapa, planera och prioritera projekt. Denna process styrs av många olika faktorer som exempelvis kommunfullmäktiges budget, verksamhetsplanering, flerårsprogram med mera.

När projekt är beslutade att genomföras finns en mängd olika regler och stödverktyg för att effektivt bedriva projektverksamheten, så som lagar, förordningar, delegationsordning och projekthandbok med mera.

Projekthanteringsstrategin är en länk mellan budget- och planeringsprocessen där projekt prioriteras och de rutiner och verktyg som är framtagna för att stödja genomförandet av projekten. För att uppnå det önskvärda tillståndet inom projekthanteringsstrategin krävs åtgärder både inom processen att skapa, planera och prioritera projekt samt inom stödverktygen för att effektivt bedriva projektverksamheten.

Hela trafikkontoret, som en offentlig beställarorganisation, påverkas av projekthanteringsstrategin och dess mål att bidra till att större nyttor erhålls för pengarna.

Begrepp

I trafikkontorets strategi för projekthantering används bland annat följande begrepp:

- Beställare av projekt – chef på trafikkontoret.
- Projektledare – utsedd person som ansvarar för att driva projektet och uppnå projektets mål.
- Projektorganisation – bemannad projektgrupp och projektledare som tillsammans arbetar för att uppnå projektets mål.
- Projektdirektiv – beställarens beskrivning av *vad* som ska utredas/genomföras. Projektdirektivet innehåller syfte, övergripande mål och avgränsningar. I en aktiv dialog med projektledaren beslutas projektomfattningen.
- Projektplan – beskrivning av *hur* projektet ska genomföras för att uppnå projektets mål. Den tas fram av projektledaren tillsammans med projektgruppen i tät dialog med beställaren.
- Ledningsorganisationen – förvaltningschef, avdelningschefer och enhetschefer.
- Ledningen – kontorets ledningsgrupp, det vill säga förvaltningschef och avdelningschefer.
- Projektportfölj – innehållet i trafiknämndens verksamhetsplan och flerårsplan.

Handlingsplan

En strategi för hantering av projekt kommer inte i sig att lösa alla frågor som rör projektarbetet på en gång. De verktyg och rutiner som finns ska användas och efterhand utvecklas så att de stödjer inriktningen i strategin. Till strategin hör en handlingsplan för utveckling av trafikkontorets verksamhet inom de nio strategiområdena.



Kan vi bli ännu bättre?

På trafikkontoret arbetar vi med ständiga förbättringar genom systematiskt arbete kring arbetssätt och erfarenhetsåterföring.

2. Strategi för projekthantering på trafikkontoret

Strategin för hantering av projekt på trafikkontoret preciseras nedan med hjälp av nio strategiområden.

1

2.1 Aktiv ledning och styrning av verksamheten

Ledningsorganisationens förståelse för projektarbets sättet och lojalitet mot detta är en förutsättning för framgångsrika projekt. Via projektdirektiv lägger ledningsorganisationen fast projekt mål i form av tid/kostnad/omfattning, prioriterar vid situationer då motstridiga intressen uppstår samt agerar som resurshållare i projekten.

För trafikkontoret gäller att:

- Ledningen ansvarar för att trafikkontorets projekthanteringsarbete fungerar effektivt och för att kontoret långsiktigt levererar de nyttor och uppgifter som avsetts.
- Ledningen ansvarar för innehållet i kontorets projektportfölj och för att tydliggöra verksamhetens inriktning.
- Ledningen ställer krav på verksamheten att arbeta med ständiga förbättringar genom systematiskt arbete kring arbetssätt och erfarenhetsåterföring.
- Ledningen ger förutsättningar för ett bra samspel mellan linjen och projekten.
- Ledningsorganisationen ansvarar för att skapa förutsättningar för projektarbetet genom effektiv resursanvändning inom kontoret samt klargörande av bemanning, roller och ansvar.
- Ledningsorganisationen ansvarar för att varje chef och medarbetare i olika roller i projektorganisationen har erforderlig kompetens, befogenheter och rätt förhållningssätt i projektarbetet.

2

2.2 Tydlig ledning och styrning av projektet

Ett gott projektledarskap är en förutsättning för ett framgångsrikt projekt. Ledarskap omfattar bland annat målformuleringar, tydlig kommunikation, förmåga att entusiasmera projektgruppen, hantera komplexitet och konflikt-hantering. I projektledarskapet ingår även att tidigt identifiera och involvera rätt kompetenser och parter som berörs av projektet.

