

Reviderad prismodell verksamhetsområde Ekonomi

Slutrapport – ver. 0.3

Innehåll

Innehåll	2
1 Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Mål och avgränsningar	3
1.2.1 Övergripande mål	3
1.2.2 Projektmål	3
1.2.3 Effektmål	4
1.2.4 Projektbeskrivning	4
1.2.5 Avgränsning	4
1.2.6 Milstolpar	5
2 Resultat	6
2.1 Måluppfyllelse	6
2.1.1 Effektmål	6
2.1.2 Projektmål	6
2.2 Bilagor till slutrapporten	6
2.3 Tidsplan	7
2.4 Nedlagd tid från projektgruppens deltagare	7
3 Arbetssätt	8
3.1 Projektorganisation och samarbetsformer	8
3.2 Arbetssätt och styrning i projektet	9
3.3 Metoder och verktyg	9
3.4 Förankring under projektets gång	10
3.5 Kommunikation	10
3.6 Risker	11
4 Övriga erfarenheter	11
4.1 Resurshantering	11
4.2 Utvärdering av projektet	11
4.2.1 Projektgruppens utvärdering	11
4.2.2 Styrgruppens utvärdering	13
4.2.3 Referensgruppens utvärdering	14
4.2.4 Sammanfattning av lärdomar inför kommande projekt	15

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I kommunfullmäktiges budget 2020 fick kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med servicenämnden utvärdera nuvarande intäktsmodell för servicenämnden. Efter en förnyad konkurrensutsättning tilldelades Governo uppdraget och utvärderingen fokuserade på intäktsmodellerna inom verksamhetsområdena Ekonomi, Lön och pension samt Kontaktcenter. I slutrapporten, som godkändes av strategiska rådet i maj 2021, presenterades rekommendationer för de olika verksamhetsområdena. Utifrån slutrapportens rekommendationer tog serviceförvaltningen fram ett projektdirektiv som godkändes av strategiska rådet i september 2021. Utifrån projektdirektivet inleds arbetet med att revidera och utveckla prismodellen inom verksamhetsområde Ekonomi i enlighet med detta projekts projektplan, d-nr 2021/49.

1.2 Mål och avgränsningar

1.2.1 Övergripande mål

Projektets övergripande mål med att implementera en reviderad prismodell inom serviceförvaltningens verksamhetsområde Ekonomi var att ge:

- Underlag till prislista 2023 med en reviderad prismodell inom verksamhetsområde Ekonomi
- Ökad tydlighet och transparens i styrningen av prismodellen och serviceförvaltningens uppdrag
- En mer överskådlig prismodell som underlättar administration, fakturering och budgetering för såväl kunder som serviceförvaltningen
- Självkostnad på processnivå
- En bedömning om aggregerad beteendepriissättning ska tillämpas i prismodellen
- Förbättrad möjlighet att påvisa effekthemtagning vid processutveckling

1.2.2 Projekt mål

Projektets projekt mål var:

- Ny prismodell inom verksamhetsområde Ekonomi som utformas efter projektets övergripande mål. Prismodellen ligger delvis till grund för servicenämndens prislista 2023.
- En uppdragsbeskrivning (eller motsvarande) som dokumenterar och beslutade kvalitetsnivåer (tjänsteinnehåll och ledtider) för alla bastjänster inom verksamhetsområde Ekonomi.

- Leverera en plan på återstående aktiviteter för framtagandet av prislista 2023, inklusive kommunikationsaktiviteter.

1.2.3 Effektmål

Projektets effektmål var:

- Kunderna upplever en ökad transparens och förståelse för prissättningen av serviceförvaltningens tjänster inom verksamhetsområde Ekonomi.
- Den nya prismodellen leder till en effektivare administration för såväl kunder som serviceförvaltning gällande uppföljning och fakturering. Möjlighet till effektivare hantering av tilläggstjänster och överenskommelser av tilläggstjänster.

