

Sammanfattning

Titel: Styrning av en projektorganisation. En studie av Gatukontoret.

Seminarium: 11 juni 2002

Kurs: FEK 591, Magisteruppsats i redovisning, 10 poäng

Författare: Therése Persson

Handledare: Gert Paulsson

Nyckelord
Gatukontoret
Kommunal organisation
Matrisorganisation
Projektorganisation
Styrförutsättningar

Företag: Gatukontoret i Malmö kommun

Syfte
Mitt syfte med denna uppsats är att studera vilka styrförutsättningar som är gällande för en projektorganisation i kommunal förvaltning samt att analysera hur dessa styrförutsättningar påverkar projektstyrningen. Jag ska göra detta genom att analysera mitt empiriska och teoretiska material.

Metod
Jag har gjort en kvalitativ studie. Jag har besökt Gatukontoret och utfört muntliga intervjuer med medarbetare där. Utifrån teorin analyseras empirin och slutsatser om styrförutsättningar utifrån Gatukontorets projektorganisation dras. Dessa styrförutsättningar ligger även till grund för att analysera projektstyrningen.

Resultat
Uppsatsens resultat grundar sig på de olika styrförutsättningar som diskuterats utifrån Gatukontorets struktur respektive process. Beroende på vilken fas organisationen befinner sig i kan de olika förutsättningarna anses ha olika vikt. En av de viktigaste styrförutsättningarna för Gatukontoret är dess matrisorganisation som ligger till grund för att rätt kompetens finns att få tag i till projekten samtidigt som linjen arbetar med sina olika arbetsuppgifter. Det faktum att Gatukontoret är en kommunal organisation påverkar både organisationsstrukturen och ansvarsfördelningen men även projektprocessen och kan därmed också anses som en viktig styrförutsättning för Gatukontoret.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	3
1.1 PROBLEMBAKGRUND	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION	4
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.4 SYFTE.....	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR	6
1.6 MÅLGRUPP.....	6
1.7 DEFINITIONER	6
1.8 DISPOSITION.....	7
2 METOD.....	8
2.1 VAL AV ÄMNE OCH FALLORGANISATION	8
2.2 VAL OCH ANALYS AV TEORI.....	9
2.3 FORSKNINGSANSATS	10
2.3.1 Kvalitativ studie.....	11
2.3.2 Fallstudie.....	12
2.4 DATAINSAMLING	12
2.4.1 Primärdata	12
2.4.1.1 Intervjuteknik.....	13
2.4.2 Sekundärdata.....	14
2.5 KÄLLKRITIK	14
3 TEORI.....	16
3.1 STYRFÖRUTSÄTTNINGAR	16
3.1.1 Företagets miljö	16
3.1.2 Organisation.....	17
3.1.3 Ledningsfilosofi.....	17
3.2 EKONOMISTYRSYSTEM.....	18
3.2.1 Struktur.....	20
3.2.1.1 Ansvarfördelning och informationsstruktur.....	21
3.2.1.2 Budgetens struktur	21
3.2.1.3 Redovisningssystem.....	22
3.2.2 Process	22
3.2.2.1 Projektplanering.....	23
3.2.2.2 Projektgenomförande.....	27
3.2.2.3 Uppföljning	30
3.2.2.4 Utvärdering	32
4 EMPIRI.....	36
4.1 STYRFÖRUTSÄTTNINGAR INOM GATUKONTORET	36
4.1.1 Gatukontorets miljö.....	36
4.1.2 Gatukontorets organisation.....	37
4.1.3 Gatukontorets ledningsfilosofi.....	38
4.2 GATUKONTORETS EKONOMISTYRSYSTEM	39
4.2.1 Gatukontorets struktur	39
4.2.1.1 Ansvarfördelning och informationsstruktur	39
4.2.1.2 Budgetens struktur	42
4.2.1.3 Redovisningssystem.....	43
4.2.2 Gatukontorets process.....	43
4.2.2.1 Projektplanering.....	43
4.2.2.2 Projektgenomförande	47
4.2.2.3 Uppföljning	49
4.2.2.4 Utvärdering	51
5 ANALYS	53
5.1 STYRFÖRUTSÄTTNINGAR INOM GATUKONTORET	53
5.1.1 Gatukontorets miljö.....	53
5.1.2 Gatukontorets organisation.....	54

Styrning av en projektorganisation

5.1.3 Gatukontorets ledningsfilosofi.....	55
5.2 GATUKONTORETS EKONOMISTYRSYSTEM.....	56
5.2.1 Gatukontorets struktur.....	57
5.2.1.1 Ansvarsfördelning och informationssystem.....	57
5.2.1.2 Budgetens struktur.....	58
5.2.1.3 Redovisningssystem.....	59
5.2.2 Gatukontorets process.....	59
5.2.2.1 Projektplanering.....	60
5.2.2.2 Projektgenomförande.....	62
5.2.2.2 Uppföljning.....	63
5.2.2.4 Utvärdering.....	64
6 SLUTSATSER.....	66
6.1 STUDIENS BIDRAG.....	66
6.2 VIDARE STUDIER.....	68
KÄLLFÖRTECKNING.....	69
BILAGA ETT.....	71

1 Inledning

I detta inledande kapitel ger jag en bakgrund till fenomenet projekt. En diskussion kring vad jag ska studera och varför, mynnar ut i en konkret problemformulering. Jag klargör uppsatsens syfte, vilket består i två delar. Vikiga begrepp som genomgående används i uppsatsen definieras även i detta kapitel.

1.1 Problembakgrund

Under de senaste årtiondena har en förändring skett i form av hur man arbetar inom olika organisationer och företag. Den traditionella organisationen betraktades förr som en hierarkisk byggnad där besluten fattades centralt och utfördes av medarbetarna på ett standardiserat sätt. Enligt Christensen & Kreiner (1997) fanns det en syn som ansåg att medarbetarna skulle göra som de blev tillsagda och de uppmuntrades sällan till att fatta egna beslut eller vara delaktiga i själva utvecklingen av organisationen.

Idag kan man istället se en utveckling från den centraliserade och hierarkiska modellen mot ett mera ”post-industriellt” och decentraliserat sätt att styra organisationer. Medarbetarna förväntas vara delaktiga i företagets utveckling och ses som företagets viktigaste tillgång. En förutsättning för att företagen ska överleva under de kvalitativt nya förhållanden och villkor som existerar, är att fungera som delar i en rad olika löst kopplade system. Traditionellt har projektgrupper bildats som en tillfällig modifiering av den existerande huvudorganisationen. Dessa har inrättats som tidsbegränsade, tillfälliga grupper som drar till sig människor från olika avdelningar och specialiteter för att lösa en bestämd uppgift: att utveckla en ny produkt, införa en ny teknik, genomföra en organisationsförändring och så vidare. När denna uppgift är löst upplöses projektgruppen, och den lösning som skapats ”plöjs ner” i huvudorganisationen. I denna bemärkelse har det traditionella projektet betraktats som en buffert mellan huvudorganisationen och omgivningen, som tillfälligt ställer organisationen inför uppgifter och problem som den inte är utformad för att lösa. Projektet har här varit ett komplement till huvudorganisationen, eftersom det hanterar undantagen (Christensen & Kreiner, 1997).

I det post-industriella samhället mångdubblas undantagen när omgivning präglas av en ständig turbulens. Förändringarna hänför sig till marknad och teknik samt till kvalifikationer, värderingar och attityder bland medarbetarna. Istället för att se huvudorganisationen som skyddad mot denna turbulenta omvärld ser man hur organisationen måste utvecklas från att ha varit stabil och förutsägbar till att anta karaktären av löst kopplade system, med en flyktighet i relationer, preferenser och uppmärksamhet (Christensen & Kreiner, 1997). En sådan organisatorisk bakgrund bildar förutsättningarna för att projektgrupper utvecklas inom många företag och organisationer i syfte att klara av de nya kraven och utmaningarna i den turbulenta världen.

Individen placeras i ett nätverk av interna och externa relationer där det ömsesidiga beroendeförhållandet är uppenbart, och där det krävs en extrem situationsanpassning av individen för att överhuvudtaget kunna fungera. Detta främjar nästan med nödvändighet ett individuellt beteende som är oförutsägbart och som ytterligare förstärks av en ledningsfilosofi som inspirerar och uppmanar till denna form av ”anarki”. En viss form av ordning introduceras emellertid av individen i form av en stark identifiering med företagets uppgift, ett beteende som styrs av värderingar och av en genetisk kod och som också innefattar en god portion individuell disciplin (Christensen & Kreiner, 1997).

1.2 Problemdiskussion

Ekonomirutinerna i ett företag kan användas för att uttrycka mål, beskriva situationen och utvärdera avdelningar. I företagets budget finns olika ekonomiska målsättningar formulerade; vissa avdelningar för inte överskrida en kostnadsram, andra avdelningar ska uppnå ett visst resultat eller räntabilitet. Redovisningen bör utformas så att den beskriver situationen i avdelningarna och att utvärderingar gentemot budget av avdelningars mål och restriktioner kan göras (Lönnqvist & Lind).

Mitt problem har sin utgångspunkt i det empiriska problem, som under det senaste årtiondet kunna observerats i många företag. Fenomenet kan beskrivas som ett *traditionellt grupparbete* och dessa projektorganisationer finns att hitta i många olika företag och

organisationer. Det finns redan mycket information dokumenterad om hur dessa projektorganisationer arbetar och hur de drivs, därför riktas mitt intresse snarare mot de olika styrförutsättningar som ligger till grund för ekonomistyrssystemet.

Osäkerheten för projektet omöjliggör en traditionell uppföljning, som bygger på en rättvis mätning av projektets resultat i förhållande till de planerade resultaten. Den dynamiska utveckling som förändrat kunskaps- och informationsunderlaget under projektets gång gör att en osäkerhet uppstår om vad som egentligen åstadkommit och hur det i sådana fall ska utvärderas. Att ”följa upp” ett projekt innebär att bedöma ”värdet” av projektet. Efter en hektisk projektprocess är det naturligt att fråga sig om det uppnådda resultatet kan mäta sig med insatsen. Utvärderingsfasen karaktäriseras av att organisationen försöker dels konstatera vilka resultat man *faktiskt* uppnått, dels dra användbara *slutsatser* av förloppet inför framtida projekt (Christensen & Kreiner, 1997).

Efter att ha kommit i kontakt med Gatukontoret i Malmö kommun väcktes intresset för vilka styrförutsättningar som kan anses gälla för deras organisation samt hur dessa påverkar projektstyrningen. Gatukontoret har nyligen genomgått en organisationsförändring och numera bedrivs arbetet i olika projekt. De två funktionerna budget och internrevision hade blivit hopslagna, vilket fått till följd att klara rutiner för uppföljningssystem saknades.

1.3 Problemformulering

Mina tankar kring fenomenet projektorganisationer och projektstyrning har resulterat i att jag valt att formulera mitt problem på följande vis: Vilka styrförutsättningar som gäller för en projektorganisation i kommunal förvaltning samt baserat på dessa styrförutsättningar hur kan man utforma styrningen av en sådan organisation?

1.4 Syfte

Mitt syfte med denna uppsats är att studera vilka styrförutsättningar som gäller för en projektorganisation i en kommunal förvaltning samt att analysera hur dessa förutsättningar

påverkar projektstyrningen. Jag ska göra detta genom att analysera mitt empiriska och teoretiska material.

1.5 Avgränsningar

Jag väljer att avgränsa mitt problem genom att endast studera den projektorganisation som existerar inom Gatukontoret i Malmö kommun. Vidare har jag i studien av Gatukontorets processdel valt att fokusera på projekt och inte studerat de objekt som även utförs inom organisationen.

1.6 Målgrupp

Min uppsats kan tänkas vara intressant för Gatukontoret i Malmö kommun som relativt nyligen etablerat en projektorganisation men även för liknade verksamheter och företag som bedriver eller funderar på att börja operera i projektform.

1.7 Definitioner

Matrisorganisation: Den organisatoriska kopplingen mellan projektorganisationen och linjeorganisationen.

Projekt: En tidsbegränsad verksamhet av engångskaraktär, som kräver olika resurser och har ett definierat mål.

Projektorganisation: De enheter/ avdelningar inom en organisation som medverkar i projektet.

Styrförutsättningar: Grundläggande kriterier för styrning

Styrning: Olika typer av åtgärder som syftar till att nå bestämda mål för en verksamhet.

1.8 Disposition

Här följer en sammanfattning av innehållet i respektive kapitel:

1. Inledning

I detta inledande kapitel ger jag en bakgrund till fenomenet projekt. En diskussion kring vad jag ska studera och varför, mynnar ut i en konkret problemformulering. Jag klargör uppsatsens syfte, vilket består i två delar. Viktiga begrepp som genomgående används i uppsatsen definieras även i detta kapitel.

2. Metod

I detta kapitel redovisar jag hur jag gått tillväga för att lösa mitt problem och uppfylla syftet. Jag beskriver valet av ämne och fallorganisation samt mina resonemang kring vilken teori som jag väljer att använda. Jag redogör för hur data samlats in, med tyngdpunkt på de intervjutekniker som använts och hur jag handskats med svårigheter i samband med dessa.

3. Teori

Den teoretiska framställningen inleds genom att presentera olika styrförutsättningar för en organisation och fortsätter med presentation av en organisationsstyrningsmodell tagen från Anthony et al. Denna modell är uppdelad i två delar nämligen den strukturella samt den processuella.

4. Empiri

Presentationen av mitt empiriska material inleder jag med att beskriva Gatukontoret i Malmö Stad utifrån de två olika delarna behandlade i teorin, nämligen den strukturella samt den processuella.

5. Analys

Med utgångspunkt i Arwidi & Samuelssons styrförutsättningar från teorin, inleder jag med att analysera det empiriska materialet för att närmre diskutera olika styrförutsättningar för Gatukontorets projektorganisation. Vidare diskuteras med utgångspunkt i dessa styrförutsättningar Gatukontorets projektprocess och hur den kan relateras till de olika styrförutsättningarna.

6. Slutsatser

Jag återknyter i detta avslutande kapitel till mitt syfte genom att presentera de olika styrförutsättningarna som jag anser viktiga för Gatukontorets organisation utifrån ekonomistyrningens två delar: struktur respektive process. I detta kapitel ges även förslag till vidare studier.

2 Metod

I detta kapitel redovisar jag hur jag gått tillväga för att lösa mitt problem och uppfylla syftet. Jag beskriver valet av ämne och fallorganisation samt mina resonemang kring vilken teori som jag valt att använda. Jag redogör för hur data samlats in, med tyngdpunkt på de intervjutekniker som använts och hur jag handskats med svårigheter i samband med dessa.

2.1 Val av ämne och fallorganisation

Mitt val av fallorganisation grundar sig främst på en kontakt jag har med en av de anställda på Gatukontoret i Malmö kommun. Då jag förklarat mitt intresse för intern ekonomistyrning för Henrik Christensson som arbetar som ekonom på den administrativa avdelningen inom Gatukontoret, uppkom idén att jag eventuellt skulle använda hans arbetsplats som fallföretag. Henrik förklarade att de inom Gatukontoret hade en del ämnesförslag som kunde vara intressanta för mig som uppsatsämne. Därefter sände Henrik mig ett email med ämnesförslag för att ge mig en större inblick i Gatukontorets verksamhetsområde och uppdragsförslag.

Henrik¹ förklarade att Gatukontoret nyligen genomgått en organisationsförändring med etableringen av en projektorganisation som följd vilket innebar omfattande förändringar inom organisationen och dess arbetssätt. I och med en hopslagning av funktionerna budget och internrevision fanns det ännu inga klara rutiner för ett fungerande uppföljningssystem. En kvalitetsgrupp var ny tillsatt i uppdraget att ta fram processer och rutiner för uppföljningen men det rådde olika syn på hur detta uppföljningssystem eventuellt skulle se ut. Då Gatukontoret är en kommunal förvaltning, dyk funderingar upp angående vilka styrförutsättningar som gäller för denna typ av organisation och om det faktum att det är kommunalt påverkar hur man styr ett projekt. Utifrån detta resonemang bestämde jag mig för att studera de styrförutsättningarna som gäller för en kommunal organisation och hur dessa påverkar projektstyrningen. Gatukontoret skulle användas som fallstudieobjekt för detta.

Det var alltså med denna information som grund som ett intresse för Gatukontoret, styrförutsättningar och deras projektorganisation, växte fram hos mig. Efter att ha haft några

¹ Henrik Christensson, ekonom på Gatukontoret, 020320

veckors bekymmer med uppdraget att få företagsekonomiska expeditionen att godkänna att jag skrev själv, kom äntligen uppsatsen igång. Mitt syfte var inte från början att skriva själv men jag ansåg mig inte ha något annat val då jag ensam verkade ha intresset för det valda ämnet och fallföretaget. Därför valde jag att skriva om det jag var intresserad av istället för alternativet att få en uppsatsgrupp men då även ett ämne som intresserade mig mindre.

2.2 Val och analys av teori

Mitt första handledaremöte gick mest ut på att sortera fram och utesluta irrelevant teori. Då jag valt att studera en projektorganisation i en kommunal förvaltning med fokus mot ekonomistyrning fanns det väldigt mycket teori att välja mellan. Min första tanke, vilken jag även verkställde, var att skaffa mig all möjlig litteratur och information om förvaltningsekonomi. Eftersom Gatukontoret är en kommunal förvaltning så trodde jag mig finna de relevanta infallsvinklarna och teorierna i dessa böcker. Efter diskussioner med min handledare visade det sig att jag valt fel område att leta litteratur i då mitt syfte med uppsatsen snarare var att analysera styrförutsättningar för en projektorganisation. Utifrån detta argument blev det nu mer relevant för mig att söka efter användbar litteratur i de traditionella ekonomistyrteorierna. Mitt uppdrag blev att leta efter de nyare teoriböckerna som tog upp fenomenet projektstyrning och/ eller diskuterade trender i ekonomistyrningen inom verksamheter såsom forskning- och utveckling eller teamorganisationer.

Genom Arwidi och Samuelssons olika referenspunkter för styrning har jag skapat mig olika styrförutsättningar som är viktiga vid analys av en organisation. De tre styrförutsättningarna används som bas för att studera olika faktorer som påverkar och influerar en organisations externa samt interna natur.

För att på ett bra sätt beskriva de olika interna förutsättningar samt motsättningar som kan finnas inom en verksamhet har jag valt att dela upp teoriavsnittet enligt Anthony et als (2001) beskrivning. Anthony delar upp organisationen i en *strukturell* samt en *processuell* del och förklarar vad som ingår i dessa delar. Jag har valt att framlyfta de avsnitt som jag anser vara relevanta för att i analysen ligga till grund för lämpliga styrförutsättningar för Gatukontorets projektorganisation. I den *strukturella* delen diskuteras områden såsom ett företags organisationsstruktur samt ansvarsförpliktelser, budgetens struktur och redovisningssystem.

Den *processuella* delen beskriver projektlivs cyklern med start i planering och avslut i utvärdering.

Med utgångspunkt i denna teori diskuterar jag sedan de kommande kapitlerna efter samma indelning. Empirikapitlet har samma struktur som teorikapitlet fast med utgångspunkt i mitt verkliga fall, nämligen Gatukontoret, detta för att underlätta för läsaren och ge uppsatsen en klar röd tråd. Analysen bygger även den på strukturen från teoriavsnittet och empirin fast här ges en integrering av dem båda, vilket även ligger till grund för de ställningstaganden som görs i slutsatserna.

