



CHALMERS
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Programstyrningens roll inom Samhällsbyggnadsprojekt

Möjligheter och utmaningar med programstyrning inom Göteborgs Stad

Examensarbete inom Masterprogrammet International Project Management

MARINA MARIC

Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för Construction Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Examensarbete ACEX30-18-50
Göteborg, Sverige 2018

MASTER'S THESIS ACEX30-18-50

Programstyrningens roll inom Samhällsbyggnadsprojekt

Möjligheter och utmaningar med programstyrning inom Göteborgs Stad

Examensarbete inom masterprogrammet International Project Management

MARINA MARIC

Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2018

Programstyrningens roll inom Samhällsbyggnadsprojekt
Möjligheter och utmaningar med programstyrning inom Göteborgs Stad
Examensarbete inom masterprogrammet International Project Management
MARINA MARIC

© MARINA MARIC, 2018

Examensarbete ACEX30-18-30,
Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik
Chalmers Tekniska Högskola, 2018

Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers Tekniska Högskola
SE-412 96 Göteborg
Sverige
Telefon: + 46 (0)31-772 1000

Omslag:
Programstyrningens olika metoder skapad av Valnos
Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik
Göteborg, Sverige, 2018

Programstyrningens roll inom Samhällsbyggnadsprojekt
Möjligheter och utmaningar med programstyrning inom Göteborgs Stad

Examensarbete inom masterprogrammet International Project Management

MARINA MARIC

Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers Tekniska Högskola

SAMMANFATTNING

Dagens samhällen står inför stora utmaningar med att hantera den snabba tillväxten som sker, vilket innebär ett större tryck att anpassa samhällsutvecklingen genom användning av större och komplexa projekt. Forskare nämner att programstyrning är ett sätt att bemästra stora och komplexa samhällsbyggnadsprojekt, vilken kan innebära ett mer effektivt styre än den etablerade projektstyrningen. Problematiken med programstyrning är att det finns begränsat med kunskap och svårigheter med att applicera det i praktiken, organisationer beskriver det som ett begrepp som är lätt att förväxla med projektstyrning. Med hjälp av intervju- och litteraturstudier resulterar uppsatsen i att skapa en bättre förståelse om program- och projektstyrning och vad som är mest lämpat beroende på omständigheter. Vidare syftar uppsatsen med att analysera hur ett managementkonsultbolag kan stötta sina kunder med program- och projektstyrning. Uppsatsen har med hjälp av tre förvaltningar och ett bolag från Göteborgs Stad gjort en fallstudie för att applicera frågeställningar i praktiken. Skillnader mellan program- och projektstyrning summeras som följande: program syftar på att skapa nyttor genom att samkoordinera projekt. Medan projekt är mer lämpat för projekt som har ett tydligt start- och slutdatum med konkreta leverabler. Inom Göteborg Stad anses programstyrning som ett bra sätt att bemöta den snabba tillväxten för att kunna hantera stora och komplexa projekt mer effektivt. I många fall finns det inte ett konkret tillvägagångssätt när ett projekt tas an, då finns det ett behov av att arbeta med nyttor för att nå långsiktiga mål. Men för att ta sig an programstyrning krävs det en viss projektmognad och kunskap om programstyrning. Enligt respondenterna saknas det kunskap om hur programstyrning ska hanteras inom Göteborgs Stad, men trots det har tre av fyra respondenter valt att påbörja arbetet med programstyrning. För att stötta arbetet inom program- och projektstyrning kan managementkonsultbolag stötta sina kunder genom att först kartlägga projektmognaden för att sedan göra åtgärden för att förbättra styret. Vidare kan liknande koncept som innefattas i projektstyrningen applicera i programstyrning men med en högre strategisk nivå så som riskhantering, programinnehåll, utveckla effektmål och dokumentation etc. Avslutningsvis finns det en bra möjlighet för befintliga projektledare inom Göteborgs Stad att utveckla sin roll som programledare, en roll som innefattar mer strategiskarbete än operativt.

Nyckelord: Programstyrning, Projektstyrning, Programstyrning inom den offentliga sektorn, Samhällsutvecklingsprojekt

The role of Programme Management within Urban Development Projects
Opportunities and challenges with program management in City of Gothenburg

Master's thesis in the Master's Programme International Project Management

MARINA MARIC

Department of Architecture and Civil Engineering
Division of Construction Management
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Today's societies face challenges in dealing with the rapid growth that takes place, this involves greater pressure to adapt the urban development with larger and complex projects. Researchers mention that program management is a way to master large and complex urban development projects, which indicates in a more effective way of control than the established project management. The challenges with program management are the practical knowledge and difficulty in applying program management, organizations describe it as a concept that is easy to confuse with project management. Based from interview- and literature studies, this thesis will result in a better understanding of program and project management and what is most appropriate depending on different circumstances. Furthermore, the thesis aims at analysing how a consulting company can support its clients with program and project management. The thesis has made a case study with the help of City of Gothenburg to apply the research questions in practice. Differences between program and project management are summarized as follows: programs aim at creating benefits by coordinating projects. While projects are more suitable for projects that have clear start and end dates with concrete deliverables. In City of Gothenburg, program management is considered as a good way to respond to the rapid growth in order to handle large and complex projects more efficiently. In many cases, there is no concrete approach on handling a project and the need to work with benefits to achieve long-term goals is more relevant. But for this to happen, there is necessary for a certain degree of project maturity and knowledge about program management. According to the interviewees, there is limit knowledge on how to apply program management, but despite that, three out of four interviewees have chosen to start work on program management. To support the work in program and project management, a management consultant company can support its customers by first mapping the project maturity and then doing efforts to improve the project organisation. Furthermore, it is possible to apply similar concepts that are included in project management in program management but with a higher strategic level such as risk management, program content, development of impact goals and documentation etc. Finally, there is a good opportunity for existing project managers in the City of Gothenburg to develop their role as a program leader, a role that involves more strategic work than operational.

Key words: Programme Management, Project Management, Programme Management within Public Sector, Construction Management

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	III
FÖRORD – EJ KLART	VII
1 INLEDNING	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Introduktion	3
1.3 Mål och Syfte	3
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Disposition	4
2 METOD	5
2.1 Forskningsprocess	5
2.2 Forskningsstrategi	5
2.3 Litteraturstudie	6
2.4 Intervjustudie	7
2.4.1 Genomförande av intervjuer	7
2.5 Analys av data	8
2.6 Reliabilitet och validitet	8
2.7 Etiska aspekter	9
3 TEORETISK REFERENSRAM	10
3.1 Programstyrning	10
3.2 Karaktären av program	11
3.3 Implementation av programstyrning	13
3.4 Projektstyrning	15
3.5 Karaktären av projekt	15
3.6 Offentlig sektor och programstyrning	17
3.6.1 Utmaningar med offentlig sektor för programstyrningen	18
3.7 Samhällsbyggnadsprojekt	19
4 EMPIRI	21
4.1 Ekan Management	21

4.2	Bakgrund om Göteborgs Stad	21
4.2.1	Göteborgs Stads projektstyrningsmetodik och verktyg	22
4.3	Nuläget inom projektstyrning	22
4.4	Förvaltningarnas syn på Programstyrning	25
4.5	Utmaningar med Programstyrning	27
4.6	Framtiden inom Programstyrning	29
4.7	Jämförelse mot Kungälv's Kommun	30
5	ANALYS	32
5.1	Skillnaden mellan program- och projektstyrning	32
5.2	Vilken styrning är mest lämpad för stora och komplexa samhällsbyggnadsprojekt?	34
5.3	Krav som införande av programstyrning ställer på organisationen	36
5.4	Hur programstyrning införs mest lämpligen i en projektorganisation	37
5.5	Hur ett managementkonsultföretag kan stötta sina kunder inom program- och projektstyrning	38
6	SLUTSATS	41
6.1	Framtida studier	42
	REFERENSER	44
	APPENDIX A – INTERVJUFRÅGOR ANTURA	46
	APPENDIX B – INTERVJUFRÅGOR FÖR FÖRVALTNINGARNA OCH ÄUAB47	
	APPENDIX C – INTERVJUFRÅGOR KUNGÄLV'S KOMMUN	48

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.	Representerar programmets livscykel	12
Figur 2.	Relationen mellan projektleverablar, programkapacitet och organisationsnyttor.	14
Figur 3.	Processen för projektstyrning	16
Figur 4.	Ex. på offentlig sektors representation av portfölj, program & projekt	19

TABELLFÖRTECKNING


Tabell 1.	Genomförda intervjuer	8
Tabell 2.	Sammanställning av vad som karakteriserar projekt och program.....	33
Tabell 3.	Jämförelse av program- och projektstyrning gentemot samhällsbyggnadsprojekt.....	34
Tabell 4.	Vägledning för att definiera om ett projekt ska hanteras som projekt eller program.....	35

Förord

Examensarbetet vänder sig till alla som har ett intresse för allt som har med projekt att göra, och framförallt utvecklingen av samhällsbyggnadsprojekt. Författaren har fått inspiration från mastersprogrammet International Project Management på Chalmers Tekniska Högskola att utveckla kunskapen inom program- och projektstyrning. Tillsammans med Ekan Management har författaren skapat en relevant frågeställning om dagens utveckling av samhällsbyggnadsprojekt. Med Göteborgs Stad som referenspunkt har det teoretiska ramverket undersöks i praktiken, det har varit väldigt intressant att följa Göteborgs Stads resa och framtida projekt. Ett extra tack till anställda inom Göteborgs Stad och Kungälv's Kommun som har ställt upp på intervjuer och berättat om sina erfarenheter, det gläder mig att träffa drivna människor inom den offentliga sektorn som gör ett fantastiskt jobb.

Vidare vill jag tacka samtliga personer som har stöttat och bidragit med både tid och kunskap till arbetet. Jag vill börja med att tacka min kontaktperson på Ekan Management Christoffer Mathiasson som har organiserat arbetet och bidragit med relevanta kontaktpersoner. Även ett tack till Torbjörn Grahn från Ekan Management som har stöttat mig genom arbetet och agerat bollplank. Vidare vill jag tacka min handledare på Chalmers Tekniska Högskola Göran Lindahl, som vänligt alltid svarat på mina frågor, dag som natt. Även ett stort tack till min kära familj som har stöttat mig under hela min studietid på många olika sätt. Jag vill avsluta med att tacka Peter Bergevald på Antura, som har tillfört mycket med sin kunskap till arbetet men också skapat möjligheten för mig att påbörja min karriär som Business Consultant på Antura.

Göteborg, Juni 2018



Marina Maric

1 Inledning

I följande kapitel redogörs bakgrunden till uppsatsen och dess problemformulering. Vidare presenteras de frågeställningar som studien avser att besvara. Avslutningsvis beskrivs de avgränsningar som görs i uppsatsen samt dispositionen.

1.1 Bakgrund

Barnes, Farren, Haidar & Wells (2015) nämner att samhällen växer allt snabbare, vilket innebär att det krävs en högre prestation inom samhällsutvecklingen för att bemöta den snabba tillväxten. Projektstyrning är ett begrepp som har etablerats inom många branscher, och är en vanlig metod att använda för att hantera förändringar och skapa värde till organisationer. Samhällsbyggnadsprojekt innefattar oftast större och mer komplexa projekt, vilket i vissa situationer blir en utmaning för projektledaren att samkordinera olika projekt och samtidigt behålla en hög lönsamhet. För att hantera utmaningar med stora och komplexa projekt är enligt Barnes et al. (2015) programstyrning ett hjälpmedel och har en avgörande roll inom samhällsbyggnadsprojekt. Termologin kring program- och projektstyrning började användas tidigt på 1930-talet. Programstyrning är avsett att samkoordinera olika projekt och skapa nyttor för organisationer, medan projektstyrning skapar värde i form av konkreta leverabler. Barnes et al. (2015) nämner att programstyrning skapar en kultur och förutsättning för att organisationer ska kunna vara konkurrenskraftiga och framgångsrika, och hanteras programmen rätt kan det vara mer framgångsrikt än att hantera varje projekt individuellt. Men redan på 1930-talet skedde diskussioner mellan forskare om programstyrning verkligen var en unik metod eller bara en uppskalning av projekt. Projektintuitioner och forskare vill gärna lyfta frågan eftersom programstyrning kan bidra med högt värde för organisationer i form av ökad effektivitet vid hantering av stora och komplexa projekt (Artto, Martinsuo, Gemünden, & Murtoaro, 2009). Diskussionen kring program och projekt sker även inom dagens organisationer där det ofta förekommer att programstyrning hanteras likadant som stora projekt. Programstyrning uppfattas svårdefinierad och liknar projekt mycket i karaktären. Eftersom programstyrning börjar bli allt mer etablerat inom organisationer är det viktigt att skapa en gemensambild av vad programstyrning innebär i praktiken, för att vidare kunna maximera lönsamheten av det (PMI, 2006).

Skillnaden mellan program- och projektstyrning är svåratt förstå vad som skiljer dem åt eftersom det har många likheter i form av metoder, begrepp och processer. Dagens företag saknar kunskap om vad som definierar programstyrning och vid vilka förutsättningar det ska appliceras. Sammantaget handlar frågan om vilken praxis som är specifik för program och inte relaterar till projekt, vad gör program unik från projekt? Artto et al. (2009) menar att programstyrning har en särskild teoretisk bas och skiljer sig från projektledning, programstyrning fokuserar på den gemensamma nyttan av att samkoordinera projekt och projektstyrning har ett större fokus på att specificera konkreta mål. Rollen som projektledare och programledare skiljs åt, en projektledare har att förhålla sig till slutdatum och leverera specifika leverabler. En programledare har inte samma fokus på tidsramen utan har större fokus på det strategiska arbetet (Kerzner, 2009). Det strategiska arbetet har enligt Barkley (2011) haft en stor påverkan på den offentliga sektorn, där effekten av programstyrning har lett till minskade kostnader, förbättrat ledarskap samt ökat motivation hos anställda.

Artto et al. (2009) tyder på att litteratur inom programstyrning inte är tillräckligt industrispecificerad. Vidare studier krävs för att skapa en ökad förståelse om

programstyrningens vikt i specifika industri, eftersom olika industrier tillämpas av olika program. Forskare har länge haft liknande syn på programstyrning genom tiderna. Men mer nyligen tyder forskare på mångfalden som ordet "program" har i ett allmänt sammanhang. Thiry (2010) nämner att vid en internetsökning kommer ordet "program" ge olika definitioner beroende på vilket sammanhang ordet används inom, ordet finns med en annan betydelse inom IT, bygg och industrin sektorn etc. Vanligtvis sker det missförstånd kring ordet program inom organisationer (Thiry, 2010).

1.2 Introduktion

Följande uppsats kommer att utgå från Ekan Management som är ett konsultbolag som bedriver konsultverksamheten inom olika branscher, de erbjuder tjänster inom projektstyrning och stöttar kunder med att förbättra deras projektorganisation. Uppsatsen kan baseras på generella managementkonsult företag, men kommer att använda Ekan Management som referenspunkt eftersom de agerar som en samarbetspartner. Ekan har identifierat att det finns ett intresse hos kunder att använda programstyrning vid mer större och komplexa projekt för att få ett bättre och ett mer effektivt styre. Vidare har Ekan som konsultbolag upplyst att det finns en viss okunskap kring programstyrning, att det krävs en ökad förståelse om ämnet för att kunna stötta sina kunder att applicera rätt metodik beroende på olika förutsättningar kunden står inför. De har även noterat att det finns en allmän okunskap om programstyrning, några av deras kunder har svårigheter att konkretisera hur programstyrningen appliceras i organisationen. En av Ekans kunder är Göteborgs Stad som idag har funderingar kring programstyrning och har börjat tillämpa det. Göteborgs Stad är en kommun som har många komplexa samhällbyggnadsprojekt framför sig och känner av trycket från tillväxten. Idag hanteras projekten främst via projektstyrning, men allt fler samhällsbyggnadsprojekt börjar diskuteras om programstyrning skulle vara ett bättre alternativ eftersom det anses som en bra lösning att bemöta utmaningarna med den snabba tillväxten.

1.3 Mål och Syfte

Ekan Management och Göteborgs Stad har utmaningar med att hantera stora och komplexa samhällsbyggprojekt, och har ställt sig frågan om programstyrning är att föredra. Syftet med studien är att identifiera potentiella behov som ett konsultbolag kan stötta sina kunder med inom ämnet program- och projektstyrning, som leder till följande huvudfrågeställning:

1. *Hur kan Ekan Management som konsultbolag stötta sina kunder med att erbjuda rätt kompetens, verktyg och metoder för program- och projektstyrning baserat på kundernas förutsättningar och krav?*

För att besvara syftet behövs kompletterande frågeställningar för att klargöra problematiken som föregående avsnitt benämner med att det finns otydligheter och okunskap kring programstyrning. Det finns ett behov av att kartlägga skillnaden mellan program- och projektstyrning för att sedan redogöra under vilka förutsättningar programstyrning är att föredra, vilket leder till uppsatsen underfrågeställningar:

2. *På vilket sätt skiljer sig programstyrningen jämfört med projektstyrning och vilka krav ställer programstyrning på organisation, kompetens, metodik och systemstöd?*
3. *Är projektstyrningen den metod som är mest lämpad för stora och komplexa samhällsbyggnadsprojekt?*
4. *Kan programstyrning av projekt vara en metod att föredra vid styrning av komplexa samhällsbyggnadsprojekt och under vilka förutsättningar är programstyrning att föredra?*
5. *Hur införs programstyrning lämpligen i en projektorganisation?*

1.4 Avgränsningar

Programstyrning är relevant inom flera branscher, men uppsatsen kommer att avgränsas genom att enbart ta hänsyn till samhällsutveckling inom den offentliga sektorn för att skapa ett tydligt fokusområde. Ekan Management såg ett tydligt behov hos den offentliga sektorn för att klargöra programstyrningens roll inom samhällsbyggnadsprojekt. Inom Göteborgs Stad finns flera förvaltningar och bolag, i uppsatsen har tre förvaltningar och ett bolag valts ut för att genomföra studien baserat på överenskommelse med kontaktpersonen hos Göteborgs Stad. Uppsatsen avgränsar även att analysera vidare hur olika förvaltningar/bolag verkligen arbetar med program- och projektstyrning, studien kommer inriktas att kartlägga om och vad för behov som finns inom programstyrning.