1.2.4 Projektbeskrivning

Projektet har omfattat framtagning av reviderad prismodell inom serviceförvaltningens verksamhetsområde Ekonomi. Projektet har arbetat fram följande leveransdokument:

- uppdragsbeskrivning inom verksamhetsområde Ekonomi, inklusive styr- och samverkansmodell
- inriktningar och principer för prismodellen
- excelmall för beräkning kostnadsfördelning per förvaltning och tjänsteområde
- två restlistor, en överlämnas till den beredningsgrupp som finns inom verksamhetsområdet och rapporteras till verksamhetsrådet, en överlämnas till serviceförvaltningens och kommer att följas upp av ledningsgruppen inom verksamhetsområde Ekonomi.

1.2.5 Avgränsning

I projektplanen gjordes följande avgränsningar:

- Projektet kommer inte att hantera förändringar inom andra verksamhetsområden inom serviceförvaltningen. Vid eventuella följdändringar som vore önskvärda att implementera inom andra verksamhetsområden kommer en lista att upprättas, som omhändertas av serviceförvaltningens administrativa avdelning. Det kan exempelvis gälla prissättning för utbildningar, som inte bara finns inom verksamhetsområde Ekonomi.
- Gränssnitt, serviceavtal och tilläggsöverenskommelser behöver eventuellt konsekvensändras, vilket då behöver genomföras efter projektets avslut. En plan på återstående arbete upprättas i samband med slutrapporten så att kvarvarande aktiviteter inför beslut om ny prissättning 2023 tydliggörs. Planen ska även innehålla de kommunikationsinsatser som behöver göras efter projektets avslut och inför att prislista 2023 införs. Planen överlämnas till

förvaltningsorganisationen som sedan fördelar uppgifterna till verksamheten.

- Efter projektets avslut presenteras serviceförvaltningens förslag till prissättning 2023 i verksamhetsrådet Ekonomi och för strategiska rådet, därefter tar servicenämnden beslut om prislistan för 2023.
- Prismodeller för tilläggstjänster ingår inte i projektet. Däremot kan vissa av de nuvarande tilläggstjänster, avseende innehåll, föreslås ingå i bastjänsterna.

Under projektet har principer och inriktningar för prismodellen inom verksamhetsområde Ekonomi tagits fram. Dessa kommer att tas vidare till administrativa avdelning och utvecklingsavdelning i kommande projekt gällande utveckling av prissättning inom andra verksamhetsområden hos serviceförvaltningen, exempelvis Kontaktcenter. Slutrapporten, inklusive projektutvärderingen från referensgrupp, projektgrupp och styrgrupp, överlämnas till serviceförvaltningens förvaltningsledning, administrativa avdelning och utvecklingsavdelning inför framtagande av projektplan för kommande projekt.

Planen på återstående arbete efter projektets genomförande resulterade i två restlistor, en till beredningsgruppen som hanteras inom ramen för styr- och samverkansmodellen och en till serviceförvaltningen. I respektive restlista framgår vem som är ansvarig för respektive aktivitet, när aktiviteten behöver vara klar och vilket forum som vid behov tar beslut om aktiviteten. I restlistan till beredningsgruppen finns bland annat en aktivitet om att uppdatera/sammanställa gränssnitten. I serviceförvaltningens restlista finns bland annat aktiviteter gällande översyn av serviceavtal och tilläggsöverenskommelse samt om kommunikationsinsatser då prislista 2023 presenteras.

1.2.6 Milstolpar

Följande milstolpar var inplanerade enligt projektplanen

Milstolpe – förslag på reviderad prismodell och uppdragsbeskrivning (eller motsvarande), version 1	Mitten av februari 2022
Milstolpe – förslag på reviderad prismodell och uppdragsbeskrivning (eller motsvarande), version 2	Mitten av april 2022

Milstolparna omarbetades under projektets gång då arbetet istället lades upp efter olika arbetsströmmar. Totalt identifierade projektet fem olika arbetsströmmar, se mer under avsnitt 2.3.