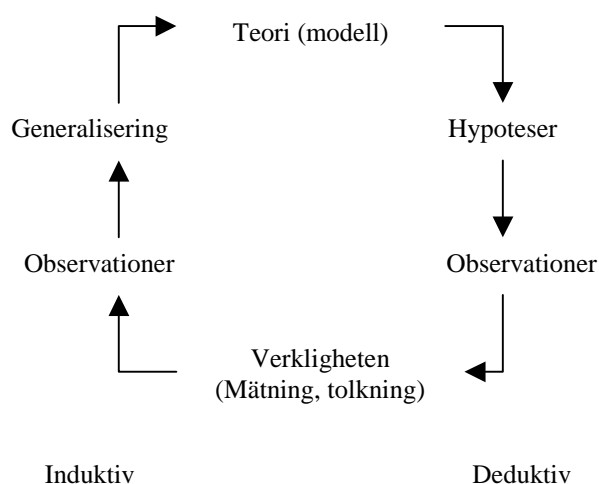
2.3 Forskningsansats

Det finns många olika metodologiska angreppssätt att använda när man närmar sig ett studieobjekt. Jag har haft min utgångspunkt i *contingency* teorin vilken menar att en organisationsstruktur och process är beroende av, eller påverkas av, olika externa och interna faktorer (Anthony et al, 2001). Beroende av organisationens karaktär kommer olika faktorer att få olika betydelse för organisationsstyrningen men några viktiga värda att nämna är: organisationens miljö, organisationsstrukturen och ledningens filosofi. Contingency teorin betonar vikten av att se till de olika komponenter som tillsammans bildar styrmekanismen för en organisation och poängterar även det faktum att de är situationsberoende och olika för olika organisationer (Emmanuel et al, 1995).

Jag har även använt mig av det *positivistiska synsättet* som grund för att skaffa mig kunskap om mitt studieobjekt. Enligt positivismen finns det två källor till kunskap- det vi kan registrera med våra sinnen och det vi kan resonera oss fram till med mänsklig logik, vårt förnuft (Eriksson- Wiedersheim- Paul, 2001). Utifrån det positivistiska synsättet har jag använt mig av en kombination av metoderna *induktion* och *deduktion*. Begreppet induktion betyder att slutsatser dras utifrån det empiriska materialet man har. Deduktion innebär istället att slutsatser dras utifrån en logisk och tankemässig slutledning. Min forskningsansats grundar sig på båda dessa metoder eftersom jag innan mitt besök på Gatukontoret skapat mig en uppfattning genom att studera litteratur samt informationsmaterial om studieobjektet på Internet. Vidare hade jag fördjupat mig i de teorier som jag ansåg vara relevanta för studien för att öka förståelsen för projektorganisationer. Analysen genomfördes huvudsakligen med

utgångspunkt i den teoretiska bas jag skapat, men har även inslag av analysavsnitt där grunden är renodlat empirisk. I detta åsyftas främst informationen från projektet ”Nobeltunneln” som här är ett konkret projekt som Gatukontoret för närvarande arbetar med. Utifrån ovanstående argument anser jag mig ha använt en kombination av de båda forskningsangreppen induktion och deduktion och benämner därför mitt angreppssätt som *hypotetiskt-deduktivt* (Eriksson & Wiederheim- Paul, 2001) eller som det kallas i Alvesson & Sköldberg (1994), en *abduktiv* ansats. Kombinationen av de båda angreppssätten kan symboliseras i figuren nedan.

Figur 1: Induktiv och deduktiv ansats



Källa: Eriksson & Wiedersheim- Paul (2001)

Som uppsatsförfattare har man alltid vissa referensramar i form av kunskap, normer, fördomar och värderingar, vilka jag är medveten om påverkar både hur jag uppfattar samt handlar i vissa situationer. Jag är 25 år, har läst redovisning på kandidatnivå och nu även på magisternivå, vilket innebär att jag har en viss förståelsegrund, vad gäller styrning, som i sin tur påverkat hur jag har arbetat med uppsatsen.

2.3.1 Kvalitativ studie

Ett kvalitativt angreppssätt kännetecknas bl a av subjektiva datainsamlings- och analysmetoder samt att fallstudier genomförts (Johansson- Lindfors, 1993). Jag har genomfört en kvalitativ studie, som grundar sig på Gatukontorets organisation, där jag studerat dess struktur respektive process. Mitt argument för att en kvalitativ undersökning är den mest lämpade för mitt uppsatsområde, är att styrning av arbetsprocessen inte är lika intressant att

undersöka kvantitativt. Styrning är en abstrakt företeelse som inte lika lätt går att uttrycka i kvantitativa termer. Genom en kvalitativ studie grundar sig materialet och informationen på en närhet till undersökningsenheten genom de upplevelser och den känsla för verksamheten som skapats genom information från Gatukontoret samt efter besök där.

2.3.2 Fallstudie

Den empiriska grunden för analys och slutsats i min studie grundar sig på en fallstudie på Gatukontoret i Malmö Stad. Fallstudieobjektet används som ett empiriskt objekt för att dra slutsatser om styrförutsättningar i organisationer med en viss teoretisk grund. Eriksson & Wiedersheim- Paul (2001) menar att fallstudier ofta bara tillmätts ett värde för att ta fram en hypotes eller för att illustrera, sällan för att självständigt skapa kunskap på ett vetenskapligt acceptabelt sätt. Jag använder mitt fallstudieobjekt för att illustrera organisationen inom Gatukontoret i Malmö Stad samt för att ligga till grund för att studera lämpliga styrförutsättningar för denna typ av organisation.

Undersökningen som genomförts, med fallstudien som centralt instrument, är av typen *explorativ*. En sådan undersökningstyp syftar till att utforska ett problem där det finns brister i tillgänglig kunskap. Jag finner en möjlighet för denna kunskap om projektorganisation och dess styrning att generaliseras då jag till stor del ser styrförutsättningar för projektorganisationer som branschberoende. Givetvis tillkommer det alltid omständigheter i organisationer som gör att fallstudien inte är representativ för alla projektorganisationer eller kommunala verksamheter.

2.4 Datainsamling

Jag redovisar nedan för hur min datainsamling gått tillväga och väljer här att presentera mitt material som primärdata respektive sekundärdata.

2.4.1 Primärdata

Min primärdata utgörs av de personliga intervjuer jag utfört på Gatukontoret i Malmö Stad. Samtliga personliga intervjuerna utfördes tisdagen den 21 maj 2002 och utfördes då i

Gatukontorets lokaler i Malmö. De personer som jag intervjuade var Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln samt beställarombud inom upphandlingsavdelningen, Jörgen Jepsson, ekonomichef samt delaktig i Verksamhetssamordnargruppen (VSG) och slutligen Henrik Christensson, ekonom på ekonomiavdelningen. Intervjuerna genomfördes dock på ett sent stadium i uppsatsen, detta främst av anledningen att Gatukontoret arbetat med sin tertiärbudget och därmed haft svårigheter att ta emot mig tidigare. Jag hade dock innan intervjutillfället fått ta del av en del organisationsinternt material och därmed en del dokumentation kring Gatukontorets projektorganisation. Med stöd utifrån resonemanget i Holme & Solvang (1997) kan endast mina respondenter anses vara primärkällor då de själva upplevt något, deltagit i något eller själva sett vad de beskriver. Det finns uppenbara svårigheter med att tillämpa detta resonemang men jag har försökt att göra åtskillnader att respondenten inte ska betraktas som primärkälla då uttalanden rörande andra parter i verksamheten gjorts.

2.4.1.1 Intervjuteknik

Intervjun utfördes på Gatukontoret i Malmö Stadshus och grundade sig främst på samtal utifrån den intervjuades kunskaper och erfarenheter. Utifrån mitt i förväg studerade material om Gatukontorets projektorganisation hade jag sammanställt en intervjumanual med områden som jag var intresserad av och ansåg vara viktiga. Med hjälp av samtal, grundade på ömsesidigt förtroende och ömsesidig inlevelse kan utredaren få fram nya och oväntade aspekter på utredningsområdet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Jag använde mig i huvudsak av följdfrågor som ställdes under samtals gång för att i så liten utsträckning som möjligt styra mina intervjupersoner. Intervjuerna bandades och dokumenterades efteråt för att få en sammanhängande och rättvisande bild av intervjupersonernas synpunkter och uttalanden. Ett problem med den personliga intervjun som datainsamlingsmetod är att närvaro kan ha skapat en föreställning hos intervjupersonen om att jag förväntade mig att erhålla vissa typer av svar och att de då istället gav mig dessa (Holme & Solvang, 1997). Jag är medveten om att trots att Gatukontorets projektorganisation varit en del av organisationsstrukturen ett bra tag är det först nu som den etablerats och används konkret i projektprocessen. Detta kan vara anledningen till att de svar jag ibland fick snarare ville framhäva projektorganisationens fördelar och potential istället för de eventuella problem som dykt upp.

Utöver de personliga intervjuerna på Gatukontoret har jag även haft möjlighet att frekvent ställa frågor till Henrik, Peter och Jörgen vid eventuella problem eller följdfrågor. Denna form av kontakt har främst genomförts via email.

2.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata består i datainsamlingar som redan tidigare insamlats och analyserats för andra ändamål än det specifika forskningsproblem som jag har för avsikt att undersöka. Denna data genomgår i mina studier en ny analys med ett nytt syfte, vilket kan vara problematiskt ur *reliabilitetssynpunkt* (Johansson – Lindfors, 1993). Ett exempel på detta är det företagsinterna material som jag tagit del av, t ex projekthandböcker, metodik och dokumentation från Gatukontoret. Till detta material har jag försökt att inta ett kritiskt förhållningssätt genom att inte ”köpa” allt som sägs. Det är viktigt att komma ihåg att en utgåva från ett företag eller organisation kan ha det uteslutande syftet att ge en positiv bild av företags/ organisationens verksamhet.

Litteratursökningen har gjorts med hjälp av sökmotorerna på ett antal bibliotek, däribland Lunds Universitetsbibliotek, Kristianstads högskolebibliotek samt Ekonomiska biblioteket och Ekonomiska kursbiblioteket vid Lunds Universitet. Jag gjorde både enskilt och i sällskap av min handledare en bedömning av vilken litteratur som föreföll mest relevant för min studie och detta innebar en avgränsning från litteratur rörande förvaltningsekonomi och kommunal ekonomi till litteratur inom området intern ekonomi- och projektstyrning.

2.5 Källkritik

Den kritik som kan framföras mot mina primärkällor grundar sig främst på vad Eriksson & Wiedersheim- Paul (2001) kallar för *tendens- och beroendekritik*. Det förstnämnda behandlar vilka intressen uppgiftslämnaren har i frågan, vilket kan ta sig uttryck i dennes val av ord och /eller urval av fakta. Kritiken hänger även samman med att jag fått största delen av mitt empiriska material från Gatukontoret och därmed också de som arbetar med projektorganisationen, vilket kan få följderna att de ger en positivare bild av verksamheten än vad fallet i verkligheten är. Problemet med att intervjupersonen gärna vill framlyfta

organisationen i överdrivet god dager har jag försökt förebygga genom att intervjua olika personer vilket kan ge en bredare inblick i organisationen.

Beroendekritik innebär att källorna är beroende av varandra på något sätt. I mitt djupfall intervjuade jag tre olika personer alla verksamma inom Gatukontorets linjeorganisation och därmed hade de alla en form av beroende sinsemellan. En annan aspekt värd att ta hänsyn till är att de intervjuade även arbetade inom linjeorganisationen och att detta kan ge dem ett tvedelat sätt att se på projektorganisationen.

Ytterligare en aspekt som bör tas i åsyftande gällande mina intervjupersoner är att Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, genomdrev sitt första projekt för Gatukontoret som projektledare. Detta kan innebära en viss tendens till att följa alla mallar och handböcker mera ”by the books” jämfört med lite mer erfarna projektledare som kanske inte till fullo följer samma arbetsprocess.

Vad gäller mina sekundärkällor vilka återfinns i teorin, kan jag framföra följande kritiska synpunkter. För det första har jag till stor del baserat mitt teoriavsnitt och därmed strukturen av densamma på Anthony & Govindarajan´s (2001) uppdelning av ekonomistyrssystem. Jag har valt denna teori som grund för min uppsats eftersom den på ett bra sätt beskriver en organisation med dess styrförutsättningar samtidigt som den är applicerbar på projektprocessen. Anthony et al´s modell är en allmänt vedertagen modell som legat till grund för många studier av ekonomistyrssystem men har även kritiserats utifrån sitt sätt att beskriva organisationsstrukturen (Emmanuel, Otley & Merchant, 1995).

Avslutningsvis bör tilläggas att jag anser att det finns en del relevanta nackdelar med att skriva en magisteruppsats själv. Detta grundar jag på att min subjektiva uppfattning kan bli dominerande då jag inte har någon annan uppsatsmedlem att diskutera och bolla kritik med. Förutom risken att uppsatsen kan grundas på subjektiva uppfattningar spelar tidsaspekten en stor roll då det är ett väldigt tidsomfattande jobb att skriva en uppsats själv. Jag är medveten om vilka effekter dessa omständigheter kan ha fått på min uppsats men har i största mån försökt att motverka subjektiviteten med frekventa handledarmöten och diskussioner med kompisar och kursare. Tidsstressen har jag försökt att motverka med bra planering och struktur av uppsatsskrivandet.

3 Teori

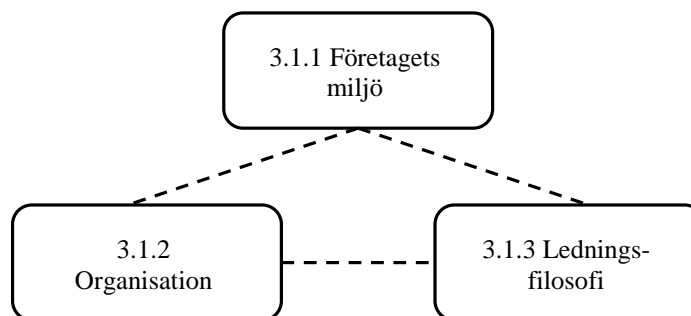
Den teoretiska framställningen inleds genom att presentera olika styrförutsättningar för en organisation och fortsätter med presentation av en organisationsstyrningsmodell tagen från Anthony et al. Denna modell är uppdelad i två delar nämligen den strukturella samt den processuella delen.

“A project is a set of activities intended to accomplish a specified end result of sufficient importance to be of interest to management.” (Anthony & Govindarajan, 2001)

3.1 Styrförutsättningar

För att ta fram olika förutsättningar för att styra ett företag eller en organisation krävs det att man studerar de olika faktorer som påverkar verksamheten. Nedan visas en figur över vad Arwidi och Samuelsson (1991) anser är viktiga referenspunkter vilka påverkar verksamheten vid styrning:

Figur 2: Referenspunkter för styrningen



Källa: Arwidi & Samuelsson (1991)

3.1.1 Företagets miljö

Ett företags miljö karaktäriseras av olika externa faktorer vilka det omges av, dessa har även en direkt påverkan på företaget eller organisationen. Exempel på faktorer kan vara marknader, konjunkturläge, internationalisering och teknologi. Andra utomstående faktorer som är en del av miljön är externa intressenter och andra människor som på något sätt kommer i kontakt med företaget. Miljöns stabilitet kommer till uttryck på olika sätt i planeringen av en verksamhet. I branscher som präglas av starkt konjunkturberoende blir ”timingen” av investeringar centrala. Är dessutom tiden för genomförandet lång tenderar man att betona vikten av långsiktig framförhållning och att skapa organisationsstrukturer som är

marknadsorienterade. Enligt Arwidi & Samuelsson präglas stabiliteten också av rörligheten i aktiviteter och resurser, vilket t.ex. innebär att i processindustrier betonas den mer strategiska och långsiktiga planeringen hårdare än i serviceföretag där i stället förmågan till snabb förändring betonas (Arwidi & Samuelsson, 1991).

3.1.2 Organisation

Styrning utformas på olika sätt beroende på skilda förutsättningar och ledningsfilosofier (se kapitel 3.1.3 för ledningsfilosofier). Organisationen byggs upp på olika sätt och därmed skapas olika förutsättningar för styrsystem. De flesta stora företagen har byggt upp strukturer med följande huvudnivåer; koncernledning, division och funktion. Till detta kan även komma en internationell dimension med dotterbolag i olika länder som dels kan styras vart och ett från koncernledningen och samverka med affärsområdena och divisionerna inom dessa, dels kan de styras av olika affärsområden och samverka med divisioner eller produktgruppsansvariga inom dessa (Arwidi & Samuelsson, 1991). I båda fallen uppstår en form av *matrisorganisation* men den är oftast tydligast i det förra fallet då hela koncernen kommer att arbeta inom samma matris (Bruzelius & Skärvad, 1995).

För företag som arbetar med projekt är det vanligt att någon form av matrisorganisation bildas. Om medlemmarna i projektteamet är anställda i den organisation där projektet ska genomföras, innebär detta att de kan få två chefer, dvs både projektledaren och deras ordinarie chef i organisationen. Problemet är att det alltid finns risk för konflikter mellan projektledare och linjechefer (=funktionsansvariga). Detta måste undvikas eller åtminstone lindras om projektorganisationen ska få avsedd effekt. Problemet är att på lämpligt sätt avväga projektledarens befogenheter gentemot linjechefernas (Arwidi & Samuelsson, 1991). Ett projekt kan vara skapat på många olika sätt. I vissa organisationer skapas projektgrupper av att man tar medlemmar från olika avdelningar i organisationen medan en annan möjlighet är att hyra in kompetenta personer för att driva igenom ett projekt (Christensen & Kreiner, 1997).

3.1.3 Ledningsfilosofi

I princip kan man säga att en ledningsfilosofi karaktäriseras av hur ledningen betonar olika styrmedel och deras inriktning. Ett viktigt element i ledningsfilosofin kan gälla valet av

styrmedel: om det formella styrsystemet betonas eller om ledningen mer vill styra genom personliga kontakter med medarbetarna, genom att fastställa befattningsbeskrivningar etc. I det senare fallet kan VD:n ses cirkulera i företaget och personligen hålla sig informerad om utvecklingen medan i det första fallet arbetar VD:n mer med fastställda sammanträden, där diskussioner förs på basis av planer, rapporter etc. (Arwidi & Samuelsson, 1991).

Ett annat grundläggande element som karaktäriserar olika ledningsfilosofier är vilken grad av styrning som tillämpas. Arwidi & Samuelsson (1991) ser här *mål-* och *direktstyrning* som två extrempunkter. Vid målstyrning fastställs övergripande mål som medarbetarna har fira händer att uppnå med egna medel. Vid direktstyrning ger ledningen detaljregler för den framtida verksamheten. Det finns även mellanformer till dessa extrema metoder. En mellanform är ramstyrning, då medarbetarna har stor frihet att handla inom uppställda resursramar. Programstyrning är en annan mellanform, där man i samråd kommer fram till hur man ska agera i olika tänkbara framtida situationer (Arwidi & Samuelsson, 1991).

Efter att ovan ha presenterat olika styrförutsättningar för organisationsstyrning kommer jag nu fortsättningsvis i detta kapitel att redovisa Anthony et als (2001) ekonomistyrssystem indelat i struktur respektive process.