1.5 Disposition

Uppsatsen är disponerad över 6 kapitel, med följande struktur:

Kapitel 1 – Inledning, introducerar bakgrunden för studien och problemformuleringen. Vidare presenteras frågeställningar och syftet med studien.

Kapitel 2 – Metod, beskriver metoder och strukturen för att genomföra studien. Metoder har tillämpat teoretiskt ramverk, insamling av data och analysering av data för att komma fram till ett resultat. Vidare diskuteras reliabiliteten, validitet och etiska aspekter av uppsatsen.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram, innefattar att definiera och konkretisera program- och projektstyrning samt vidare skapa en teoretisk uppfattning av program- och projektstyrning inom samhällsbyggnadsprojekt. Kapitlet ligger som grund för att vidare tillämpa i analysen.

Kapitel 4 – Empiri, beskriver data som insamlades via intervjustudie. Senare kommer empirin skapa en djupare förståelse för att besvara frågeställningarna.

Kapitel 5 – Analys, skapa en förståelse om ämnet genom att reflektera och analysera insamlad data från empirin och tillsammans med teorin svara på frågeställningar och syftet med studien.

Kapitel 6 – Slutsats, sammanfatta analysen och besvara konkret på frågeställningarna, samt avsluta med reflektioner för framtida studier.

2 Metod

I följande kapitel motiveras metoder och strategier som har använts för att genomföra uppsatsen, vidare redogörs diskussioner kring reliabiliteten, validitet och etiska aspekter av uppsatsen.

2.1 Forskningsprocess

Forskningsprocessen inledes med att Ekan Management identifierat ett problemområde inom programstyrning som beskrivs i Kapitel 1 "Inledning", och har tillsammans med författaren formulerat forskningsfrågor för sedan påbörja analysera problematiken. Nästa steg i processen var att författaren skulle skapa en ökad förståelse om programstyrning och dess roll inom samhällsbyggnadsprojekt. När den teoretiska förståelsen var tillämpad, diskuterades tillsammans med Ekan bästa metodik för att kunna realisera problemområdet hos deras kunder, Göteborg Stad valdes att användas som en fallstudie i uppsatsen på grund av att den står inför de utmaningar som beskrivs i kapitel 1 "Bakgrund". Författaren valde att tillämpa en öppen semi-strukturerad intervju metod för att ge respondenten utrymme att prata om ämnet och deras situation, ett mer detaljerat tillvägagångssätt beskrivs i sektion 2.4 "Intervjustudie". Frågeställningarna formulerades baserat på författarens kunskap och diskuterades fram tillsammans med handledaren på Chalmers Tekniska Högskola. Efter intervjuerna sammanställdes all data skriftligen, all relevant data tillämpas i Kapitel 4 "Empiri". Baserat på respondenternas svar har Kapitel 3 "Teoretisk Referensram" kompletteras med relevant teori för att kunna stötta reflektioner vidare i Kapitel 5 "Analys".

Under studien rekommenderade en kontaktperson inom Göteborgs Stad att kontakt Kungälv Kommun som har liknande utmaningar med den snabba tillväxten och som har valt att applicera program – och projektstyrning. En jämförelse gjordes för att skapa en bättre förståelse om hur en annan kommun hanterar sina projekt och om programstyrning är ett alternativ för att hantera samhällsutvecklingsprojekt. Författaren hade även planer på att kontakta Stockholms Stad för att göra en jämförelse med en större kommun som liknar Göteborgs Stad i karaktären. Men efter att författaren har talat med personer som är insatta i samhällsutvecklingen som sker i Stockholms Stad ansågs de inte komma längre i utvecklingen med att applicera programstyrning, och därför skedde ingen jämförelse med en större kommun. Nästa steg i processen var att analysera samtliga data i uppsatsen. Analysen baseras på forskningsfrågorna som underlag för att svara på syftet med uppsatsen. Avslutningsvis sammanställdes frågeställningar i Kapitel 6 "Slutsats" för att konkretisera att syftet är besvarat. Diskussioner och tankar kring vidare studier har genomgående noterats under studien. Det som har ansetts vara utanför avgränsningar men intressant att analysera vidare har beskrivits i Kapitel 6 "Slutsats". Nedan redovisas mer detaljerad information genomförandet av studien.

2.2 Forskningsstrategi

Följande uppsats har genomfört en kvalitativ forskningsstrategi vilket innebär att studien baseras på människors egna erfarenheter och ord. Alternativet till en kvalitativstudie är en kvantitativstudie, i breda termer beskrivs det som en insamling av numeriskdata, med fokus på statistik och sammanställa generella slutsatser. Den kvantitativa studien innebär att genomföra en standardiserad arbetsmetod och ger inte respondenten möjlighet att diskutera vidare i en mer öppenfrågeställning, däremot i en

kvalitativstudie med öppna intervjufrågor skapas möjligheten och öppnar upp för diskussioner (Bryman, 2012). Syfte med uppsatsen är att förstå behovet kring programstyrning och hur det kan stöttas av organisationen, därför behövs en kvalitativstudie för att förstå individens behov för att sedan skapa ett antagande om organisationens behov kring programstyrning. Det skapar möjligheter för att förstå individens upplevelse, vidare ska data analyseras baserat på sammanhang och tolkningar (Bryman, 2012). Bryman (2012) nämner att forskare har kritiserat kvalitativstudie på grund av det individuella perspektivet inte alltid går att generalisera och anses vara för subjektivt. Viktigt att ta till hänsyn är att intervjuer är baserat på en personlig tolkning och representerar inte hela organisationen. För att undvika ovannämnd kritik, har ett kritisk tänkande varit genomgående i uppsatsen kring den kvantitativa studien för att öka reliabiliteten i arbetet. Genom att beskriva risker i detta kapitel samt komplettera den kvantitativa data med offentlig dokumentation kommer det undvika en del av riskerna som nämnts.

Uppsatsen är baserad på en deduktiv metod, vilket innebär att uppsatsen utgår från ett teoretiskt ramverk och skapar frågeställningar eller hypoteser baserat på en teoretisk grund. Sedan måste hypotesen granskas av en empirisk studie, som i detta fall görs via intervjuer. Den deduktiva metoden gav möjligheter att studera ett ämne via en fallstudie men som är applicerbart i en generell kontext. Motsatsen till deduktiv metod är att använda en induktiv metod som innebär att uppsatsen utgår från kvalitativdata i form av intervjuer och därefter har teorin kompletterats efter behov (Bryman, 2012). För att besvara forskningsfrågor och syftet med uppsatsen har en fallstudie valts att genomföras för att analysera en situation och komma fram till begrepp och lösningar. Genom att studera ett specifikt fall, kan analysen jämföras med teorin för att bygga på antagande och analysera vidare på teorin kring ämnet. För uppsatsen innebär det att det skapar en djupare förståelse om vad som försiggår inom samhällsbyggnadsprojekt och skapar förutsättningar att förklara teorin kring programstyrning i ett verkligt perspektiv (Denscombe, 2014).

2.3 Litteraturstudie

För att skapa en teoretisk grund och förståelse kring program- och projektstyrning genomfördes en litteraturstudie med hjälp av vetenskapliga artiklar samt litteratur. Författaren har kunskap om projektstyrning via sin masterutbildning på Chalmers Tekniska Högskola och har en del erfarenhet av projektledning, vilket har skapat en teoretisk förståelse av ämnet och för att vidare finna relevant teori. Dock sakande författaren kunskap inom programstyrning och samhällsbyggnadsprojekt och därför har en litteraturstudie varit till stor hjälp för att skapa djupare förståelse kring ämnet. Ekan Management och handledaren Göran Lindahl bidragit med kunskap inom samhällsbyggnadsprojekt, som vidare har definierats via vetenskapliga artiklar. Definitioner, metodiker och verktyg är baserat från litteraturstudien som tillsammans med litteratur om offentlig sektor och samhällsbyggnad har skapat en djupare förståelse för att kunna besvara på uppsatsens mål och syfte.

Litteratur söktes online via sökmotorer från biblioteket av Chalmers Tekniska Högskola och Google Scholar. Det finns en stor mängd information kring ämnet därför har sökord så som ”*programme management*”, ”*project management*” och ”*programme management within public sector*” kombinerats för att finna relevant teori. För att öka validitet i arbetet har litteraturen kompletterats med rekommendationer av lärare från Chalmers Tekniska Högskola som är erfarna inom ämnet.

2.4 Intervjustudie

För att kartlägga nuläget, utmaningar och behovet kring program- och projektstyrning har intervjuer genomförts för att samla in data till empirin. Intervjuerna var baserade på semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjufrågor har förberetts och kompletteras med följdfrågor. Semistrukturerade intervjuer tillåter respondenten att tala öppet om ämnet och med hjälp av följdfrågor få ett mer djup i svaren (Bryman, 2012). Enligt Bell (2005), finns det en del nackdelar med intervjustudier eftersom det är tidskrävande och är en tolkningsfråga hur svar uppfattas. Det är viktigt att säkerställa att all information tolkas rätt, en metod är att spela in intervjuerna samt att respondenterna får läsa igenom svaren för att godkänna att inge misstolkningar har skett.

Urvalet av respondenter baserades från en kontaktperson inom Göteborgs Stad, personen valde ut respondenter som ansågs vara relevanta till arbetet eftersom samtliga är insatta i arbetet kring programstyrning. Motsatta metod för urval av respondenter hade varit att slumpmässigt välja ut personer inom Göteborgs Stad, risken med denna metod är att personer som inte är insatta inom ämnet hade valts ut och inte kunna bidra med relevant information (Bryman, 2012). Viktigt att nämna är att endast fyra förvaltningar valdes ut från Göteborgs Stad, dessa valdes ut som har mest insyn på programstyrning av samtliga förvaltningar. Kontaktpersonen hade ett nätverk inom dessa fyra förvaltningar och ansågs som mest relevanta för arbetet. Samtliga respondenter representerar inte hela förvaltningen, utan kommer hanteras som en subjektiv data.

2.4.1 Genomförande av intervjuer

För att få en grundläggande struktur i intervjun förberedes intervjufrågor (Appendix A, B, C) och skickades till respondenterna några dagar innan intervjun. Intervjufrågorna har anpassats beroende på respondentens situation och relation till program- och projektstyrning, men överlag var strukturen liknande för samtliga respondenter. Intervjun var strukturerade i två huvudområden: den första delen baseras på nuläget hos organisationen relaterat till projektstyrning och den andra delen fokuserade på organisationens relation till programstyrning. I Tabell 1 finns information kring respondenternas roller och datum vid intervjutillfället.

Tabell 1. Genomförda intervjuer

RESPONDENT	ORGANISATION	DATUMPUNKT & OMFATTNING
Respondent A	Antura	2018-03-09 30 min
Respondent B	Trafikkontoret	2018-03-13 20 min
Respondent C	Trafikkontoret	2018-03-16 30min
Respondent D	Fastighetskontoret	2018-03-13 30 min
Respondent E	Lokalförvaltningen	2018-03-15 30 min
Respondent F	Lokalförvaltningen	2018-03-29 30 min
Respondent G	Älvstranden Utveckling AB (ÄUAB)	2018-03-28 20 min
Respondent H	Kungälv's Kommun	2018-03-16 30 min

2.5 Analys av data

Baserat på det teoretiska ramverket och empirin har forskningsfrågor och syftet besvarats genom att analysera data. Enligt Bryman (2012) finns det svårigheter med att analysera kvalitativdata eftersom det baseras på en mängd ostrukturerad datainsamling. Men det finns generella metoder som hjälper till och strukturerar data i kategorier och efter det kan slutsatser sammanställas, en känd forskningsmetodik är ”Grundad Teori”. Grundad Teori baseras på att empirin i uppsatsen anses vara en utgångspunkt för kunskap och sedan kompletteras med vetenskapliga referenser i slutet. Viktigt är att författaren är flexibel och öppen för förändringar vid analysen och komplettera med intervjuer om det behövs (Bryman, 2012). Denna metoden var inte lämplig för uppsatsen med tanke på att data från empiri inte kommer ligga som grund för att skapa ny teori, utan befintlig teori ska tillsammans med empirin svara på frågeställningarna i uppsatsen. Därför valdes frågeformuläret att kategoriseras baserat på det teoretiska ramverket och uppsatsens frågeställningar, för att sedan lättare kunna analysera och jämföra data från teori med empirin. Principer har använts som baserat på Denscombe (2014) approach av att analysera kvalitativdata, som är en mer generell metod att applicera i sin analys. Det baseras på att vara iterativ, vilket innebär att analysen tenderar att vara i utvecklingsprocesser och analysen ska bearbetas vid flera tillfällen.

2.6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är viktigt att ta hänsyn till i en forskningsstudie med tanke på trovärdigheten och relevansen av resultatet. Kvantitativstudier är det lättare att uppskatta reliabilitet och validitet av arbetet eftersom numeriskdata är mätbar. Vid en kvalitativstudie kan det vara svårare att framställa mätbardata och säkerställa om den är rätt mätt med tanke på att informationen är subjektiv. Reliabilitet innefattar pålitlighet av resultatet, eftersom uppsatsen är baserad på semistrukturerade intervjuer

innebär det en viss svårighet att säkerställa reliabiliteten av arbetet med tanke på att svaren är subjektiva. För övrigt är uppsatsen limiterad av reliabiliteten med tanke på det är svårt att efterlikna en exakt liknade studie med likande svar. Validiteten innebär relevans av den insamlad data för att besvara forskningsfrågan. Viktigt är att finna ett samspel mellan dessa två aspekter. En hög reliabilitet behöver inte innefatta att det är relevant för arbetet, därför är validiteten viktigt för att säkerställa att relevant data är avsedd för uppsatsen (Bell, 2005).

Uppsatsen följer en tydlig logik, och svara på frågeställningarna och syftet med studien. Intervjustudier har varit subjektiva men författaren har alltid haft det i åtanke och vidare diskuterat hur reliabiliteten kan öka för att säkerställa resultatet. Empirin har blivit godkänd av samtliga respondenter för att undvika misstolkningar. Validiteten av empirin är svår att säkerställa att den stämmer med tanke på att den baseras på en individs åsikter, men genom att involvera individer från näringslivet, offentliga sektorn och Chalmers Tekniska Högskola kan det säkerställa en viss validitet med tanke på att de kategoriseras som experter inom området.

2.7 Etiska aspekter

För att ta hänsyn till etiska aspekter av uppsatsen har varje respondent fått tydliga beskrivningar om ämnet och syftet med uppsatsen, vidare har intervjuerna varit helt anonyma och inspelade intervjuer har endast tagits del av författaren. Respondenterna har fått möjlighet att läsa empiristudien i förväg för att säkerställa att all information är korrekt och inga misstolkningar har skett, allt är godkänt av samtliga respondenter. Detta för att säkerställa de etiska principerna som Bryman (2012) nämner: samtycke om information, ingen invasion av privat liv, och att inga bedrägeri är inblandat.

En annan aspekt om etik är baserat på innehållet och resultat av arbetet, det är viktigt att uppsatsen följer etiska riktlinjer. Uppsatsen avser att följa etiska riktlinjer, ämnet avser att svara på generella frågor kring program- och projektstyrning och etiska aspekter har inte varit ett problem under genomförandet av studien.

3 Teoretisk Referensram

I följande kapitel beskrivs den teoretiska grunden för uppsatsen. Kapitlet inleder med att definiera programstyrning samt de krav som program ställer på en organisation. Projektstyrning presenteras sedan med samma upplägg. Vidare beskrivs programstyrningens roll inom den offentliga sektorn samt hur dagsläget ser ut inom samhällsbyggnadsprojekt.

3.1 Programstyrning

Organisationer står inför ständiga utmaningar i och med ett högt förändringstryck, global inspel och ökade krav på effektivitet. Organisationer behöver vara allt mer förändringsbenägna och ta sig an nya förutsättningar för att vara framgångsrika. Programstyrning skapar en kultur och förutsättningar för att organisationer ska kunna vara konkurrenskraftiga och framgångsrika (Barnes et al., 2015). Vanligtvis är programstyrning applicerad hos större organisationer samt inom den offentliga sektorn. Enligt Barnes et al. (2015) tyder studier på att programstyrning som hanteras rätt kan vara mer framgångsrikt än att hantera varje projekt individuellt, just eftersom program skapar förutsättningar för att flera avdelningar inom organisationen ska sträva mot samma mål och sammankopplar projekten för att maximera effektiviteten. Programstyrning sammankopplar gapet som finns mellan projektleverans och organisatoriska strategier (Lycett, Rassau & Danson, 2004). Reiss et al. (2006), har observerat fördelarna för organisationer som har infört programstyrning, det finns två perspektiv: Top-down och Bottom-up. Perspektivet Top-down innebär att använda programverktyg för att identifiera organisationers mål och därefter definierar projekt i programmet för att optimera nyttan. Genom detta perspektiv säkerställs projekt att de är i linje med organisationens strategier och nyttjar de projekt som skapar mest värde. Bottom-up perspektivet styrs av att det finns portfolio av projekt och ett behov av att koordinera projekten genom att dela processer och procedurer. Det kommer finnas processer för att starta och avsluta projekten samt efterfråga och frigöra resurser. Organisationen kommer ta del av fördelar med Bottom-up genom att det blir bättre resurshantering, liknande processer som gör det lättare att planera och resulterar i färre misslyckade projekt (Reiss, Anthony, Chapman, Leigh G & Pyne, 2006).

