



Regel

BESLUTSDATUM: 2021-06-21
BESLUT AV: Direktionen
ANSVARIG AVDELNING: AVS
FÖRVALTNINGSANSVARIG: Projektstödsfunktionen/Ulrika Larsson
Senast granskad: 2021-06-03

SVERIGES RIKSBANK
SE-103 37 Stockholm
(Brunkebergstorg 11)

Tel +46 8 787 00 00
Fax +46 8 21 05 31
registratorn@riksbank.se
www.riksbank.se

2020-01294

Regel för Riksbankens projekt- och uppdragsstyrning

1 Syfte och mål

Denna regel definierar projekt och uppdrag samt besluts-, genomförande- och uppföljningsprocessen för dessa arbetsformer inom Riksbanken. Regeln ska säkerställa att vi arbetar i enlighet med policyn för Intern styrning och kontroll vad gäller projekt och uppdrag.

Regeln syftar till att säkerställa att:

- beslut om att starta projekt och uppdrag fattas på så goda grunder som möjligt
- styrningen inom projekt eller uppdrag sker på ett likartat och effektivt sätt
- projekt och uppdrag underlättas med hjälp av enhetligt arbetssätt och gemensamma definitioner
- nyttan av slutresultatet från varje projekt eller uppdrag blir så stor som möjligt
- projekt och uppdrag följs upp och avrapporteras på ett strukturerat sätt
- Riksbanken skapar ett lärande kring projekt och uppdrag.

För att uppnå en enhetlig, effektiv och målfokuserad styrning använder Riksbanken Pejl som projekt- och uppdragsstyrningsmodell.

Modellen ägs av avdelningschef AVS och förvaltas och vidareutvecklas av Projektstödsfunktionen.

2.0 Projekt- och uppdragsstyrning

Projekt- och uppdragsarbete sker främst som en särskild insats, till skillnad från daglig förvaltning, och ska genomföras på begränsad tid och med särskilt avsatta resurser. Målet behöver därför vara tydligt avgränsat i både omfattning och tid. Budget och bemanning måste vara säkrad för hela perioden.

2.1 Definition av projekt och uppdrag

En arbetsuppgift definieras som ett **projekt eller uppdrag** när uppgiften:

- är en tillfällig insats
- är en avgränsad insats med tydligt slutmål i form av leverans eller färdigställande

- har ett tydligt start- och slutdatum
- har stor bedömd nytta/effekt
- kräver särskild styrning, rapportering och uppföljning

För **projekt** gäller också att det är en uppgift som:

- kräver egen budget
- kräver egen organisation
- är ett större arbete i form av:
 - antal personer som ska delta
 - kalendertid
- har medel/hög risknivå i form av operativa och/eller projektrisker

För **uppdrag** gäller också att det är en uppgift som:

- bedrivs inom den ordinarie verksamheten/organisationen och dess strukturer för styrning (chef/medarbetare) alternativt
- fungerar som ansvarsområde inom ett projekt.

2.2 Riktlinjer för val av arbetsform

Inom Riksbanken har vi valt att dela in projekt i stora och mindre projekt. Syftet med detta är att tydliggöra vilka krav som ställs på respektive projekt samt underlätta för projektägare, projektledare och projektdeltagare att genomföra projektet på bästa sätt. Riktlinjerna för val av arbetsform är, en eller flera av följande parametrar:

	Stort projekt	Mindre projekt	Uppdrag
Budget (inkl intern tid)	Över 5 Mkr	Under 5 Mkr	Ingen egen budget
Kalendertid	Över 2 år	Under 2 år	Under 2 år
Deltagare	Stort antal deltagare, från flera avdelningar och/ eller externt deltagande. Beslut krävs inom flera avdelningar.	Deltagare, från flera avdelningar och/eller externt deltagande. Beslut krävs inom en avdelning.	<ul style="list-style-type: none"> • Inom den egna avdelningen • Ansvarsområde inom ett projekt
Risknivå	Hög	Medel - hög	Låg
Komplexitet	Hög	Medel	Låg