3.2 Ekonomistyrssystem²

En organisation kan sägas ha olika karaktäristiska drag som påverkar hur en styrprocess kan utformas. Beroende på hur företaget ser ut finns det olika beteenden som ska främjas och olika metoder att vidta. Antony et al (2001) karaktäriserar fram två olika delar av organisationsverksamheten, vilka de kallar för en *strukturella* samt den *processuella* delen. Jag har valt att lyfta fram de olika aspekterna från dessa två delar som jag anser är mest relevanta för min uppsats.

Den strukturella delen som måste definieras är vilken verksamhet som bedrivs och hur detta sköts inom företaget. *Organisationsstrukturen* beskriver hur organisationen är uppbyggd. Strukturen behöver vara anpassad till verksamheten i den mån att om verksamheten opererar i en turbulent omvärld, kanske möjligheten till snabba beslut på lägre nivåer inom företaget,

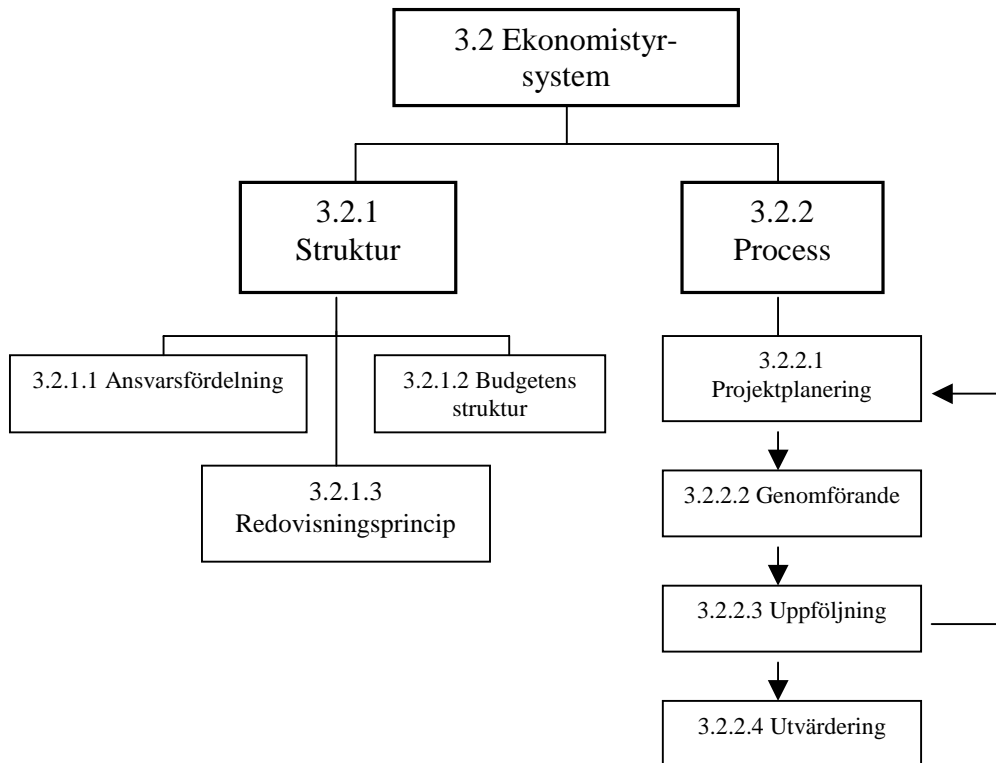
måste möjliggöras. Den gamla traditionella byråkratiska modellen anses vara något förlegad under sådana omständigheter och nya alternativa organisationsstrukturer har uppkommit (Anthony et al, 2001).

En annan viktig del inom strukturen är själva *budgetarbetet* och dess utformning. En budget beskriver företagets framtida plan, dock för en begränsad tid framåt. Budgeten representerar en strategisk plan, vilken inkluderar den nyaste informationen om företaget och dess omvärld. Budgeterade intäkter och kostnader tas fram och fördelas inom företaget. Själva budgetförberedelsen skapar förhandling mellan chefer på olika nivåer i organisationen och resultatet av dessa förhandlingar blir de förväntade intäkterna och kostnader i budgeterad form. Det är även viktigt att det i redovisningssystemet finns en koppling till budgeten (Anthony et al, 2001).

Del två i Anthony et als (2001) ekonomistyrssystem är den *process* som sker inom företaget. Oberoende av verksamhetsområde eller bransch förekommer det en process där vikten av att följa upp och utvärdera prestationen är grundläggande. Denna process kan sägas utgöras av följande steg: *planering*, *genomförande*, *uppföljning* och *utvärdering*. Varje aktivitet leder till den nästa, som en s.k. livscykel. För att organisationen ska kunna genomgå förbättringar och utvecklas krävs att tidigare erfarenheter och eventuella misstag tas i beaktande till nästa steg, därav pilen mellan uppföljning och planering i figuren nedan. Eftersom min fallstudie är gjord på Gatukontoret i Malmö har jag valt att specificera både den strukturella samt den processuella delen från Anthonys ekonomistyrssystem på projektorganisation och kommer därmed att inrikta teoriavsnittet på denna typ av organisation istället för ett mera generellt organisationssynsätt. På nästa sida visas Anthony et al´s organisationsmodell (2001).

² Ekonomistyrssystem motsvarar vad Anthony et al (2001) kallar Management Control Systems

Figur 3: Organisationsmodell



Källa: Anthony et al (2001)

3.2.1 Struktur

En organisations struktur bör omfatta sättet att utforma och organisera arbetsuppgifter och arbetsprocesser, sättet att fördela arbete och ansvar, sättet att fördela beslutsrätt och befogenheter, sättet att reglera förhållandet mellan chefer och underställda samt sättet att styra och samordna verksamheten (Bruzelius & Skärvad, 1995).

En projektorganisation är en temporär organisation. Ett team bildas för att genomföra ett projekt, och sedan upplöses teamet när projektet är genomfört. Teammedlemmarna kan vara anställda i den gällande organisationen, inhyrda enbart för ändamålet, eller att några/ alla är anlitate genom ett kontrakt med en utomstående organisation. Oberoende av hur projektet ser ut eller hur det bedrivs finns det vissa faktorer som påverkar möjligheten av att kontrollera och styra ett projekt (Anthony & Govindarajan, 2001). Nedan kommer jag att ta upp en del faktorer som kan vara avgörande vad gäller möjligheten att kontrollera ett projekt, nämligen faktorer som *ansvarsfördelning* och *informationsstruktur*, *budgetstruktur* eller *redovisningssystem*.

3.2.1.1 Ansvarsfördelning och informationsstruktur

I ett projektkontrollsystem är informationen strukturerad efter olika element i projektet. Elementen kan liknas vid olika arbetsblock där man efter varje block mäter projektets framgång. En förutsättning för att detta ska fungera är att arbetsblocken har en entydig, identifierbar avslutning, något som kallas för en *milstolpe*. Varje arbetsblock ligger under varje chefs ansvar. Om ett projekt har liknade arbetsblock (exempelvis installering av el på olika våningar i en kontorsbyggnad), ska dessa block bli definierade på samma sätt så att kostnads- och tidsplaner kan jämföras arbetsblocken emellan (Anthony et al, 2001). Det är även viktigt att det finns klart avgränsade ansvarsområden och roller för att en tydlig och strukturerad arbetsprocess ska kunna genomlöpa.

3.2.1.2 Budgetens struktur

Budgeten är det viktiga verktyg för effektiv kortsiktig planering och kontroll i organisationer. En budget täcker vanligtvis ett år och redovisar de planerade utgifterna och intäkterna under året. Budgeten uppskattar den beräknade vinsten för affärsenheten eller verksamhetsområdet och är i monetära termer (Anthony et al, 2001). Budgeten ska i ekonomiska termer belysa vad olika enheter ansvarar för. Det man ansvarar för ska man kunna påverka. Att ansvara för något kan då i allmänna termer sägas vara att påverka en verksamhet med de till buds stående medlen (Arwidi & Samuelsson, 1991).

För styrning av projekt har särskilda metoder utvecklats. Bredvid de direkta projektarbetena etableras olika kostnadskonton för administrativa och stödjande aktiviteter. I motsats till arbetsblocken har dessa aktiviteter ingen definierad output. De uppskattade kostnaderna sätts ofta i egenskap av tid per enhet, exempelvis månadsvis, precis som overheadkostnaderna sätts på fortlöpande ansvarscenters. De olika kontotablåerna, regler för att dra kostnader till projekten, och vilken som är ansvarig samt deras auktoritet bestäms i förväg.

Ytterligare ett problem kan vara att fastställa hur långt färdigställandet av projektet har hunnit vid en viss tidpunkt och att i relation till detta bedöma hur stora kostnaderna för färdigställandet blir. Först när detta är gjort kan de totala kostnaderna och det totala resultatet beräknas (Arwidi & Samuelsson, 1991).

3.2.1.3 Redovisningssystem

Redovisningen inom en organisation är det centrala ekonomisystemet i och med att det samspelar med de övriga systemdelarna. Ekonomisystemet ger underlag till såväl budget- som kalkyluppföljningen. Det används också utöver den interna redovisningen för extern informationsgivning enligt lagar och föreskrifter (Arwidi & Samuelsson, 1991).

Om det visar sig under projektet att redovisningssystemet inte är användbart, måste det korrigeras. Detta kan innebära omvärdering av information, både vad gäller redan insamlad information samt information som beskriver framtida planer. Att omvärdera information mitt up i ett projekt är ett svårt, tidskonsumerande och frustrerande jobb. För att undvika detta jobb, bör projektplanerarna lägga ned mycket jobb på att innan projektet kommit igång, designa och installera ett bra styrsystem (Anthony et al, 2001).

3.2.2 Process

Begreppet "projekt" har tagits upp i vardagsspråket och används nu om allt möjligt, från att sluta röka till att bygga en bro över Stora Bält. Man kan höra människor säga att det är ett projekt att ge sig ut på jakt, bygga pyramiderna eller förbereda inför en picknick. Spontant kan man tycka att skillnaderna mellan att gå på jakt, att bygga pyramider och att förbereda en skogsutflykt är mer iögonfallande än likheterna. Men när de ändå ges samma beteckning "projekt", är det för att de organisatoriskt delar en uppsättning egenskaper och villkor. De är alla exempel på uppgifter som är (eller behandlas som) unika. I detta ligger att vi inte har organiserat oss med sikte på att lösa dessa uppgifter. I jämförelse med många andra uppgifter att lösa i en organisation (eller som individer), är projektuppgifterna sällsynta. De ligger utanför normal rutin, praxis och kompetens, och därför kräver deras lösning extraordinära organisatoriska åtgärder. Den unika eller den extraordinära uppgift som ska lösas genom ett projektarbete betraktas i allmänhet som en definierande egenskap hos projekt (Christensen & Kreiner, 1997).

Anthony & Govindarajan (2001) menar att ett projekt i en organisation börjar när ledningen har godkänt vad som behöver göras och bestämt den approximativa summan av resurser som behövs för att genomföra arbetet. Projektet avslutas sedan när dess mål blivit nådda, eller när det blivit inställt. Om projektet sedan visat sig vara lönsamt kan det implementeras in i

organisationen och ingå i dess organisatoriska struktur. Christensen & Kreiner fortsätter detta resonemang med att ett projekt innehåller en viss komplexitet. Varje organisation står inför en mängd uppgifter som är helt unika, men dessutom så banala och begränsade att de kan lösas helt ad hoc utan väsentliga organisatoriska åtgärder. Det är först när uppgiften kräver en insats av viss resursmässig signifikans, och när den angår medarbetare från olika delar av organisationen, som det är meningsfullt att ta tag i den på ett medvetet och planmässigt sätt (Christensen & Kreiner, 1997).

Ett annat kännetecken hos ett projekt är att de är tillfälliga organisatoriska skapelser. De är tidsbegränsade i den bemärkelsen att deras upplösning är planerad i förväg. Det är detta som gör projekt till något annat än en omstrukturering av huvudorganisationen. Men denna egenskap hos projekt säger också något om de uppgifter som vi löser med hjälp av projekt, nämligen att de har en lösning. Projektuppgiften är inte att ta hand om en löpande, driftmässig funktion inom organisationen (tex. personalutbildning), utan att åstadkomma en bestämd situation (tex. en önskad kvalifikationsprofil hos medarbetarna). När denna situation har åstadkommit har anledningen till projektorganisationen försvunnit och projektet är därmed avslutat (Christensen & Kreiner, 1997).

3.2.2.1 Projektplanering

I planeringsprocessen, tar projektplaneringsteamet startpunkten i de antaganden som legat till grund för beslutet att starta projektet. Dessa antaganden revideras till detaljerade specifikationer för projektet, vilket innebär detaljerade tidsplaner och kostnadsbudgetar. Olika styrsystem med underliggande uppdragsstyrsystem utvecklas samt ett organisationsschema. Organisationsschemat fylls i med namn på olika personer som ska ansvara för olika delar av projektet. I stora komplexa projekt finns även en plan för planering vilken innehåller en tydlig beskrivning av varje planeringsetapp, vem som är ansvarig för varje etapp, när det ska slutföras och de olika relationerna dessa etapper emellan. Planeringsprocessen kan ses som ett subprojekt till projektet och där finns även ett kontrollsystem för att se till att de olika planeringsaktiviteterna utförs korrekt (Anthony et al, 2001).

En projektplans karaktär

Anthony et al (2001) beskriver den slutliga projektplanen som innehållande tre olika relaterade områden; nämligen omfattning, tidsplan och kostnader. Ett projekts omfattning beskrivs av varje arbetsblock samt vilka som är ansvariga för dessa. Om projektet är väldigt oklart och dunkelt, som till exempelvis ett konsult-, forsknings-, och/eller utvecklingsprojekt, kan denna del av projektplanen vara väldigt kortfattad och generell. Tidsplanen för ett projekt bestämmer den uppskattade tiden för att slutföra varje arbetsblock i projektet och deras olika relationer sinsemellan, dvs. vilket arbetsblock som måste slutföras innan nästa kan påbörjas. Dessa olika relationer arbetsblocken emellan kallas för ett *nätverk*. Slutligen är kostnaderna för ett projekt bestämda i *kontrollbudgeten*. Såvida de olika arbetsblocken inte är för stora, visas de monetära kostnaderna bara sammanslaget för arbetsblocken. Undersökningar gjorda för individuella arbetsblock benämns som ickemonetära belopp, såsom kubikmeter av betong (Anthony et al, 2001).

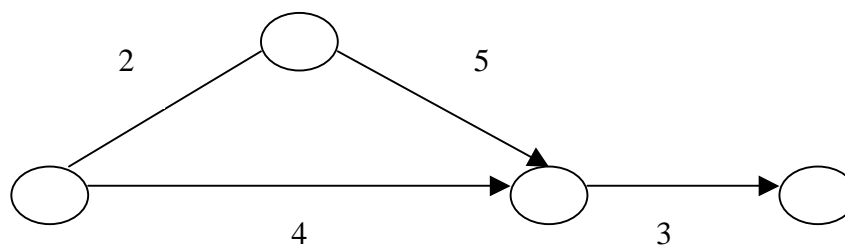
Nätverksanalys

Det finns olika verktyg att använda vid konstruktionen av en tidsplan för ett projekt. Som exempel kan nämnas PERT (program, utvärdering och uppföljningsteknik) och CPM (kritisk stegmetod). Varje teknik har tre bassteg: (1) uppskatta tid för varje arbetsblock; (2) identifiera det ömsesidiga beroendet arbetsblocken emellan (vilket block måste slutföras innan ett annat bestämt block kan påbörjas); och (3) kalkylera fram det kritiska steget. Kollektivt, kan dessa tekniker sägas vara tekniker för *nätverksanalys* (Anthony et al, 2001).

Ett nätverksdiagram består av (a) ett antal knutar (s.k. milstolpar), vilka alla är delmål som måste bli kompletta för att genomföra projektet; och (b) linjer som förenar dessa knutar, vilka representeras av olika aktiviteter. Den uppskattade tiden för att genomföra varje aktivitet visas i nätverksdiagrammet. En aktivitet som sammanbinder två händelser, låt oss säga A och B, indikerar att aktiviteten som leder till B inte kan genomföras förrän händelse A har blivit genomförd. Dessa händelser symboliseras av de olika arbetsblocken i ett projekt. Detta innebär att ett nätverksdiagram visar den kronologiska gång som händelserna i ett projekt måste genomföras i (Anthony et al, 2001).

Det finns olika datorprogram som analyserar projektnätverk. Datorprogrammen identifierar det *kritiska steget*, vilket är den ordningsföljd av händelser som har den kortaste totala tiden för att slutföra projektet. I figur 4 visas en modell som ger exempel på hur det kritiska steget kan kalkyleras fram. För att slutföra händelse B, måste först händelse A slutföras vilket tar två veckor. A-B tar cirka fem veckor att genomföra. Sedan tar det cirka tre veckor att genomföra händelse B-C, vilket är det sista steget i projektets genomförelse. Det här är det kritiska steget i ett projekt och i detta fallet tar det tio veckor. Noteras bör dock att för att genomföra händelse B, måste aktiviteten X-B först genomföras och detta har en uppskattad tid på fyra veckor. Hursomhelst kan inte B-C starta förrän både A-B och X-B blivit färdiga. X-A och A-B tar tillsammans sju veckor; och X-B, vilket bara tar fyra veckor, kan då genomföras när som helst under denna sjuveckors period. Detta innebär att aktivitet X-B kan sägas ha en treveckors *slack period* (Anthony et al, 2001).

Figur 4: Det kritiska steget



Källa: Anthony et al (2001)

Det finns många olika kontrollmöjligheter för ledningen i förhållande till det kritiska steget och slacken. För det första, i kontrollprocessen, måste speciell uppmärksamhet läggas på de aktiviteter som ingår i det kritiska steget, och mindre uppmärksamhet behöver läggas på de aktiviteter som förekommer i slacken. För det andra, i planeringsprocessen, bör uppmärksamhet läggas vid att försöka reducera den tid som krävs för aktiviteter i det kritiska steget. Om det finns möjligheter att förkorta denna tid kan hela tiden för projektets genomförande förkortas. För det tredje, kan det vara önskvärt att reducera det kritiska steget genom att öka kostnaderna för exempelvis övertid (Anthony et al, 2001).

Uppskattade kostnader

Ingen vet säkert vad som kommer att hända i framtiden, oavsett hur noggranna beräkningar som gjorts. Vid uppskattning av framtida kostnader, finns det två sorter av osäkerheter att ta hänsyn till nämligen *kända osäkerheter* och *okända osäkerheter*. De kända osäkerheterna karaktäriseras av kostnader man vet kommer att inträffa, man är bara osäker på exakt vad kostnaden kommer att bli. Detta kan exemplifieras av att gräva grunden till ett hus. Karaktären av uppdraget är här känt och kostnaderna, trots att de är okända, kan ofta bli rimligt uppskattade genom jämförelse med tidigare likande projekt. Skulle såvida sten eller andra omständigheter dyka upp vid utgrävningen kan dessa uppskattningar komma att vara långt ifrån det verkliga resultatet. Den andra osäkerheten är den mera okända. För dessa aktiviteter har bedömaren ingen aning om utfallet och kan därför, logiskt sett, inte beräkna den kommande effekten eller dess kostnad. Arbetsstopp, förstörelse på grund av storm eller översvämning, förseningar i mottagandet av beställt material och olyckor är olika exempel på okända osäkerheter som kan inträffa. Kontrakt av karaktären fastpris, innebär ofta att kostnader orsakade av ovanstående anledningar läggs på priset. Vid användningen av kostnadsuppskattningar i utvärderingsfasen, måste möjligheten att uppskatta okända osäkerheter finnas. Denna kostnad kan bli allt från noll upp till vilken summa som helst (Anthony et al, 2001).