På 1930- och 1950-talet var program- och projektstyrning termer som ofta användes synonymt (Arto et al., 2009). Senare, på 2000-talet har programhanteringsinstitut definierat program som en grupp relaterade projekt som styrs på ett samordnat sätt för att erhålla fördelar och kontroll som inte är tillgängliga vid individuell styrning (PMI, 2017, s 9). Programstyrning är vidare ett begrepp som syftar på den centraliserade samordningen av ett program för att uppnå strategiska mål och fördelar (PMI, 2016). Genom att planera, prioritera och övervaka projekten skapar programstyrning förutsättningar för att kunna möta företagets föränderliga behov av projekten (Ferns, 1991). Det som är gemensamt för projekten i ett program är att de alla syftar till ett gemensamt resultat. Programmet innehåller flertal projekt som är relaterade till varandra men också individuella projekt som är ömsesidigt beroende av varandra (Barnes et al., 2015). Levin och Green (2010) tyder på att om organisationer väljer programstyrning kommer det generera värde i form av samordning av resurser, förbättrade kundrelationer samt logistik. Summan av det hela är att en förbättrad effektivitet kan uppnås.

När programstyrning tas upp, finns se det verktyg relaterat till program som uppsatsen avgränsas från men benämns kort för att läsaren ska få en övergripandeförståelse. Till exempel är programkontor ett sätt att strukturera en organisation för att skapa en stödfunktion för samtliga program. Likt inom projektstyrning finns projektkontor som fungerar liknande med att skapar en bättre kontroll av projekten. Sammankopplingen mellan program och projekt är att programmet innefattar flera projekt som skapar värde till programmet (PMI, 2016). I sektion 3.4 beskrivs projektstyrning mer ingående.

3.2 Karaktären av program

I följande sektion beskrivs vad som karakteriserar ett program samt specifika egenskaper hos en programledare, teorin är baserad på flertals forskare för att få en generell bild av vad som kategoriserar program.

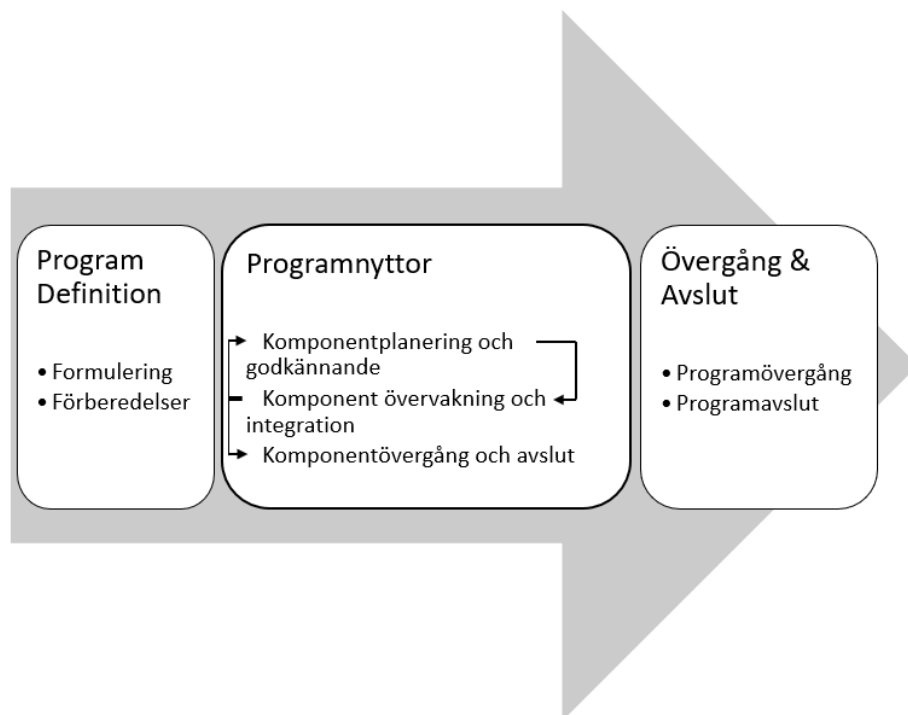
Omfattning

Program kan inkludera allt från några enstaka projekt till hundratals projekt, som kan bestå av små till medelstora projekt (Barnes et al., 2015). Det innebär att program variera i sin omfattning när det kommer till tid och komplexitet, det finns ingen tydlig riktlinje på storleken av ett program (Evaristo & Fenema, 1999). Det som kan generalisera är att program oftast är större i sin omfattning, speciellt när det gäller storskaliga och långsiktigheten (PMI, 2013). Författaren Brown (2014), indikerar på att program kan vara en process som är fortlöpande och kontinuerligt förbättras inom en organisation eller så kan ett program ha ett definierat slutpunkt.

Process

I början av ett program skapar programledaren en övergripande programplan på en högre nivå inom organisationen för att framöver kunna vägleda olika komponenter på en mer detaljerad plan (PMI, 2013). Enligt studier av Artto et al. (2009) är programstyrning förekommande inom olika områden i en organisation, till exempel organisationsförändring, innovationsarbeten, kvalité, produktion och produktutveckling etc. Program är en mer systemorienterad process än vad projekt är, forskar refererar till att program är ett mer öppet system som skapar olika variationer av innovation i samband med programmet (Artto et al., 2009).

Även fast en programplan är på en högre nivå, kräver varje program en mer komplex planering. I teorin liknar programplaneringen en projektplanering med egna scheman och milstolpar men det innefattar en annorlunda approach. Programstyrning applicerar management från projektstyrning genom att sätta upp processer, kontrollera samt mäta projektens resultat samtidigt som programmet ska koordinera projekt och tillhandahålla tekniks- samt finansiellsupport (Barnes et al., 2015). Primärt fokus är att optimera tidsplaner för att skapa nytta till organisationen och genom att förbättra styrningen av isolerade projekt och fördela resurser mellan projekten kommer effektiviteten maximeras (Haidar, 2016). Figur 1 representerar programmets livscykel, första steget innebär att definiera programmet i syfte att få det godkänt inom organisationen. Här skall fokus ligga på att definiera nyttor och målet med programmet. Nästa steg innebär att planera programmet för att leveransen ska bli framgångsrikt. Sista steget innebär att skapa ett avslut som är under fullaste kontroll.



Figur 1. Representerar programmets livscykel (Modell baserad på PMI, 2013)

Framgångs aspekter

Den viktigaste faktorn vid tillämpning av programstyrning är att flertal projekt är sammanhängande genom att alla delar gemensamma strategiska mål. Det främsta målet är att uppnå vilka fördelar som programmet åstadkommer med. Målet är att leverera en långsiktig lösning för att organisationen kontinuerligt ska kunna förbättras. Framgång mäts i form av förmåner så som: ökad vinst, minskade kostnader, högre kundnöjdhet eller bättre service till samhället (PMI, 2013). Sammanfattningsvis är programstyrningens primära fokus att skapa värde/nytta, medan projekten inom programmet är att skapa konkreta resultat. Ett exempel på programnytta är att öka inkomsten för en organisation. I det här fallet skulle projektet vara att utveckla en ny produkt eller ett nytt IT-system, vilket resulterar i en ökad inkomst för organisationen som är programmets målsättning (PMI, 2013).

Programledare

Programledarens roll är att kontrollera, hantera problematik och risker på programnivå. I det stora hela innebär det att programledaren har ett ansvar för att programstrukturen fungerar som den ska, att mål uppfylls samt har en dialog med projektledaren för att säkerställa att projekten följer uppsatta mål (PMI, 2013). Det finns en tydlig skillnad mellan projekt- och programledare, enligt Barnes et al. (2015) har programledaren större auktoritet än en projektledare. Projektledaren rapporterar till programledaren, som i sin tur rapporterar till högre managementnivå. Därav har programledaren fler antal projektledare att handleda samtidigt som individen måste leda programmets processer såsom tekniska aspekter inom kvalitet, planering, schemaläggning, rapportering, kommunikation, uppdatering och kostnadskontroller. Programledare besitter vanligtvis årtals av erfarenhet av projektledning (Barnes et al., 2015). I och med att många verktyg

används inom programstyrning är det viktigt att programledaren har väl förståelse vilka verktyg som ska användas för att kunna applicera dem (Subramanian, 2015).

Programteamet har ansvaret för att programmet är i linje med de organisationens strategiska mål och därefter anpassa målen för varje affärsenhet (Thiry, 2010). En viktig reservation mot programledare enligt Barnes et al. (2015) är att programledarens titel nödvändigtvis inte behöver vara riktat mot program, även titlarna projektledare eller projektdirektör förekommer i likande sammanhang. Programledaren är ett någorlunda nytt begrepp som har en bredd i sitt ansvarsområde och innefattar varierande arbetsuppgifter.

Nyckelfaktor för en lyckad programledare är förmågan att integrera anställda från olika avdelningar till ett effektivt team. För att uppnå bästa resultatet kräver det att programledaren har god kommunikationsförmåga för att effektivt integrera med olika intressenter och förstå deras behov (PMI, 2013) Enligt Kerzner (2009), måste programledaren både ha en social och teknisk förståelse om hur organisationen fungerar och tar sig till förändringar, det är viktigt för programledaren att skapa en kulturell förståelse för organisationen men också kundens värde i programmet (Kerzner, 2009). Viktigt att nämna för externa konsulter i rollen som programledare är att integrera med organisationens olika avdelningar, eftersom samspelet mellan projekten är viktigt för att programmet ska lyckas (Barnes et al., 2015).

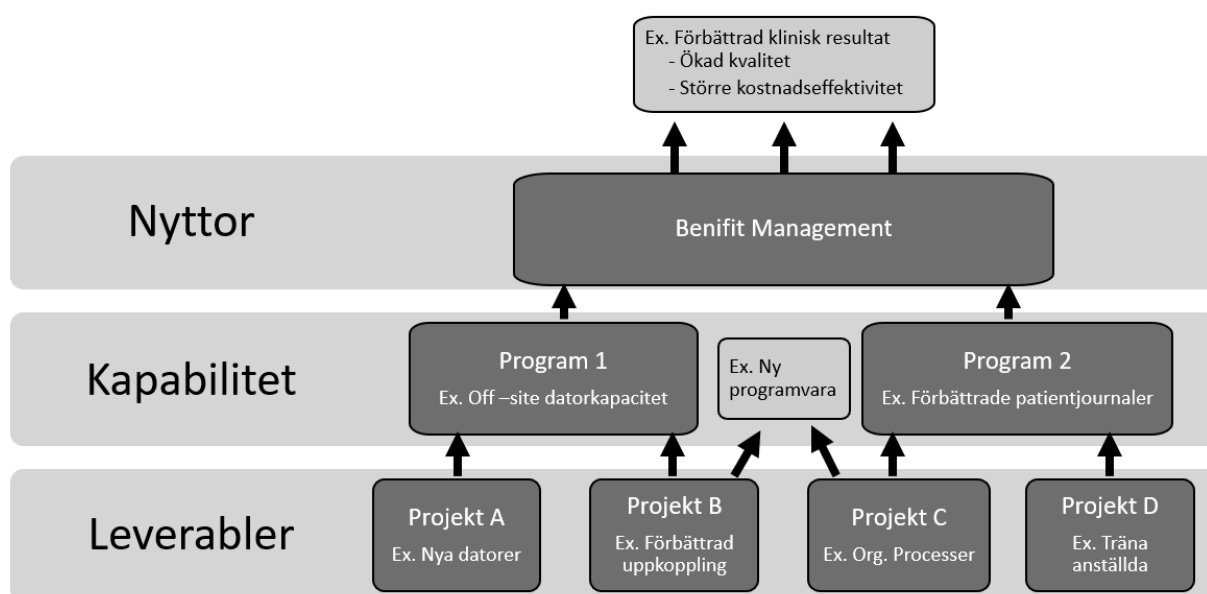
3.3 Implementation av programstyrning

Som nämnt i sektion 3.2, består programprocessen av följande faser: definition, leverans och avslut. Oavsett storlek på program kommer majoriteten av programmen att genomföras med dessa faser (PMI, 2013). För att lyckas med implementeringen av program är det viktigt att skapa ett ramverk. Haidar (2016) redovisar fyra steg för att uppnå ett lyckat ramverk inom programstyrning. Första steget innebär att skapa en tydlig vision som inkluderar mål, nyttor och ansvarsområden, det kommer skapa en högre strategisk nivå som är tillför att leda organisation mot ett resultat. Andra steget är att skapa en design och approach för att sammanlänka projekten inom programmet, det är programledarens ansvar att prioritera projekten i rätt ordning. Tredje steget är baserat på resurser, vilket innebär att allokera resurser kortsiktigt och långsiktigt i projekten. Sista steget innebär realisation av vilka fördelar programmet ska skapa för organisationen. I början är det programledarens ansvar att definiera mål och mäta dessa i slutet av programmet för att redovisa till relevanta intressenter (Haidar, 2016). Planeringsfasen kommer vara betydligt mer komplext att planera för program än att planera för projekt. Programmet kommer kunna innebära att koordinera och planera hundratals projekt som är placerade på olika geografiska områden. Haidar (2016) nämner att projekt är en micro-planering, medan program blir en macro-planering som utformas på en högre nivå. Levin och Green (2010) tyder på att det gäller att finna rätt balans av att planera tillräckligt, inte för lite eller för mycket.

För att etablera programstyrning krävs olika verktyg och metoder. Liknade metoder och tekniker används inom projektstyrning som i programstyrning, till exempel en vanlig metod inom program- och projektstyrning är ”kritiska linjen” som bryter ner hela programmet till aktiviteter och räknar ut den längsta ledtiden för programmet som i sin tur blir den kritiska linjen (Haidar, 2016). Enligt PMI (2013) är implementationen av program synonymt till programaktiviteter, aktiviteterna kan efterlikna projektaktiviteter men i teorin innebär programaktiviteten annat innehåll och omfattning. Eftersom

programstyrning innebär en högre nivå av strukturering finns det ett stort behov av väl utvecklade system som stöttar och underlättar arbetet. Många programledare vänder sig till operationsanalyser för att få assistans inom beslutstagande, planering, tidsschema och optimeringar, för att helt enkelt vara mer effektiva och minimera risker (Haidar, 2016). Levin och Green (2010) nämner som ett första steg av att etablera programstyrning är att börja med att få tillgång till elektroniska mallar, blanketter och standarder för program och andra planer som kan anpassa till ett program. Därefter, samla in programspecifika standarder som kunden kräver. Levin och Green (2010) refererar till PMI's (2013) standard för att etablera programstyrning i en organisation, vilket liknar Haidar's (2016) fyra steg som nämndes ovan, men med mer fokus på dokumentation av definitioner, visioner och arbetsmetoder. Till exempel är det viktigt att dokumentera intressenters relation till programmet för att eventuellt identifiera risker. Dokumentation är ett verktyg för att skapa tydligt ramverk men också för att uppnå acceptans för programmet. Till exempel på dokumentationer är: kommunikationsplan, definiera omfattningen av programmet, program WBS, finansplan, förändringsarbete, kunskapsåterföring etc. (Levin och Green, 2010). Vidare när programstyrningen är etablerad finns det möjlighet att skapa programkontor för att ytterligare stötta programmet med styrningen av att hantera många projekt. Programkontoret är tillför att stötta programledaren i sitt arbete genom processer, scheman, budgeter och resurser etc. (PMI, 2013).

Ett vanligt misstag vid implementering av programstyrning är vagheten av att definiera de förväntade nyttorna med programmet. De förväntade fördelarna kan hanteras via relationen mellan projekt, program och nyttor. Figur 2 visar koppling mellan projekt, program och nyttor som skapas gemensamt. Projekt skapar leverabler som hanteras av projektledare. Sedan levererar programmen sällan fördelar direkt till organisationen, utan genom att kombinera projekten och dess leverabler skapar dem förmågor att uppnå de fördelar som organisationen strävar efter (Reiss et al., 2006).



Figur 2. Relationen mellan projektleverablar, programkapacitet och organisationsnyttor (Modell baseras på Reiss et al., 2006).

3.4 Projektstyrning

Projektstyrning ger organisationer förutsättningar att vara framgångsrika och konkurrenskraftiga i den mån att tillämpa kunskap, färdigheter, verktyg och tekniker (PMI, 2017). Projekt definieras som temporärt med ett tydligt start- och slutdatum, slutet av ett projekt är baserat på när nyttan i projektet har uppnåtts, om mål inte kan uppnås eller om behovet av projektet inte längre finns (PMI, 2017). Varje projekt anses vara unika för varje situation, även fast projekt i sig har tidigare genomförts kommer varje projekt innebära nya idéer och utmaningar (Pinto, 2013). Projekt är vanligtvis karakteriserad av tre element: tid, kostnad och kvalitet, vilket skapar kärnan av ett projekt och ska driva projekten (Kerzner, 2009).