2 Resultat

2.1 Måluppfyllelse

2.1.1 Effektmål

Mätning av effektmålen för projektet görs inom styr- och samverkansmodellen av processägaren (stadsledningskontoret) i samverkan med serviceförvaltningen och finns specificerad i beredningsgruppens restlista och kommer att följas upp efter ett år.

Projektet har, genom den framtagna prismodellen, bidragit till att tydliggöra prissättningen av tjänsterna inom verksamhetsområde Ekonomi för kunderna, och därmed bidragit till en ökad transparens gällande prismodellen. Den föreslagna förändrade faktureringsrutinen, där bastjänster faktureras årsvis i förskott istället för månadsvis i efterskott, väntas leda till minskad administration. Den administrativa minskningen gäller troligtvis främst för serviceförvaltningen och kommer alltså att följas upp inom styr- och samverkansmodellen. Möjligheten till effektivare hantering av tilläggstjänster och överenskommelser av tilläggstjänster finns i serviceförvaltningens restlista.

2.1.2 Projekt mål

Samtliga projektmål har uppfyllts.

- En ny prismodell inom verksamhetsområde Ekonomi har tagits fram efter projektets övergripande mål. Föreslagen prismodell föreslås beslutas av servicenämnden i september 2022. Prismodellen inom verksamhetsområde Ekonomi ligger delvis till grund för servicenämndens totala prislista för 2023.
- Projektet har tagit fram en uppdragsbeskrivning som dokumenterar överenskomna tjänster och ledtider för alla bastjänster inom verksamhetsområde Ekonomi. Uppdragsbeskrivningen är en överenskommelse mellan stadsledningskontoret och serviceförvaltningen och följs upp inom styr och samverkansmodellen.
- Projektet har levererat två restlistor, en till den beredningsgrupp som finns inom styr- och samverkansmodellen och en till serviceförvaltningen. Restlistorna innehåller bland annat återstående aktiviteter för framtagandet av prislista 2023, inklusive kommunikationsaktiviteter.

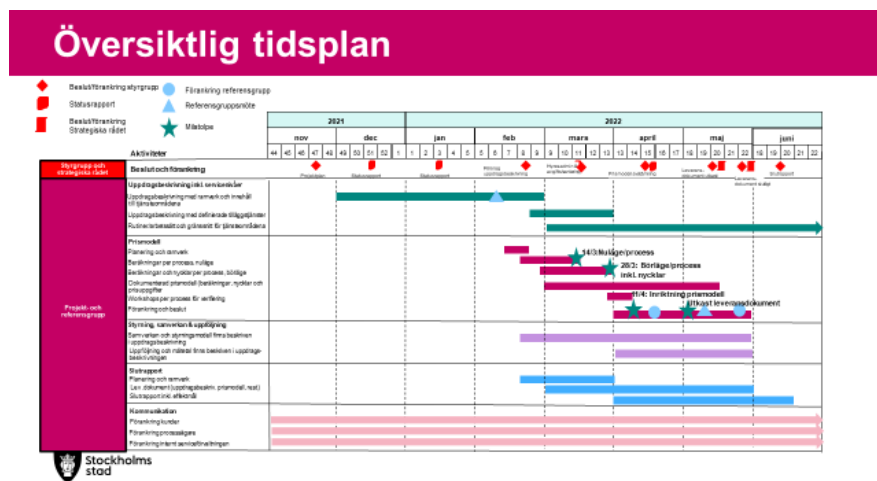
2.2 Bilagor till slutrapporten

Projektet har tagit fram följande leveransdokument som biläggs till slutrapporten, bilaga 1-5. Leveransdokumenten beslutades av styrgruppen 31 maj.