Förberedelse av en kontrollbudget

En kontrollbudget förbereds precis innan projektarbetet satts igång. För ett långt projekt, kan den initiala kontrollbudgeten förberedas i detalj endast för den första delen av projektet med väldigt generella uppfattningar om kostnader för skedena längre fram i projektet. Detaljerade budgetar för senare skeden av projektet förbereds senare precis innan dessa skeden kommit igång. Genom att försena förberedelse av kontrollbudgeten till precis innan starten försäkras inblandade att budgeten innehåller den senaste informationen vad gäller omfattning och tidsplan, resultat av kostnadsanalyser, och gällande data om lönenivåer, materialkostnader osv. Detta innebär att man undviker att göra budgetar på irrelevant information som ändå inte stämmer, vilket bara skulle vara slöseri med dyrbar tid (Anthony et al, 2001).

Kontrollbudgeten är en viktig länk mellan planering och kontroll av projektets framgång. Budgeten representerar både sponsorns förväntningar angående vad projektet kommer att

kosta samt projektledarens ansvar att utföra projektet till den kostnaden. Om det under projektets gång visar sig att projektet markant kommer att överstiga det förväntade priset, är det möjligt att projektet inte längre är ekonomiskt godkänt. Under sådana omständigheter kan sponsorn på nytt undersöka projektets omfattning och dess tidsplan för att sedan eventuellt modifiera dessa (Anthony et al, 2001).

Andra planeringsåtgärder

Under planeringsfasen genomförs många olika aktiviteter: material beställs, tillstånd ansöks, preliminära intervjuer genomförs, personal väljs ut och så vidare. Alla dessa aktiviteter måste kontrolleras och integreras i projektarbetet. En övergripande aktivitet i starten av ett projekt är valet och organiseringen av personal. När lämplig personal väl blivit utvald för ett projekt ska de lära känna varandra, finna sin plats i organisationen, komma underfund med vad som förväntas av dem och vad som kan förväntas av den övriga projektorganisationen. Inlärd information och förväntningar under denna etapp är ett steg i kontrollklimatet, och detta kan komma att få en betydande effekt i slutförandet av projektet (Anthony et al, 2001).

3.2.2.2 Projektgenomförande

I slutet av planeringsprocessen för ett projekt existerar det oftast en specifikation för ett projekts olika arbetsblock, en tidsplan och en budget; oftast finns det också en ansvarig ledare utsedd för varje arbetsblock. Tidsplanen visar beräknad tid för varje aktivitet, och budgeten visar aktivitetens beräknade kostnad. Denna typ av information finns ofta dokumenterad i en finansiell modell. I kontrollprocessen, jämförs data om verkliga kostnader, tid osv. med det verkliga utfallet. Jämförelsen kan antingen göras när projektet kommit till en viss milstolpe eller vid ett i förväg utstationerat tidsintervall, exempelvis veckovis eller månadsvis (Anthony et al, 2001).

Vanligtvis finns det vissa frågor under ett projekt som både sponsorn och projektledaren frekvent ställer sig själva. (1) Kommer projektet att bli färdigt i enlighet med den fastställda tidsplanen? (2) Kommer det färdiga projektet att leva upp till de i förväg satta kraven? (3) Kommer arbetet att kunna genomföras till de beräknade kostnaderna? Om det under projektets genomförande uppkommer tvivel bakom någon av dessa angivna frågor, behöver

både projektets sponsor och projektledaren ta reda på varför och eventuellt finna alternativ för att korrigera det uppkomna problemet (Anthony et al, 2001).

Olika rapporter och dess användning

Under genomförandet av ett projekt behöver ledaren tre olika rapporter. Dessa är *problemrapporter*, *progressrapporter* och slutligen *finansiella rapporter*. Problemrapporterna kan sägas rapportera olika problem som uppkommit under projektet (exempelvis förseningar) samt andra förväntade problem. Det är viktigt att denna information rapporteras direkt till ansvarig ledare så att åtgärder kan vidtas snarast. Progressrapporterna å andra sidan jämför det verkliga resultatet av tidsplan och kostnader i relation till de planerade. Här undersöks skillnader som uppkommit på grund av pris, tidsförseningar osv. genom olika variansanalyser. Den sista typen av rapporter är de finansiella rapporterna vilka ligger till grund för beräkningar av kostnader. Dessa rapporter är dock mindre viktiga för ledningskontroll och används främst för kostnadsinformation. Eftersom den finansiella rapporten måste vara korrekt tar denna längre tid att framställa. För en projektledare är då approximativ information som framtagits snabbt viktigare för att följa projektets gång (Anthony et al, 2001).

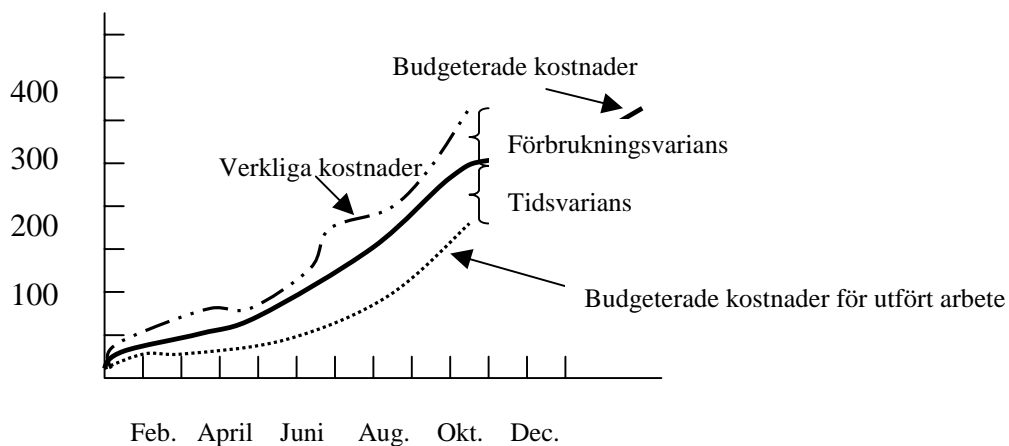
De ovan nämnda rapporterna används i olika syften. Problemrapporterna upptar mycket av projektledarens tid och problemet uppstår när projektledaren ska bestämma vilken av alla de rapporter som kommit in som ska prioriteras. Med tanke på den begränsade tid som projektledaren kan lägga ned på rapporterna måste han avgöra vilka han själv ska hantera och vilka som eventuellt ska lämnas vidare till andra inblandade i projektet. Projektledaren måste även begränsa sin tid att lösa uppkomna problem för att även lägga ned tid på att analysera framstegsrapporter och de eventuella problem som dessa kan visa. Det kan vara svårt för en projektledare att inte spendera för mycket tid på att lösa nuvarande problem utan att istället lägga tid på att analysera fram vilka problem som eventuellt kan komma att uppstå. Vissa projektledare löser detta problem med att avsiktligt avsätta lite tid till att studera vad som ligger framför dem i projektet (Anthony et al, 2001).

Man kan säga att progressanalyser görs på följande vis: om allting gått planenligt finns det ingen anledning att göra några analyser och ansvarig ledare för etappen i projektet gratuleras. Om det istället visar sig vara några avvikelser från tidsplan, omfattning eller kostnadsbudget

så uppstår frågor som måste besvaras av ansvarig. Uppmärksamhet läggs alltså på den etapp, eller de etapper, i ett projekt som visat sig vara avvikande från planen (Anthony et al, 2001).

Det är viktigt att verkliga kostnader jämförs med de budgeterade kostnaderna av utfört arbete, detta är inte alltid detsamma som budgeterade kostnader för en tidsperiod. Faran med misstolkning symboliseras i figur 5 nedan, vilken visar verkliga kostnader och budgeterade kostnader för ett projekt. Figuren visar att i slutet av september var de verkliga kostnaderna \$345,000, jämfört med budgeterade kostnader för projektet på \$300,000, vilket indikerar på en ökad kostnad på \$45,000. I verkligheten var det snarare så att den budgeterade kostnaden för det utförda arbetet som gjorts i september månad var \$260,000, vilket visar att projektet överstigit de budgeterade kostnaderna med \$85,000.

Figur 5. Illustration av budgeterade och verkliga kostnader



Källa: Anthony et al (2001)

Rapporter om *indirekta kostnader* förbereds separat. Dessa rapporter mäter kostnader i en annan dimension jämfört med de direkta kostnaderna hänförliga till projektet. Vad gäller direkta kostnader, jämförs verkliga kostnader med budgeterade kostnader för det jobb som verkligen utförts. I fallet med indirekta kostnader, jämförs istället verkliga kostnader för en period, exempelvis en månad, med budgeterade kostnader för samma period (Anthony et al, 2001).

Det finns många olika sätt att göra progressrapporter på. Vissa organisationer jämför verkliga kostnader vid ett speciellt datum med budgeterade kostnader för det arbete utfört fram till det aktuella datumet. Andra organisationer rapporterar de hittills uppskattade kostnaderna för hela

projektet och jämför dessa kostnader med de budgeterade kostnaderna för hela projektet. Den nuvarande uppskattade kostnaden tas fram genom att man tar den hittills verkliga kostnaden och adderar en uppskattad kostnad för fullgörandet av projektet, dvs de nödvändiga kostnaderna som krävs för att få projektet färdigt. I de flesta fall är den uppskattade totala kostnaden lika med den hittills faktiska kostnaden plus den kommande uppskattade kostnaden för att slutföra projektet (Anthony et al, 2001).

Informella informationskällor

Eftersom skrivna rapporter är påtagliga, tenderar olika ledningsstysystem att fokusera på dessa. I praktiken är dessa rapporter oftast mindre viktiga jämfört med den information som projektledaren själv kan samla in genom att prata med de som utför arbetet (medlemmar i projektteamet), ha regelbundna möten samt informella personliga inspektioner av arbetet. Utifrån dessa källor får projektledaren information om potentiella problem och omständigheter som kan orsaka störande moment i projektarbetet. Denna information hjälper även projektledaren att förstå de formella rapporterna eftersom de inte alltid beskriver omständigheterna bakom viktiga händelser som påverkat projektets utfall (Anthony et al, 2001).

I många fall kan problem upptäckas och rätt åtgärder sättas in före den formella rapporten hunnit bli klar och den formella rapporten kan då inte mer än bekräfta det som den informella rapporten gett information om. Detta kan beskrivas genom det faktum att formella rapporter inte bör innehålla några överraskningar. Dock innebär det inte att de formella rapporterna inte är nödvändiga. Formella rapporter dokumenterar den information som projektledaren lärt sig informellt och denna information är viktig om frågor angående projektet dyker upp i efterhand och då speciellt om det råder osäkerhet angående dess resultat. De formella rapporterna kan även hjälpa subordinerade ledare att kontrollera vad som hänt och eventuellt åtgärda problem i tid (Anthony et al, 2001).

3.2.2.3 Uppföljning

Om ett projekt är komplext, eller ifall det är långvarigt, finns det en stor chans att projektplanen inte riktigt uppfyller de tre olika aspekterna i projektet; omfattning, tidsplan och

kostnader. Den vanligaste avvikelserna är att projektet blir dyrare än förväntat- dvs. de faktiska kostnaderna överstiger de budgeterade. Om detta inträffar kan något av följande inträffa: sponsorn bestämmer sig för att acceptera den ökade kostnaden och fortlöper med projektet som planerat, sponsorn bestämmer sig för att minska omfattningen av projektet i syfte att producera en slutprodukt inom de budgeterade ramarna, eller bestämmer sig sponsorn för att ersätta den nuvarande projektledaren om sponsorn anser att budgetöverskridandet var omotiverat. Oavsett sponsorns beslut så leder det oftast till en reviderad projektplan. I vissa fall kan sponsorn bedöma att den uppskattade förmånen av projektet är lägre än kostnaden för att slutföra det och beslutar därmed att projektet ska avslutas. De redan uppkomna kostnaderna betraktas som sunk-kostnader och ignoreras därför vid beslutstagandet (Anthony et al, 2001).

Uppföljningen av ett projekts pågående aktiviteter med avseende på ekonomistyrning kan enligt Samuelsson (1999) koncentreras till följande fem frågeställningar:

- Vad har vi fått för de resurser som förbrukats jämfört med den produktion som vi hade tänkt oss i projektbudgeten?
- Har den fysiska förbrukningen av resurserna över- eller understigit vad som förutsattes i projektbudgeten?
- Har priserna på de förbrukade resurserna över- eller understigit vad som förutsattes i projektbudgeten?
- Hur mycket av de totalt kalkylerade resurserna för projektet är disponibla, dvs vad är inte redan förbrukat respektive bundet i beställningar, kontrakt etc.?
- Hur ser prognosen för projektets lönsamhet ut jämfört med den som kalkylerats? Hur håller tidsplanen, vilka kostnader kommer en eventuell fördröjning att innebära?

För att göra en bra lägesavstämning behöver inte alltid alla fem frågorna gås igenom. Har man tex. ett projekt där huvuddelen av ”inleveranserna” är upphandlade från underleverantörerna till ett fast pris blir lägesavstämningen lättare. Är det däremot fråga om ett omfattande arbete med egna resurser (personal, maskiner mm) eller leveranser på löpande räkning krävs kanske en noggrann genomgång av de fem frågorna för att man ska kunna göra en bra slutkostnadsprognos för denna del av projektet (Samuelsson, 1999).

Om ett projekt revideras uppkommer följande frågor: Ska man jämföra projektets framtida progress med den omarbetade planen eller ska projektet jämföras med den första planen? Den omarbetade planen borde bättre visa projektets framgång men det ligger en fara i att en övertygande projektledare kan förhandla fram omotiverade ökningarna i budgeterade kostnader eller att den reviderade projektplanen skulle omfatta och då dölja ineffektiviteter som samlats ihop sig. Oavsett, bör den reviderade planen fungera som "gummiband", vilket innebär att den bör stretchas till att täcka upp alla olika ineffektiviteter. En lösning till problemet med den reviderade projektplanen kan vara att jämföra den med både den ursprungliga samt den reviderade planen. Den första delen av en sådan sammanfattande rapport visar den ursprungliga planen, med de revideringar som blivit gjorda samt anledningen till dem. Den andra delen av rapporten visar den nuvarande uppskattade kostnaden samt de faktorer som orsakat skillnaden mellan den reviderade budgeten och nuvarande uppskattade kostnaden (Anthony et al, 2001).

Projektrevision

I många projekt är det vanligt att en uppföljning görs samtidigt som projektet fortlöper. Om uppföljningen försenats, kan detta innebära bristfällig information om de olika arbetsprocesserna. Ett exempel på detta kan vara svårigheten med att bedöma kvaliteten av ett rörarbete vid ett konstruktionsarbete i efterhand då väggar och tak redan blivit ditsatta. I vissa projekt görs en uppföljning av projektkostnader löpande, medan de i andra projekt görs efter att projektet slutförts. Vanligtvis föredras att uppföljningen görs löpande eftersom det då blir möjligt att upptäcka fel i tid vilka kan åtgärdas innan de hunnit bli för allvarliga. Hursomhelst, är det viktigt att göra en avvägning så att inte för mycket tid läggs på uppföljning i relation till den tid som behövs för att genomföra projektet inom dess angivna tidsramar (Samuelsson, 1999).

3.2.2.4 Utvärdering

Utvärderingen av ett projekt har enligt Anthony et al (2001) två olika syften: (1) utvärdering av projektutförandet, samt (2) en utvärdering av resultaten från projektet. Den förstnämnda utfärdas kort efter det att projektet blivit färdigt, medan den sista inte uppenbarar sig förrän flera år efter projektets avslut. Båda typerna av utvärdering har som mål att belöna bra

projektprestationer samt att påverka nya åtaganden med tidigare erfarenheter (Anthony et al, 2001).

Utvärdering av utförande

Utvärdering av projektutförandet har två olika aspekter: (1) en utvärdering av projektledningen, och (2) utvärdering av processen att leda projektet. Syftet med den förstnämnda är att ligga till grund för beslut vid belöning av projektledningen, vilket inkluderar lönebonus, befordran, konstruktiv kritik, eller omplacering. Syftet med den sistnämnda är istället att upptäcka nya sätt att genomföra framtida projekt på. I många fall är dessa uppföljningar informella. Om resultatet av projektet är otillfredsställande och om det var ett viktigt projekt, är det vanlig att även en formell uppföljning görs. Det händer även att en formell uppföljning görs av lyckade projekt, vilket då kan identifiera olika tekniker för en förbättring av framtida projekt (Anthony et al, 2001).

När faktiska kostnader överstiger budgeterade kostnader, sägs det förekomma en s.k. kostnadsöverskridelse. Detta kan bero på att de faktiska kostnaderna var för höga, men en annan anledning kan också vara att de budgeterade kostnaderna var för låga. Om de högre kostnaderna berodde på förändringar i omfattningen av projektet eller från okontrollerbara faktorer, är förklaringen den att kostnaderna undervärderats istället för en ökning av de faktiska kostnaderna. Tolkningen av kostnadsrapporter är komplicerad eftersom den innefattar behovet av att analysera både budgeterade samt faktiska kostnader (Anthony et al, 2001).

Ett vanligt fel vid analys av projektkostnaderna är att anta att budgeten representerar vad kostnaderna borde ha varit. Så är inte fallet. I bästa fall, representerar budgeten vad kostnaderna skulle ha varit baserat på den information som fanns tillgänglig när budgeten förbereddes. Denna information är sällan en relevant bild av omständigheterna runt ett projekt, och reflekterar därför inte på ett korrekt sätt vad kostnaderna borde blivit. Vidare är budgetsiffrorna uppskattningar från människor, och främst baserade på uppskattningar och bedömningar. Även om människor skiftar i bedömning och uppskattningsförmåga, blir budgeten baserad på en viss typ av uppfattningar (Anthony et al, 2001).

När man ser tillbaka på hur projektarbetet utfördes är det lätt att man studerar information som inte fanns vid det tillfället. Genom att vara efterklok kan en situation lätt upptäckas där

”rätt” beslut inte fattades. Trots detta kan beslutet som fattats under arbetets gång varit det mest logiska utifrån den information som då fanns tillgänglig. Orsaker till att ”rätt” beslut inte fattats kan bland annat vara att all information inte fanns tillgänglig, att ledaren inte ägnat tillräckligt med uppmärksamhet åt ett visst problem eftersom det fanns andra problem som prioriterades, eller att ledaren baserat sina beslut på personliga åsikter, förhandlingar osv. vilka inte fanns noterade i de skrivna rapporterna (Anthony et al, 2001).

En utvärdering av ett projekt kan indikera att uppföljningen under projektets tid var otillräcklig, eller att åtgärder inte vidtogs i rätt tid. Detta kan innebära att på grund av den information som fanns vid tillfället så borde projektet ändrats eller kanske t.o.m. avbrutits. Detta kan innebära att mer frekventa eller mer genomgående analyser borde gjorts, följaktligen bör flera sådana undersökningar göras i framtiden. Uppföljningen kan även leda till förändringar i regler och procedurer. Den kan exempelvis upptäcka vissa regler som hindrat en effektiv arbetsprocess i projektet eller också visa på otillräcklig kontroll. Som en del av uppföljningen bör därför förslag till en förbättrad arbetsprocess läggas fram från projektpersonalen (Anthony et al, 2001).