Thiry (2010) nämner att det finns utmaningar med att hantera projekt. Forskning har visat att upp till 30 procent (Standish Group, 1996; KPMG, 1997) av projekt avslutas innan det slutförs. Projekt som är större i karaktären i form av storskaliga och långsiktiga är svårare att förutsäga med tid och omfattning. Många projekt som arbetar för samma slutresultat blir lätt ineffektiva och överlappar varandra. På grund av att alla avdelningar eller projekt är fullt engagerade inom sitt arbete, kan de inte lätt förmedlas med andra projekt eftersom de går vidare inom projekten och behöver synkroniseras med andra affärsavdelningar samt de organisatoriska strategiska målen (Thiry, 2010). Kerzner (2009) och Pinto (2013) indikerar utmaningar med att uppnå projektmognad inom en organisation. Kerzner (2009) tyder på att om en organisation har genomfört några enstaka projekt tyder det inte på att organisationen är projektmognad, utan först när implementeringen av en projektstyrning med standardmetodologi och processer som ger en grund för kontinuerlig framgång har organisationen uppnått en projektmognad (Kerzner, 2009). Enligt Pinto (2013), indikerar projektmognadsmodeller på hur ens organisation ställer sig jämfört med andra organisationer med att hantera projekt. Mognadsmodeller ska skapa ett ramverk för att analysera och vara kritisk till nuvarande praxis att hantera projekt, för att vidare sedan jämför dessa praxis med likande organisationer eller industrier. Slutligen handlar det om ständig förbättring för att kunna skapa projektmognad (Pinto, 2013).

3.5 Karaktären av projekt

Följande sektion innehåller samma koncept som sektion 3.2 som beskrev karaktären av program, detta för att kunna skilja projekt och program inom liknande kunskapsområden.

Omfattning

Som tidigare nämnt är projekt definierat som något tillfälligt och isolerat från organisationen varav projekten har ett tydligt start- och slutdatum (Artto et al., 2009). Viktigt att nämna är att ett temporärt projekt inte behöver innebära att det är kort i sin omfattning. Temporärt syftar inte på leverabeln av projektet är temporärt, snare tvärtom att många projekt är skapade för att få ett långsiktigt resultat (PMI, 2008).

Process

Idag är projektstyrning en väl etablerad metodologi inom den privata- samt offentliga sektorn. Projektstyrning innebär flertal olika steg samt processer som hanteras annorlunda beroende på karaktären av projektet (Kerzner, 2009; PMI 2008). För att lyckas med ett projekt finns det många teorier, metoder, verktyg och tekniker som måste behärskas. Projektstyrning är en process som består av följande faser: initiering,

planering, genomförande, övervakning, kontrollering och stängning för att uppnå specifika mål, se Figur 3:



Figur 3. *Processen för projektstyrning (Modell baserad på Kerzner, 2009, s3)*

Det finns olika verktyg så som projektdokumentation, riskanalyser, tidsplanering och kalkyleringar som är tillför att stötta projektarbetet i de olika faserna för att driva projekten inom rätt tid, budget och kvalitet (Herzog, 2015).

Framgångs aspekter

Projekt är designat för att producera en viss produkt eller service inom en viss tid, budget samt kvalitetsstandard (Barkley, 2011). Effektiviteten i ett projekt mäts därför i slutförandet av projektet baserat på om rätt tid, kostnad och kvalitet har uppnåtts. Kerzner (2009) har adderat ytterligare ett element som baseras på hur väl kunden är nöjd.

Projektorganisationen är temporär och har specifikt kortsiktiga mål för att uppnå ett konkret resultat (Arto et al., 2009). Projekt är utformat för att uppfylla mål genom att producera konkreta resultat eller ett immateriellt resultat (PMI, 2017). Vidare diskuterar Bouras (2013) om att projektframgång och projektstyrningens framgång är skilda från varandra. Projektframgång anses vara relaterat till övergripande mål av projektet som är starkt relaterat till omfattningen av projektet, medan framgången för projektstyrningen bör mätas mot mer specifika mål som projektledaren och teamet ska uppnå. Ett exempel är att säkerhet kan vara en framgångs aspekt som är viktigt för projektstyrningen men inte alls lika relevant för att lyckas med projektet i sig (Bouras, 2013)

Projektledare

PMI (2013) beskriver övergripande projektledning som att leda personer med syfte att leverera projektets mål. Herzog (2015) tyder på att projektledaren har huvudansvaret att föra kommunikationen inom projektteamet, en god dialog i teamet ökar effektiviteten i projektet. Projektledaren har även ansvaret för det externa behovet som finns hos kunder, förväntningar och krav skall kommuniceras in i projektet för att kunna förhålla sig till det. Givet handlar projektledning mycket om att hantera och kontrollerar utmaningar som sker längst vägen, projektledning är komplext och vid större projekt krävs mer ledarskapskompetens (Herzog, 2015)

Projektledaren ska leda projektet inom ramverket av tid, kostnad samt kvalitet för det specifika projektet. Beroende på hur organisationsstrukturen ser ut rapporterar projektledaren olika beroende på situationen (PMI, 2013). Är projektet involverat i ett program ska projektledaren följa strategier och mål från programledaren, men det är projektledarens ansvar att genomföra projektet till satt tidramverk till en viss kvalitet och budget (Brown, 2014). Projektledaren arbetar även väldigt nära andra roller inom organisation så som kvalitetschefen, affärsanalytiker och specialister (PMI, 2013). PMI (2013) anser att generellt för en projektledare har den ett ytterst ansvar att tillfredsställa

tre behov: uppgiften, teamet och individuella. Projektledaren anses vara länken mellan strategin och teamet. En aspekt för att ett projekt ska vara framgångsrikt krävs det att projektledaren har kompetens inom följande (PMI, 2013, s 17): Ledarskap refererar till personligheten, det gäller att projektledaren har förmågan att leda projektteamet samtidigt som projektmål uppfylls. Den interpersonella egenskapen ska kunna motivera anställda, god kommunikationsförmåga, beslutsförmågan, vara medveten om politiska och kulturella aspekter, hantera konflikter etc.

3.6 Offentlig sektor och programstyrning

Dagens samhälle rör sig allt mer mot komplexa förhållande, något som också syns inom den offentliga sektorn. Enligt Barkley (2011), agerar västvärldens politiker och ledare på förändringar som sker i omvärlden genom att ändra och anpassa den offentliga sektorns strukturer, processer och program. Studier tyder på att det gamla lärosättet att hantera offentliga organisationer helt enkelt inte fungerar i dagens samhälle. Barkley (2011) anser att användningen av programstyrning inom offentlig sektor har haft en stor betydelse i form av minskade kostnader, förbättrat ledarskap samt ökad motivation hos anställda. Programstyrning ses som en tillgång för organisationer att nå långsiktiga mål.

Enligt Barkley (2009) innefattar program- och projektstyrning två olika perspektiv inom den offentliga sektorn. Första perspektivet är mer på en övergripande nivå, programmet/projektet innefattar en större publik, långsiktighet och dyrare att hantera. Syftet med första perspektivet är att ett program eller projekt ska reglera med att ändra policys och program inom staten. Det andra perspektivet är ett smalare koncept där program/projekt är mer kortsiktiga och syftar på förändringar samt förbättringar på en organisatorisk nivå. Det mer moderna management verktygen och processerna är lättare att applicera i det andra perspektivet i och med att det är mer effektivt och tillgängligt att använda (Barkley, 2011).

Enligt Kerzner (2009), tenderar den offentliga sektorn att styra nyttor med programstyrning via en programledare, och mer vanligt inom den privata sektorn ses nyttor drivas i projekt via en projektledare. Mot detta resonemang finns invändningar, Subramanian (2015) lyfter programstyrning som en styrka för organisationer som är konkurrenskraftiga och tyder på att det är en bra metod för organisationer som strävar efter en högre lönsamhet. Eftersom den offentliga sektorn inte har samma driv som den privata sektorn för ekonomisk lönsamhet, kan i Subramanian (2015) mening tyda på att programstyrning kan vara mer lämpad för organisationer inom den privata sektorn. Men viktigt att nämna, lyfter även Subramanian (2015) vikten av det långsiktiga värdet som programstyrning skapar för en organisation.

Ett ytterligare perspektiv av Barkley (2011) är koncept inom programstyrning för den offentliga sektorn: effekt kontra effektivitet. Det är viktigt för organisationer inom den offentliga sektorn att finna en balans med att fokusera på effekt samt effektiviteten i programmet. Konceptet effekt fokuserar på värdet som produceras i form av kostnad, tid, resurser och kvalitet. Konceptet strävar för att resurser ska användas väl till en minimal kostnad samtidigt som kundens krav bemöts, allt för att skapa en hög effekt. Genom att ha ett högre fokus på effekten ställer det krav på ledningen av organisation genom att skapa väl etablerade processer och hög kompetens. Det andra koncept baseras på att program har ett högre fokus på effektiviteten och därav strävar efter att leverera långsiktiga mål. Effektiviteten är något som är utöver programledarens

påverkan, så som politiska frågor och frågor från allmänna intressen. När en organisation har ett större fokus på en komplex effektivitet kommer det skapa en negativ påverkan på effekten inom projekten genom att gå över budget. I kontrast med ett större fokus på effekten inom programmet med en högre kontroll på budgeten kommer det skapa en projektframgång men kan i långsiktigt misslyckats med att uppnå avsedda långsiktiga mål. Dagens moderna programstyrning handlar om att det går att kompensera för att finna en balans med effekt och effektivitet i arbetet (Barkley, 2011). Ett verktyg för att förutse risker med effekten och effektiviteten i ett program är att använda risk management som ska förhindra att mål inte uppnås eller att överstiga budgeten. En viktig aspekt är att experimentera innan legaliserar och implementeringen av programmet genom att analysera kvalitativa och kvantitativa risker hjälper det att förhindra misstag (Barkley, 2011).

3.6.1 Utmaningar med offentlig sektor för programstyrningen

Utmaningar med den offentliga sektorn är dess komplexitet när det kommer till ständiga förändrade förväntningar och krav, samt politisk inblandning i leveransen. Dessa hinder gör det svårt att lyckas med programstyrning, även med det mest avancerade verktygen. Jämfört med den privata sektorn har den offentliga sektorn fler aktörer att tillgodo möta; staten, organisationer, allmänheten, media, företag etc. (Barkley, 2011). Programstyrning inom den offentliga sektorn misslyckas vanligtvis att möta förväntningar på grund av de har svårigheter med processer och koordinationen, det finns en utmaning med att etablera modernt management och tekniker. Nedan redovisas några svårigheter som den offentliga sektorn står inför (Barkley, 2015):

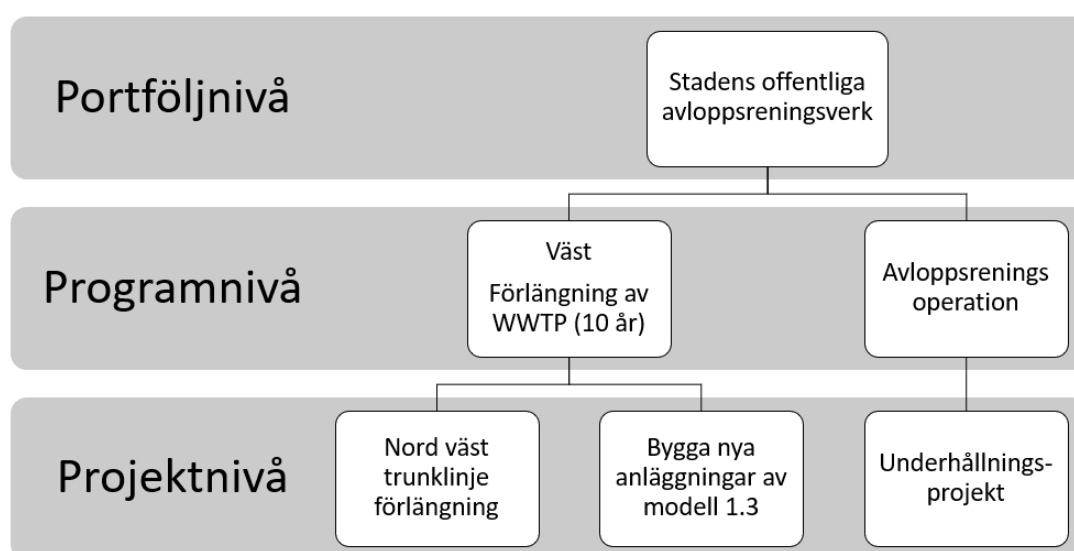
- Växande statsskulder gör att program kan få stor fokus på sig och kritiseras.
- Anställdas kunskapsbrist om att utföra stora komplexa program. Det finns hinder i anställningspolicys samt kontraktspolicys om regleras av staten, svårigheter att anställa rätt kompetens för arbetet.
- Programstöds kontor, exempel HR-, ekonomi-, juridiska- avdelning som inte alltid stöttar programleveransen. Även en anmäl intern support kan vara vag då förståelsen kring programstyrning är låg.
- Budgetprocesser som styrs av den politiska processen, och ska kontrolleras av lagstiftelsen.
- Svagheter med programhanteringssystem när det kommer till utveckling av moderniseringen av processer, såsom digitalisering och tekniska instrument.
- Brist på en effektiv metod att få en transparent insyn på information och data om offentlig sektors program.

Program inom den offentliga sektorn berör flera aktörer jämfört med den privata sektorn. Därav är det betydligt svårare att lyckas få samtycke från alla inblandade aktörer. Programledarens roll innefattar att programmet uppnår leveransen, det är inte personens ansvar att se till att få samtycke från samtliga aktörer och att policys uppfylls. Torts det, kommer programledare känna hög press för att tillgodose alla externa aktörer och kritik för programmet kommer att komma. Det är viktigt att programledaren kan bemöta kritiken och vara fokuserad på arbetet (Barkley, 2011). Här är även mätvariabler en viktig del för att programledaren ska veta att uppsatta mål blir bemötta, vilket kommer att underlätta att redovisa data för kritiska externa aktörer. Utöver planering, genomförande, budget och processer är det även programledarens roll att förmedla programmets värde för relevanta personer med beslutfattande positioner. Det handlar om att kunna förmedla att programmet kommer generera värde till allmänheten

på grund av investeringen, och långsiktigt generera värde åt samtliga aktörer (Barkley, 2011).

3.7 Samhällsbyggnadsprojekt

Programstyrning är etablerad inom många branscher, men anses fortfarande som något nytt inom byggnadssektorn (PMI, 2016). Men enligt Barnes et al. (2015) finns behovet av programstyrning inom samhällsbyggnadsprojekt, samhällen växer allt snabbare och byggprojekt blir allt alltmer större samt komplicerade att hantera. Programstyrning anses komma innebära en avgörande roll inom samhällsbyggnadsprogram, eftersom det är ett hjälpmedel vid att hantera den typen av komplexitet av projekt. Programstyrning har visat god effektivitet hos västländer som behöver bevara och växa inom infrastruktur och byggprojekt såsom: vägarbete, sjukhus, offentliga byggnader, utbildningssyften och infrastrukturen för elektricitet och vatten. Inom dessa aspekter har programstyrning visat vara en fördelaktig metod för att underhålla arbetet inom den offentliga sektorn (Barnes et al., 2015). Figur 4. Visar ett tydligt exempel på relationen mellan portfölj, program och projekt för ett typiskt samhällbyggnadsprojekt (PMI, 2013).



Figur 4. Exempel på offentlig sektors representation av portfölj, program och projekt (Modell baserad på PMI 2016, s 5)

Vanligtvis varierar samhällsbyggnadsprojekt i termer av storlek och kostnad, vilket leder till att det finns flertals alternativ till metoder att leverera projekt. Beroende på vad projektet har för målbild finns det oftast många olika varianter av lösningar. Till exempel, om ett projekt syftar på att sammankoppla städer som är separerade av en älv eller sjö, finns många alternativ att välja mellan så som färja, bro eller tunnel. Beslutet beror helt på ekonomiska och externa faktorer, varje lösning kommer påverka olika intressenter och därför måste hanteras olika (PMI, 2016). Men det som kan anses som gemensamt för samhällsbyggnadsprojekt är att det är en unik produkt jämfört med massproduktionsprodukter. Generellt skapas det inte en prototyp, det kan hända att samhällsbyggnadsprojekt genomförs i faser för att i efterhand skapa möjlighet att utvärdera och förbättra projektet. Det unika med projekten inom samhällsbyggnad är

att varje projekt står inför sina egna risker och utmaningar. Det är många aktörer inblandade i projekten, allt från ingenjörer, tekniker, finansavdelning, politiker och allmänheten etc. Det finns tydliga trender som säger att samhällsbyggnadsprojekt blir allt mer större och komplexare, därför anser PMI (2016) att programstyrning är en lämplig metod att hantera dessa typer av projekt. Vidare är det varje organisation som kommer göra sin egna bedömning för att klassificeras projekten som små, medel eller stora och därefter kategorisera dem som projekt, program eller portfölj. Enligt PMI (2016, s. 5), anses stora samhällsbyggnadsprojekt (<US \$ 1 miljard) tillhöra program och ibland refereras som megaprojekt.

4 Empiri

I följande kapitel inleds en beskrivning av Ekan Management och Göteborgs Stad för att förstå bakgrunden av respondenternas svar. Vidare presenteras respondenternas svar från intervjuerna, kapitlet följer liknande struktur som forskningsfrågorna och varje svar presenteras separat baserat på respondent.

4.1 Ekan Management

Ekan Management är ett managementkonsultföretag som utgår från kontor i Göteborg och Stockholm med 30 års erfarenhet av att hjälpa organisationer att uppnå sina ambitioner. Ekan delar upp sina tjänster i fyra övergripande områden (Ekan, 2018):

- Strategi och verksamhetsstyrning
- Ledar- och medarbetarutveckling
- Verksamhets- och processutveckling
- Inköp och införande av verksamhetssystem

Inom dessa områden erbjuder Ekan rådgivning, handledning, processtöd samt utbildning inom framförallt projektstyrning men även en del programstyrning inom vissa områden. Ekan Göteborg har kategoriserat olika branschområden inom bland annat Industri och Fastighet. Fastighet innefattar kunder från både privata och offentliga sektorn, här har de stött på problematiken med okunskap kring programstyrning hos sina kunder men även en begränsad kompetens internt i bolaget.