- Bilaga 2 – Inriktningar och principer för prismodellen
- Bilaga 3 – Excelfil för beräkningar (serviceförvaltningens underlag inför prislista 2023)
- Bilaga 4 – Restlista till beredningsgruppen
- Bilaga 5 – Restlista till serviceförvaltningen
- Bilaga 6 – Översiktlig tidsplan
- Bilaga 7 – Riskanalys

2.3 Tidsplan

Projekttiden i projektplanen sattes till 1 november 2021 till 31 maj 2022. Projektplanen godkändes 2021-11-24 och projektet påbörjades genom ett första projektgruppsmöte den 2021-11-26. Projektet startade med en översiktlig tidsplan som utgick från de tidigare beskrivna milstolparna. Milstolparna justerades med anledning av att projektets översiktliga tidsplan uppdaterades när väl projektet startade, i enlighet med nedan bild. Tidsplanen biläggs även slutrapporten, se bilaga 6.



Tidsplanen delades in i olika arbetsströmmar där arbetsströmmarna tilldelades en huvudansvarig person inom projektgruppen. Vid de veckovisa projektmötena har en progressionsrapport lämnats för respektive arbetsström. Utöver den övergripande tidsplanen togs en mer detaljerad aktivitetsplan fram, som har kompletterat den översiktliga tidsplanen.

Mindre avvikelser har skett i enstaka leveranser, men projektet har levererat underlag till styrgruppen vid utsatta datum enligt tidsplanen.

2.4 Nedlagd tid från projektgruppens deltagare

Uppskattningen i projektplanen för projektgruppens deltagare var 10 procent under den skattade projekttiden 1 november 2021 till 31 maj 2022. Projektperioden omfattar ungefär 30 veckor vilket i timmar blir 120 timmar för projektdeltagarna och 1 200 timmar totalt för projektgruppens

initialt tio deltagare. Det bör dock noteras att projektet försenades och beslut om projektets slutrapport senarelades.

Projektgruppens totalt nedlagda tid blev ungefär 1 050 timmar, det vill säga något lägre än den beräknade totala tiden. Däremot varierar den nedlagda tiden inom projektgruppen stort.

Serviceförvaltningens deltagare har i snitt lagt ungefär 80 timmar i projektet, med en variation mellan 45-150 timmar. Avdelningschefen för verksamhetsområde ekonomi samt ekonomiansvarig är de som har arbetat mer tid än beräknat och enhetscheferna mindre tid än beräknat. Projektet har haft tydliga arbetstoppar, bland annat vid framtagandet av prismodellen, och under dessa perioder har arbetet varit intensivt för samtliga projektgruppsdeltagare.

I enlighet med projektplanen skulle stadsledningskontoret haft tre deltagare i projektgruppen men enbart två deltagare kunde vara med. Dessa två resurser har lagt mellan 200-300 timmar var i projektet, vilket alltså kraftigt överstiger projektplanens uppskattning.

För projektledaren uppskattades en arbetsmängd om 30 procent, vilket motsvarar 360 timmar för den uppskattade projektperioden. Projektledaren har mer eller mindre ägnat sig åt projektet på heltid under perioden december 2021 till mitten av juni 2022.

3 Arbetssätt

3.1 Projektorganisation och samarbetsformer

Detta projekt har innefattat följande roller.

- Beställare
- Styrgruppens ordförande
- Styrgruppsmedlemmar
- Projektledare
- Projektmedlemmar
- Referensgruppsmedlemmar
- Övriga deltagare

Projektgruppen har nästan uteslutande genomfört möten över Skype vilket har varit fördelaktigt då medlemmarna i projektorganisationen tillhör olika organisationer. Även de möten som har genomförts med projektets styrgrupp samt referensgrupp har genomförts över Skype.

Utöver genomförda möten med projektets olika grupper har information delgetts genom mejl, exempelvis inför kommande leveranser.

Ett mycket gott samarbete inom projektorganisationen och med processägaren har genomsyrat projektet, vilket har varit en starkt

bidragande orsak till att projektet har kunnat leverera i enlighet med projektmålen.