Utvärdering av resultat

Ett projekts framgång kan inte utvärderas förrän tillräckligt med tid har gått tills dess att projektets faktiska förmåner och kostnader är mätbara. I vissa fall kan detta ta flera år. I många projekt är det extra svårt att utvärdera då dess förväntade förmåner inte var satta som mål, i mätbara termer, och att dess faktiska förmåner därför inte är mätbara. Då en kvantitativ förmåns- och/ eller kostnadsanalys är omöjlig måste andra bedömningar göras istället. I exempelvis kommunala organisationer, som inte är vinstfokuserade förlitar man sig istället på kunskap från olika ledande personer (Anthony et al, 2001).

Delar av ett projekts uppföljning bör grunda sig på en jämförelse mellan faktiska och förväntade resultat. De förväntade resultaten baseras på vissa antaganden, och dessa antaganden bör dokumenterats under processens gång för att godkänna projektet. En uppföljare bör förutse vikten av att samla in denna typ av information för framtida behov.

I ovan teoriavsnitt har olika styrförutsättningar, såsom matrisorganisation, miljö och ledningens filosofi samt ekonomistyrsystemet olika delar presenterats. I empirikapitlet kommer samma struktur att användas för att presentera mitt fallstudieobjekt Gatukontoret, vilket är avsett att förenkla för läsaren att följa resonemanget i de följande kapitlena.

4 Empiri

Presentationen av mitt empiriska material inleds med att jag beskriver Gatukontoret i Malmö Stad utifrån samma struktur som i teoriavsnittet, dvs olika styrförutsättningar presenteras samt Anthonys ekonomistyrningsmodell för både den strukturella och processuella delen.

4.1 Styrförutsättningar inom Gatukontoret

Gatukontoret är Malmö kommuns resurs för gatu- och trafikfrågor, parker och stadsmiljö samt för VA- och avfallsfrågor. I intervju med Jörgen Jepsson, ekonomichef på Gatukontoret, framkom att organisationens uppgift ligger i att förvalta och utveckla samt att i vissa frågor även vara en myndighet. Detta innebär att Gatukontoret fungerar både som förvaltare och som kunskapsföretag. Jörgen förklarade vidare att inom Gatukontorets ansvarsområde sker idag stora förändringar vilket leder till att ökade krav på befintliga anläggningar ställs ur miljö-, funktions- och kostnadssynpunkt.

De ovan nämnda aspekterna påverkar Gatukontorets styrförutsättningar på olika sätt. Jag kommer nedan, utifrån Arwidi & Samuelssons modell (se kapitel 3.1), beskriva Gatukontorets olika styrförutsättningar.

4.1.1 Gatukontorets miljö

Då Gatukontoret är en kommunal förvaltning påverkas organisationen av olika externa omständigheter. I Gatukontorets projektmodell beskrivs hur olika förväntade stora infrastrukturella satsningar som Öresundsbron, Citytunneln och kollektivtrafiksystemet ställer krav på kompetens och organisation. Peter Nilsson³, projektledare för Nobeltunneln, förklarade att under projektprocessen krävs det ett ökat samarbete både med kommunens övriga förvaltningar och med externa intressenter, Banverket, Vägverket, Svedab, Länstrafiken m fl.

³ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

Jörgen⁴ förklarade även att kraven på kontoret nu var stora vad gäller de allt viktigare miljöfrågorna. Gatukontoret förvaltar stora delar av stadens naturresurser och måste därmed samordna allas intresse kring dem.

4.1.2 Gatukontorets organisation

Gatukontoret är en kommunal förvaltning inom Malmö kommun med 160 anställda som lyder under den tekniska nämnden. Den tekniska nämnden ingår tillsammans med stadsbyggnadsnämnden, räddningsnämnden, miljönämnden och servicenämnden i Plan- och Miljöroteln. Inom den tekniska nämndens verksamhetsområden ligger fastighetskontoret, gatukontoret och VA-verket som tre självständiga förvaltningar. Nämnden består av tretton ordinarie ledamöter och dess tretton ersättare. En förteckning över Gatukontorets organisationsschema finns i bilaga ett (www.malmo.se).

Gatukontoret är uppbyggt av en s.k. *matrisorganisation* (Bruzelius & Skärvad, 1995) vilken innebär en kombination av den traditionella funktionsindelade organisationen (se bilaga ett för organisationsschema) samt en projektorganisation som bedrivs parallellt med denna. Funktionsorganisationen ansvarar för HUR ett beställt arbete utförs, dvs med rätt utrustning, rätt teknik och rätt metoder samt för VEM som utför arbetet, dvs tillgänglig kompetens och personal. Projektorganisationen ansvarar för VAD som skall utföras, dvs att rätt innehåll blir utfört samt NÄR i tiden det skall utföras, för att tidsplanen skall kunna hållas. Jörgen⁵ berättar att för att få ett väl fungerande samspel mellan linje- och projektorganisation bedrivs de flesta projekt i den så kallade projekt/ linjematrisen. Det innebär att projektet tar linjens resurser likaväl som entreprenörer, leverantörer och samarbetspartners resurser i anspråk, enligt överenskommen tidsplan. Rollfördelningen i detta samspel måste dock tydliggöras och accepteras av samtliga inblandade för att fungera effektivt.

Inom Gatukontoret lever projektet och linjen i ett ömsesidigt beroendeförhållande och utvecklas därmed parallellt. Detta innebär att projekten bemannas med folk från linjeverksamheten och att de respektive linjeförarna sitter i projektens olika styrgrupper.

⁴ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

⁵ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

Jörgen⁶ förklarar att det inom Gatukontoret görs en skillnad mellan *projekt* och *objekt*, vilket får till följd två olika arbetssätt inom organisationen. Projektarbetet är en arbets- och organisationsform som genomförs med stöd av den befintliga linjeorganisationen och dess resurser. Objektarbetet kan vara allt som genomförs och utvecklas inom organisationen. Exempel på objekt är olika administrativa utredningar, analyser, program, nybyggnation och ombyggnader. Objektarbetet kan föras i projektform men även inom linjen. Ett objekt som påbörjats inom linjen kan även komma att omvandlas till ett projekt under resans gång.

Gatukontoret har identifierat följande konkreta skillnader mellan projekt och objekt. Framför allt rör skillnaderna kraven på de respektive arbetssätten.

Figur 6. Skillnader mellan projekt och objekt

Projekt ska	<ol style="list-style-type: none">1. finnas med i projektportföljen2. följa projekthandboken3. vara godkänt av VSG (verksamhetsgruppen)4. ha definierad start- och sluttidpunkt
Objekt ska	<ol style="list-style-type: none">1. utföras av arbetsgrupper eller inom linjen2. följa projekthandboken i tillämpliga delar3. vara godkänt av VSG (verksamhetsgruppen)4. kan ha definierad start- och sluttidpunkt

Källa: Gatukontorets projekthandbok

4.1.3 Gatukontorets ledningsfilosofi

Gatukontorets ledningsfilosofi grundar sig främst på decentralisering och projektstyrningen är utformad efter målstyrning. Projektets mål formuleras i en målbeskrivning och ger därmed en gemensam uppfattning om projektets ambitioner och samstämmiga förväntningar på projektets resultat. Jörgen⁷ förklarar att en gemensam måluppfattning förenklar samordningen och möjliggör en decentraliserad styrning. Utifrån målen följs projektet upp, planeras och styrs. Målet ska spridas till alla berörda och utgöra identiteten för projektet.

⁶ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

⁷ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

4.2 Gatukontorets ekonomistyrssystem

Gatukontorets projektorganisation har en speciell projektstruktur som underlag för bemanning, organisation, budget, upphandling och uppföljning. Strukturen är en nedbrytning till nivå för nivå från projektets helhet över identifierade delprojekt och arbetspaket, till de konkreta aktiviteterna som skall utföras. Genom denna projektstruktur kan Gatukontoret värna om projektets rätta innehåll och därmed tidigt klargöra avgränsningarna. I strukturen knyts även projektinnehållet ihop med de aktiviteter som är speciella för respektive fas och projekttyp (Gatukontorets projekthandbok).

4.2.1 Gatukontorets struktur

Projektstrukturen är utgångspunkten för all projektplanering och är en hierarkisk nedbrytning av projektets enskilda delar, nivå för nivå via delprojekt och grupper av aktiviteter till enskilda aktiviteter och åtgärder. ”Vi strukturerar projektet för att kunna identifiera alla arbetsuppgifter som ingår i projektet” förklarar Peter⁸. ”Genom att identifiera de enskilda projektdelarna skapas både överblick och en detaljkunskap som beskriver projektet i hanterbara delar och ansvarsområden”(Peter Nilsson, 020521).

4.2.1.1 Ansvarfördelning och informationsstruktur

Gatukontorets projektorganisation är uppdelad efter olika roller och ansvar vilken även definierar vem som är ansvarig för olika arbetsblock samt vilka/ vem de rapporterar till. Ansvarfördelningen presenteras nedan i figur 7:

Figur 7. Roller och ansvar

Roll	Vem	Utses av och ansvarig inför
Ytterst ansvarig	Gatudirektör	Nämnden
Beställarens företrädare	VSG:s ordförande	Gatudirektör
VSG-representant	Samordnaransvarig på avdelning	Avdelningschef
Samordnaransvarig	VSG-ordförande	Gatudirektör
Styrgruppsansvarig	Styrgruppens ordförande	VSG
Styrgrupp	Vanligtvis linjechefer	VSG
Projektsamordnare	Beredningsansvarig till VSG	Administrativa chefen
Projektledare	Ansvarig för projektet	Utses av VSG och är ansvarig inför

⁸ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

Roll	Vem	Utses av och ansvarig inför
		styrgrupp och VSG
Delprojektledare	Ansvarig för sin del av projektet	Projektledare

Källa: Gatukontorets projekthandbok

Som högsta beslutande instans inom Gatukontorets projektorganisation finns *Gatudirektören* (GD) och han har därmed det yttersta ansvaret för projektet. GD beslutar om vilka projekt som ska genomföras och skriver under kontraktet. Innan GD beslutar om projektgenomförande kan ärendet beredas i ledningsgruppen eller andra lämpliga instanser.

Som ombud för GD existerar *Verksamhetssamordnargruppen* (VSG), vilken har mandat i projektets beställarfrågor. Jörgen⁹ är delaktig i VSG och förklarar att verksamhetssamordnargruppen är projektbeställarens ombud och fungerar därmed som styrgruppens samt projektledarens direktkontakt under hela projektet. Verksamhetssamordnargruppens ordförande är sammankallande för VSG och representerar VSG i ledningsgruppen. VSG har fullmakt att fatta beslut om fortsatt arbete/ nedläggning samt att godkänna eventuella avvikelser mot uppsatta mål och planer vid statusrapportering. VSG ansvarar även inför GD för att framtaget material är samordnat och följer GD:s intentioner. VSG ansvarar under projektlöptiden för projektkontraktet och godkännandet av förstudier, projektbeskrivningar, tillsättning av styrgrupper och projektledare, prioritering och tilldelning av tid, medel och resurser samt godkännandet av projektavslut och projektutvärdering. VSG är även ansvarig för uppföljningen av verksamhetsplanen.

En annan funktion inom Gatukontorets projektorganisation har den s.k. *projektsamordnaren*. Projektsamordnaren ansvarsområden är följande: kunskapsöverföring mellan projektledarna, vidareutveckling av projektmodell, projekthandbok, arbetsmetoder och andra hjälpmedel, samt förvaltningens utvecklingsprogram inom projektkompetens samt projektgranskning och -utvärderingar.

Verksam under själva projektet är även den s.k. *styrgruppen*, vilken mestadels består av olika linjechefer. Dess ordförande utses av verksamhetssamordnargruppen, vilken han även svarar inför. Styrgruppens ordförande ansvarar bland annat för att projektet knyts samman med linjeorganisationen (förmedlar linjens intressen in i projektet och projektets intressen ut i linjen), att projektets mål uppnås och uppföljning av ursprunglig projektbeskrivning.

⁹ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

Styrgruppen avrapporterar även till VSG avseende status samt om stora, genomgripande förändringar i projektets resursförbrukning, ambitionsnivå och allmänna inriktning.

En viktig funktion inom projektarbetet är den som *projektledaren* har. Projektledaren utses av VSG och ansvarar för att leda och samordna projektgenomförandet samt beslutar om eventuella åtgärder inom ramen för projektbeskrivningen. Peter¹⁰ berättade att han som projektledare för Nobeltunneln, rapporterar till styrgruppen vad gäller avvikelser i resurser och tid samt kallar omedelbart till extra styrgruppsmöte via styrgruppsordförande om avvikelsen måste behandlas omgående. Peters ansvar ligger även i att attestera samtliga bokföringar på projektet upp till kontrakterat belopp. Bokföringar överstigande kontrakterat belopp ska attesteras av VSG:s ordförande. I det senare fallet skulle Peter mottagningsattestera. Vid representation med projektledaren närvarande ska projektledaren signera och attest ske av styrgruppens ordförande i första hand och VSG:s ordförande i andra hand.

Delaktig i projektet är även *delprojektledaren* som har det operativa ledningsansvaret inom delprojektet och är underordnad projektledaren. Delprojektledaren rapporterar till projektledaren. *Projektgruppen* är motorn som säkerställer att projektet uppfyller fastställt syfte och mål. I Peters projektgrupp är det 8 personer vilket är ovanligt många deltagare vid projekt men Peter förklarade att det berodde på projektets omfattning vilket uppskattades till två år och med en budget på 29, 5 Mkr. Gruppen ansvarar för det löpande arbetet och detaljbeslut. Projektmedarbetarna utför sina aktiviteter utifrån planeringen och informerar i enlighet med överenskomna rutiner. Vid behov kan projektledaren biträdas av en *projektadministratör* vilken ansvarar för det administrativa arbetet med uppföljning och rapportering, mötesförberedelser, rutiner och hjälpmedel samt hanterar projektdokumentationen. Det är projektledaren som utser projektadministratören.

Inom ett projekt finns det s.k. *referensgrupper* som består av olika personer vilka fungerar som stöd och idégivare, rådgivare eller bollplank. Gruppen har inget direkt inflytande eller beslutsrätt på projektet men kan vara en viktig resurs i förankringsarbetet. Referensgruppen kan ändra utseende under projektets gång och ingår inte i projektgruppen. En projektgrupp inom Gatukontoret kan även ha en eller flera *arbetsgrupper* under sig. Arbetsgrupperna utför

olika uppgifter till projektet och rapporterar till projektgruppen. En eller flera projektmedlemmar bör ingå i arbetsgruppen (Gatukontorets projekthandbok).

4.2.1.2 Budgetens struktur

I Malmö kommun fungerar det som så att alla verksamheterna inom kommunen gör en beskrivning av vad man vill satsa på i staden och vad detta uppskattas kosta. Enligt Henrik¹¹ är detta något som görs på hösten innan budgetåret. ”Man så kallat äskar pengar från kommunstyrelsen” förklarar Henrik. Härfter beslutar kommunstyrelsen hur mycket pengar de olika avdelningarna ska få och avdelningarna skriver interna verksamhetsplaner för hela året. Verksamhetsplanen visar helårsbudgeten för all drift, investeringar och projekt samt vem som är ansvarig. Budgetsiffrorna läses därefter in i ekonomisystemet (A+). Budgeten periodiseras också på årets månader. Budgetansvariga kan sedan få ut listor för de objekt/verksamheter som de är ansvariga för, där man kan utläsa budget samt aktuellt resultat. Utifrån dessa listor, sk. pivottabeller, görs månadsuppföljningar då varje enskild budgetansvarig diskuterar utfall, periodiseringar och budget med ekonom eller chef. Ekonomienheten ansvarar sedan för sammanställningen av månadsuppföljningen som därefter skickas till stadskontoret vilka i sin tur sammanställer för hela Malmö stad (Henrik Christensson, 020521).

Inom projektorganisationen är projektbudgeten den ekonomiska planen för finansiering och kostnadsfördelning. Detta innebär att inför beställningen skall projektet bedömas både utifrån vad det kostar och vad det är värt, dvs slutproduktens möjligheter att tillfredställa den framtida användarens eller kundens behov och förväntningar. Inför projektstarten och genomförandefasen görs både en detaljerad budget och en detaljerad resursplan. Budgeten inkluderar projektets anslagsförbrukning och kostnader medan resursplanen anger projektets behov av kompetens och resurspersoner som linjen skall bidra med. För kostnadsplanering arbetas olika kalkyler fram som fastställs i projektbudgeten. Vid denna planering ska även kapitalbindningsaspekter beaktas. Dessa olika planeringsunderlag är till för projektets styrning och avstämning och skall endast ändras vid beslutad omplanering (Gatukontorets projekthandbok).

¹⁰ Peter Nilsson, projektledare för Gatukontoret, 020521

¹¹ Henrik Christensson, ekonom på Gatukontoret, 020521

4.2.1.3 Redovisningssystem

Henrik förklarar att Gatukontoret använder sig av ett redovisningssystem kallat A+. I detta system körs Gatukontorets bokföring och det är även anpassat till internredovisningen. Redovisningssystemet är avsett till att ge information om Gatukontorets löpande ekonomi och är därmed ett sätt för de ansvariga att följa Gatukontorets olika ekonomiska aktiviteter (Henrik Christensson, 020521).

4.2.2 Gatukontorets process

Varje projekt inom Gatukontoret innebär att en process med väl avgränsade faser startar. Varje fas avslutas med ett beslut, som innebär att projektarbetet kan gå vidare. Innan arbetet med nästa fas påbörjas ska dokumentationen till föregående fas frysas. I kommande faser nyttjas sedan dessa dokument och de utredningar som har genomförts i tidigare etapper. I projektprocessen ingår följande faser:

Figur 8. Projektfaserna



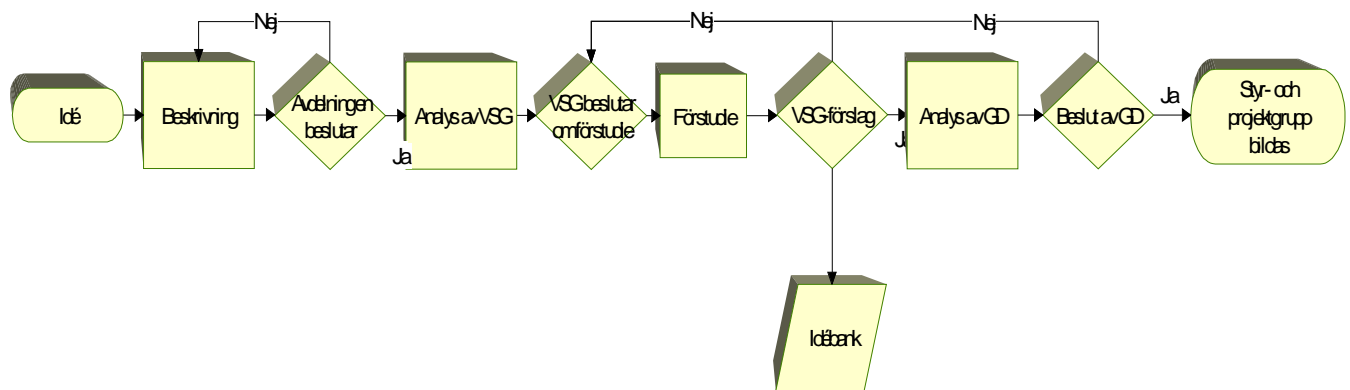
Källa: Gatukontorets projekthandbok

Vart och ett av projekten ska bedömas utifrån sin komplexitet, volym, verksamhetskonsvens, antal intressenter och deltagare. Utifrån denna bild görs en projektbeskrivning med de komponenter som styrgrupp och projektledare anser vara nödvändiga. Ett enkelt projekt med få intressenter och små konsekvenser behöver inte samma ambitiösa dokumentation som ett större projekt (Gatukontorets projekthandbok).