För trafikkontoret gäller att:

- Projektorganisationen levererar rätt projektresultat i rätt tid och omfattning, med avsedd funktion och inom budget.
- Beställaren tydliggör projektets mål och övergripande ramar genom startbeslut för projektet.
- Projektorganisationen svarar beställaren med en projektplan där projektdirektivet utvecklas och preciseras samt beskriver hur projektet ska genomföras för att nå uppställda mål.
- Projektorganisationen följer trafikkontorets och stadens metodik för att driva projekt.
- Projektorganisationen beaktar förvaltningsfrågor vid genomförande av projektet, exempelvis genom att säkerställa förutsättningarna för rationellt drift- och underhållsarbete.

3

2.3 Rätt organisation och aktiv resurshantering

Projektets organisation ska vara tydlig, ändamålsenlig och anpassad till det specifika projektet. Varje projektdeltagares ansvar och mandat ska framgå genom rollbeskrivningar. Projektdeltagarnas primära lojalitet är alltid projektet. Detta innebär samtidigt att frågor ska kunna lyftas i ledningsorganisationen vid eventuella målkonflikter. Det är även viktigt att beakta deltagande av eventuella andra parter så som exempelvis stadsbyggnadskontoret, exploateringskontoret, trafikförvaltningen och trafikverket med flera.

För trafikkontoret gäller att:

- Ledningsorganisationen ansvarar för projektbemanning och säkerställande av tid för interna resurser.
- Varje projekt leds av en projektledare som till sin hjälp har en projektorganisation som har nödvändiga kompetenser och erfarenheter.
- Projektdeltagarna är väl förtrogna med projektets mål och förväntat resultat (projektplanen) och verkar för projektets genomförande.
- Projektdeltagarnas ansvar och mandat är tydligt och känt hos varje deltagare.



En stad för alla!

Allt vi gör ska bidra till att staden blir ännu bättre, att det blir lättare att ta sig fram och att man trivs.

4

2.4 Aktiv styrning av tid, kostnad och omfattning

Tid, kostnad och omfattning är viktiga projekt mål som projektledaren ansvarar för och som projektorganisationen ska fokusera på under projektets genomförande från start till mål. Projektets beslutade tidplan och budget ska hållas.

För trafikkontoret gäller att:

- Projektledaren rapporterar kontinuerligt till beställaren avseende bland annat tid, kostnad och omfattning. Avvikelse anmäls av projektledaren till beställaren med förslag på åtgärder.
- Realistiska tidplaner med milstolpar, del- och sluttider samt reserv för risker upprättas.
- Realistiska kostnadskalkyler kompletterade med riskanalyser anpassade efter projektets komplexitet ska finnas. Prognoser för års- och totalkostnad för projektet hålls aktuella.
- Projektorganisationen bevakar innehållsförändringar och ambitionsglidningar inom projektet. Förändringar i projektet processas via reviderat direktiv och projektplan.



Vad kan hända?

Det är viktigt att vi i alla våra projekt tidigt identifierar vilka risker som finns, till exempel vad gäller tid, kostnad, omfattning, arbetsmiljö och säkerhet, omvärldsfrågor och den interna organisationen.

5

2.5 Kontinuerlig riskhantering (risker och möjligheter)

I alla projekt finns osäkerheter i form av risker och möjligheter. Tidigt identifierade och hanterade risker ökar sannolikheten för ett framgångsrikt genomförande av projektet. Riskhantering i projekt omfattar en rad områden som exempelvis tid, kostnad, omfattning, arbetsmiljö och säkerhet, omvärldsfrågor och den interna organisationen.

För trafikkontoret gäller att:

- En aktiv och systematisk risk- och möjlighetshantering genomförs inom alla projekt.
- Reserver i projektbudgetar och tidplaner ska återspegla risknivån i projektet.
- Projektets risker och möjligheter redovisas vid projektgenomgångar.

6

2.6 Välplanerad intressehantering och kommunikation

I många av trafikkontorets projekt finns intressenter som har synpunkter och har möjlighet att påverka projektet.

Inventering och analys av intressenterna är en framgångsfaktor.

Kommunikation är ett viktigt stöd för hantering av intressenterna kring projektet. Den ska anpassas till mottagaren och vara tydlig, proaktiv, snabb och korrekt.

För trafikkontoret gäller att:

- Intressentanalyser görs i alla projekt. Ambitionsnivån anpassas till projektets storlek och komplexitet.
- Baserat på intressentanalyser och trafikkontorets kommunikationsstrategier upprättas projektspecifika kommunikationsplaner.
- Omvärlden har förtroende för kontoret och uppfattar att det som genomförs är för stadens utveckling.
- Kontoret uppfattas som en kunnig och pålitlig samarbetspartner.
- Alla projektmedlemmar är ambassadörer för trafikkontorets verksamhet och kan kommunicera syfte och nytta med det enskilda projektet men även knyta an till trafikkontorets övergripande uppgift.