3.2 Arbetssätt och styrning i projektet

Projektgruppen har haft regelbundna möten, något som varit av stor vikt för kommunikationen och samarbetet i projektet. Projektet har haft veckovisa projektgruppsmöten över Skype, som tidigt i projektet fastställdes till måndagar kl. 9.00 - 11.00. Vid de veckovisa projektmötena har en progressionsrapport lämnats för respektive arbetsström. I de fall som inte hela mötestiden har nyttjats har övrig tid kunnat användas för eget arbete med projektet, vilket har varit positivt.

Inom de olika arbetsströmmarna har arbetsgruppsmöten genomförts och därutöver har det även förekommit interna mötena, främst inom arbetsströmmen för prismodellen. Inom arbetsströmmen för uppdragsbeskrivningen har det genomförts workshops med specialister inom de olika tjänsteområdena där bland annat tjänsteinnehåll, förbättringsområden och ledtider har diskuterats.

Referensgruppen har involverats genom workshops samt enkäter under projektets gång. Även dessa möten har genomförts över Skype, vilket även det har varit fördelaktigt då referensgruppen bestod av totalt 16 deltagare från 13 olika förvaltningar. Det har varit generellt mycket god uppslutning vid genomförda möten och workshops med referensgruppen.

Styrgruppen har haft löpande möten, ungefär månadsvis, där de informerats om status i projektet. Styrgruppen har även bidragit med och där de har kunnat ge projektet ”inriktningsbeslut” kring fortsatt arbete, exempelvis kring projektgruppens förslag på uppdragsbeskrivning.

3.3 Metoder och verktyg

Projektet har använt sig av Lilla Rattens mallar gällande projektplan, slutrapport, aktivitetsplan och mötesanteckningar. Underlag från andra projekt har använts som inspiration vid framtagandet av projektdokumentation, exempelvis projektets riskanalys. Projektets dokument har samlats på en för projektet upprättad samarbetsyta, med en sida för projektgruppen och en för referensgruppen.

För att tillgodose projektets övergripande mål om att prismodellen ska baseras på självkostnad inom respektive tjänsteområde har en excelmall för beräkningar tagits fram. Excelmallen är en del av projektets leveransdokument och är serviceförvaltningens egna dokument för beräkning av kostnad per kund/förvaltning och fungerar som underlag till prislistan. I leveransdokumentet ”Inriktningar och principer för prismodellen” finns en beskrivning av excelmallen på bild 29.

Den framtagna excelmodellen för prismodellen, och metodiken för dess uppbyggnad, inom verksamhetsområde Ekonomi kommer att kunna

nyttjas för liknande projekt inom andra verksamhetsområden hos serviceförvaltningen. Prismodellsarbetet i projektet har även bidragit till att stärka budgeterings- och uppföljningsprocessen inom serviceförvaltningens verksamhetsområdes ekonomi, bland annat genom en tydligare gränsdragning mellan bas- och tilläggstjänster.

3.4 Förankring under projektets gång

Under projektets gång har statusrapportering av projektet gjorts löpande i strategiska rådet och i servicenämnden.

Referensgruppen har involverats löpande under projektet genom bland annat workshops, informationsmöten och enkäter. Referensgruppen har bland annat bidragit med kunskap och tankar gällande uppdragsbeskrivning, förslag på tillkommande och borttagna bastjänster och förslag på fördelningsnycklar. Det har överlag varit mycket god uppslutning vid samtliga möten med referensgruppen och referensgruppen har bidragit med värdefull information som har beaktats vid framtagandet av projektets leveransdokument, se avsnitt 2.2. Även leveransdokumenten har förankrats med projektets referensgrupp i början av maj.

Styrgruppen har, såsom tidigare har beskrivits, haft löpande möten och tog även de del av ett första utkast på projektets leveransdokument i början av maj. Även strategiska rådet tog del av utkastet på projektets leveransdokument under maj månad. Medskick från ovanstående grupper har inarbetats i projektets slutversion av leveransdokumenten.

Styrgruppen tog beslut av projektets leveransdokument den 31 maj. Strategiska rådet tog beslut om leveransdokumentet ”Inriktningar och principer för prismodellen” per capsulam den 10 juni.

3.5 Kommunikation

Projektet har löpande informerat om projektet med projektets identifierade målgrupper; processägare, kunder och medarbetare internt på serviceförvaltningen. Processägaren har löpande informerats vid projektets styrgruppsmöten där projektets beställare har medverkat vid behov. Vid strategiska rådet i maj informerade projektet om projektets leveransdokument.

Kommunikationen med kunder har, utöver förankring i referensgruppen, skett vid forum som ekonomichefsmöten, EA-möten samt genom projektets upprättade projektsida på serviceförvaltningens kundwebb.

Medarbetare internt på serviceförvaltningen har bland annat informerats genom möten med samtliga förvaltningens chefer samt möten med medarbetarna inom verksamhetsområde ekonomi.

3.6 Risker

Projektet identifierade 14 risker i projektet. Riskanalysen har bland annat genomförts i workshopform och har därefter löpande stämts av vid projektgruppsmöten. Riskerna klassificerades efter projektets arbetsströmmar och samtliga risker har identifierade åtgärder. Projektet har löpande hanterat riskerna och uppdaterat såväl sannolikhet, konsekvens och åtgärder för riskerna under projektets gång. I samband med att projektet avslutats har en slutlig kommentar lämnats i riskanalysen som beskriver hur risken har hanterats under projektets gång och/eller hur den hanteras inom löpande förvaltning. Riskanalysen biläggs till slutrapporten, se bilaga 7.

4 Övriga erfarenheter

4.1 Resurshantering

Projektgruppens nedlagda tid i projektet har fluktuerat under projektets gång, med tyngdpunkter vid framtagandet av uppdragsbeskrivning och framförallt vid framtagandet av prismodellen. Den uppskattade tiden för stadsledningskontorets deltagare i projektet underskattades kraftigt i projektet och påverkades dessutom av att deltagande personer blev två istället för tre. Samtliga i projektet har trots detta, på ett föredömligt sätt, prioriterat projektet så att projektets leveranser har kunnat genomföras i enlighet med tidsplanen.

4.2 Utvärdering av projektet

Utvärdering av projektet har gjorts med projektets referensgrupp i form av en enkät. Styrgruppen utvärderade projektet vid styrgruppsmöte den 14 juni och projektgruppen utvärderade projektet genom en workshop den 20 juni. Projektgruppen och styrgruppen utvärderade projektets framgångsfaktorer, utmaningar och övriga lärdomar utifrån tre olika erfarenhetskuster:

- Arbetsformer (möten, kommunikation, information, underlag m.m.)
- Bemanning (organisation, arbetsbelastning, kompetens m.m.)
- Planering (tidsplan, milstolpar, ordningsföljd, beslutspunkter m.m.)
- Annat/övrigt

4.2.1 Projektgruppens utvärdering

4.2.1.1 Framgångsfaktorer

Bland de identifierade framgångsfaktorerna lyfts att den externa kommunikationen med förvaltningarna/kunderna och referensgruppens involvering har bidragit på ett positivt sätt till förankring av projektet. Att

serviceförvaltningen och stadsledningskontoret har deltagit gemensamt i projektet har bidragit till att ”stadennyttan” varit i fokus för projektets leveranser.

Samtliga i projektgruppen har med god vilja och stort ansvarstagande prioriterat projektet och kompetensen i projektgruppen har överlag varit rätt. En dedikerade projektledare och förbokade möten lyfts som andra framgångsfaktorer,

Uppdelningen i olika arbetsströmmar med olika ansvariga personer har bidragit till att projektgruppen kunde växeldra och arbeta mer effektivt. Tydliggörandet kring leveransens paketering under projektets gång bidrog till att projektet kunde styra mot gemensamma bilder som del av projektets leveransdokument.

4.2.1.2 Utmaningar

Bland de identifierade utmaningarna i projektet lyfts avsaknad av representation från stadsledningskontorets redovisningsenhet samt avsaknad av tydligt processägarskap för tjänsteområdena hyresadministration och avgiftshantering. Dessa utmaningar ledde till att förankring kring exempelvis förändrade tjänster dels drog ut på tiden, dels att de inte gick att genomföra under projekttiden.

Projektets start försenades, vilket bland annat ledde till att projekt- och tidsplan, inklusive milstolpar, målbild och ramar, inte förankrades i tillräcklig utsträckning i projektgruppen. Det fick konsekvensen att detta fick lösas ad hoc under projektets gång och denna tid hade annars kunnat användas till projektets leveranser. Tidsuppskattningen var, som tidigare noterat, underskattad för vissa av projektgruppens deltagare. Därtill hade det varit fördelaktigt för alla projektdeltagare om projektets olika moment hade varit jämnare fördelat över projekttiden för såväl projekt- och referensgruppen då det hade underlättat planeringen.

På grund av pandemins påverkan på volymer saknade serviceförvaltningen viss grundinformation vilket försvårade beräkningarna vid framtagandet av prismodellen.

Vid utvärderingen noterades att projektgruppen haft många deltagare och att den troligtvis hade kunnat vara mer effektiv med färre deltagare. Dock kunde en av referensgruppens deltagare med fördel varit del av projektgruppen, för att ytterligare vidga perspektiven, och för att inte tappa tid på förankring med referensgruppen separat.

4.2.1.3 Övriga lärdomar

Såsom noterats under projektets utmaningar kunde projektgruppen med fördel varit mindre och istället kompletterats av fler arbetsgrupper, av olika storlek beroende på behov.

Projektledaren för projektet var utlånad från stadsledningskontorets avdelning för kvalitet och säkerhet och projektgruppen noterar både för- och nackdelar med det upplägget. En fördel var ”utifrån-perspektivet”, men med en projektledare från beställaren skulle processägarens involvering och ansvar kunnat ökas och tydliggöras.

Att principen kring självkostnad per process/tjänsteområden var fastställd inför projektet var positivt, då det gav projektgruppen ett tydligt förhållningssätt för beräkningarna i prismodellen.

Det noterades att kommunikationen med såväl referensgrupp och övriga förvaltningar/kunder är viktig att värna om och att kommunikationen underlättades av det gemensamma budskapet från stadsledningskontoret och serviceförvaltningen. Inför liknande projekt bör det övervägas att ha med en kommunikatör för att minska projektgruppens tid för att ta fram kommunikationsmaterial.

Fler gemensamma informationsträffar med medarbetare på serviceförvaltningen inom respektive tjänsteområde hade besparat enhetscheferna tid då de själva ansvarade för informationsöverföring mellan projekt och verksamhet.

4.2.2 Styrgruppens utvärdering

4.2.2.1 Framgångsfaktorer

Att styrgruppen var en lagom stor grupp, hade rätt kompetens, ett bra samtalsklimat och kände till varandra sedan tidigare lyfts som några av framgångsfaktorerna. Möten har överlag varit bokade i god tid i förväg och styrgruppen har därtill försetts med underlag inför mötena, vilket har gjort att mötestiden har kunnat användas effektivt. Tidsplanen har från styrgruppens perspektiv varit realistisk och styrgruppsmötena har haft återkommande punkter på dagordningen, vilket har bidragit till projektets framdrift.

4.2.2.2 Utmaningar

Bland utmaningarna noterar även styrgruppen avsaknaden av ett tydligt processägarskap för tjänsteområdena hyresadministration och avgiftshantering. Det har lett till att förändringar inom bastjänster inom dessa tjänsteområden inte varit möjlig i samma utsträckning som inom andra tjänsteområden. Tidsplanen har gjort förankring med annan processägare begränsad. Att projektet försenades lyfts även från styrgruppen som en utmaning, liksom att den uppskattade tiden för vissa projektgruppsdeltagare var kraftigt underskattad.