4.2.2.1 Projektplanering

Utifrån processbilden ovan (se figur 8) har jag valt att ta ut de tre första faserna för att förklara Gatukontorets projektplanering. Faserna idé, förstudie och uppbyggnad fanns dokumenterad hos Gatukontoret och de hade även en nedbruten figur som beskriver fasen närmre. Figuren nedan visar de steg som ett projekt genomgår inom styr- och projektgrupp formellt bildats.

Figur 9. Första stegen i projektprocessen



Källa: Gatukontorets projekthandbok

En projektplans karaktär

Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, förklarar att förstudien utgör beslutsunderlag för ett projekt och ska innehålla en översiktlig projektbeskrivning med innehåll som bland annat:

- Bakgrundsbeskrivning med hänvisning till tidigare dokument såsom förstudie och beställning.
- Målformulering
- Riskanalys
- Organisation
- Tidsplaner
- Budget
- Resursplan
- Kommunikationsplan
- Rutiner för styrning, uppföljning, rapportering och möten.

I fallet med Nobeltunneln var förstudien redan utförd av en avdelning inom linjeorganisationen, Trafikavdelningen, och projektet lämnades sedan över som projekt till Peter¹². Efter att förstudien var utförd var det VSG:s ansvar att analysera förstudien och rekommendera beslut om genomförande till GD. Beslut om projektets genomförande fattas av GD med VSG som beställarens ombud. Projektledaren undertecknar beställningen som ett

¹² Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

formellt godkännande av att förutsättningarna är klargjorda. När detta är gjort kan uppbyggnadsfasen börja (Peter Nilsson, 020521).

Idé- och förstudiefasen innebär att beslut måste fattas som rör projektets framtid. Det första steget är att linjen lämnar projektförslag till Verksamhetssamordnargruppen (VSG). Här ligger det upp till VSG att besluta om att en förstudie ska genomföras och av vem. Nästa steg blir att den utsedde förstudieansvarige lämnar förslag på hur projektet ska genomföras, dess omfattning samt vem/ vilka som bör delta i projektet. Härefter är det VSG som rekommenderar om projektet ska gå vidare och utser då lämplig styrgrupp och projektledare. Som sista instans är gatudirektören, vilken är beställare, och fattar beslut om att projektet ska genomföras vartefter beställning upprättas. Det som händer härefter är att antingen avsetts resurser för projektet så att man kan gå vidare till nästa projektfas eller avsätts resurser för en mer omfattande kartläggning, i syfte att få fram ett bättre beslutsunderlag. Ytterligare ett alternativ är att beslut tas om att avbryta och lägga förslaget i projektbank för senare åtgärd eller projektarkiv (Gatukontorets projekthandbok).

Nätverksanalys

Vad gäller PERT, CPM eller annan liknande nätverksanalys är detta något som enligt Peter¹³ inte genomförs vid Gatukontoret innan projektstart. ”Visst är det viktigt att göra en tidsplan för projektet men de typer av verktyg använder vi oss inte av”. Peter förklarar vidare att just Nobeltunnelprojektet var något som dragit ut oväntat länge på tiden. ”På grund av oförutsedda konsekvenser som att man exempelvis inte kunde flyta gasledningarna under vintern utan var tvungna att vänta med denna aktivitet till våren 2002 påverkade vår tidsplan markant vid utgrävning till tunneln”. De analyser vi främst använt oss av är riskanalysen vilken fick uppdateras i startskedet av tunnelprojektet pga. ändrade omständigheter, fortsätter Peter. ”Det är viktigt att dessa analyser görs så att vi kan förutse vissa konsekvenser och påverka projektet i tid”.

¹³ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

Uppskattade kostnader

Inom projektstarten genomförs olika kostnadsberäkningar för att uppskatta vad projektet kommer att kosta. ”Detta kan vara ett problem då vi är en kommunal verksamhet som påverkas väldigt mycket av externa omständigheter”, menar Jörgen¹⁴. Det är många perspektiv som ska vägas in vid projektarbeten i Malmö stad och det kan dyka upp omständigheter som påverkar kostnaderna.

Förberedelse av en kontrollbudget

Genom en regelbunden, etappvis uppföljning av budgeten bedömer Gatukontoret om anslagen förbrukas i enlighet med planen. Att budgeten håller är i sig ingen garanti för att arbetet löper som det ska eftersom man även skall kontrollera att tillräckligt arbetsresultat har uppnåtts. Vid kontrolltidpunkten skall balans råda mellan budgeterad kostnad, upplupen kostnad och planerat arbetsresultat. Projektets system för ekonomisk uppföljning ska sedan kopplas direkt till förvaltningens ordinarie ekonomisystem. Det är tyvärr vanligt att de verkliga budgetkostnader överstiger de uppskattade, berättar Peter¹⁵. ”Vår budget för Nobeltunneln låg från början på 25,2 Mkr men som det ser ut nu är den reviderad till 29,2 Mkr”.

Andra planeringsåtgärder

I uppbyggnadsfasen har styrgruppen det övergripande ansvaret och projektledaren det direkta operativa ansvaret. Projektledaren föreslår en projektgrupp som förankrats hos styrgrupp och respektive linjechefer. På det första projektmötet bör styrgrupp, projektledare, projektgrupp samt andra intressenter delta. Projektbeställningen presenteras med syfte att tydliggöra projektet, motivera alla berörda och skapa förutsättningar för ett bra arbetsklimat. Under mötet försöker man skapa en gemensam bild av projektet samt ett ”skelett” till en projektbeskrivning. Möten genomförs regelbundet tills projektet är fullständigt belyst och etablerat i projektgruppen (Gatukontorets projekthandbok).

Med projektbeställning och förstudie som utgångspunkt genomförs bland annat kontraktering av personal och projektförankring hos berörda intressenter. Allt redovisas i en samlad

¹⁴ Jörgen Jepsson, ekonomichef på Gatukontoret, 020521

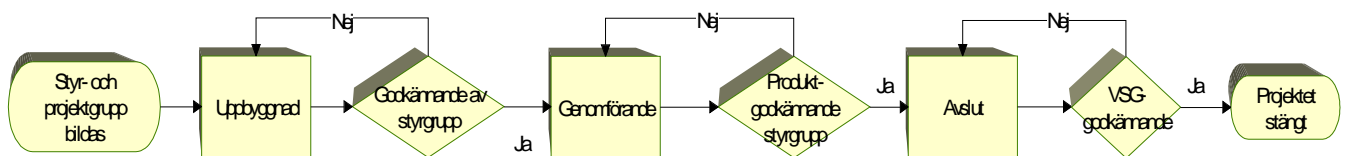
¹⁵ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

projektdokumentation- projektbeskrivningen (se kap. 4.2.2.1), som ger en helhetsbild av projektet samtidigt som det beskriver genomförandet. En annan viktig planeringsåtgärd är kommunikation med allmänhet och berörda parter som ska ske i en förväg fastställd plan, vilken visar hur information och dialog ska hanteras i projektet. Planen visar hur, med vem och vad som skall kommuniceras samt vid vilken tidpunkt. Information ska ske vid och inför händelser som nämnvärt påverkar andra. Vid starten av Nobeltunneln var det många olika intressenter att kontakta, berättar Peter¹⁶. ”Pga olika störningar i själva byggprocessen var det viktigt att informera närliggande skolor, boenden och affärer. Förutom dessa innebar det även möten med Skånetrafiken och en utredning från länsstyrelsen angående tunnelns betydande miljöpåverkan”.

4.2.2.2 Projektgenomförande

När styrgrupp och projektgrupp bildats går projektprocessen vidare mot nästa steg, nämligen projektgenomförandefasen. Figuren nedan visar de steg som projektet genomgår från det att dessa grupper bildats till dess att projektet är slut.

Figur 10. Avslutande stegen i projektprocessen



Källa: Gatukontorets projekthandbok

Gatukontorets projektgenomförandefas består av genomförandet och överlämnandet till linjeorganisationen. Styrgruppen ansvarar för att kontinuerliga avstämningar sker mot linjen. Under genomförandefasen ska rapportering ske vid fastställda tidpunkter samt vid avvikelser från projektbeskrivningen. Under denna tid sker det löpande analyser, beslut och åtgärder för att projektet ska styras på rätt väg mot målet. Vi har haft möten då det funnits behov av dem, förklarar Peter¹⁷. ”I början av projektprocessen hade vi möten en gång i månaden medan vi nu när vi är i byggfasen inte har möten lika frekvent”.

¹⁶ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

¹⁷ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

Olika rapporter och dess användning

Vissa dokument krävs för att starta, planera, följa upp samt för att överlämna ett projekt. Peter¹⁸ förklarade att han skrev månadsrapporter som diskuterades vid möten med styrgruppen. I dessa rapporter beskrev Peter vad som skett under projektets olika faser, vilka problem som uppstått samt vilken progress man gjort. Det viktigaste med denna rapport var, enligt Peter, att den skulle kunna ligga till grund för uppföljning av projektarbetet samt att ha hela projektets process dokumenterad till förmån för andra projekt i framtiden.

För projektledningen innebär genomförandefasen att följa upp planer och hantera avvikelser. Med hjälp av löpande information om avvikelser och rapportering vid fastlagda kontrollstationer bearbetar man och analyserar framåtriktat och – om situationen kräver – beslutar och åtgärdar för att projektet skall styras på rätt väg mot målet. Kravet på rapportering framtingar därmed eftertanke och analys hos varje medarbetare som tvingas se över sitt arbetsläge (Gatukontorets projekthandbok).

Utifrån ovanstående argument menar Jörgen¹⁹ att det är viktigt att olika rapporter löper under projektets gång. Avvikelsesrapportering görs löpande av alla som är delaktiga i projektet så snart avvikelse upptäckts eller befaras. Utöver *avvikelsesrapportering* görs även en *statusrapport* enligt fastlagda rapporteringsrutiner vid särskilda kontrollstationer och etappmål. Statusrapporten är standardiserad och ska ge en allomfattande bild av projektet. Olika viktiga beståndsdelar i denna statusrapport är bl a tidsplan, budget, resursplan, kvalitetsplan och en riskanalys. *Riskhantering* innebär att identifiera risker, värdera och analysera riskernas sannolikhet och konsekvenser samt att undanröja risker utifrån en åtgärdsplan. Enligt Peter²⁰ var riskanalysen något som utvecklades ofta under projektets gång och med just Nobeltunneln hade det utfärdats två olika riskanalyser vid olika skeden för att karaktärisera fram projektets eventuella problem. ”Det kändes väldigt viktigt att göra dessa riskanalyser då Nobeltunneln är ett stort projekt med många externa intressenter inblandade” (Peter Nilsson, 020521).

¹⁸ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

¹⁹ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

²⁰ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

Informella informationskällor

Nobel tunneln är för närvarande i byggfasen vilket innebär att Peter som projektledare inte hade speciellt mycket att göra. ”Vi har lämnat över projektet till Skanska som ska bygga tunneln”. För Peter innebär detta att han kunde återgå till sin plats i linjeorganisationen och la för närvarande ungefär 10- 15 % av sin arbetstid på Nobel tunneln. Detta innebär dock inte att Peter inte följer arbetet gång. ”Vi har fortfarande möten med projektgruppen och styrgruppen även om det inte är lika ofta och jag har kontakter med bygglidarna samt åker till Nobelgatan ibland för att studera arbetet”(Peter Nilsson, 020521).

4.2.2.3 Uppföljning

Projektet följs fortlöpande upp avseende tider, resurser, kostnader och uppnådda resultat. Det som kännetecknar Gatukontorets uppföljning är att den är framåtriktad och prognosticerande, dvs försöker se konsekvenserna i framtiden innan de har inträffat. ”En uppföljning på detta sätt ger oss handlingsutrymme att agera, före inträffade förseningar, kostnadsöverskridanden, resurskonflikter och ej uppnådda resultat” menar Jörgen²¹. Gatukontorets uppföljning byggs upp av följande kriterier:

- Rapportering, avvikelserapportering vid identifierad risk för avvikelser från alla aktivitetsansvariga.
- Bearbetning, manuell eller ADB i omedelbar anslutning till rapportering på berörd nivå.
- Analys, av dagsläget för underlag till beslut.
- Beslut om åtgärder, fattas av rätt person och förankras i utförandeorganisationen
- Åtgärder vidtages, där det är befogat och resultatet återrapporteras (Gatukontorets projekthandbok).

Projektrevision

Projektrevision innebär en objektiv och total analys av projektet med betoning på dess ”mjuka delar” för att ge en värdering av status och kritiska faktorer och i ett åtgärdsprogram redovisa förslag på kursorienterade åtgärder. Om projektet stannat av eller är på väg att utvecklas i fel riktning, eller om man av något annat skäl vill skaffa sig en genomgripande analys av

²¹ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

arbetssituationen kan en projektrevision genomföras. I större projekt bör projektrevisioner genomföras planmässigt oavsett om problem uppstått eller ej (Gatukontorets projekthandbok).

En projektrevision görs vanligtvis av en utomstående och värdet i projektrevisionen ligger i att den ger en helhetsbild genom en total genomlysning av projektet och att den ger en obunden värdering. Granskaren ska vara en från projektet oberoende person som gör en begränsad punktinsats vilken är en del av kvalitetssäkringen i projektet som helhet. Granskaren ska vara en person med stor erfarenhet av systemutveckling och projektledning och kan göra en översyn av projektet och dess status. Revisionsansvarig utarbetar sedan i samarbete med projektledaren en plan för revisionen och bestämmer tid (Gatukontorets projekthandbok).

Jörgen²² förklarar att revisionen är uppdelad i tre olika delar och genomförs av internrevisionen vid Malmö stad. I framtiden är detta nog en funktion som kommer att ligga på den nytillsatta kvalitetsgruppen, säger Jörgen. ”Meningen är att de ska vara en övergripande funktion som stödjer verksamheten och arbeta med uppföljning och utvärdering av projekt”. Som det ser ut just nu är revisionens tre olika delar inventering, analys och rapport med förslag till åtgärder. Revisionsrapportens innehåll är mål och delmål för projektet, målens förankring i organisationen, projektets omfattning och avgränsning, riskfaktorer, metoder för planering, uppföljning och avgränsning, projektorganisationen samt projektledaren (Gatukontorets projekthandbok).

För att säkerställa att projektets resultat når uppsatta mål samt att projektet genomförs på bästa sätt kan kvalitetsrevisioner enligt Gatukontorets ”Intern-kontroll-plan” komma att genomföras löpande och vid fastställda tidpunkter. En kvalitetsrevision kan också genomföras om projektet stannat av, är på väg att utvecklas i fel riktning eller om man av något skäl vill skaffa sig en genomgripande och opartisk analys av arbetssituationen. I större projekt bör granskningen genomföras planmässigt oavsett om problem uppstått eller ej. Revision kan begäras av styrgruppen, VSG eller projektledaren. Revision kommer då bland annat att göras av projektdokumentation, status, projektledning och styrning (Gatukontorets projekthandbok).

²² Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

4.2.2.4 Utvärdering

Ett projekt kan anses vara avslutat när styrgruppen har godkänt genomförandefasen. Projektet är avslutat när specificerade mål är genomförda, projektet är utvärderat samt dokumenterat och överlämnat till förvaltningen. Även om garantitiden infaller ska slutrapport skrivas. Ansvarig under garantitiden är beställarombudet och vid behov ska kompletterande rapporter skrivas efter garantitiden. Ett projekt kan även avslutas om beställaren eller styrgruppen beslutar att lägga ned projektet i förtid. Om så är fallet ska ändå ett projektavslut genomföras (Gatukontorets projekthandbok).

Den kontinuerliga uppföljningen ska resultera i en slutrapport med avstämning av projektresultat och erfarenhetsåterföring från de som varit delaktiga i projektet. Samtliga projektkonton stängs och slutrapporten undertecknas av projektledare och beställare. Slutrapporten delges även berörda linjechefer. Det är styrgruppens uppgift att godkänna slutrapporten, själva avslutet godkänns sedan av VSG (Gatukontorets projekthandbok).

Om garanti- och skötseltid infaller efter en byggtreprenad ska projektet vara öppet för tidföring och kostnader tills sista garantidatumet har infallit. ”Vanligtvis har vi en garantitid på 2-5 år, förklarar Jörgen²³ och det är först efter denna tid som Gatukontoret blir ansvariga för projektets funktion igen. ”Under garantitiden är det entreprenaden som har ansvaret, i Nobeltunnelns fall är det Skanska”, berättar Peter. Arkivering ska ske till inventarieregistret både efter avslutsfasen och garantitiden. Ett objekt får ett totalvärde i inventarieregistret som består av genomförande- och garantikostnader. Avskrivning och beräkning av internränta börjar beräknas efter överföringen till inventarieregistret (Gatukontorets projekthandbok).

Utvärdering av utförande

Vid diskussion med Peter framkom frågan om vilken typ av utvärdering av utförande han förväntade sig efter projektprocessens slutförande. Eftersom Peter inte hade någon erfarenhet från tidigare projektprocesser, visste han inte riktigt vad som skulle ske förutom att en slutrapport om projektets resultat skulle lämnas in. Som projektledare för Nobeltunneln ingick en viss lönehöjning under projektperioden för att han åtagit sig ansvaret som projektledare men några klara kriterier för utvärdering av prestationer fanns inte. Jag förde denna

²³ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

diskussion vidare med Jörgen, ekonomichef på Gatukontoret, men mötes även här av samma svar att utvärdering utifrån skrivna rapporter om projektets framgång gjordes men någon direkt utvärdering av projektledaren eller projektgruppen förekom inte. ”Det skulle i sådana fall vara vid markanta avvikelser från projektplanen eller liknande som kräver en närmre granskning”, svarade Jörgen.

Utvärdering av resultat

När allt projektarbete slutförts skall projektorganisationen samlas för slutpresentation av projektets resultat, vunna erfarenheter mm. Projektorganisationens medarbetare återgår till ordinarie linjearbete eller nya projekt på ett tillsammans med linjecheferna planerat vis. Formellt beslut om att projektet är avslutat fattas av beställaren som då är förvissad om att projektets resultat är överlämnat till den förvaltande organisationen. Efter beslut om projektavslut skall *måluppfyllnad* samt *riskanalys* stämmas av. Med måluppfyllnad menas att det mäta resultatet jämförs mot de i projektbeskrivningen formulerade målen. I riskanalysen beskrivs hur Gatukontoret hanterat identifierade risker samt hur de lyckats undvika dem. Denna avstämning görs för att få underlag för uppläggning och genomförande av framtida projekt samt för att utveckla organisationens förmåga att arbeta med projekt. Avstämningen dokumenteras sedan i slutrapporten (Gatukontorets projekthandbok).

5 Analys

Med utgångspunkt i Arwidi & Samuelssons styrförutsättningar från teorin, inleder jag med att analysera det empiriska materialet för att närmre diskutera olika styrförutsättningar för Gatukontorets projektorganisation. Vidare diskuteras med utgångspunkt i dessa styrförutsättningar Gatukontorets projektprocess och hur den kan relateras till de olika styrförutsättningarna.

5.1 Styrförutsättningar inom Gatukontoret

Jag kommer i detta avsnitt, utifrån Arwidi & Samuelssons modell, analysera Gatukontorets projektorganisation samt vilka styrförutsättningar som är gällande för denna typ av verksamhet. Specifika styrförutsättningar för Gatukontoret kommer att analyseras utifrån referenspunkterna miljö, organisationsstruktur och ledningsfilosofi.