Inom projektstyrning erbjuder Ekan en beprövad metodik baserat på kundens utgångspunkt, de stöttar kunderna med att beskriva målbilden och verifiera nuläget. Baserat på situationen hos kunder tar Ekan fram en handlingsplan för implementering av projektmodell, arbetssätt och/eller systemstöd, även att stötta upp projektkontor är något Ekan kan stötta sina kunder med.

4.2 Bakgrund om Göteborgs Stad

Göteborg är Sveriges näst största stad och ligger på Sveriges västkust som är belägen på båda sidorna om Göta älvs mynning, nordväst om älven ligger Hisingen. Göteborgs Stad styrs av politiker och den dagliga verksamheten utförs av stadens förvaltningar och bolag. Förvaltningarna styrs av politiska sammansatta nämnder och styrelser, i Göteborgs Stad finns fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar. Bland fackförvaltningar ingår bland annat, Lokalförvaltningen, Fastighetskontoret och Trafikkontoret (Göteborgs Stad, 2018). Förvaltningarna ansvarar för olika områden inom staden och en stor del fokuserar på stadsbyggnadsprojekt, just därför är dessa tre förvaltningar relevanta för arbetet på grund av deras erfarenhet av program – och projektstyrning inom samhällsbyggnadsprojekt. I dagsläget är det många samhällsbyggnadsprojekt som sker i Göteborg, ett av dem är Västlänken som kommer öka kapaciteten vid Göteborgs Centralstation. Med planerad start av bygget år 2018 kommer en ca. sex kilometer lång tunnel byggas under Göteborg för pendel- och regiontåg. Andra spännande samhällsbyggnadsprojekt drivs av Trafikkontoret som ska bidra till att utveckla Göteborgs Stad, ett av dessa projekt är Hisningsbron som är en bro mitt i centrala Göteborg som ska bli en gata som leder över älven till Hisingen. Ett annat projekt som har diskuterats sedan år 2013 är att bygga en linbana över älven, något som ska förverkligas år 2021 (Stadsutveckling, 2018). Lokalförvaltningen ansvarar för Göteborgs Stads verksamheter lokaler och boende, de bygger, anpassar och förvaltar

allt från skolor och kontor till äldreboenden. Fastighetskontoret ansvar huvudsakligen för olika områden så som markägare, exploatering, förvaltning och boende (Göteborgs Stad, 2018). Ett kommunalt bolag som bidrar med samhällsutvecklingen är Älvstranden Utveckling AB (ÄUAB) som har i uppdrag att tillsammans med Göteborgs Stads olika förvaltningar förverkliga visionen om ÄUAB som ämnar att skapa dynamik i innerstaden runt älven. Bland annat sker projekt så som skeppsbron som ska skapa Göteborgs nya mötesplats vid älven (Älvstaranden, 2018).

4.2.1 Göteborgs Stads projektstyrningsmetodik och verktyg

Samtliga förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad använder ett ramverk (XLPM) för att hantera sina projekt som är utvecklat av Semcon. XLPM är till för att leda och styra uppdrag inom projekt, program samt portföljer. Det är fortfarande en ny metod för Göteborgs Stad som infördes för något år sedan. Förvaltningar är idag i implementeringsfasen och anpassas för staden och enskilt för varje förvaltning. Göteborgs Stad ansåg att det fanns ett behov av att få bättre ansvar med att styra projekt och såg samtidigt en stor nytta med att använda XLPM för att förbättra arbetet. Tillsammans med XLPM har förvaltningarna och de kommunala bolagen en gemensam byggprocess (GBP) att förhålla sig till. All projektstyrning ska vara dokumenterad och följa GBP, styrningen ska vara i relation till projektets omfattning.

Många förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad har ett kompletterande systemstöd som heter Antura Projects. Antura Projects finns som ett systemstöd för projekt, program och portföljer, som används av samtliga förvaltningar i denna uppsats. Antura är ett företag som jobbar nära sina kunder och känner väl till Göteborgs Stads projektorganisation, de erbjuder ett verktyg där kunden får anpassa sin projektmodell för att arbeta mer strukturerat med program, projekt och portföljer. Sedan år 2013 var Lokalförvaltningen en av de första med att tillämpa systemstödet. Här sker all dokumentation, ekonomi, planering och godkännande.

4.3 Nuläget inom projektstyrning

Följande sektion baseras på Trafikkontorets, Fastighetskontoret, Lokalförvaltningen, Älvstranden och Anturas perspektiv på hur nuläget ser ut kring projektstyrning inom respektive förvaltning.

Trafikkontoret

Respondent B och C har någorlunda liknande bild av hur dagens projekt hanteras och karakteriseras inom Trafikkontoret. Respondent C kategoriserar Trafikkontorets projekt som mindre till medelstora i sin omfattning, på grund av att komplexiteten i projekten ökar tenderar projektens omfattning dock att bli större. Respondent B nämner att storleken på projekten mäts i komplexitet och anser att det finns allt fler medel- till högkomplexa projekt. Byggen sker oftast inom samma geografiska områden men koncepten av projekten sträcker sig vanligtvis över fler platser än själva bygget. Projektens strategiska mål är oftast mer specificerade och alla inom organisationen ska arbeta enligt en trafikstrategi.

Vid stora och mer komplexa projekt hos Trafikkontoret hanteras dessa olika beroende på karaktären av uppdraget. Internt har diskussioner förts om att stora komplexa projekt inom större delområden ska styras som program i framtiden. Per definition har Trafikkontoret tydligt ramverk för projekt och vad projektstyrning innebär. Respondent

B uppger att ett projekt innebär att det finns en specifik budget, med klara start – och slutdatum samt konkreta mål. Till exempel vid ett brobygge kategoriserats bygget av bron som ett projekt, det har ett tydligt mål och genomförande. I dagsläget är det större fokus på att arbeta i projektform och stora projekt än programstyrning, Respondent B anser att Trafikkontoret måste uppnå en bättre projektmognad för att hantera programstyrning. Respondent C nämner att i vissa fall kommer programstyrning att användas inom organisationen, eftersom de har identifierat ett par stora projekt som passar bättre att styras som program. Ett av programmen är Hisingsbron, Respondent C är ansvarig för Hisingsbron som initialt påbörjades som ett stort projekt men som har nu gjort en omstrukturering i styret och ska styras som ett delprogram. Här har Trafikkontoret valt att använda delat ledarskap, en projektchef som fokuserar på bygget av bron och en programledare som fokuserar på programmet relaterade till bygget av bron och allt runt om kring som har att göra med bron. Idag har programstyrningen ej landat helt i organisationen utan detta är under utveckling, exempelvis har Trafikkontoret inte några konkreta mätvariabler för att mäta effektiviteten av programmet utan använder mål och krav för att möta upp andra förvaltningar, kommunen samt organisationer.

Fastighetskontoret

Respondent D anser att det idag inte finns en tydlig uppfattning för att kunna karakterisera projekten dvs projekttyper. Projekten i sig är spridda geografiskt i Göteborg och det kan finnas beroenden mellan områdena. Det finns många strategier, uppdrag och mål i Göteborgs Stad som Fastighetskontoret måste förhålla sig till, ett prioriterat mål är att minska bostadsbristen. Respondent D nämner komplexiteten som finns inom stadsutvecklingsprocessen, även fast varje kommun i Sverige är unik står alla inför samma utmaningar med samhällsutveckling. Det är en komplex process med många aktörer inblandade som ska ha en gemensam målbild men som inte alltid har det. Respondenten avslutar med att säga *"Alla söker stöd för att kunna möta dessa förutsättningar, för att kunna bygga mera. Det är stora utmaningar som vi alla har gemensamt och löser olika, men vi har alla samma lagstiftning att förhålla oss till."*

Respondent D nämner att fastighetskontoret går från en linjeorganisation till en mer projektorienterad verksamhet när det kommer till exploateringsprojekt. Beslutet av att göra denna förändring kom från direktörerna år 2015 då beslut fattades om ett stadengemensam projektmodell samt projektsystem. Det fanns ett behov av att skapa tydligare roller, ansvar, strukturer och metoder mellan de planerande förvaltningarna och samt Älvstranden Utveckling. Det finns ca 400 projekt pågående i olika skeden vilket Respondent D anser förvärrar en förändring, det är dock uttalat att alla nya projekt ska hanteras med den etablerade projektstyrningen. Gemensamt för förvaltningarna är att det finns mätetal i form av uppföljning gentemot politiken som anordnar mål och uppdrag, till exempel på ett mätetal är antalet bostäder som produceras på en årlig basis. Respondent D nämner att *"Vi har blivit styrda på antalet bostäder och inte på kostnad."* Det finns projekt som idag hanteras som program, men inte fullt ut enligt de möjligheter som program medför.

Lokalförvaltningen

Respondent E nämner att projekten inom Lokalförvaltningen är mest inom nybyggnation av verksamhetslokaler samt ombyggnationer. Projekten varierar i storlek med en budget på 50,000 kronor till 500 miljoner kronor. Byggprojekten i sig är lokaliserade på samma geografiska områden, men programmen för skolorna är placerade på olika platser. Det strategiska målet för projekten är att tillgodose verksamheternas lokalbehov.

Inom Lokalförvaltningen har alla projekt en dedikerad intern projektledare, därefter bemannas projekten beroende på storlek. Respondent E uppger att varje projekt har en klassificering på A eller B som baseras på komplexitet, där A anses som mest komplex och är därav i behov av högre krav på projektstyrningen. Inom lokalförvaltningen mäts effektiviteten via till exempel storleken på klassrum. Ekonomin i projekten följs upp med nyckeltal och följer upp kostnader per kvadratmeter. Respondent F nämner att vissa projekt har valts att styras som program på grund av att de anses vara en mer lämplig styrning då de hanterar flertalet projekt som behöver sam-koordineras. Framöver kommer exempelvis flera olika skolprojekt att upphandlas till en och samma konsultgrupp för att drivas som ett program. Respondent F anser att projektmognaden börjar bli bättre inom Lokalförvaltningen, och anser att de har fått en tydligare bild av arbetet samt strukturen.

”Mognaden är relativt god, men med nya arbets sätt, ökad volym och växande organisation så krävs justeringar i våra processer.” – Respondent F

Älvstranden Utveckling AB

Respondent G uppger att Älvstranden mestadels arbetar med större form av program och även arbetar som ett utvecklingsbolag för att ta fram nya koncept för hållbar stadsutveckling. Strategin för samtliga program och projekt är baserat på tre portföljer: utveckla hållbar stad, Utveckla värde av och förvalta fastigheter samt Forskning och innovation.

Respondent G nämner att ÄUAB var först ut av stadens stadsbyggande organisationer att titta på programstyrning, och är idag programägare för Skeppsbron. Valet att införa programstyrning var för att det fanns ett behov av att hantera att projekten blir större och samordning vad gäller politiska effektmål och nyttorealiserings. Enligt Respondent G arbetar ÄUAB med att uppnå nyttor under långa tidsperioder med hög grad av förändring i kombination med stort behov av samordning över tid, därför ansågs programstyrning var mer lämpligt för att styra stora projekten. Respondent G uppger att ÄUAB sedan tidigare har stor erfarenhet av att hantera projekt och har en vana av att arbeta inom byggprojekt, därför var det ett naturligt steg att gå över till programstyrning när projekten blev mer komplexa. För att mäta effektiviteten i programmen har Älvstranden valt att använda andra terminologier än i de vanliga projekten, det är mer fokus på effekten av mål och nyttor skapade gentemot politiken. Med hjälp av olika verktyg kan de visualisera effektmålen för att kommunicera mål utåt.

Antura

Respondent A arbetar för Antura och känner väl till hur samtliga förvaltningar arbetar i Göteborgs Stad med projekt och har många års erfarenhet av program- och projektstyrning från både privata och offentliga sektorn. Respondent A angav att det fortfarande är en del frågetecken kring programstyrning inom Göteborgs Stad ifall projekt ska styras som program eller projekt. Det är en annorlunda situation att arbeta med offentlig sektorn jämfört med privata sektorn, inom den privata sektorn arbetas program upp ifrån och ned medan den offentliga sektorn kommer program sätts nedifrån och upp.

Respondent A anser att Göteborgs Stad är projektmogna, samtliga förvaltningar har ett fungerande projektstyre att hantera projekten utifrån. Givetvis varierar projektmognaden mellan förvaltningarna, dock har Respondent A dålig inblick i hur väl förvaltningarna hanterar stora projekt idag. Därutöver har Respondent A en positiv bild av samarbetet mellan förvaltningarna, *”det är en komplex situation att styra projekt på, men trots förutsättningarna anser jag att förvaltningarna är duktiga på att integrera med varandra och samarbetet mellan dem.”*

4.4 Förvaltningarnas syn på Programstyrning

I följande sektion redovisas respondenternas syn på programstyrning samt vilka möjligheter som finns med programstyrning.

Trafikkontoret

Som tidigare nämnt ska allt fler framtida projekt styras som program eftersom det finns ett behov av att skapa nyttor längs vägen. Programstyrning inom Trafikkontoret handlar om att skapa en tydlig vision om vad som är målet med programmet och att det inte är en lika tydlig bild på hur det ska utvecklas längs vägen. Enligt Respondent C definieras projekt som följande: projekt har konkreta mål, klar plan över hur det ska genomföras och har ett tydligt start- och slutdatum. Program definieras mer som utvecklande och fortlöpande i organisationen. Idag styrs program till en viss del via XLPM för Hisingsbron och Västlänken. Inom organisationen finns en tydlig skillnad mellan vilka uppdrag som ska styras som program och projekt. Traditionella byggprojekt ska styras som projekt med tanke på att det är tydligt vad som ska uppnås med projektet. Detsamma gäller för Hisingsbron, det är en sak att bygga en bro som ett traditionellt byggprojekt men projektet innebär att knyta samman staden och bidra till målen inom Älvstaden, det handlar mycket om kommunikationen som sker inom Göteborgs Stad. Konceptet kring Hisingsbron är ”mer än en bro”, där det finns många nyttor att uppnå utöver självaste brobygget och många intressenter är involverade. En liknande bro som Hisingsbron ute på landsbygden hade förmodligen styrts som projekt där det inte är lika många intressenter inblandat och nyttan blir att uppnå en viss kapacitet. Därför är valet att använda programstyrning en självklarhet för Trafikkontoret, då det finns nyttor att uppnå och många intressenter att tillmötesgå. För Respondent C handlar programmet om att ta hänsyn till förändringar som sker inom Göteborgs Stad, alla samhällsbyggnadsprojekt påverkar varandra och programmet ska hjälpa till att bemästra dessa utmaningar. Samma gäller ”Västlänken i Staden”, det handlar inte om ett byggprojekt utan flera leveranser som ska sammankoppla staden, och det finns

många alternativ att välja mellan hur det ska ske. I vissa fall förekommer det diskussioner om projekt och program. Ett exempel är Linbana, tidigt i planeringsfasen skulle Trafikkontoret kategorisera Linbanan som ett program med tanken på att det fanns en vision om att applicera linbanor i Göteborg, men på grund av att projektet är påbörjat anses det styras som ett projekt.

Fastighetskontoret

Precis som andra anställda inom förvaltningar känner Respondent D till programstyrning enligt XLPMs definitioner. Här har de aktivt valt att inte arbeta med programstyrning i ett första steg eftersom de stegvis vill öka projektmognaden för att sedan avancera till programmets nytta. Programstyrning anses vara en bra möjlighet för förvaltningen eftersom Fastighetskontorets projekt t.ex. baseras på olika geografiska områden. Ekonomistyrning är också en viktig fråga och de ser programstyrning som en möjlighet att vara mer innovativ och samkordinera målen. Personligen anser Respondent D att det går att tillämpa programstyrning på helt nya andra områden än geografiska.

Lokalförvaltningen

I dagsläget har inte programstyrning förekommit inom Lokalförvaltningen men från och med år 2018 har det aktualiserats och påbörjats att strukturera arbetet internt kring programstyrning. Det finns en övergripande kunskap om program, det definieras som en möjlighet för att samkordinera projekt för att uppnå effekter. Allt fler projekt inom Lokalförvaltningen ökar i komplexitet samt storlek och därför finns behovet att använda programstyrning. Vid stora volymer och samarbetet mellan resurser i projekten ser Respondent E en fördel med att använda program inom organisationen. Lokalförvaltningen har påbörjat vissa program inom organisationen, eftersom förvaltningen har haft projektverktyget Antura Projects sedan år 2013 ser de ett behov av att vidareutveckla arbetssättet i verktyget. Respondenten uttrycker att *"idag ser vi program som en lösning hos oss, men på sikt kan det vara en bra lösning för alla förvaltningar gemensamt."* Precis som Trafikkontoret ser Lokalförvaltningen en tydlig skillnad på vad som är program och projekt inom förvaltningen. Ett exempel på ett tydligt projekt är när en fastighet ska byggas, om kunden vill ha något extra kopplat till fastigheten kategoriseras det som ett underprojekt. Kategoriseringen program används när det finns ett flertal skolor, förskolor, boenden som ska byggas, då behövs en bättre styrning för att synkronisera skolorna med varandra i tid och resurser.

Älvstranden Utveckling AB

Som tidigare nämnt har ÄUAB en etablerad programstyrning, med programägare, programledare, styrgrupp och olika delprogram. Respondent G finner programstyrning som en fördel att tillämpa på större satsningar med högre komplexitet och ger en förutsättning att hantera förändringar som sker i politiken samt externa miljöer. För den typ av satsningar Älvstranden arbetar med är det en fördel att arbeta med fokus på att uppnå nytta. För att veta om ett projekt ska styras enligt med program eller projekt finns en matris som redogör baserat på en komplexitetsgrad. I dagsläget kategoriseras Älvstrandens geografiska områden som program. Det finns även interna program som omsätter forskning till praktiken. Resterande projekt så som Linbana, som hamnar på Älvstrandens mark, anses styras som projekt och inte program med tanke på att det är fokus på bygget.