4.2.2.3 Övriga lärdomar

Den metodik som har använts i detta projekt kommer med fördel att kunna användas vid liknande projekt i framtiden.

Det är viktigt att från början planera projektets tidsplan och leveranser utifrån andra styrande möten, exempelvis strategiska rådet. Styrgruppen noterar även att det under delar av projektet hade varit fördelaktigt med tätare och kortare styrgruppsmöten för att få en inriktning på kommande leveranser.

Vid liknande projekt i framtiden bör samtliga processägare vara representerade i projektgruppen för att få framdrift inom samtliga tjänsteområden för projektet.

4.2.3 Referensgruppens utvärdering

Referensgruppen bestod av 13 unika förvaltningar som fick möjlighet att besvara en enkät för att utvärdera projektet. Totalt inkom tio svar. Enkäten besvarades genom att klassa hur väl olika påstående stämde in på en femgradig skala. Siffran fem innebar att påståendet stämde helt och siffran ett att påståendet inte alls stämde.

Samtliga svarande anser att projektet har bidragit till att de förstår hur prissättningen för serviceförvaltningens bastjänster tas fram och att de förstår hur beslut om prissättningen tas. Nedan visas ett axplock på frågor och svar från referensgruppen.

Skala	Jag har fått delta i den utsträckning jag förväntade mig	Det har varit tydligt för mig vad jag förväntats bidra med i projektet	De möten som jag har deltagit i har haft ett relevant innehåll	Antalet möten har varit rimligt	Mina synpunkter har omhändertagits på ett tillfredsställande sätt	Projektstyrningen (ex. metodik vid presentationer, tidsplan etc.) under projektet har varit tydlig
1 – stämmer inte alls						
2					1	
3			1	1		
4	3	3	1	2	1	2
5 – stämmer helt	7	7	8	7	8	8

Bland övriga synpunkter har det inkommit att det ibland varit svårt att förstå föreslagna förändringar, för att bakgrundsinformation om hur det var tidigare saknades. Fler, men kortare möten, hade varit önskvärt för att hinna sätta sig in i material och hinna fundera ordentligt.

Stadsledningskontorets och serviceförvaltningens gemensamma deltagande i projektet lyfts som positivt.

Överlag har de svarande angett att det varit ett väl genomfört projekt, med bra upplägg och tydlig pedagogik i kommunikation och genomförda presentationer med referensgruppen.

Referensgruppens deltagare har lagt mellan 5-15 timmar under projektets gång. I projektplanen var uppskattningen 15-20 timmar per deltagare.

4.2.4 Sammanfattning av lärdomar inför kommande projekt

Projektets tidsplan och planering bör i ett tidigare skede förankras i alla led (styrgrupp, projektgrupp och referensgrupp) för att skapa förutsättningar att ta fram gemensamma ramar och en målbild för projektets leveranser. Även tidsuppskattningen för projektets deltagare skulle vinna på att förankras i ett tidigare skede för att få en mer realistisk uppskattning inför projektstarten. Kundernas deltagande genom referensgruppen är viktigt att värna i kommande projekt parallellt med kommunikation kring projektet för övriga intressenter i staden, vid exempelvis ekonomichefsmöten och EA-möten. Kortare och tätare möten kan med fördel bokas in med samtliga deltagande grupper i projektet och mötena bör även fortsättningsvis bokas upp i god tid i förväg.

Den metodik som arbetats fram i detta projekt kommer med fördel kunna användas i kommande liknande projekt, då den blivit väl mottagen av referensgrupp, styrgrupp och beställare.

Fortsatt samverkan mellan stadsledningskontoret och serviceförvaltningen, med stadens bästa i fokus, är viktigt även i kommande projekt. Att tidigt identifiera samtliga processägare och säkra deras medverkan är en viktig faktor för god framdrift.

Lärdomar från detta projekt kommer att användas vid liknande projekt inom serviceförvaltningen, vilket ses som en nyckel för fortsatt framgångsrika utvecklingsprojekt.