5.1.1 Gatukontorets miljö

Gatukontoret är som tidigare nämnts en kommunal förvaltning och påverkas då ständigt av omständigheter i dess omvärld. Som en stor offentlig organisation med ansvar för Malmö Stad finns det många olika miljöfaktorer som ständigt påverkar organisationen. Som påpekas i Bruzelius & Skärvad (1995) är en skillnad mellan Gatukontoret och en affärsdrivande organisation bland annat *finansieringen*. Att Gatukontoret i huvudsak finansieras via skatter över den kommunala budgeten påverkar hur medborgarna ser på organisationen. Via skattesedel betalar Gatukontorets kunder för organisationens tjänster oavsett om man utnyttjar dem eller inte. I realiteten innebär det att Malmö Stads medborgare är med och betalar Nobel tunneln oavsett om de kommer att utnyttja den eller inte. Jag anser härmed att de olika projekt som Gatukontoret genomdriver kan komma att mötas av många upprörda åsikter om medborgarna anser att exempelvis tunneln är ett onödigt bygge och att det istället borde åtgärdas andra saker i staden. Medborgarna kan anse att deras skattepengar istället borde användas till att upprusta en park eller bygga flera parkeringshus. Peter²⁴ på Gatukontoret

²⁴ Peter Nilsson, projektledare för Nobel tunneln, 020521

menar att för att förebygga denna typ av opinionsbildning, tillkallas informationsmöten för att ge svar på frågor som kan dyka upp angående omgivningens påverkan och effekterna av projektet. Jag anser att denna typ av möten och en möjlighet för medborgarna att kontakta Gatukontorets personal vid frågor är en förutsättning för att informationskanalerna med medborgarna ska fungera vilket även innebär att projekten kan genomföras utan, eller med lite, störningar från omgivningen. Ett problem med denna informationsutdelningen till medborgarna tror jag vara att den kan få en omvänd effekt. Genom att informera om projektarbetena är det tänkt att Gatukontoret ska undvika besvärliga konflikter med medborgarna, men motsatt är denna informationsutdelning en långdragen och tidskrävande process som istället kan försena projektet avsevärt.

Ett annat problem anser jag att den sk *offentlighetsprincipen* (Bruzelius & Skärvad, 1995), kan ge upphov till. Enligt denna princip ska medborgarna ha tillgång till varje handling, vilket försvårar kommunens möjlighet att föra affärshandlingar. I Gatukontorets fall kan offerter och anslag från företag som ska utföra arbetet påverkas av denna tillgång till information. Ett förslag till att motverka detta problem skulle vara att ombilda Gatukontoret från en kommunal verksamhet till ett bolag (exempelvis ett skötselbolag) och på detta sätt komma att omfattas av aktiebolagslagen och därmed undgå offentlighetsprincipen.

Ytterligare en betydande effekt av att Gatukontoret är en offentlig organisation är det faktum att den styrs av politiska representanter valda av medborgarna i staden. Målen för Malmö stad bestäms av medborgarna i samhället, vilka i sin tur via val, utser politiska representanter till Malmö kommuns ledning och beslutande organ. Malmö kommuns ledning måste härmed utforma mål och strategier för bland annat Gatukontoret så att de överensstämmer med väljarnas krav. Uppgifterna för Malmö kommun regleras till stor del genom kommunallagsstiftningen och genom speciella författningar för olika förvaltningsgrenar.

5.1.2 Gatukontorets organisation

En matrisorganisationsstruktur är en viktig förutsättning för att Gatukontoret ska kunna fungera effektivt. Matrisen skapar en flexibel och effektiv organisationsstruktur som är en förutsättning för att Gatukontorets medarbetare ska trivas och för att projekten ska kunna utföras. Matrisen grundar sig på en ”överlappning” mellan Gatukontorets traditionella funktionsorganisation och den projektorganisation som bedrivs parallellt. Genom att

kombinera dessa två organisationstyper lyckas Gatukontoret avspegla och utnyttja de olikheter som existerar inom organisationen. Matrisorganisationens styrka ligger därmed i dess möjlighet att bevara olikheter mellan olika funktionsområden samtidigt som man utnyttjar dess beroendeförhållanden. Jag anser att Gatukontoret till stor del utnyttjar de olika möjligheter som organisationsstrukturen ger. Genom sin funktionsindelning med avdelningar där specialister finns ansvariga för bland annat trafik, stadsmiljö och drift kan Malmö stad hantera och driva kommunen. Vid etablering av projektgrupper tas sedan lämpliga personer från organisationens olika specialistfunktioner och bildar en projektgrupp noga utvald och sammansatt utifrån projektets olika förutsättningar och behov. Ett problem som dock är vanligt vid denna typ av organisationsstruktur är vem som är ansvarig. Matrisens syfte är att ge ökad kommunikation, gemensam problemlösning och ett gemensamt resultatansvar. Inom Gatukontoret leder detta gemensamma ansvarstagande och avkrävande av resultatansvar i två led till vissa konflikter och meningsmotsättningar. Min åsikt är att en matrisorganisation ställer stora krav på medarbetarna i organisationen och att det därmed krävs en mognad hos organisationens chefer att fatta beslut gemensamt och även ta ansvar gemensamt. Jag kommer närmare att diskutera det sistnämnda, ledningen och deras gemensamma ansvar i stycket nedan (se 5.1.3 Ledningsfilosofi) medan jag återkommer till diskussionen om ansvarsfördelning i avsnitt 5.3.1.

5.1.3 Gatukontorets ledningsfilosofi

Malmö stad är en offentlig organisation vilken enligt beskrivet ovan företräds av direktvalda politiska representanter. Enligt organisationsschemat i bilaga ett finns det en chef för Gatukontoret vilken även besitter det yttersta ansvaret för organisationen och dess aktiviteter. Därunder finns sedan ansvariga chefer för varje avdelning. Då Gatukontorets projektorganisationen kom igång på allvar först i januari år 2002, innebär detta att dess fulla konsekvenser inte riktigt kommit till syn än. I alla typer av organisationer är ledningsfilosofin viktig men jag anser att den kan vara extra viktig inom Gatukontoret för nuvarande. Jag anser att förändring och förnyelse ofta är nödvändig för att organisationer ska upprätthålla sin långsiktiga effektivitet men en ny typ av organisationsstruktur kan innebära förvirring och omotivering om det inte finns klara riktlinjer och ansvarsfördelning. Problemet kan förklaras genom Bruzelius & Skärvad (1995) som *organisatorisk tröghet*, vilket innebär de krafter som hindrar eller försvårar för organisationens medlemmar att uppmärksamma, identifiera och komma till insikt om behovet av förändringar. Offentliga organisationer kan ofta anses vara

byråkratiska och något tröga i processen, vilket ofta beror på att de arbetat på samma sätt i många år. Utifrån detta faktum kan medarbetarna anses vara skeptiska och även motståndare till nya arbetsprocesser och organisationsstrukturer. Det är här som jag anser att de viktiga egenskaperna hos ledningen kommer in i bilden. Som en viktig styrförutsättning måste ledningens filosofi vara baserad på egenskaper som medarbetarna i organisationen kan relatera till. Enligt Bruzelius & Skärvad (1995) är en av ledarskapets väsentligaste uppgifter att mobilisera organisationens medarbetare så att de genom beslut och handling, individuellt och gemensamt, agerar så att organisationens mål uppnås. I Gatukontorets fall är det att göra ett säkert, vackert och rent Malmö. För att klara denna väsentliga men svåra uppgift måste ledningen ha god kunskap om bl a individernas motivation, grupperns sätt av fungera och kulturens påverkan på beslut och handling. Ett stort försök att värna om medarbetarnas vilja och motivation inom Gatukontoret anser jag vara uppfyllelse av deras önskan om att få arbeta mera i projekt. Enligt Jörgen²⁵ fanns det ett uttalat önskemål från medarbetarna att få arbeta mera i projektform då det innebar ett ökat ansvarstagande och större möjlighet till att utvecklas inom sitt specialområde samt möjligheten till att lära sig mer om hur de andra avdelningarna arbetade.

Utifrån detta avsnitt baserat på olika styrförutsättningar har jag konstaterat att en avgörande faktor för Gatukontoret vid styrning är att det är en *kommunal organisation*. Detta innebär att aspekter såsom att de finansieras via skattepengar och måste följa offentlighetsprincipen påverkat Gatukontoret markant vid styrning av sina projekt och /eller objekt. Vidare är *matrixorganisationsstrukturen* en styrförutsättning i den mån att flexibiliteten i relation till den mera osäkra strukturen med dess ansvarsindelning och befogenheter påverkar Gatukontoret. Avslutningsvis i ovanstående stycke diskuterade jag ledningens filosofi och vikten av att det finns ett *klart uppsatt mål* för organisationen och att medarbetarna motiveras att medverka mot dessa uppsatta mål. Ovanstående förutsättningar påverkar härmed styrning av Gatukontorets organisation. Jag kommer nu i enlighet med contingency teoritänkandet att anknyta de ovan analyserade styrförutsättningarna till Gatukontorets ekonomistyrssystem.

5.2 Gatukontorets ekonomistyrssystem

Enligt Anthony kan en organisation ha olika karaktäristiska drag som påverkar hur dess styrssystem utformats (2001). I ovanstående avsnitt har jag diskuterat vilka styrförutsättningar

²⁵ Jörgen Jepsson, ekonomichef för Gatukontoret, 020521

som är gällande för Gatukontorets organisation utifrån den teori och empiri jag behandlat. Är då dessa framkarakteriserade styrförutsättningar en förklaring till varför Gatukontorets organisation arbetar som de gör? Jag har hittills presenterat Gatukontorets ekonomistyrssystem i två olika delar, dvs organisationsstrukturen och själva processen inom organisationen. Jag kommer nedan att fördjupa denna diskussion mer och se hur genomträngande de olika styrförutsättningarna verkligen är i Gatukontorets struktur respektive process.

5.2.1 Gatukontorets struktur

I empirin har jag presenterat Gatukontorets organisationsstruktur och fortsätter här med att analysera materialet utifrån teorin. Den formella organisationsstrukturen inom Gatukontoret utgörs främst av dess arbets- och ansvarsfördelning och vidare på det sätt Gatukontoret samordnas och styrs. Gatukontorets struktur är en förutsättning för att organisationen ska fungera. Även här har den aktuella *matrisorganisationen* en speciell funktion. Genom matrisen har en formell struktur skapats vilken ger en trygghet och säkerhet om Gatukontoret och dess uppgifter. Jag kommer nedan analysera Gatukontorets struktur utifrån delarna ansvars- och informationsfördelning, budgetens struktur samt redovisningssystemet.

5.2.1.1 Ansvarsfördelning och informationssystem

Inom Gatukontorets funktionsorganisation finns en klar uppdelning över vem som ska utföra olika uppgifter / funktioner samt relationer till och samspel med personer i andra roller. Detta anser jag främst beror på att Gatukontoret är en äldre organisation med trender från den mer byråkratiska och traditionella organisationsindelningen. En viss hierarkistruktur går fortfarande att finna inom varje funktion där det finns chefer med dess linjemän. Jag anser även att denna funktionsindelning är något som blir svår att undvika när man arbetar som man gör inom Gatukontoret. Dess miljö är en bidragande faktor till varför organisationen ser ut som den gör. Då Gatukontoret kan sägas ha ett ansvar gentemot medborgarna är det extra viktigt med tydliga riktlinjer och information om vem som ska hållas ytterst ansvarig. Ett sätt att utveckla detta sätt att arbeta anser jag vara genom projektarbetet inom organisationen där beslutsfattandet flyttas till en decentraliserad nivå. Gatukontoret försöker möta sina medarbetares önskemål om att få arbeta mera självständigt och ha ett större ansvar inom organisationen. Enligt Bruzelius & Skärvad (1995) är de olika rollerna inom

projektorganisationen knutna till vissa positioner och ju fler rollerna är, desto större blir behovet av samordning.

Enligt Bruzelius & Skärvad (1995) är ett av de största problemen med matrisorganisationer de s k *anarkistiska tendenserna*, vilka innebär att ansvarsbilden som grundas på ett gemensamt ansvar för beslut, åtgärder och resultat uppfattas som oklar. Denna otydliga ansvarsbild skapar vidare en osäkerhet och en tendens till att motstridiga beslut kan fattas. Jag ser vissa tendenser till detta anarkistiska beteende inom Gatukontorets organisation utifrån kombinationen av projekt- och funktionsorganisation. Problemet anser jag uppstår när matrisen utvecklas fullt ut och personerna ansvariga inom funktionerna även ska arbeta i projekt. Visserligen finns det inom Gatukontoret en tydlig rollfördelning för projekten (se figur 8) där ansvaret fördelats olika roller men att kombinera detta med sitt arbete i funktionen kan leda till problem. Peter²⁶, förklarade under intervjun att tidsproblemet var stort när man körde parallellt med projekt och det krävdes mycket tolerans från ansvarig linjeförman för att tiden skulle räcka till då projekten var som mest tidskrävande. Jag kan se en viss fara i detta och en möjlighet till att en maktkamp utvecklas mellan de båda organisationstyperna inom Gatukontoret.

För att undvika de problem som kan framträda i en *matrisorganisation* som Gatukontoret, anser jag att det är viktigt att ha en klar och uttalad rollfördelning från ledningens sida, som då gäller för hela matrisen. Ledningens filosofi bör grunda sig på de olika medarbetarnas kompetens och en tilltro till deras förmåga att agera och arbeta. I projekten läggs, genom målstyrning, ansvaret på projektdeltagarna, vilket bidrar till att skapa och vidmakthålla projektet som en utmaning för deltagarna. Denna *decentraliserade* ledningsfilosofi anser jag vara en styrförutsättning för Gatukontoret, vilken leder till att projektmedarbetarnas vilja och kunnande för projektet ökar. Jag tror att detta resonemang kan ligga till grund för ledningens val att erbjuda Peter jobbet som projektledare för Nobel-tunneln trots att Peter sedan tidigare inte hade någon erfarenhet som projektledare.

5.2.1.2 Budgetens struktur

I och med en omorganisering av Gatukontoret har budgeten blivit ihop slagen med internredovisningen och några klara principer för hur detta ska fungera finns ännu inte inom organisationen. Budgetens syfte är att vara en framtidsplan för hur Gatukontoret ska utnyttja

²⁶ Peter Nilsson, projektledare för Nobel-tunneln, 020521

sina resurser och en planering av dess framtida investeringar och projekt. Det är viktigt att det finns ett samspel mellan Gatukontorets budgetering och andra delar av dess ekonomisystem, vilket jag anser är viktigt att beakta bl a vid utformningen av budgeten och dess budgetrutiner. Anpassningen bör utgå från vad man vill låta budgetansvaret omfatta och vilka syften som styr budgeteringen.

Idag finns det inget dokumenterat budgetsystem för Gatukontoret eftersom det håller på att arbetas om. Det som står klart är själva budgetprocessen och hur kommunstyrelsen har som uppgift att besluta om uppdelningen av pengarna. Det är sedan hos de olika avdelningarna som ansvaret för de tilldelade pengarna ligger. Varje avdelning gör en intern verksamhetsplan som visar helårsbudgeten för all drift, investeringar och projekt samt vem som är ansvarig. Jag anser även här, att det är viktigt att det föreligger en klar ansvarsfördelning för de olika verksamhetsområdena med vem som kan göras ansvarig för vad inom drift, investeringar och projekt. En förutsättning för ett väl fungerande budgetsystem är att man endast ska anses vara ansvarig för det man själv kan påverka. Att tilldelas pengar genom en budget som i sin tur inte fastlägger klara rutiner för ansvar och påverkan anser jag kunna leda till ett dysfunktionellt beteende och omotiverade medarbetare.

5.2.1.3 Redovisningssystem

Som beskrivit i empirin använder Gatukontoret ett redovisningssystem kallat A+. I detta system körs bokföringen och det är även anpassat till Gatukontorets internredovisning. Redovisningssystemet är en förutsättning för att Gatukontoret ska kunna samorda sin ekonomi och är en så kallad informationscentral för de anställda. Häri ligger styrförutsättningen i att informationskanalerna är öppna för att motivera och engagera medarbetarna inom Gatukontoret.

5.2.2 Gatukontorets process

Den ovan diskuterade organisationsstrukturen är något som ligger till grund för organisationen och det som sker däri, nämligen själva processen. För att processen ska fungera krävs det att Gatukontorets organisationsstruktur är stabil och att ansvarsfördelning, budgetens struktur och redovisningssystem är ordentligt utformade.

Gatukontorets process kan anses vara utformad i två olika delar. Inom den traditionella linjeorganisationen genomförs olika objekt medan det inom projektorganisationen arbetas med projekt. Objekten som arbetas med inom linjen härrör sig till de olika avdelningarnas expertområden, där bl a trafikfrågor sköts av trafikavdelningen. Inom linjen ligger ansvaret för objektens utformning och kvalitet hos de olika linjecheferna.

Den andra processen som utförs inom Gatukontoret är den som bedrivs inom projektorganisationen och är även den som jag valt att studera närmare. Som beskrivits i empiriavsnittet genomgår Gatukontorets projektprocess en del olika faser innan det är färdigt och avslutas, utifrån det faktum att det inte avbryts tidigare på grund av vissa omständigheter. Jag kommer nedan att diskutera Gatukontorets projektprocess och se om det med utgångspunkt i de olika styrförutsättningarna går att förstå varför de arbetar som de gör i projekten.

Jag har valt att dela upp Gatukontorets projektprocess i de olika faser som teorin är uppbyggd efter. Idé, förstudie och uppbyggnad kan sägas ingå i fasen projektplanering, medan projektgenomförandefasen är densamma som i teorin. Motsvarande fasen uppföljning kan man inte direkt säga finns inom Gatukontoret som gör sin uppföljning kontinuerligt under projektets gång. Avslut- och garantitidsfasen är då projektet stängs och överlämnas till beställaren vilket sedan avslutas med att projektet genomgår utvärderingsfasen. Jag kommer fortsättningsvis att, till så stor del som det är möjligt, presentera Gatukontorets olika faser och dess karaktäristiska innehåll utifrån samma indelning som jag använt i teoriavsnittet.

5.2.2.1 Projektplanering

En viktig process i projektplaneringsfasen är att bilda de grupper som ska kunna arbeta ihop under hela projektet. Lämpliga medarbetare väljs ut från linjeorganisationen och de skapar sedan projektgruppen i projektorganisationen. Projektmedlemmarna väljs ut utifrån de specifika biståndsdelarna inom projektet. Vid exempelvis ett bygge av en tunnel krävs det kompetens från bland annat trafikavdelningen. Jag anser att projekten bildas utifrån de krav som finns från bland annat medborgarna att projektet ska utföras av kompetenta medarbetare. Utifrån detta resonemang kan man dra slutsatsen att projektmedlemmarna väljs ut till projektet utifrån den omkringliggande faktorerna som anses viktiga för att projektet ska kunna genomföras.

Inom Gatukontoret är detta en omfattande och tidskrävande process där många olika variabler ska beaktas. Det faktum att det är en kommunal förvaltning anser jag påverkar processen genom att mycket information behöver samlas in innan projektstarten. Peter²⁷ förklarade att när det gällde Nobeltunneln var kostnaderna för projektet svåra att uppskatta och omständigheter såsom förseningar och ökade kostnader hade påverkat projektet negativt. Det man då kan fråga sig är om de riskanalyser som gjort verkligen varit effektiva eller om det finns andra tekniker man kunnat använda sig av för att förutsett dessa osäkerheter bättre.