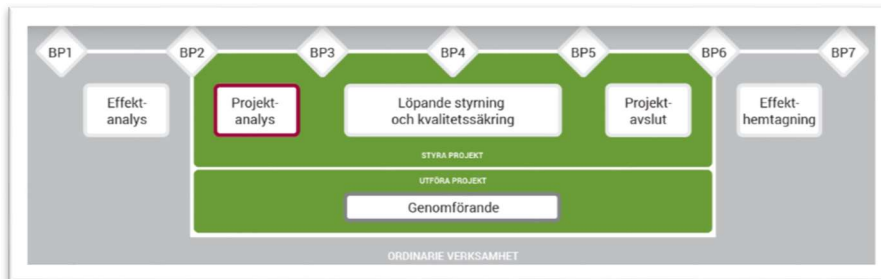
Beslut om arbetsform fattas av beställaren efter genomförd Effektanalys och i samband med beslut om ett eventuellt Projekt- eller Uppdragskontrakt.

3.0 Projekt

I Pejl finns processbeskrivning för genomförandet av projekt. Detaljerad information om varje steg i processen inklusive tillhörande mallar, finner du via Banconätet.

3.1 Projektprocess

Projektprocessen ser ut enligt nedan.



*BP står för Beslutspunkt

Effektanalys

När ett nytt behov uppstår, som inte kan eller bör bedrivas i linjearbetet, startar verksamheten en effektanalys, BP1. Syftet är att analysera nyttorna av den tänkta insatsen och hur lönsamheten/effekterna ska kunna räknas hem. Detta dokumenteras i ett styrande underlag i form av ett verksamhetens beslutsunderlag (VBU). Ansvaret för effektanalysen ligger hos berörd verksamhetsansvarig chef. Med VBU som underlag fattar verksamhetsansvarig chef beslut om att en projektanalys ska starta (BP2) samt om arbetet initialt är att betrakta som ett stort respektive mindre projekt alternativt ett uppdrag (se vidare under kapitel 4).

Projektanalys

Nästa steg är att projektägaren tillsätter en projektledare som, i dialog med projektägaren, får i ansvar att genomföra en projektanalys som beskriver hur projektet ska planeras och genomföras. Det dokumenteras i ett projektkontrakt. Verksamhetsansvarig chef, med inrådan från styrgrupp, fattar beslut om projektkontraktets innehåll och om projektet ska starta (BP3).

Löpande styrning och kvalitetssäkring

Syftet med löpande styrning och kvalitetssäkring är att säkra genomförandet av projektet i alla dess projektsteg och aktiviteter så att projektet når sina mål. Ansvaret för löpande styrning ligger hos projektägare/styrgrupp och projektledare. Under projektets gång kan flera större beslut behöva fattas alternativt beslut om huruvida projektet ska fortsätta eller avbrytas. Detta hanteras vid ett eller flera beslutstillfällen under BP4.

För större projekt samt för projekt med ny projektledare inom Riksbanken (anställd eller konsult), utses alltid en Kvalitetssäkringsansvarig för projektet.

När projektet lider mot sitt slut, fattar projektägare och styrgrupp beslut om projektets leveranser är genomförda och godkända samt om så är fallet godkänner att projektet påbörjar ett avslut (BP5)

Projektavslut

Syftet med projektavslut är att utifrån projektets resultat och de styrande dokumenten förbereda för att stänga projektet. Ansvaret ligger hos berörd projektledare. Genomförande, utfall och reflektioner från projektet dokumenteras i en avslutsrapport. Avslutsrapporten fungerar som sammanfattning för projektdeltagare, som beslutsdokument (BP6) för projektägare och styrgrupp samt värdefull kunskap till Riksbankens projektarbete.

Effekthemtagning

Efter avslutat projekt ska utfallet av de förväntade effekter som beskrivits i verksamhetens beslutsunderlag (VBU) följas upp och verifieras. Det kallas i projektstyrningsmodellen för Effekthemtagning. Ansvaret för detta ligger på ansvarig verksamhetschef, alternativt utsedd ansvarig för uppföljning och verifiering, och sker oftast en tid efter avslutat projekt (BP7).

3.2 Styrande dokument och krav på dokumentation

I Pejll finns mallar som bidrar till en välfungerande styrning, gemensamma definitioner och ett stöd för stora och mindre projekt. Vissa av dessa mallar är obligatoriska inom Riksbanken, övriga är upp till varje projektägare och/eller projektledare att nyttja om de fyller en funktion för arbetet som ska utföras.