7

2.7 Strukturerad kvalitetssäkring, rapportering och projektadministration

Strukturerat arbete med kvalitetssäkring, rapportering och administration är en förutsättning för framgångsrika projekt. Det medför i förlängningen att tid och medel sparas. Detta bidrar även till en god arbetsmiljö.

För trafikkontoret gäller att:

- Projektarbetet kännetecknas av hög kvalitet och aktivt arbete med ständiga förbättringar. Det råder ett arbetssätt som utvecklar både projektorganisationen och enskilda individer.
- Investeringsprojekt med budget över 5 mnkr bedrivs enligt trafikkontorets projektstyrningsmetodik, dvs. projekthandboken. Vid projektarbete med budget över 50 mnkr används dessutom Systemstöd för Stora InvesteringsProjekt (SSIP).
- Det finns en väl förankrad modell för projektrapportering och dokumenthantering.
- Det finns tid för reflektion under projektarbetet och mellan projekten.
- Effektiv erfarenhetsåterföring kopplade till projekten sker inom förvaltningen. Erfarenheter från andra organisationers projektarbete inhämtas och används i förbättringsarbetet.



**En av världens
bästa städer!**

Stockholm rankas högt när världens bästa städer ska utses. Målet med trafikkontorets verksamhet är att bidra till att stockholmarna, företagen och besökarna ska fortsätta att tycka att Stockholm är bra.

8

2.8 Noggrant miljö-, arbetsmiljö- och säkerhetsarbete

En säker arbetsmiljö och god miljöhantering är så viktiga frågor att särskilda projekt mål ofta kopplas till dessa. Byggherrens agerande skapar förutsättningar för hur dessa frågor hanteras under projektets genomförande från start till mål. Det är viktigt att redan i projekteringsskedet uppmärksamma att byggherren har ansvaret för att en anläggning kan byggas och skötas på ett säkert sätt.

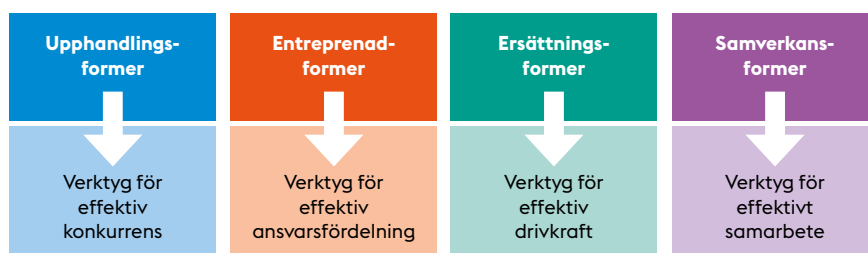
För trafikkontoret gäller att:

- Säkra arbetsplatser både under byggskedet och förvaltningskedet har högsta prioritet i allt projektarbete.
- Möjligheten att bygga och förvalta anläggningar på ett säkert sätt beaktas redan under planering och projektering.
- Arbete i anslutning till befintlig trafik genomförs utan att framkomlighetskrav medför minskad säkerhet för de som arbetar eller vistas på vägen/gatan.
- Projektledaren ansvarar för att en miljö- och arbetsmiljöplan tas fram för varje projekt. Uppdaterade miljö- och arbetsmiljöplaner finns tillgängliga på varje arbetsplats.
- Miljöaspekter som buller, vibrationer, kemikaliehantering, risk för utsläpp med mera beaktas både vad gäller byggande och skötsel av anläggningar.



2.9 Genomtänkta upphandlingsstrategier och genomförande i strukturerad samverkan

Genomtänkta strategier för upphandling och genomförande är av stor betydelse för projektresultatet. Valet av upphandlingsstrategi baseras på en analys av olika faktorer. En viktig parameter är bland annat att ge rätt tid för upphandling.



Faktorer att beakta vid val av upphandlingsstrategi

Ovanstående princip gäller även för utrednings- och projekteringsuppdrag.

Med kontraktet som grund ska genomförande av konsultuppdrag och entreprenader ske i strukturerad samverkan. Detta innebär bland annat att gemensamma mål för projektet tas fram av trafikkontoret och leverantörer.

För trafikkontoret gäller att:

- Trafikkontoret upplevs som en professionell beställare och samverkanspartner i projekt.
- God konkurrens eftersträvas i alla upphandlingar.
- Val av upphandlingsstrategi baseras på en analys utifrån projektets specifika förutsättningar.
- Projekten genomförs i strukturerad samverkan med leverantörer mot gemensamma projektmål.
- Det finns en ambition att genom val av olika affärsformer öka innovation och produktivitet inom trafikkontorets verksamhet.