Antura

Respondent A nämner Linbanan som ett exempel där en diskussion förts inom Trafikkontoret kring om det ska drivas som ett program eller projekt. Ett exempel "Älvförbindelser" skulle kunna vara ett program eftersom varje enskilt projekt skapar nytta åt programmet vid olika tillfällen. Även Västlänken är ett exempel på ett program som har en mängd nyttor som ska åstadkommas längs vägen. Drivs dessa som enskilda projekt kommer det att ta längre tid och bli dyrare eftersom projekten måste samkoordineras.

4.5 Utmaningar med Programstyrning

I följande sektion beskriver respondenter vilka utmaningar som finns med programstyrning och hur det påverkar organisationen.

Trafikkontoret

För att kunna ta sig an programstyrning gäller det att uppnå en projektmognad, vilket både respondent B och C anser att Trafikkontoret inte ännu har uppnått. Det finns en oro att det kommer ställa till med mer bekymmer att använda programstyrning i dagsläget med tanke på att många projekt redan har påbörjats. Linbanan är ett exempel på ett projekt som år 2014 hade varit en bra lösning att styras som program, men där det nu vore för problematiskt att byta till program så sent in i projektet. Respondent C har stött på utmaningar med programstyrningen eftersom många inom organisationen och konsulter undrar vad som är poängen med att använda sig utav program. Det är en utmaning hos många inhyrda konsulter inom byggledningen som anser att program är ett ovant begrepp och förstå dess betydelse. I dagsläget är programmet för Hisingsbron inte fullt utvecklat och som tidigare nämnt är det definierat som ett delprogram, exempelvis finns det ingen styrgrupp, trots att behovet finns. Delprogrammet följer ej strikt XLPM eftersom Trafikkontoret inte anses klarar av det i dagsläget för att det kommer ta alldeles för mycket energi att göra det mitt av en projektplan. Det är istället större fokus på att använda metodiken inom program och nyttan av det. Hisingsbron anser Respondent C vara ett pilotförsök för framtida program. Respondent B pointerar att Trafikkontoret har kommit längre än andra förvaltningar just med projektmognaden, speciellt med tanke på att de är välmedvetna om utmaningarna med program medan andra förvaltningar har köpt ett koncept utan att fullt förstå innebörden med det. Samarbetet mellan förvaltningarna kommer alltid att vara en utmaning, men utvecklingen går mot bättre samarbeten. De har aktivt valt att arbeta i samma modell samt använda samma begrepp. Även fast förvaltningarna arbetar självständigt utgår samtliga från samma värderingar, Respondent C uppger dock att det i dagsläget finns en problematik i att det finns mål som säger emot varandra mellan förvaltningar som skapar utmaningar i arbetet.

Andra utmaningar inom Trafikkontoret är att de befinner sig i ett tidigt stadiet med programstyrning och ser ett behov av ytterligare kompetens inom organisationen. Både Respondent B och C nämner att ny kompetens behövs inom programstyrning då den befintliga rollen som projektledare kanske inte besitter den kompetens som behövs från en programledare. Som programledare krävs en person med mindre leveransfokus och

behöver istället förstå sig på styrformen. Systemstöd och arbetsmetodik finns idag på plats och är under implementering, men det är inte alltid att det fungerar rent praktiskt utan det krävs en förståelse för att kunna hantera verktygen. Respondent B anser att det inte är någon trygghet i att systemstödet finns, utan det måste sätta sig i organisationen för att det ska vara ett verktyg och det krävs anpassningsarbete kring det. Teorin kring program- och projektstyrning anser Respondent B finns inom organisationen, men att utföra det i praktiken är svårare eftersom arbetsmetoden kommer behöva ett anpassningsskede. Respondent C jämför Göteborgs Stad med Gävle Stad, det tog Gävle Stad sex år att komma igenom med alla processer kring projektstyrning, det är en stor förändring som kommer att ske och det kommer att ta tid. Även här handlar det om att finna en balans mellan teori och verklighet, respondent C ställer sig frågan *”hur långt ska man gå med teorin, det får inte bli ineffektivt?”*.

Fastighetskontoret

Utmaningen som Respondent D bedömer med programstyrningen är att det är många förvaltningar som är inblandade i stadsutvecklingsprocessen, här dyker det upp funderingar kring ägarskap av programmet, roller och ansvar. Viktigt att nämna är att samarbetet blir bättre och bättre mellan förvaltningar, idag väljer anställda att titta mer på processer än personer när något går fel. Den politiska suboptimeringen sätter förutsättningarna och gör det svårare att skapa en gemenskap. Det är också en utmaning med att maximera styrningen eftersom den offentliga sektorn inte arbetar med att maximera vinster, men i slutändan är behovet tydligt att det behövs styrning för att realisera projekten dvs bygga enligt planering.

Respondent D anser att det finns behov av kompetens inom Fastighetskontoret kring program, till och med att det ska vara ett eget kompetensområde. Idag finns kompetensen att driva projekt inom organisationen, men detta behöver kombineras med kompetens i att driva program som är på en mer strategisk nivå. Systemstödet Antura anses vara ett viktigt verktyg för att realisera program- och projektstyrningen, men viktigt att nämna är att verktyget är ett stöd. Respondent D lyfter även att det är viktigt att få stöttning och vägledning från centralt håll för att kunna förbättra arbetssätt och metoder. Respondent D anser att det är lika viktigt att arbeta med att förbättra arbetssättet för att minska ledtider, som att skriva i lagstiftningen.

Lokalförvaltningen

Respondent F angav utmaningar med att hitta ett gränssnitt mellan program- och projektledare samt att definiera rollerna. Det finns en oro hos projektledarna att de kommer förlora ansvar eftersom det är svårt att definiera krav på roller. Nödvändigtvis behöver inte en duktig programledare vara en duktig projektledare och tvärt om. Respondent F angav även att det fanns svårigheter kring begreppet program, det kan uppfattas som svårt att skilja på program och projekt som skapar en förvirring. Respondent F håller med om att mer kunskap och kompetens inom programstyrning behövs, utbildningar och workshops hade varit en bra lösning för att öka kunskapen inom organisationen. Det finns även behov för en roll som ska ta sig an att strukturera upp arbetet. Respondent F ser möjligheter att rekrytera internt för programledare i framtiden, det anses vara en möjlighet att utvecklas i organisationen. Respondent E håller med om att kompetensen om program är begränsad och att det kommer behövas göra åtgärden för att höja kompetensen internt. Systemstödet i Antura anses vara ett bra

hjälpmedel för att få en struktur på arbetet, och ser möjligheten med att kunna utveckla systemet ytterligare för specifikt program för att göra det tydligare. En annan utmaning som lyfts under intervjun är att det finns konflikter med målsättning inom Göteborgs Stad som går mot varandra.

Älvstranden Utveckling AB

Respondent G ser tydliga utmaningar med programstyrning eftersom det krävs en annan typ av kompetens inom program management som stadens organisationer inte riktigt tidigare arbetat med. De ser större utmaningar för Göteborgs Stad eftersom det behöver ställa om i organisationen när de gäller kultur och kompetens inom projektverksamheten. Respondent G anser att det inte finns en gemensam bild inom Göteborg Stad om program- och projektstyrning, det är en utmaning när det inte finns konkreta exempel, men det är något som de själva nu håller på att skapat. Respondent G nämner även att det finns ett behov av att utveckla kompetensen inom programstyrning, ÄUAB är duktiga på byggprojektledning men ser ett behov att utveckla kompetens inom programstyrning med koppling till stadsutveckling, en person som har mer övergripande kunskap om samordning än det operativa. Idag finns det externa konsulter som hjälper till med att stötta kring införandet av ett nytt arbetssätt.

Antura

De utmaningar som Respondent A anser generellt för programstyrning är att nyttor måste definieras och brytas ner, organisationer måste lyckas med koordineringen för att styra det på rätt sätt. Det är viktigt att tänka på att bara för en organisation är duktig på projekt innebär det inte automatiskt att de är duktiga på program. Organisationer måste först skapa en projektmognad och ställa sig frågan ” *hur duktiga är vi på att hantera stora projekt?* ”. Program drivs på ett helt annat sätt, med fokus på nyttor och effekter, kräver också en helt annat beslutsstruktur. Om det finns en vana att hantera projekten isolerat kommer det vara en utmaning att samkoordinera projekt och dela resurser etc. Även roller måste definieras, och vem som bär ansvaret är frågor som kommer att dyka upp inom Göteborgs Stad. En stor utmaning och risk för programmet är politiken som skiftar var fjärde år, det är något som absolut kommer att påverka programmet. Respondent A anser att det finns god kompetens inom de olika förvaltningarna och det handlar om att lyfta dessa i programmen. Det kommer innebära stor påverkan på arbetsmetoder med tanke på att programstyrning kräver kommunikation på en högre nivå med tanke på att det är många intressenter inblandade. Det kommer även kräva en stor förändring eftersom strukturen kommer baseras nedifrån och upp, där förvaltningarna kommer att styra och leverera program och nämnderna är de som finansierar. För att lyckas krävs det att förvaltningarna arbetar med kortsiktiga och långsiktiga effekter samt försöker skapa en balans för att optimera värdet på kort och långt sikt.

4.6 Framtiden inom Programstyrning

Det finns en klar bild om satsningen inom program för Trafikverket, de har tre större satsningar som per definition ska styras som program. Linbanan anser Respondent B vara ett potentiellt program, västlänken är mer ett samarbetsprogram, Hisingsbron är nu utvecklat som program eftersom man ser nyttor med att binda staden. Respondent C anser att Linbanan har många likheter som Hisingsbron när det kommer till styrform,

men sannolikt kommer projektet hanteras som ett ”stort projekt” eftersom själva bygget är ett tydligt projekt. Tänker man ett steg längre att flera aktörer ska sammankopplas så som Västrafik och Älvstranden Utveckling AB kan det vara smart att tänka i program form. Även kommande Älv-förbindelsen skulle kunna vara program, beroende på hur det utformas.

Även Respondent D ser möjligheter för Fastighetskontoret att använda programstyrning, och skulle kunna identifiera flertalet program idag. Först måste organisationen öka sin medvetenhet om varför de är begränsade idag och öka kompetensen. Respondent D anser personligen att programmet ska ligga på stadsledningsnivå, det skall vara ” *en funktion som ligger som ett paraply över nämnderna*”, det hade varit som mest effektivt. Fastighetskontoret anser att förändringen med en mer projektorienterad organisation har blivit bemött positivt.

Både Respondent E och F ser potential med program för Lokalförvaltningen samt övriga förvaltningar, speciellt om alla förvaltningar kan röra sig inom samma systemmiljö eftersom samkoordineringen kommer göra att det skapar en bättre strategi. Förändringen med styrningen har bemötts positivt av anställda, det ses som en stor fördel att arbeta strukturerat med styrningen och i framtiden ses större projekt som till exempelvis utbildningskvarter i Älvstaden som potentiella program. Även Respondent G ser en framtid där de flesta förvaltningar inom Göteborgs Stad arbetar i program. Respondent A indikerar på att det finns goda möjligheter för Staden att applicera programstyrning, men med förutsättningar till att det görs rätt. Baserat på sin erfarenhet anser Respondent A att, på ett övergripande plan, har Staden en viss projektmognad och att kompetensen finns inom förvaltningarna.

4.7 Jämförelse mot Kungälv's Kommun

Kungälv's Kommun är en mindre kommun än Göteborgs Stad i yta och befolkning. Respondent H nämner att kommunen har och står inför liknande utmaningar som Göteborg Stad i form av mycket utvecklingsarbete inom kommunen och större förändringar. Kungälv's Kommun såg ett behov av att styra projekt som portfölj eller program för att kunna öka effektiviteten och skapa bättre kontroll. Tidigare arbetade Kungälv som en linjeorganisation och hade ingen sammankoppling alls mellan projekten. År 2013 introducerades en ny projektmetodik för att kunna hantera nya och stora utmaningar med att kommunen kommer växa och mycket kommer att byggas. Respondent H anger att idag använder kommunen XLPM som har definierat program och projekt, i deras system finns det ett verktyg som hjälper till att bedöma om projekt ska hanteras som projekt, program eller ett uppdrag.

Respondent H beskriver programstyrning med mer mjuka termer, det handlar om att uppnå nyttor längs vägen för att programmet ska vara lyckat. Inom Kungälv anses programstyrning vara mer lämpligt än projektstyrning om det innebär högre risker samt högre budget. Även fast respondenten ser klara fördelar med programstyrning finns det utmaningar längs vägen. En stor utmaning är vem som bär ansvaret? Personen i frågan som bär ansvaret ska vara en person med ”tyngre” roll, som besitter erfarenhet och har kontakter med externa samt interna parter. Programstyrning är mer på en senior nivå, programledaren behöver inte bara kompetens utan också ett förtroende. Det krävs en gemenskap och sammankoppling mellan förvaltningar. En annan utmaning är att organisationen måste uppnå projektmognad för att kunna arbeta i program. Detta är

något Kungälv fick lära sig längs vägen med tanke på att de själva inte var projektmogna när det började med programstyrning. Valet att implementera programstyrning påverkade helt klart organisationen, Respondent H uttryckte sig att *"det behöves ett lyft på organisatorisk nivå"*. Organisationsstrukturen är idag annorlunda, tidigare togs beslut av en linjeförman, nu tas beslut i en styrgrupp. Projektledare har fått ta större ansvar och har haft kompetensen att styra programmen, inga externa konsulter har behövts för att stötta organisationen. Istället har nya metodiker så som XLPM stötta arbetet i form av begrepp och terminologier, för att lyckas med programstyrningen handlar det om att använda samma terminologi och begrepp i organisationen.

5 Analys

En analys har genomförts baserat på det teoretiska ramverket tillsammans med data från empirin. Följande kapitel är strukturerat baserat på samtliga frågeställningar och avslutar med att redogöra resultatet av hur Ekan Management kan stötta sina kunder inom program- och projektstyrning.

5.1 Skillnaden mellan program- och projektstyrning

Baserat på teori och resultat från empirin, anses det vara en signifikant skillnad mellan program- och projektstyrning i att det finns tydliga definitioner och typexempel på uppdrag som kategoriseras inom program eller projekt. PMI (2013) redovisar skillnaden mellan program och projekt genom tydliga definitioner: programstyrning syftar med att samkoordinera projekt för att uppnå nyttor längst vägen, medan projekt definieras som temporärt med ett tydligt start- och slutdatum. Ytterligare en tydlig skillnad mellan program- och projektstyrning är framgångsfaktorer, projektmål är generellt väldigt konkreta medan program har mer övergripande strategiska mål. Dessa definitioner är något som stämmer överens med samtliga respondents svar i intervjuerna, de pointerar att program är bäst lämpat när nyttor ska uppnås och behovet av att samkoordinera flertals projekt för att uppnå ett resultat. Baserat från intervjuerna skiljer sig vissa reflektioner åt, Linbanan är ett bra exempel på ett projekt som kan i olika perspektiv definieras som program eller projekt. Respondenter från Trafikkontoret reflekterar kring att Linbanan hade varit ett bra program, medan ÄUAB refererar Linbanan till ett tydligt projekt. Precis som PMI (2016) nämner är det viktigt att organisationer sätter en tydlig målbild vad som kategoriseras som program eller projekt, samhällsbyggnadsprojekt varierar mycket i sin karaktär och varje projekt är unikt i sig. Sammanfattningsvis, finns det en övergripande förståelse hos samtliga respondenter om vad som innefattar program- och projektstyrning. Den problematiken som beskrivs i Kapitel 1 är inte relevant för Göteborgs Stad, eftersom det beskrivs som program och projekt beskrivs som två olika karaktärer. Däremot, tar studien inte hänsyn till om förvaltningarna och det kommunala bolaget verkligen efterlever och verkligen applicerar den teoretiska kunskapen dem har kring program i organisationen. Vissa aspekter så som att kunskap saknas inom programstyrning kan tyda på att program efterliknar mer projekt i karaktären.

Något som respondenterna är överens om precis med teorin är definitionen av projekt. Definition av projekt är något som har kommit längre i form av begrepp eftersom anställda har lättare att identifiera projekt i sin organisation. Precis som Respondent G från ÄUAB nämner, kommer det underlätta att definiera program när det finns exempel på program att referera till och ha som utgångspunkt. En annan aspekt som skiljer program från projekt är omfattningen, forskare refererar till att program kan variera i storlek men vanligtvis anses vara stora i sin omfattning. Brown (2014), tyder på att program kan ha tydligt slutdatum men också fortlöpa kontinuerligt. Här skiljer sig respondenternas åsikt, Lokalförvaltningen har tydliga slut på sina program medan Trafikkontoret ser program som fortlöpande. Enligt teorin finns inget rätt eller fel, utan ett program kan fungera lika bra som långsiktigt och kortsiktigt. Mycket tack vare att de samtliga förvaltningarna och kommunala bolag arbetar med samma modell XLPM har det skapat en gemensambild av vad som skiljer program och projekt i generellt sammanhang. Begrepp och definitioner som finns inom XLPM har gjort det tydligt för anställda att förstå skillnaden mellan program och projekt, vilket Respondent H från Kungälv's Kommun tyder på är en viktig utgångspunkt för att arbeta med program.

Barnes et al. (2015) nämner att ledarskap inom program- och projektstyrning skiljer sig åt. Projektledarens roll innebär att rapportera till programledaren, som i sin tur rapportera vidare i ledningen och till relevanta intressenter. Programledare har en högre auktoritet, och anses vara en senior person som har arbetat flertals år med projekt och har en djupare förståelse för både mjuka och hårda värden. Herzog (2015) nämner däremot liknande egenskaper som en projektledare behöver som Barnes et al. (2015) nämner hos en programledare, både program- och projektledare ska ha en god kommunikationsförmåga internt och externt och samtidigt ha en teknisk förståelse. Mycket tyder på att projektledaren ska kunna leverera gentemot aspekter som tid, kostnad och kvalitet medan en programledare har större fokus på att samkoordinera projekten för att uppnå nyttor. Precis som teorin, pointerar Trafikkontoret, Fastighetskontoret och Lokalförvaltningen att en projektledare nödvändigtvis inte behöver vara en god programledare eftersom det krävs olika kvalifikationer. Respondenterna anser att projektledare oftast är fokuserad på det tekniska för att kunna ha den strategiska förståelsen i ett program. Baserat både från teori och empiri skiljs en programledare med projektledare åt, men de egenskaperna som beskrivs av en program- och projektledare innefattar både mjuka och hårda värden fast på olika nivåer. Enligt min analys, finns liknande egenskaper hos en erfaren projektledare som hos en programledare. En programledare ska ha ett brett nätverk, känna väl till organisationens kultur och strukturen samt ha flera års erfarenhet av projektledning, något som vanligtvis en erfaren projektledare besitter på.

Baserat på ovan analys och resultat, sammanställer Tabell 2 de huvudkoncept inom program- och projektstyrning för att kartlägga vad som skiljer program från projekt.

Tabell 2. Sammanställning av vad som karakteriserar projekt och program.

	PROJEKT	PROGRAM
OMFATTNING	Varierar i storlek med en konkret målbild på projektets start- och slutdatum.	Är oftast större i sin omfattning, i vissa fall är programmen fortlöpande.
PROCESS	Projektprocessen använder övergripande data och gör om det till en detaljerad projektplan. Micro-planering	Programprocessen är oftast övergripande och har ett större fokus på strategisknivå. Macro-planering
FRAMGÅNG	Projektframgång mäts i konkreta specifikationer som berör tid, budget och kvalitet.	Programframgång mäts i nyttor och är generellt övergripande.
LEDARSKAP	Projektledaren fokuserar på att leda teamet och bemöta specifika mål.	Programledaren fokuserar på strategiska mål, koordinera projekten samt kommunicera med intressenter.

5.2 Vilken styrning är mest lämpad för stora och komplexa samhällsbyggnadsprojekt?

I sektion 5.1 redovisades skillnader mellan program- och projektstyrning. Och teorin visade stämma överens med respondenternas bild av vad som definieras som program och projekt. Men vad anses mest lämpat för stora och komplexa samhällsbyggnadsprojekt? Barkley (2009) nämner förändringar som sker inom offentlig sektor, samhällen växer allt snabbare och byggprojekt blir allt mer komplexa att hantera. Kungälv's Kommun och Göteborgs Stad känner precis de förändringar som sker med att samhället växer allt snabbare och samhällsbyggnadsprojekt blir allt mer komplexa. Vanligt för samhällsbyggnadsprojekt enligt PMI (2013) är att beroende på målbild av projektet kan lösningen variera. Precis som i Göteborg, finns en vision av att förbättra förbindelsen mellan Hisningen och stadskärnan, något som kan lösas med olika alternativ till exempel bro, båt och linbana etc. Samhällsbyggnadsprojekt är unika i sig och oftast har inte organisationer svar på frågan *hur* en vision ska lösas. En annan viktig aspekt är att samhällsbyggnadsprojekt berör många intressenter som ska tas hänsyn till.

Baserat på sammanställningen i Tabell 3 kan många liknelser göras med samhällsbyggnadsprojekt göras med programstyrning. Enligt Barnes et al. (2015) ska programstyrning var ett bra alternativ för att hantera samhällsbyggnadsprojekt på grund av dess omfattning och komplexitet, det kommer öka effektiviteten av projekten på grund av det värdet programstyrning skapar. Göteborgs Stad vill uppnå nyttor så som att minska bostadsbristen och förbättra förbindelsen mellan älven vilket innebär att det finns många tillvägagångssätt och många intressenter att ta hänsyn till, vilket tyder på att programstyrning är en lämplig metod att använda. Men även finns det projekt som passar bättre att styras som projektstyrning, detta nämns även Trafikkontoret att ett brobygge ute på landsbygden hanteras bättre som projekt.

Tabell 3. Jämförelse av program- och projektstyrning gentemot samhällsbyggnadsprojekt.

<i>Karaktär av samhällsbyggnadsprojekt</i>	<i>Programstyrning</i>	<i>Projektstyrning</i>
Större i sin omfattning	✓	✓
Högre komplexitet	✓	
Berör många intressenter	✓	
Varierande lösningar	✓	

Eftersom det inte går att säga ett konkret svar ifall samhällsbyggnadsprojekt ska hanteras som programstyrning eller projektstyrning har en matris skapas i Excell. Matrisen redovisa i Tabell 4 och baseras på vilka förutsättningar som gör att projekt antingen ska hanteras som projekt eller program. En aspekt som skiljer projekt från program är specificeringen av mål, det sätter en tydlig riktlinje för om projektet skal kategoriseras som projekt eller program och kan i detta fall vara avgörande. Precis som tidigare nämnt är det upp till varje organisation att definiera vad som anses som höga/låga värden i dess kontext. Matrisen är ett hjälpmedel för att vidare kunna diskutera om vad som är mest lämpat baserat på projektets karaktär. Om svar för fråga 1 blir C – ”Vi har ingen form av projektstyrning idag”, rekommenderas det att inte välja programstyrning eftersom det krävs att organisationen i första hand kan hantera projekt.

Tabell 4. Vägledning för att definiera om ett projekt ska hanteras som projekt eller program.

Frågor	Alternativ
1 Hur väl hanterar ni projekt idag? Note: Använd projektmognadsverktyg för att kontrollera projektmognaden.	A Vi har haft flertals lyckade projekt
	B Vi har en etablerad projektstyrning idag
	C Vi har ingen form av projektstyrning idag
2 Är det många intressenter involverade?	A Det är många intressenter som påverkas av projektet, bl.a. Företag, allmänheten, kommunen etc.
	B Projektet påverkar en del intressenter
	C Projektet påverkar fåtal intressenter
3 Hur komplext är projektet?	A Projektet innefattar hög komplexitet
	B Projektet innefattar medel komplexitet
	C Projektet innefattar låg komplexitet, vi är väl erfarna av liknande projekt
4 Hur påverkar riskerna organisationen?	A Riskerna har en hög påverkan på organisationen
	B Riskerna har en medel påverkan på organisationen
	C Riskerna har en låg påverkan på organisationen
5 Hur hög är budgeten för projektet?	A Projektet har en hög budget
	B Projektet har en medelhög budget
	C Projektet har en låg budget
6 Anser ni att projektet är stort i sin omfattning?	A Vi har inte definierat ett slutdatum
	B Projektet kommer ta några år att genomföra
	C Nej, projektet kommer inte ta lång tid (> 2 år)
7 Organisationens förmåga att skapa en struktur kring beslutsfattande och styrande för programmet?	A Vi har en god struktur för beslutsfattande och styrande
	B Vi kommer förmodligen skapa en struktur för beslutsfattande och styrande
	C Vi kommer inte ha någon förmåga att skapa en struktur för beslutsfattande och styrande
8 Hur starkt är behovet av samkoordinering mellan olika projekt?	A Många projekt kommer behövas samkoordineras för att skapa större nytta
	B En del projekt behöver samkoordineras
	C Projektet kan hanteras individuellt, ej beroende av andra projekt
9 Vad är målet med projektet?	A Vi arbetar med att uppnå nyttor, vi drivs av
	B
	C Ja, vi har en tydlig definition om vad vi vill åstadkomma med projektet

En viktig reservation att nämna är att det finns utmaningar inom den offentliga sektorn som är en risk för programstyrningen. Barkley (2009) lyfter att politiken kan vara en risk för programmet, när politiken ändras var fjärde år kan det finns misstreckande för programmet och dess syfte. Men samtliga respondenter nämner politiken redan som en utmaning idag, politiken ändras och stora projekt blir påverkade av politiken. Här är det viktigt att det finns tydliga mätetal för programledaren att redovisa till nya politiker

och på så vis kunna få med dem på banan. En annan utmaning som sker mellan förvaltningarna är till en viss del brist på samarbete och kommunikation, mål säger emot varandra och bidrar till ineffektivitet. Programstyrning innebär kommunikation på en högnivå och skapar en gemensam målbild för organisationer, det kommer till viss del lösa problematiken av att förvaltningarna uppfattar att mål säger emot varandra. Programstyrningen kommer bidra med att projekten samkoordineras för att uppnå en gemensam nytta, alla strävar efter samma mål.

Följande kan konstanternas från studien är att programstyrning kommer ha en större roll inom samhällsbyggnadsprojekt, forskare tyder på att projekt inom samhällsbyggnad blir allt mer komplexa att hantera individuellt och har ett behov av att arbeta mer effektivt med programstyrning. Samtliga förvaltningar är positiva till programstyrning och ser det som en möjlighet att till bli mer effektiva i sitt styre, tre av fyra förvaltningar/bolag har påbörjat någon form av arbete kopplat till programstyrning och Fastighetskontoret har identifierat potentiella program för framtiden. Enligt Respondent H har Kungälv Kommun en etablerad programverksamhet och ser nyttan av att arbeta i programform när det innebär högre risker och budget för samhällsbyggnadsprojekten i kommunen. Precis som Respondent C nämner, ett brobygge är i sig ett tydligt projekt medan ett större koncept kring ett brobygge ska behandlas som ett program.

5.3 Krav som införande av programstyrning ställer på organisationen

För att lyckas med programstyrning krävs enligt Haidar (2016) ett tydligt ramverk med planering, vision och vilka resurser som krävs. Det är viktigt att hela organisationen godkänner och har en förståelse för programmets innebörd för att minska på motstånd, annars finns det en risk att programmet inte blir av. Krav som ställs på metodik är inte allt för annorlunda från en projektorganisation, liknande metoder och verktyg används fast med en annan omfattning. Eftersom samtliga förvaltningar och kommunala bolag inom Göteborgs Stad använder XLPM finns det en grund att stå på och skapa en gemensambild för att hantera projekt och program, vilket skapar förutsättningar för att få ett effektivt styre. Levin och Green (2010) nämner att det är viktigt som första steg att ha tillgång till elektroniska dokument, vilket tyder på att Göteborgs Stad är inne på rätt riktning eftersom XLPM och systemstödet Antura Projects är etablerat hos samtliga förvaltningar. Eftersom XLPM och Antura Projects fungerar som ett verktyg innebär det inte att styrning automatisk fungerar som den ska, samtliga respondenter nämner att det saknas kompetens inom programstyrning. Idag finns goda förutsättningar för att lyckas med programstyrning för samtliga förvaltningar i form av organisationens förståelse, metodik och systemstöd som i teorin anses vara oerhört viktigt för att etablera programstyrning. Men bara för att verktygen finns på plats innebär det inte att styrningen fungerar som den ska, det gäller att kunna applicera och hantera verktygen i praktiken. Detta är en aspekt som nämns av b.l.a. Respondent D som anser att det saknas kunskap om verktygen ska användas i praktiken. Att arbeta med programstyrning är identifierat både från teorin och empirin anses vara på en mer strategisk nivå. Som tidigare nämnt, är projektledare vanligtvis teknisk och operativt kunniga men det som krävs för programmet är en mer strategisk kompetens. Respondent H från Kungälv Kommun lyfter att programledaren ska besitta på kontakter internt och extern, här lyckades Kungälv lyfta projektledare till programledare och ta vara på den kompetensen. Även Respondent A från Antura

nämner att de finns bra kompetens hos samtliga förvaltningar som kan lyftas till programnivå. Som tidigare nämnt i förgående stycke kan en erfaren projektledare besitta på liknande egenskaper som en programledare behöver för att styra program. Det kan även var ett sätt att motivera anställa att klättra i karriären samtidigt som organisationen tar till vara på värdefull kompetens.

En intressant reflektion som samtliga respondenter nämner som ett krav för programstyrning är att uppnå en projektmognad för att kunna hantera program, något som inte lyfts i teorin. Enligt Kerzner (2009) innebär projektmognad när en organisation har lyckts med att implementera flertals framgångsrika projekt. Förvaltningarna är duktiga på projekt, något som märks med tanke på hur många projekt som genomförs dagligen i deras arbete och med ett etablerat projektstyre, även Respondent A från Antura som är kunnig inom ämnet tycker absolut att förvaltningarna har kommit en god väg med projektstyrningen. Respondenterna från Trafikkontoret och Lokalförvaltningen anser att de kan bli bättre inom projektstyrningen, men anses redo för att utveckla styrningen för att kunna bemöta den tillväxt som sker med hjälp av programstyrning. Det finns ett behov av att kunna samkoordinera projekten bättre och arbeta med nyttor istället för konkreta leverabler. Liknade som Kungälv's Kommun som valde programstyrning innan de hade uppnått projektmognad fick de utvecklas efter tiden, risken av att implementera programstyrning för tidigt är att det blir för komplext att hantera alternativt att det hanteras i slutändan som ett stort projekt och inte ta tillvara på nyttan programstyrning kan skapa för en organisation.

5.4 Hur programstyrning införs mest lämpligen i en projektorganisation

Haidar (2016) lyfter vikten av att skapa ett ramverk vid implementationen av programstyrning, i början skall det finnas en tydlig vision och mål samt skapa en strategisk plan som sedan följer upp med planering och i slutet ska målen kunna redovisas. Reiss et al. (2006) nämner just att ett vanligt misslyckande vid implementeringen av programstyrning är svårigheten att definiera nyttor. En metod för att definiera nyttor är att kartlägga projekt och program, precis som Figur 2 visar det möjligheter på att bryta ner nyttan till program och projektnivå. En utmaning hos Trafikkontoret är att det saknas tydliga effektmål och har påbörjat ett program utan att definierat tydliga måttal för hur programmet ska mäta sin effektivitet. Lokalförvaltningen och Fastighetskontoret effektivitet har stort fokus på operativnivå och är väldigt konkreta som mål ska vara för projekt. Om förvaltningarna och kommunala bolag inom Göteborgs Stad saknar tydliga effektmål finns det en risk att projekten inte skapar optimal nytta, fel projekt prioriteras och precis som samtliga respondenter nämner att mål går emot varandra. Måttal skapar förutsättningar för programledaren att kommunicera till intressenter och bevara stödet av programmet. En implementationslösning i detta fall är att tänka på Reiss et al. (2006) två olika perspektiv kring fördelar av programstyrning, Top-down och Bottom-up. Vid införande av programstyrning kan antingen organisation sätta riktlinjerna för programmet i form av strategi eller så kan projekten styra vilka nyttor som ska uppfyllas genom att koordineras tillsammans. Förvaltningarna i Göteborgs Stad använder sig av båda perspektiven. Lokalförvaltningen väljer att koordinera sina projekt via programstyrning för att uppnå mer effektivt arbete från ett Bottom-up perspektiv, medan ÅUAB fokuserar på att bidra med nyttor via ett Top-down perspektiv.

Haidar (2016) lyfter även vikten av att dokumentera och använda ett systemstöd för att effektivt kunna hantera programstyrningen. Som tidigare nämnt har Göteborgs Stad implementerat metodstöd i form av XLPM och systemstödet Antura Projects, något som ger dem en grund för att hantera program- och projektstyrning. En viktig reservation mot implementering av programstyrning är att teorin fokuserar mer på hårdvärden än mjukvärden. Respondent D från Fastighetskontoret lyfter problematiken med att det finns verktyg på plats men att organisationen inte har kompetensen att hantera programstyrningen. Precis som Haidar (2016) nämner, kräver programstyrning macro-planering, det innefattar en kompetens på väldigt hög strategisknivå. En viktig del av implementationen av programstyrning är det finns en programledare samt styrgrupp på plats, för att hantera de strategiska frågorna. Precis som diskuterat innan, behövs ytterligare kompetens inom programstyrning än vad en projektledare besitter på. Egenskaper för en programledare ska innefatta både tekniska och kulturella förståelse. En kommunikationsplan kommer krävas på en högnivå, effektmål ska definieras och programmet ska bedrivas med likande verktyg inom projektstyrning. En jämförelse av Figur 1 och Figur 3 visar på att programstyrning är baserat på en mer övergripande nivå än projektstyrning som genomförs på en mer detaljeradplan. Det bidrar även till Arto's et al. (2008) påstående som anser att programstyrning är mer ett öppet system än projektstyrning vilket bidrar till möjligheter för innovativt arbete i samband med programmet. Samtliga respondenter nämner att de vill uppnå nyttor med programmet, men en ytterligare aspekt att ta hänsyn som Respondent D nämner är att nyttorna kan bidra med en mer innovativ lösningen än att hantera individuella projekt eftersom allt inte är definierat i förväg.

Barkley (2009) redovisar två perspektiv på program- och projektstyrning som identifierar en kort- eller långsiktig lösning. ÄUAB och Lokalförvaltningen har valt att applicera programstyrning på två olika nivåer, varav ÄUAB fokuserar på ett långsiktigt perspektiv för att skapa förändringar inom Göteborg Stad i programform. Lokalförvaltningen har ett mer kortsiktigt perspektiv med sin programstyrning med fokus på att förbättra på en organisatorisk nivå. Viktigt att notera är att inget perspektiv är rätt eller fel, och att det kan vara värdefullt för Lokalförvaltningen att påbörja med ett smalare perspektiv eftersom enligt Barkley (2009) är det lättare att applicera moderna managementverktyg när det är i mindre format, vanliga verktyg att applicera är bland annat, riskanalyser, kritiska linjen och systemstöd. En annan aspekt att ta till hänsyn till vid implementeringen av programstyrningen är att organisationer känner sig trygga med projektstyrningen. Eftersom programstyrning använder liknande verktyg som projektstyrningen, förutsätter det till viss del att projektstyrningen fungerar som det ska för att kunna maximera värdet av programmet, det är trots allt projekten tillsammans som skapar värdet för programmet.

5.5 Hur ett managementkonsultföretag kan stötta sina kunder inom program- och projektstyrning

Baserat på tidigare analys har flera problemområden identifierats inom programstyrning, något som ett managementkonsultbolag kan stötta sina kunder med. Följande sektion baseras på Ekan Managements som konsultbolag och hur de kan stötta sina kunder inom ämnet. Idag erbjuder Ekan konsulttjänster inom projektstyrning och

hjälper sina kunder genom att stötta dem i arbetet. Liknande metoder fungerar även för programstyrning med en annan kontext.

Projektstyrning

Till en början finns det möjlighet för Ekan att stötta Göteborgs Stad med att utveckla projektstyrningen. Tre av fyra respondenter känner att de kan utveckla sin projektstyrning och bli tryggare i den rollen. För att börja programstyrning krävs det att organisationen är projektmogen, Ekan kan stötta förvaltarna i form av att mäta projektmognad och kartlägga deras nuvarande situation för att analysera om de är redo för programstyrning. Detta är något som gäller generellt för organisationer som ett första steg för att ta sig an programstyrning.

Programstyrning

Tre av fyra förvaltningar/bolag arbetar med programstyrning idag och Fastighetskontoret är villiga att arbeta med programstyrning i framtiden. Eftersom samtliga förvaltningar och bolag har etablerat systemstöd och metodiker, gäller det att Ekan stöttar i form av kompetens och strukturering av programmen. De områden som har identifierats som ett potentiellt behov hos kunder kring programstyrning är följande:

- Utbildning av programledare
- Effektmål
- Resurshantering
- Riskhantering
- Programinnehåll
- Kommunikationsstrategier
- Strukturering av det dagliga arbetet
- Styrningsstruktur
- Strategiskt arbete

Utbildning av programledare

Som tidigare nämnt saknas det kompetens inom programstyrning hos samtliga förvaltningar. Ett problemområde som nämns av respondenterna är behovet av en programledare då nuvarande projektledare besitter på mer operativkompetens och saknar den strategiska kompetensen. Precis som Respondent H från Kungälv's Kommun nämner, lyfts deras projektledare i organisationen till programledare. Det finns möjligheter för Ekan att utbilda nuvarande projektledare till programledare, här krävs det att utbilda projektledaren till att få en mer strategisk kunskap samt förståelsen kring dokumentation och arbetet kring programstyrning. Genom att lyfta projektledare tar organisationen vara på kompetens inom organisationen eftersom de besitter på ett nätverk och har god relation till verksamheten.

Programinnehåll och Effektmål

Ett annat område för Ekan att stötta sina kunder med är programinnehållet, precis som Ekan arbetar med rådgivning och processhantering inom projekt går likande koncept att applicera i program. Förvaltningarna har XLPM och Antura Projects som systemstöd, Ekan kan stötta kunden i gapet mellan metodiken och systemstödet att

anpassa verktygen till den dagliga verksamheten. Till en början kräver det att Ekan stöttar i arbetet med att definiera effektmål och sätta upp måttal.

Kommunikation och Resurshantering

Programstyrning innebär en hög kommunikationsförmåga och koordinering av resurser, här kan Ekan stötta i form av att skapa kommunikationsstrategier för att förbättra samarbetet inom Göteborgs Stad. Resurshanteringen är ett område som är krävande inom programstyrning och även här kan Ekan stötta sina kunder i arbetet. Programstyrning innefattar hög budget och är en hög risk för organisationen ifall det blir misslyckat. Riskhantering är ett verktyg som appliceras inom program, här kan Ekan stötta sina kunder med att skapa en struktur för att hantera risker liknande som i projektstyrning.

Sammanfattningsvis, baserat på empirin finns det behov av utbildning inom programstyrning hos förvaltningarna. Ekan kan håll utbildningar och workshops för att skapa en helhet med de verktyg dem har idag, men det krävs att alla inom organisationen förstår sig på nyttan med program och ser till att begreppet sätter sig i organisationen. Det krävs även att förvaltningarna skapar en struktur hur styrningen ska ske med programmen för att uppnå effektivitet. Därefter kan Ekan coacha och stötta sina kunder med att implementera och underhålla programmen. Även vid framtida beslut, exempelvis Fastighetskontoret kommer behöva stöttning med vilka projekt som kommer ingå i ett program.

6 Slutsats

Målet med uppsatsen var att lära om program- och projektstyrning, för att vidare kunna göra valet om när program eller projekt ska appliceras på stora och komplexa samhällsbyggnadsprojekt. Programstyrning börjar bli en mer attraktiv metod för att hantera stora och komplexa projekt inom den offentliga sektorn. Studien lyfter de utmaningar som Ekan Management och Göteborgs Stad har stött på relaterat till program- och projektstyrning och reder ut frågeställningar som definierats i Kapitel 1 "Inledning". Nedan sammanställs svar på frågeställningar som är baserat på analysen i Kapitel 5 "Analys":

På vilket sätt skiljer sig programstyrningen jämfört med projektstyrning och vilka krav ställer programstyrning på organisation, kompetens, metodik och systemstöd?

Den framstående skillnaden mellan program- och projektstyrning är att målen är specificerade på olika nivåer. Projekt innefattar konkreta leverabler med tydlig tidsram, medan program arbetar med att uppnå nyttor på en högre strategisknivå. Vanligtvis har inte program ett tydlig slut, kan även innebära att programmet är fortlöpande. Viktigt med programstyrning är att samkordinera projekt för att uppnå gemensam nytta i längden, projektstyrning kan innebära att hantera projekt isolerat. En annan aspekt som skiljer program- och projektstyrning är ledarskapet. En programledare besitter vanligtvis på högre auktoritet och en högre strategisk kompetens, medan en projektledare kan innefatta en mer operativ kompetens.

För att kunna hantera programstyrning krävs en viss projektmognad, projekten som samkoordineras inom programmet är nyckeln till att bidra med framgång och nytta. Metodik och systemstöd är förutsättningar för att organisationen ska kunna hantera program, Göteborgs Stad har implementerat XLPM och Antura Projects som har skapat goda förutsättningar för att hantera program och projekt enligt liknande villkor. Vidare är det viktigt att ha kompetens inom organisationen för att hantera verktygen och metoder, något som idag saknas inom Göteborgs Stad.

Är projektstyrningen den metod som är mest lämpad för stora och komplexa samhällsbyggnadsprojekt?

Kan programstyrning av projekt vara en metod att föredra vid styrning av komplexa samhällsbyggnadsprojekt och under vilka förutsättningar är programstyrning att föredra?

Projektstyrning är att föredra vid samhällsbyggnadsprojekt som har ett konkret mål och genomförande är givet. Vanligtvis vid ett brobygge är projektstyrning att föredra när det går att definiera, tid, budget, genomförandet och vad den konkreta leverabeln är. Vidare visar studier att samhällsutveckling innefattar allt fler större och komplexa projekt på grund av den snabb tillväxten som sker i dagens städer. Vid större komplexitet, budget och storlek av projekt har projektstyrning svårare att kontrollera och synkronisera projekt för att följa samma målsättning, Respondenter H från Kungälv's Kommun anser att programstyrning är ett bättre styre att använda vid dessa förutsättningar. För att förbättra kommunikation mellan Hisningen och stadskärnan, finns det mer att ta hänsyn till än att enbart brobygget. När många intressenter är involverade, genomförandet är inte helt givet och nyttor ska skapas utöver själva

brobygget är programstyrning att föredra eftersom det kommer skapa en samkoordinering mellan projekten som tillsammans skapar ett värde.

Hur införs programstyrning lämpligen i en projektorganisation?

Viktigt vid implementering av programstyrning är att först kunna hantera stora projekt, projektstyrning ska först vara etablerad i organisationen innan programstyrningen etableras. Nästa steg är att definiera mål och vision med programmet, det är viktigt att kunna bryta ner målen till projekten för att prioritera rätt projekt. Vidare implementeras programstyrning med liknade verktyg som finns inom projektstyrning, men kommer innebära på en högre strategisk nivå. Vidare kan programstyrning implementeras via Top-down och Bottom-up perspektiv, vilket kan relatera till ett långt- och kortsiktigt perspektiv på programstyrning. Beroende på vad det finns för behov för organisationen tillämpas det olika perspektiven, precis som för ÄUAB och Lokalförvaltningen passar båda perspektiven inom samhällsbyggnadsprojekt.

Hur kan Ekan Management som konsultbolag stötta sina kunder med att erbjuda rätt kompetens, verktyg och metoder för program- och projektstyrning baserat på kundernas förutsättningar och krav?

Ett viktigt första steg som Ekan Management som konsultbolag kan stötta sina kunder inom är att kartlägga nuläget kring projektstyrning, hur hanteras stora projekt idag? Fungerar den etablerade projektstyrningen för att kunna gå vidare med program? Likande tjänster som erbjuds inom projektstyrning så som utbildningar av projektledare, resurshantering, riskhantering, kommunikationsstrategier och strategiskarbete etc. kan anpassas till programstyrning. Ytterligare en faktor är att förvaltningarna/bolag saknar kunskap inom programstyrning och här finns det behov att stötta att strukturera arbetet kring programmen. Ett stort behov är att konkretisera effektmål, organisationen behöver mätetal för sina program för att redovisa till sina intressenter.

Avslutningsvis, finns det en stor nytta att stötta befintliga projektledare och utveckla deras kompetens till programledare. Genom att utbilda nuvarande projektledare kommer organisationen ta till vara på värdefull kompetens och erfarenhet, det kommer erbjuda anställda möjlighet att utveckla sin karriär.

6.1 Framtida studier

Mycket forskning om programstyrning finns riktat mot den privata sektorn, det finns behov att komplettera med ytterligare forskning inom den offentliga sektorn. Till exempel behövs vidare studier om implementering av programstyrning, det är en vag term och det teorin har att erbjuda i dagsläget är svår att konkretisera i praktiken. Vidare att studera är skillnader mellan den privata- och offentliga sektorn inom samhällsbyggnadsprojekt, finns det skillnader eller baseras programstyrning under samma förutsättningar? Avslutningsvis, finner författaren intresse av att studera praktiska arbetet av programstyrning, vid vilka tillfällen övergår programstyrning till projektstyrning, vad är det som gör att program efterliknar projekt i praktiken? Syftet är att konkretisera problematiken med att program efterliknar storprojekt och hur utförande av program går att förbättra.

Referenser

Artto, K., Martinsuo, M., Gemünden, H.G. & Murtoaro, J. (2009). Foundations of program management: A bibliometric view. *International Journal of Project Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 1-18.

Barkley, B. (2011). *Government program management*. McGraw-Hill, New York.
Barnes, P., Farren, R., Haidar, A.D. & Wells, K.P. (2015). *Programme management in construction*. ICE Publishing, Westminster, London.

BELL, J. (2005). *Doing your research project: a guide for first-time researchers in education, health and social science*. 4 edition., Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Bouras, V.K. (2013). A Method for the Evaluation of Project Management Efficiency in the Case of Industrial Projects Execution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 74, pp. 285-294.

Brown, J.T. (2014). *The handbook of program management: how to facilitate project success with optimal program management*. 2nd. Edn., McGraw-Hill, New York.

Bryman, A. (2012). *Social research method*. 4 edition. Oxford: Oxford University Press.
C Ferns, D. (1991). Developments in programme management. *International Journal of Project Management*. Vol. 9, No. 3, pp. 148-156.

Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide : For Small-scale Research Projects*. 5. uppl., Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.

Ekan (2018). *Information om Ekan Management*. <http://www.ekan.com/om-ekan-management/> [2018-04-20]

Evaristo, R. & van Fenema, P.C. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms", *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 275-28

Gray, R.J. (1997). Alternative approaches to programme management. *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 5-9.

Göteborgs Stad (2018) *Information om kommunens organisation*.
<http://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/sa-styrs-goteborg> [2018-04-06]

Haidar, A.D. (2016). *Construction Program Management – Decision Making and Optimization Techniques*. 1. edn, Springer International Publishing, Cham.

Institute, P.M. & Project Management Institute (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 4th. edn., Project Management Institute, Inc, Newtown Square, Pa.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Levin, G. & Green, A.R. (2010). *Implementing program management: templates and forms aligned with the Standard for program management*. 2nd. Edn., CRC Press, Boca Raton.

Lycett, M., Rassau, A. & Danson, J. (2004). Programme management: a critical review. *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 289-299.

Pinto, J.K. (2013). *Project management: achieving competitive advantage*. Third Edn., Pearson, Boston.

Project Management Institute (2013). *The standard for program management*. 3rd. edn., Project Management Institute, Newtown Square, Pa.

Project Management Institute (2016). *Construction extension to the PMBOK guide*. Project Management Institute, Inc, Newtown Square, Pennsylvania.

Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Project Management Institute, Sixth edn., Project Management Institute, Newtown Square, PA.

Reiss, G., Anthony, M., Chapman, J., Leigh, G. & Pyne, A. (2006). *Gower handbook of programme management*. 1 st. edition, Routledge, Abingdon and New York.

S.Herzog, M. (2015). *Project Management: Leadership and Communications*. EMC.

Stadsutveckling (2018). *Information om Stadsutveckling i Göteborg*.

<https://stadsutveckling.goteborg.se/sv/> [2018-04-12]

Thiry, M. (2012). *Program management*. 1. Edn., Gower, Burlington, Farnham, Surrey, England.

Valnos (2018). Programstyrningens olika metoder [oblagsbild].

<https://www.valnaos.com/entretien-expert-siam-service-integration-and-management/> [2018-05-24]

Van Der Merwe, A.P. (1997). Multi-project management—organizational structure and control. *International Journal of Project Management*, vol. 15, no. 4, pp. 223-233.

Älvstranden Utveckling AB (2018). *Information om Älvstranden*.

<http://alvstranden.com/> [2018-04-12]

Appendix A – Intervjufrågor Antura

1. Vad använder ni för styrning idag på era projekt för Göteborgs Stad?
 - a. Vid stora och mer komplexa projekt, hur styrs dessa?
2. Känner du till programstyrning?
 - a. Hur skulle du beskriva programstyrning?
 - b. Under vilka förutsättningar menar du att programstyrning kan vara mer lämpligt än projektstyrning?
 - c. Ser du några utmaningar med program för Göteborgs Stad? "
3. Om Göteborgs Stads olika förvaltningar väljer att använda programstyrning, vad tror du det ställt för krav på organisationen?
 - a. På vilket sätt hade det påverkat ert arbetssätt i form av metod och systemstöd?
 - b. Placera följande om programstyrning hade haft Låg-, medel- eller högt krav på: organisation, kompetens, metod, systemstöd
4. Vilka typer av projekt arbetar ni med idag inom samhällsbyggnad för Göteborgs Stad?
5. Enligt era samhällsbyggnadsprojekt vilka skulle falla in på programstyrning och vilka faller in på projekt? Varför?
6. Vad är din åsikt om att applicera programstyrning hos de olika förvaltningarna?

Appendix B – Intervjufrågor för Förvaltningarna och ÄUAB

1. Vad använder ni för styrning idag på era projekt?
 - a. Vid stora och mer komplexa projekt, hur styrs dessa?
 - b. Varför har ni valt just denna styrning?
 - c. Hur mäter ni effektiviteten?
 - i. Hur vet ni att det är rätt?
 - ii. Arbetar ni så här för övrigt i organisationen?
2. Känner du till programstyrning?
 - a. Hur skulle du beskriva programstyrning i eran organisation?
 - b. Under vilka förutsättningar menar du att programstyrning kan vara mer lämpligt än projektstyrning?
 - c. Ser du några utmaningar med program för er organisation?
3. Om ni väljer att använda er utav programstyrning, vad tror du det hade ställt för krav på organisationen?
 - a. Hur ser det ut med kompetensen inom program i organisationen?
Behövs ny kompetens?
 - b. På vilket sätt hade det påverkat ert arbetssätt i form av metod och systemstöd?
 - c. Placera följande om programstyrning hade haft Låg-, medel- eller högt krav på: organisation, kompetens, metod, systemstöd
4. Vilka typer av projekt arbetar ni med idag inom samhällsbyggnad?
 - a. Vad har ni mest av?
 - b. Hur använder ni begreppet samhällsbyggnadsprojekt?
 - c. Har projekten samma strategiska mål?
 - d. Hur ser storleken på projekten? (små-, medel-, stora projekt)
 - e. Är stora projekt med delprojekt lokaliserade på olika geografiska områden?
 - f. Är målen med projekten övergripande eller mer specifika?
5. Enligt era samhällsbyggnadsprojekt vilka skulle falla in på programstyrning och vilka faller in på projekt? Varför?

Appendix C – Intervjufrågor Kungälv Kommun

1. Vad använder ni för styrning idag på era projekt?
2. Känner du till programstyrning?
 - a. Hur skulle du beskriva programstyrning i eran organisation?
 - b. Under vilka förutsättningar menar du att programstyrning kan vara mer lämpligt än projektstyrning?
 - c. Ser du några utmaningar med programstyrning för er organisation?
3. När ni valde programstyrning hur har det påverkat er organisation? Behöves ny kompetens eller fanns det kompetens inom organisationen?
 - a. På vilket sätt har det påverkat ert arbetssätt i form av metod och systemstöd?
 - b. Hur har externa konsult hjälpt er med arbetet inom programstyrning?
4. Enligt era samhällsbyggnadsprojekt vilka skulle falla in på programstyrning och vilka faller in på projekt? Varför?