Följande baskrav på dokumentation gäller för respektive storlek på projekt inom Riksbanken:

Mallar i Pejll	Stort	Mindre
VBU	JA	Separat eller gemensamt dokument för VBU/Projektkontrakt
Projektkontrakt	JA	Separat eller gemensamt dokument för VBU/Projektkontrakt
Separat kalkyl	JA	JA, om kostnaden uppgår till 1 Mkr
Separat riskanalys	JA	Separat eller kan ingå i Projektkontrakt
Plan för hemtagning och uppföljning av effekter	JA	Separat eller kan ingå i Projektkontrakt
Slutrapport (inkl utvärdering)	JA	JA
Statusrapport till styrgrupp	JA	JA
Protokoll styrgruppsmöten	JA	JA
Separat beslutsprotokoll från respektive BP	JA	NEJ, beslut ingår i övriga protokoll

3.2.1 Beslutsnivåer

Ansvarig avdelningschef fattar beslut om projekt med en budget på upp till 1 miljon kronor.

Ansvarig avdelningschef fattar dessutom beslut om projekt med en budget på upp till 5 miljoner kronor förutsatt att insatsen angivits i fastställd verksamhetsplan och att tillgängligt budgetutrymme finns. Avdelningschef ansvarar för att Direktionen löpande informeras om de beslut och åtgärder som vidtagits.

För projekt som överskrider 5 miljoner kronor ska beslut fattas av direktionen på basis av underlag från ansvarig avdelning.

Observera att budgeten ska innefatta kostnaden för både interna och externa resurser.

Om en insats har betydande inverkan på verksamhet eller budget för andra avdelningar ska samråd ske i ledningsgruppen före beslut. Vid oenighet i ledningsgruppen ska beslutet överlåtas till direktionen.

Om ett projekt som beslutats av direktionen befaras överskrida sin budget med 1 Mkr ska information lämnas till direktionen, för eventuellt nytt beslut, på basis av underlag från ansvarig avdelning.

Kalkyl

För att Riksbanken ska kunna fatta beslut om ett projekt och följa arbetet behöver projektet ta fram en kalkyl som visar:

- hur stor mängd resurser som beräknas åtgå uppdelat på externa resurser (t ex konsulttjänster och utrustning) och interna resurser (beräknat antal interna arbetstimmar * den i internbudgeten angivna timkostnaden för egen personal).
- Uppdelning på investeringsutgifter och löpande kostnader
- under vilka år utgifterna beräknas infalla.

3.3 Roller och ansvar

3.3.1 Roller i projekt

Här beskrivs de roller som ingår i alla projekt. Övriga roller beskrivs i Pejll (se Banconätet).

Verksamhetsansvarig chef

Normalt den som tar besluten vid BP1, BP2, BP6 och BP7 om inget annat beslutats. Är ofta även projektägare.

Projektägare

Är beslutsfattaren i projektet inom ramen för verksamhetens beslutsunderlag (VBU), dvs. vid BP3, BP4 och BP5. Ordförande och den som har det yttersta beslutsmandatet i styrgruppen. Ansvarar för att styra projektet mot överenskomna effektmål och för den löpande dialogen med projektledaren.

Styrgrupp

Styrgruppen är beslutsgrupp, inom ramen för verksamhetens beslutsunderlag (VBU), och förstärker projektägarens beslutsmandat i frågor som projektägaren inte kan fatta beslut om själv.

Projektledare

Projektledaren ansvarar för att ta fram Projektkontrakt, i samarbete med Projektägare, och planerar, leder och följer därefter upp det dagliga arbetet i projektet inom ramen för VBU och Projektkontraktet.

Projektledaren ser till att projektet levererar i rätt tid, till rätt kostnad och med rätt produktkvalitet (enligt fastställda produktmål).

Projektledaren avrapporterar till Projektägare och styrgrupp samt är föredragande vid styrgruppsmöten.

En projektledare inom Riksbanken ska alltid ha projektledarutbildning eller motsvarande utbildning eller erfarenhet.

Projektdeltagare

Projektdeltagare ansvarar för att genomföra överenskomna arbetsuppgifter med rätt kvalitet, i rätt tid och kostnad. Projektdeltagare bedömer förutsättningarna att genomföra arbetsuppgiften samt detaljplanerar sina arbetsuppgifter.

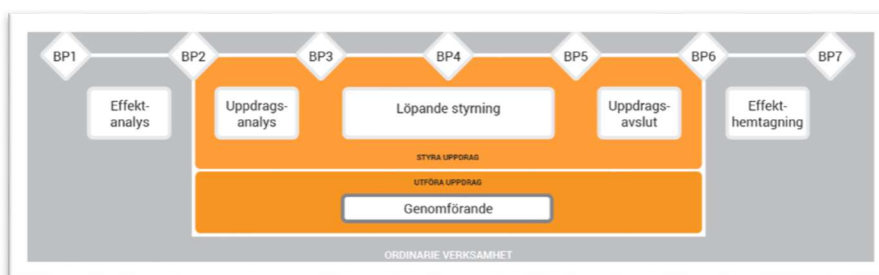
Kvalitetssäkringsansvarig

För stora projekt samt projekt med ny projektledare inom Riksbanken utses en Kvalitetssäkringsansvarig av projektägare/styrgrupp. Kvalitetssäkringsansvarig granskar och stödjer projekt för att säkerställa att projektet kan nå överenskomna produktmål, i rätt tid och till rätt kostnad och att dessa leder till förväntade effektmål. Kvalitetssäkringsansvarig rapporterar till projektledaren samt projektägare/styrgrupp.

4.0 Uppdrag

I Pejil finns processbeskrivning för genomförandet av uppdrag. Detaljerad information om varje steg i processen inklusive tillhörande mallar, finner du via Banconätet.

Uppdragsprocessen i Pejil ser ut enligt nedan och liknar i stort projektprocessen.



*BP står för Beslutspunkt

Det som tydligast skiljer projekt och uppdrag åt är att uppdragen normalt bedrivs inom den ordinarie verksamheten/organisationen alternativt som ett deluppdrag inom ett projekt. Det innebär att man använder sig av den befintliga verksamhetens/organisationens strukturer för styrning (chef/medarbetare), men att man förstärker dessa med stöd av uppdragsstyrning.

4.1 Styrande dokument och krav på dokumentation

Alla uppdrag ser olika ut men det finns alltid en stor del gemensamma nämnare. I Pejil finns mallar som bidrar till en välfungerande styrning och ett stöd för uppdrag. Vissa av dessa mallar är obligatoriska inom Riksbanken, övriga är upp till varje uppdragsägare och/eller uppdragsledare att nyttja om de fyller en funktion för arbetet som ska utföras.

De obligatoriska dokumenten bidrar till gemensamma definitioner vilket underlättar arbetet för alla som är involverade i uppdraget och minskar risker för missförstånd.

Följande baskrav på dokumentation gäller för uppdrag inom Riksbanken:

Mallar i Pejll	Uppdrag
VBU	a. Uppdrag inom den egna avdelningen: separat eller kan ingå i uppdragskontrakt b. Uppdrag som ingår i projekt: NEJ
Uppdragskontrakt	JA
Slutrapport (inkl utvärdering)	JA
Protokoll	Protokoll från beslutsmöten

4.2 Roller i uppdrag

Här beskrivs de roller som ska ingå i alla uppdrag. Övriga, valfria, roller beskrivs i Pejll (se Banconätet).

Verksamhetsansvarig chef

Normalt den som tar besluten vid BP1, BP2, BP6 och BP7 om inget annat beslutats. Är ofta även uppdragsägare.

Uppdragsägare

- 1) Uppdrag som bedrivs inom den egna avdelningen:
Är beslutsfattare för uppdraget inom ramen för verksamhetens beslutsunderlag (VBU), dvs. vid BP3, BP4 och BP5. Ansvarar för att styra uppdraget mot överenskomna effektmål, för den löpande dialogen med och ger stöd till uppdragsledaren. Är vanligtvis chef i den verksamhet som bedriver uppdraget.
- 2) Uppdrag som bedrivs som ansvarsområden inom ett projekt:
Är beslutsfattare för uppdraget inom ramen för uppdragskontraktet. Är vanligtvis projektledaren för det projekt där uppdraget ingår.

Uppdragsledare

Är ansvarig för att planera, leda och följa upp det dagliga arbetet i uppdraget inom ramen för uppdragskontraktet. Rapporterar till uppdragsägare alternativt projektledare.