Utifrån detta anser jag att Gatukontorets viktigaste och mest genomträngande styrförutsättningen i projektplaneringsfasen är organisationsstrukturen som genom sin formade matrisorganisation främjar ett skapande av projektgrupper baserade på kompetenta medarbetare från organisationens olika funktioner. Dock måste jag påpeka att Bruzelius & Skärvads (1995) kritik mot matrisorganisationer för att de skulle vara kostsamma kan symboliseras i denna fas av projektet. Mycket planering och tilldelandet av ansvarsposter osv. ska utföras. I projektplanen ska bland annat målformulering, riskanalys, tidsplaner och en projektbudget skapas. Här krävs engagemang från projektets deltagare i egenskap av projektledaren, delprojektledaren och projektsamordnaren som dessutom arbetar inom linjen men även verksamhetssamordnargruppen och styrgruppen är delaktig i projektets start.

Jag anser att även ledningsfilosofin är en viktig styrförutsättning i projektplaneringsprocessen då mycket förtroende och tilltro tillsätts projektledaren och hans projektgrupp. Peter förklarade att de möten som hölls med styrgruppen oftast var mest informativa och att han tillsammans med själva projektgruppen kände att han hade ledningens förtroende. Det är viktigt att man själv kan påverka det man bedöms utifrån och att man som medarbetare känner att så är fallet.

I mitt teoriavsnitt redovisade jag två olika metoder för beräkning av osäkerheter och hur slacken räknas ut, nämligen PERT och CPM. Gatukontoret använder sig inte av dessa metoder att beräkna framtida risker på, utan förlitar sig istället på välutvecklade riskanalyser. I Nobeltunnelprojektet hade många riskanalyser konstruerats för att i största möjliga grad förutse olika faktorer som skulle kunna påverka arbetet. I riskanalysen ingår att beräkna sannolikheten för att olika situationer ska inträffa och vilka åtgärder som i så fall ska vidtas. Utifrån mina intervjuer och det projektmaterial jag studerat verkar det som om ju större

²⁷ Peter Nilsson, projektledare för Nobeltunneln, 020521

projekt som bedrivs desto fler riskanalyser genomförs, både i planeringsfasen men även kontinuerligt under projektarbetet. En logisk förklaring till detta skulle helt enkelt vara att det rör sig om större budgetar och mer tid som förspills om projektplanen visar sig vara dåligt uppdaterad. Utifrån detta argument borde eventuellt mer omfattande riskanalyser genomföras för att beräkna slacken och för att förhindra att projektet stiger i kostnader samt i tid.

Att uppskatta kostnader för ett projekt och därmed också göra en kontrollbudget kan i Gatukontorets fall vara svårt. Som Jörgen sa är det svårt att budgetera kostnader i en kommunal verksamhet där resultatet sedan blir svårt att mäta. Hur mäter man värdet av att ta väck ett träd eller bygga en bro? Andra aspekter än de rent ekonomiska måste i detta fall studeras utifrån Malmö stads och medborgares synvinkel. Ytterligare ett problem med den så kallade kontrollbudgeten är vad den ska jämföras med. Är det den ursprungliga budgeten eller de verkliga kostnaderna som ger bästa jämförelseresultat? I Gatukontorets fall följs budgeten upp månadsvis under mötena med styrgruppen och vid stora avvikelser måste en avvikelseanalys utformas för att redovisa och undersöka anledningen till avvikelserna.

5.2.2.2 Projektgenomförande

I denna fas av projektet är organisationsstrukturen med dess ansvarsfördelning och ledningsfilosofi viktiga styrförutsättningar. Då projektet ska genomföras måste det existera en klar uppfattning om vem som är ansvarig för vad under de olika arbetsblocken som delfaserna indelas i. Projektgruppen måste fungera smidigt och det krävs ett stort förtroende mellan de som agerar inom gruppen samt i relationen mellan styrgruppen och projektgruppen. Främst inom projektgruppen finns det personer med olika erfarenheter och kunskap om hur projektet bäst ska genomföras och vilka aktioner som måste vidtas. Vidare är det viktigt att ta hänsyn till det faktum att medlemmarna i projektgruppen även har sin bestämda funktion inom linjen och att detta kan ställa till problem då det är hög belastning inom båda organisationerna. Att vara tilldelat ett visst ansvar kan här leda till att antingen projektet eller objektet påverkas negativt. Jag ser dock inte detta som något övervägande problem då medarbetarna själva uttryckt en vilja efter att arbeta i projekt just utifrån det argument att de vill kunna planera sina arbetsuppgifter mer själva och känna att de tilldelas ett större ansvar. De möten som hålls mellan projektgrupp och styrgrupp visar på det förtroende som ges projektgruppen att själva arbeta utifrån egna initiativ och erfarenheter samtidigt som viss kontroll över vad som händer rapporteras vidare. Utifrån detta argument anser jag då att organisationsstrukturen med dess

ansvarsindelning och ledningsfilosofi är en unik styrförutsättning för Gatukontorets projektorganisation.

5.2.2.2 Uppföljning

Syftet med att ha uppföljning av projekten anser jag vara för att kunna kontrollera resursförbrukningen, hålla någon ansvarig för eventuella avvikelser, analysera avvikelsens orsak samt att ha underlag till framtida projekt. Gatukontoret arbetar med uppföljning av projektet under hela projektprocessen från planeringsfasen fram till att projektet är avslutat. Speciellt när stora projekt genomförs är det viktigt att uppföljningen sker frekvent så att eventuella risker kan upptäckas i tid. Det faktum att Gatukontoret är en kommunal verksamhet innebär att ett projekt som av någon anledning utvecklats i fel riktning eller tar för lång tid att genomföra kan påverka många av Malmös medborgare. Bygget av Nobeltunneln som tagit längre tid än beräknat innebär att Malmö stads medborgare får stå ut med störningarna från bygget längre än beräknat. Detta kan innebära försämrade kommunikationsvägar i staden eller exempelvis oljud och andra störningar från det praktiska bygget i sig självt.

Ett problem med uppföljningen kan vara att den information som finns i uppföljningsrapporterna inte är tillräcklig för styrning av verksamheten. Ett annat problem kan vara att informationen kommer för sent. Beroende på projektets omfattning kan uppföljningen vara olika strukturerad. Exempelvis kan ett stort och betydande projekt behöva mer uppföljning än ett mindre och mindre kostsamt projekt. Vem som ska vara ytterst ansvarig för uppföljningen av projektet kan också diskuteras. I Gatukontorets fall är det projektledaren som har det övergripande ansvaret för att kontinuerligt uppdatera styrgruppen med projektets omständigheter. Frågan kan vara om projektledaren verkligen har den tid som krävs för att utföra en korrekt och tillräckligt innehållsrik uppföljning? Jörgen²⁸ förklarade under intervjun att den nybildade kvalitetsgruppens arbetsuppgifter bland annat skulle bli att hjälpa till med uppföljningen av projekten. Jag anser att detta kan vara en bra lösning då detta kommer att innebära att projektledaren kan avlastas och till större del fokusera på själva projektprocessen. Viktigt att kommentera är dock att kvalitetsgruppen kanske inte besitter tillräckligt med information om projektets omständigheter och att detta kan innebära orättvisa konsekvenser för projektets uppföljning. För att åtgärda detta problem bör någon i

²⁸ Jörgen Jepsson, ekonomichef på Gatukontoret, 020521

kvalitetsgruppen vara väldigt insatt i projektets detaljer och därmed uppnås en bättre förståelse för projektets utveckling.

Sammanfattningsvis anser jag att ledningens filosofi är en viktig styrförutsättning för uppföljningsprocessen i och med deras ambitioner om att följa projektet samt att påverka dess riktning vid behov. Genom en välorganiserad uppföljningsprocess kan projektet till viss del styras i rätt riktning men även ligga till grund vid planering av ett nästa projekt.

5.2.2.4 Utvärdering

Den sista fasen inom ett projekt karaktäriseras av en utvärdering om vad som gått bra respektive dåligt i projektet. I Gatukontorets fall ser detta lite annorlunda ut då projektet följts upp kontinuerligt under hela processen. Efter att projektet avslutats och överlämnandet skett finns det ännu ett behov av utvärdering.

Något som jag anser saknas inom en sådan stor organisation som Gatukontoret är färdiga kriterier för hur utvärderingen ska gå till. Det borde finnas klara mallar för hur projektdeltagarna och dess projektledare ska utvärderas utifrån utfört arbete och dess effekter. Enligt Peter och Jörgen på Gatukontoret så hölls någon form av diskussion efter avslutat projektarbete om vad som fungerat bra respektive dåligt men någon struktur på hur utvärderingen skulle gå till fanns inte. Jag tycker att ledningen borde uppmuntra mer till att ett sådant utvärderingssystem skapades. Att ta del av erfarenheter och konsekvenser av utfört arbete är otroligt lärorikt och egentligen enda möjligheten för att påverka nästa projekts utfall. Den slutrapport som skulle skrivas och lämnas in av projektledaren efter avslutat projekt kan vara en bra del i själva utvärderingsfasen men ett bättre utvecklat system med feedback på olika faser i processen samt ett belöningsystem bör också utfärdas. Exempel på belöningar kan förutom den lönehöjning som projektledarrollen redan innebär, innefatta saker såsom befordringar eller annan bonus. Att få allmän accept för utfört arbete kan vara nog så viktigt som en ren monetär belöning. Detta leder till en vilja att utföra nästa projekt lika bra eller till och med bättre och höjer därmed ambitionsnivån i projektgruppen.

En annan utvärdering är den som inriktar sig på projektets resultat och denna kan sägas utföras omfattande av Gatukontoret. Hur projektet utvecklas följs upp kontinuerligt och avvikelseanalyser och åtgärdsprogram utformas vid behov. Vikten av denna fas är att

erfarenheter ska dokumenteras och dras nytta av i nästa projekt. Då Gatukontorets avslutandefas följs av att entreprenaden ansvarar för projektet i mellan två till fem år, innebär det att full utvärdering av projektet inte är genomförbar förrän då garantitiden gått ut. Först då är projektet återigen under Gatukontorets ansvar och en fullständig utvärdering är möjlig.

En anledning till varför vissa organisationer som bedriver projektorganisationer inte lägger ned så mycket tid på utvärderingsfasen kan vara att den information som återfinnes i dessa värderingar inte alltid innebär någon hjälp vid arbetsprocessen i nya projekt. Anledningen till detta är helt enkelt att alla projekt är unika och att det därför inte går att jämföra dem sinsemellan och kanske inte heller erhålla någon användbar information från tidigare projekt. Min uppfattning i denna fråga är dock att det alltid bör finnas någon typ av information eller någon typ av situation eller omständighet som kan vara värd beaktning och därmed att vissa erfarenheter och lärdomar kan dras från tidigare projekt hur stora kontraster det än verkar vara dem emellan.

6 Slutsatser

Jag återknyter i detta avslutande kapitel till mitt syfte genom att presentera de olika styrförutsättningarna som jag anser viktiga för Gatukontorets organisation utifrån ekonomistyrssystemets två delar: struktur respektive process. I kapitlet ges även förslag till vidare studier.

6.1 Studiens bidrag

Jag har i analysavsnittet konfronterat teori med empiri från Gatukontorets organisation för att bli identifiera olika styrförutsättningar för denna typ av verksamhet. Att det föreligger olika styrförutsättningar beroende på vilken organisation man studerar är uppenbart men jag anser att vissa förutsättningar är framhävande inom just Gatukontoret.

Den starkaste styrförutsättningen för Gatukontoret anser jag organisationsstrukturen vara. Gatukontoret är genom sin blandning av linje- och projekt en matrisorganisation vilken innebär att de två delarna agerar på ett överlappande vis. Inom den traditionella linjeorganisationen arbetar medarbetarna inom sina avdelningar men övergår även ibland till projekt. Denna matris förutsätter klara ansvarsfördelningar och roller för att organisationen inte ska hamna i en organisatorisk tröghet med tidskrävande processer och övergångar. Enligt de intervjuade på Gatukontoret motverkas denna tröghet genom en vilja för eget ansvar och flexibilitet vilket projektarbetet innebär.

Som en andra styrförutsättning har betydelsen av organisationens miljö diskuterats och därmed det faktum att det rör sig om en kommunal organisation. Som en del av Malmö kommun måste Gatukontoret ta hänsyn till medborgarna och deras åsikter vid olika projektgenomdrivanden. Att tillmötesgå omgivningen är en viktig förutsättning för Gatukontoret och deras arbete.

Slutligen är ledningsfilosofin en bidragande faktor till hur organisation fungerar och därmed utifrån hur styrningen kan utformas. Gatukontoret kan sägas karaktäriseras av en decentraliserad styrning utifrån klara mål och befogenhetsbeskrivningar som utgör en

förutsättning för organisationens styrning. Medarbetarna måste känna ledningens stöd och uppmuntras till att ta egna beslut för att känna sig motiverade och uppskattade.

Utifrån contingency teorin och dess betoning vid att ta hänsyn till alla organisationens delar övergår jag nu från Gatukontorets struktur till dess process.

En projektprocess karaktäriseras av olika faser och i planeringen ingår viktiga steg såsom omvärldsanalyser och informationsskaffande. Som en utgörande styrförutsättning för denna första fas ser jag organisationsstrukturen, som ligger till grund för att rätt personal tas ut till projektet. Organisationsstrukturen är uppbyggd av själva matrisorganisationen som främjar startprocessen av bildandet av projektgrupper från matrisens olika funktioner. Det är även viktigt att en klar rollfördelning med ansvarsområden finns för att underlätta startskedet av projektprocessen. Kontakter ska knytas och informations samlas in, målformulering, riskanalys och tidsplaner utföras, vilket utförs effektivast om alla vet vad de ska göra.

Nästa fas i projektprocessen är det så kallade projektgenomförandet och även här blir organisationsstrukturen med dess ansvarsfördelning och ledningsfilosofi viktiga styrförutsättningar. Då projektet ska genomföras måste det existera en klar uppfattning om vem som är ansvarig för vad under de olika arbetsblocken som delfaserna indelas i. Projektgruppen måste fungera smidigt och det krävs ett stort förtroende mellan de som agerar inom gruppen samt i relationen mellan styrgruppen och projektgruppen.

Gatukontoret har som tidigare diskuterats en kontinuerlig uppföljning av sina projekt. Månadsrapporter skrivs av projektledare och lämnas in för diskussion. I denna fas anser jag att ledningens filosofi är en viktig styrförutsättning i och med deras ambitioner om att följa upp projektet samt att påverka dess riktning vid behov. Genom en välorganiserad uppföljningsprocess kan projektet till viss del styras i rätt riktning men även ligga till grund vid planering av ett nästa projekt.

Sista fasen i projektprocessen är dess avslut och överlämnande som behöver kompletteras med en omfattande utvärdering. Det existerar redan en utvärdering av projektresultatet men något dokumenterat för utvärdering av projektmedlemmarna finns inte. Jag anser att det borde finnas klara mallar för hur projektdeltagarna och dess projektledare ska utvärderas utifrån utfört arbete och dess effekter och att ledningen borde uppmuntra mer till att ett sådant

utvärderingssystem skapades. Någon form av belöningsystem borde också skapas eftersom engagemang och initiativtagande påverkas markant av de möjligheter det finns för en medarbetare att få belöning för utfört arbete. Om belöningen i slutändan av ett projekt är en befordran eller lönehöjning kan det vara värt den extra tid som projektet ofta kan innebära i stressade situationer. Mitt förslag är att den kvalitetsgrupp som håller på att utvecklas inom Gatukontoret som ett stöd för funktionen även ska inneha ansvaret att utvärdera projektmedlemmarna och hur projektresultat påverkats av deras intensiva projektarbete.

Avslutningsvis vill jag betona att de styrförutsättningar som jag karakteriserat fram för Gatukontoret, även kan vara förutsättningar för andra projektorganisationer då de opererar i en turbulent omvärld med projekt som gemensam nämnare. Dock bör det faktum belysas att Gatukontoret är en kommunal förvaltning och att vissa förutsättningar såsom Gatukontorets miljö med dess konsekvenser av att kommunen inte är vinstdrivande i samma omfattning som ett vanligt privat företag, får vissa effekter.

6.2 Vidare studier

I denna uppsats har jag valt att använda Gatukontoret i Malmö Stad som fallstudieobjekt. För bättre jämförbarhet och mer specifika slutsatser angående en projektorganisationens process kunde fler fallobjekt vara intressanta att studera. Bland annat kunde Gatukontorets projektorganisation jämföras med antingen en annan kommunal verksamhet och/ eller ett privat företag som bedriver sin verksamhet i projektform.

Källförteckning

Publicerade källor

- Alvesson & Sköldberg (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2001) *Management Control Systems, tenth edition*, McGraw-Hill International Editions
- Arwidi, Olof & Samuelsson, Lars A (1991) *Budgetering i industriföretagets styrsystem*, 1:a upplagan, Mekanförbundets förlag
- Bergstrand, Jan & Olve Nils- Göran (1996) *Styr bättre med bättre budget*, Liber- Hermods
- Brorström, Björn, Haglund, Anders & Solli, Rolf, (1999) *Förvaltningsekonomi*, Studentlitteratur
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur
- Christensen, Sören & Kreiner, Kristian (1997) *Projektledning –Att leda och lära i en ofullkomlig värld*, Academia Adacta
- Cleland I, David (1999) *Project management- Strategic Design and Implementation, third edition*, McGraw-Hill International Editions
- Emmanuel, Clive & Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management Control*, second edition, International Thomson Publishing
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim- Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, 7 upplagan, Liber Ekonomi
- Flynn, Norman (1991) *Ekonomisk styrning inom den offentliga sektorn*, Studentlitteratur
- Gröjer, Jan- Erik (1997) *Grundläggande redovisningsteori*, fjärde upplagan, Studentlitteratur
- Holme, Idar Magne & Solvang, Ulric (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur
- Jansson, Lennart (1995) *Utveckling och tillämpning av ekonomistyrning i en decentraliserad kommunal organisation*, Grafikerna i Kungälv AB 1995
- Johansson- Lindfors, Maj- Britt (1993), *Att utveckla kunskap*, Studentlitteratur
- Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Nya Team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi
- Lönnqvist, Rune (1994) *Internredovisning*, Studentlitteratur
- Lönnqvist, Rune & Lind Johnny (1998) *Internredovisning och prestationsmätning*, Studentlitteratur

Samuelsson, Lars E (1999) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur

Företagsinternt material

Projekthandbok gatukontorets projekthandbok, 2002

Projekthandboken, 1996

Projektmetodik bilaga till Gatukontorets projekthandbok, 2002

Projektmodell för Gatukontoret i Malmö, 1992

Muntliga källor

Christensson, Henrik, Ekonom, Gatukontoret, Malmö Stad. Personlig intervju 21 maj 2002

Jeppsson, Jörgen, Ekonomichef samt medlem i Verksamhetssamordnargruppen, Gatukontoret, Malmö Stad. Personlig intervju 21 maj 2002

Nilsson Peter, Projektledare för Nobeltunneln, Gatukontoret, Malmö Stad. Personlig intervju 21 maj 2002

Skriftliga intervjuer

Christensson, Henrik, Ekonom, Gatukontoret, Malmö Stad

Elektroniska källor

www.malmostad.se

Gatukontorets organisationsschema:

