

UTKAST

Programstyrning

ett verktyg för samordnad
styrning med fokus på
gemensamma mål och
nyttor

Version 4.0

Thomas Lundquist
Malmö stad
2018-05-17

Thomas.lundquist@malmo.se

Avsnitt 1

Programstyrning i komplexa uppdrag

1. Introduktion

Komplexiteten i att driva förändrings- och utvecklingsarbete har ökat under de senaste decennierna. När antalet aktörer och antalet projekt ökar i omfattning ökar också komplexiteten. Behovet av samverka mellan olika förvaltningar inom kommunen men även behovet av samverkan med och olika fastighetsägare, ideell sektorn, medborgarna med flera ökar. Uppkomna frågeställningar går ofta på tvärs över organisationsgränserna vilket ytterligare ökar komplexiteten och utmaningarna. Det finns behov av att flytta fokus från det enskilda projektet till flera projekt och aktiviteter som sammantagit ska uppnå övergripande mål och skapa långsiktig nytta.

Malmökommissionen har i sina rekommendationer lyft fram stadens behov av att förändra sina processer för ökad social hållbarhet genom kunskapsallianser och demokratiserad styrning. Även FN:s 17 globala hållbarhetsmål pekar på behovet av förstärkt partnerskapet mellan olika aktörer för att nå hållbar utveckling.

Den här skriften beskriver hur programstyrning kan stödja ett komplext och långsiktigt utvecklingsarbete med en arbetsform som är inkluderande och transparent och som har fokus på gemensamma mål och nyttor.

2. Vad är ett program, vad är ett projekt och vad är en portfölj

Program, projekt och portföljen har olika syften och kan beskrivas som tre olika nivåer för att driva utvecklingsarbete. Ett program är en tillfällig och flexibel organisering av olika kompetenser som leder och koordinerar ett flertal projekt i syfte att uppnå och leverera nyttor utifrån gemensamma mål. Program kan ses som ett paraply under vilket ett flertal projekt genomförs. Ett projekt är även det en tillfällig organisering men med en kortare varaktighet. En portfölj innehåller stadens samtliga program och projekt är kopplad till den strategiska planeringen.

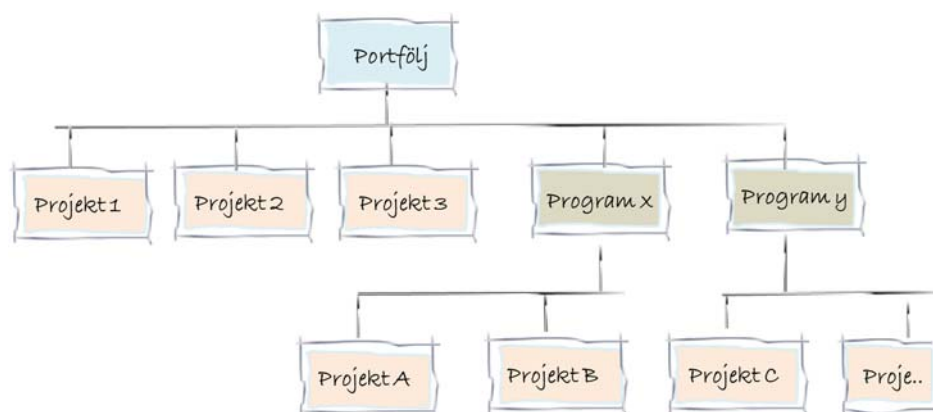


Figur 1 beskriver tre nivåer inom projekt och programstyrning

Portfölj

Portföljen innehåller de initiativ, program och projekt som krävs för att utveckla staden och verksamheten utifrån de utpekade målen och strategierna som kommunledningen beslutat. Portföljen avser den strategiska nivån i organisationen och innehåller olika program eller som enskilda större projekt. Portföljen och de beslut som tas genom planerings- och genomförandeprocessen ger kommunledningen möjlighet till planering och styrning på lång sikt men även transparens och flexibilitet i det korta perspektivet. Portföljen ger underlag till en långsiktig och holistisk styrning.

En portfölj är till skillnad från program och projekt inte en tidsatt engångsföreteelse utan kopplad till den strategiska planeringen



Figur 2 Exempel på portföljstruktur

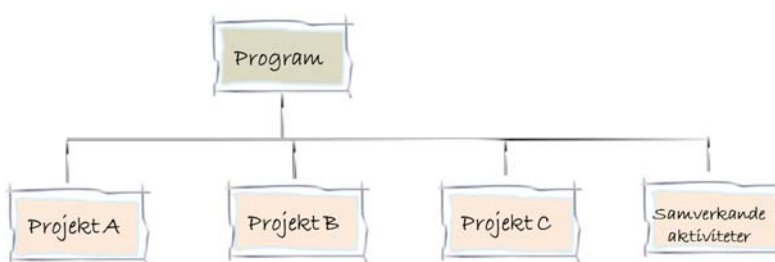
Program

Ett program omfattar en grupp av projekt som är sammankopplade till varandra. Syftet med att sammanföra projekt i program är att det ska finnas övergripande mål som ska uppnås. Till skillnad från projekt, som inom givna tidsramar ska leverera väldfördefinierade leveranser, omfattar ett program alla aktiviteter från analys och design till implementering som syftar till att realisera effektmål. Programmet blir ett paraply som styr och koordinerar samtliga projekt som ingår i programmet. Program avser den taktiska nivån av projekt- och portföljstyrning.

Ett program omfattar till skillnad från projekt alla aktiviteter från analys till implementering i syfte att uppnå effektmål

De projekt som ingår i programmet kan innehålla både fysiska investeringar och andra aktiviteter som tex sociala investeringar, miljöinsatser mm. För att säkerställa att effekterna uppnås sker löpande utvärdering och uppföljning av programmet. Uppföljningen utgör underlag för beslut om att revidera eller starta nya initiativ för att realisera programmets effektmål. Ett program är tidsbegränsat och existerar i normalfallet till dess att effektmålen uppnåtts.

Programarbets sättet kan användas både i planerings- och genomförandefasen och har ett starkt fokus på den samlade effekten och därmed förutsättning till ett bättre resultat. Inom programmet sker samarbete med de aktörer som verkar inom programmets fokusområde. Samarbete kan ske både i planerings- och genomförande fasen och ska bidra till ökad nytta för medborgaren och för olika intressenter. Intressenterna i ett område kan till exempel vara kommunens olika förvaltningar, fastighetsägare, andra näringsidkare, idéburen sektor, universitet, medborgare m.fl. Till exempel kan planering och genomförande av en ny stadsdel, eller en större utvecklingsinsats i ett befintligt bostadsområde styras och ledas som ett program. Det är i första hand komplexiteten i området som avgör vilken styr och ledningsform som är lämpligast att använda.



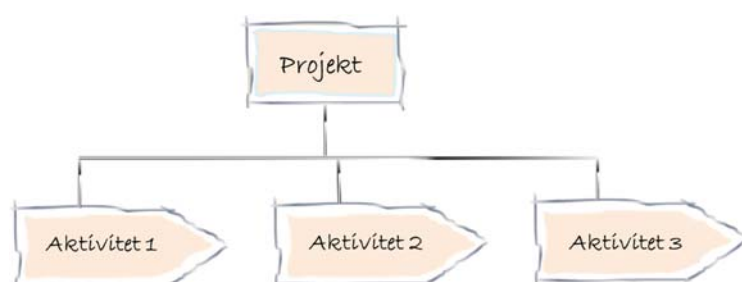
Figur 3 Exempel på programstruktur

Projekt

Ett projekt är precis som ett program en temporär organisering av människor indelad i olika faser men med en mycket kortare varaktighet än ett program. Ett projekt är oftast en engångsföreteelse. Det föds från en idé, planeras, utförs, levereras och avslutas. För varje projekt skapas en unik projektorganisation oftast med en styrgrupp och

Ett projekt är en temporär organisering av människor men med en mycket kortare varaktighet än ett program

projektledare och med en projektgrupp som är bemannad med olika kompletterande kompetenser. Projektnivån är den operativa nivån inom portfölj- och programstyrning.



Figur 4 Exempel på projektstruktur

I nedanstående tabell beskrivs olika perspektiv på portfölj, program och projekt.

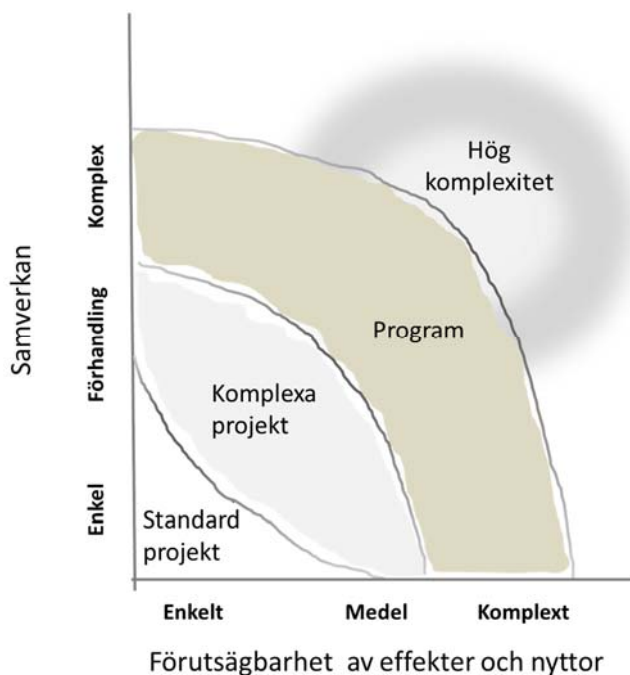
Fokus	Portfölj	Program	Projekt
Inriktning	Portföljen ger överblick över samtliga program och projekt som planeras eller pågår.	Arbetsform med ett holistiskt perspektiv för att genomföra verksamhetsutveckling genom samordnad styrning av flera projekt och aktiviteter som har ett gemensamt mål.	Fokuserad och tidsbegränsad styrmodell för att leverera ett förutbestämt resultat i tid, till rätt kostnad och kvalitet.
Styrning	Portföljen är kopplad till den strategiska planeringen både på kort och lång sikt.	Program styrs mot leverans av effekter och är den taktiska nivån.	Projekt styrs mot genomförande och leverans och är den operativa nivån.
Situation	Passar bäst för en långsiktig prioritering utifrån kommens långsiktiga mål och inriktning .	Passar bäst för aktiviteter i komplex, föränderliga och osäker miljö och med samordning av många olika aktörer.	Passa bäst för avgränsade och väl definierade leveranser.
Nytta	Portföljens samlade nyttor kan beskrivas i planeringsfasen och återkopplas efter leverans.	Nyttor uppkommer både under och efter programmets genomförande. Behöver följas upp löpande.	Nyttor uppkommer efter implementering av projektets leverans.

Genomförande	De beslut som tas genom både planerings- och genomförandefaserna ger kommunledningen möjlighet till styrning på kort och lång sikt.	Genomförandet kan omfatta deltagare från flera organisationer och även involvera medborgare. Programmets leveranser kan komma från ingående projekt eller från linjen.	Projektet tar över ansvaret för genomförandet från linjen.
--------------	---	--	--

Tabell 1 Olika perspektiv på portfölj, program och projekt

3. När används program som arbetsform?

Graden av komplexitet i uppdragets karaktär är oftast avgörande om man ska välja program som arbetsform. Utmaningar som ska lösas har oftast en sammansatt struktur och uppkomna frågeställningar går många gånger på tvärs över organisationsgränserna vilket ytterligare ökar komplexiteten och utmaningen för programmet. Det är oftast svårt att i förväg bestämma vilka effekter eller nyttor som kommer att skapas utan dessa måste mätas löpande och utgöra underlag för korrigeringar.



Figur 5 beskriver program kontra projekt utifrån komplexitet

Innan beslut om att använda program som arbetsform behöver man ställa sig ett antal frågor.

- Är detta ett förändrings- utvecklingsarbete med många olika aktörer och projekt involverade som sammantaget ska uppnå ett gemensamt mål och som syftar till att realisera effektmål?

- Drivs förändrings- utvecklingsarbetet mot en transparent målbild och finns det en tydlig metod för uppföljning av mål och effekter?
- Kommer förändrings- utvecklingsarbetet att pågå under en lång tid och har karaktären av en agil och framväxande arbetsform?
- Behöver förändrings- utvecklingsarbetet koordineras olika faser både i planering- och genomförandeskedet?
- Är syftet att skapa en mer koordinerad planering av ett antal projekt?
- Är syftet att skapa ett mer kostnadseffektivt genomförande?
- Är syftet att stärkt samverkan både internt i Malmö stad och med andra intressenter?
- Annat?

Oavsett typen av förändring kan program vara en bra metod att användas för att ge struktur till ett förändringsarbeten där många olika processer ingår. Men det är viktigt att komma ihåg att det krävs individer med rätt kompetens och erfarenheter som kan ta ansvar och genomföra den styrning som krävs. Dessa individer behöver sannolikt ha en gedigen erfarenhet av både verktyg och processer för program- och projektledning.

Olympiska spelen i London 2012 är ett bra exempel på ett komplext uppdrag där program med planering och genomförande i olika faser användes. Den första fasen innehöll planering och byggnation av Olympiska faciliteter. I den andra fasen flyttades fokus till planering och design av modeller som stöd för genomförandet av själva spelen. Den tredje fasen startade efter spelen med fokus på utvärdering av uppnådda nyttor och effekter och samtidigt anpassades deltagarnas bostäder till nya studentlägenheter.

Exemplet från OS i London visar att programarbetsformen kan fungera i olika delar av planering och genomförandeprocessen men att programmet behöver formas och organiseras utifrån respektive fas förutsättningar men också med hänsyn till de nyttor man vill uppnå under och efter avslutade spel.

Olika former av program

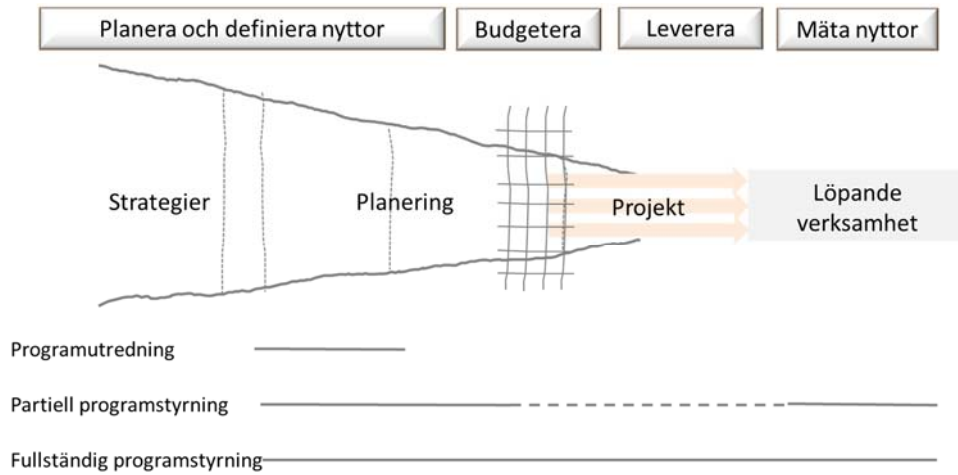
Program kan ta sig olika form beroende på hur komplex situationen är och i hur stor omfattning som processen behöver hållas ihop från strategin och den övergripande planeringen till detaljplanering och genomförande och till sist för uppföljning av förväntade nyttor.

I den enklare formen av program, som beskrivs som programutredning i figur 6 nedan, sker den övergripande planeringen inom ramen för programmet medan detaljplanering, genomförande och uppföljning sker som enskilda projekt med ansvar hos respektive nämnd.

I partiell programstyrning har programstyrgruppen och programledningen ansvar för hela planeringsarbetet samt för uppföljning av nyttor. Ansvaret för projekten och genomförandet ligger inom respektive nämnd. Programledningen får här en mer samordnande och koordinerande roll av genomförandet.

I fullständig programstyrning har programstyrgruppen och programledningen det samlade ansvaret för hela processen från planering och genomförande till uppföljning av

nyttor. Programmet har också det ekonomiska ansvaret för hela processen. Programmet behöver ledas sammanhållet av en nämnd. Programstyrgruppen disponerar budgeten och programledningen lägger ut projektuppdrag (med finansiering) till olika förvaltningar för genomförande.



Figur 6 Olika nivåer av programledning

Avsnitt 2

Ramverket

4. Ramverket och inriktningen för programstyrning

Tydlighet, engagemang och stark programledning är nyckeln till framgångsrika program. Att driva ett komplext förändringsarbete med ett stort antal projekt och med många involverade aktörer kräver ett starkt ledarskap. Att leda i förändring innebär att utveckla både strukturer och processer samtidigt som man skapar engagemang och dialog med alla involverade.

Programledning innebär att leda omfattande åtagande och frågor som går på tvärs genom organisationen och som involverar ett flertal olika intressenter. Detta kan ibland upplevas som ett hot inom delar av verksamheten, särskilt om programmet driver frågor som linjeverksamheten traditionellt har ansvaret för.

Ledarskapet i de båda modellerna som beskrivs ovan, fullständig- respektive partiell programstyrning, innebär olika förutsättningar. Att leda det initiala planeringsarbetet samt utvärdering av effekter avviker inte mellan modellerna, medan ledarskapet skiljer sig vad gäller styrningen av genomförande. I planeringsskedet har programledningen en styrande roll. I genomförandet har programledningen antingen en styrande eller en koordinerande roll. I effektutvärderingen har programledningen en sammanhållande och rapporterande roll.

Uppdrag och beskrivning av programmet

Initiering och uppdragsbeskrivningar av program som samordnar ett flertal projekt och som involverar flera förvaltningar ska som regel beslutas av kommunledningen. Är det ett program som kommer att involvera politiken i den övergripande styrningen är det som regel kommunstyrelsen eller i vissa fall kommunfullmäktige som är uppdragsgivare. Är det ett program som styrs av en tjänstemannastyrgrupp initieras det oftast av kommundirektören.

För att lyckas med styrningen av komplexa program behöver man beakta ett antal framgångsfaktorer och uppdraget bör innehålla nedanstående områden

- Vision och målformulering
- Nyttor och effekter.
- Organisering och styrning av programmet
- Ekonomi
- Uppföljning och nyttohemtagning
- Risk management
- Kommunikation

Vision och målformulering

Program handlar ofta om att genomföra större komplexa förändringar. För en kommun kan det handla om stadsutveckling, större förändringar som berör flera verksamheter eller insatser som innehåller många projekt och berör många intressenter, individer eller grupper. En tydlig vision och målbild för programmet behöver sättas tidigt. Det är mot denna vision och målbild som olika strategier utvecklas och där så småningom

handlingsplaner och projekt förverkligar genomförandet. Där är också mot denna vision och målbild som programmets nyttor utvärderas.

Effekter och nyttor.

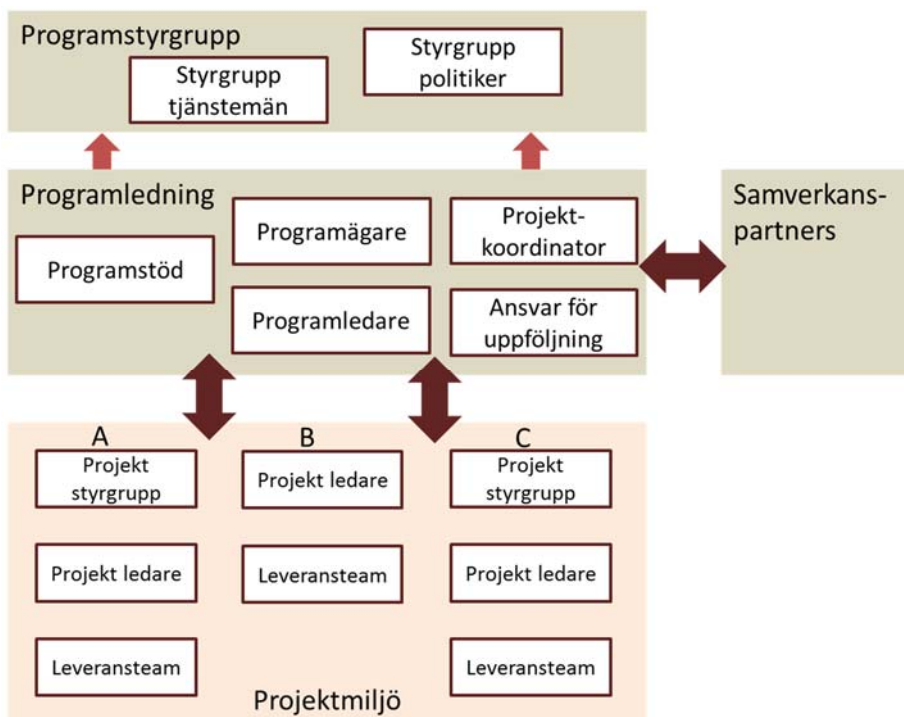
Ett av de mest primära målen för programmet är att realisera de nyttor som ligger som grund för programmet. I ett tidigt skede av programmet ska effekterna i form av nyttorna beskrivas för intressenterna (i första hand medborgarna) utifrån ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv.

För att följa upp nyttor på programnivå är det nödvändigt att kartlägga den ursprungliga situationen och sedan jämföra detta med ett konkret tecken på förändring. Det är också viktigt att det finns en röd tråd mellan portfölj, program och projekt. Därför behövs en beskrivning av hur förväntade nyttor på programnivå ska bidra till att ökad nytta på portföljnivå (det vill säga på övergripande nivå i Malmö stad och i relation till stadens övergripande mål).

Organisering och styrning av programmet

För att undvika missförstånd är det nödvändigt att det finns beskrivning av hur programmet kommer att styras framöver och hur ansvarsstrukturen för programmet ser ut. Ansvarsfördelningen och samarbetsformer mellan linjen och programmet ska vara tydligt, kommunicerat och accepterat. Uppdragets omfattning och avgränsningar måste vara tydliga för programstyrgruppen och programledningsgruppen samt för andra målgrupper och intressenter. Figuren nedan ger en grov bild hur organisationsstrukturen för ett program kan se ut.

Effekter definieras som "en förändring som inträffat som en följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat".
Det måste finnas ett orsak-verkan-samband mellan insatsen och det förändrade tillståndet.
Effekternas betydelse kan bedömas (värderas) och anges som nyttor (värden) eller (negativa) konsekvenser för olika grupper av människor eller intressen.



Figur 7.

Exempel på organisationsstruktur för program

En tydlig och effektiv organisering av programmet är avgörande för ett lyckat resultat. I bilaga 1 finns ett förslag på organisering av ett program där uppdraget kommer från den politiska ledningen och där politiken har en övergripande styrgrupp för programmet. Programmet har en tjänstemannastyrgrupp och en programledning. Genomförandet av olika projekt sker i linjen men koordineras av programledningen.

För att uppnå de förväntade effekterna måste styrning, ansvarsfördelningen och samarbetsformer mellan linjen och programmet vara tydliga,

Programstyrgrupp

Kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige är uppdragsgivare och fattar beslut om inriktningen för programmet inom ramen för den totala investeringsportföljen.

Kommunstyrelsen eller något av dess utskott är politisk styrgrupp för programmet och fattar beslut om mål, inriktning, nyttor, tidplan och uppföljning av programmet eller om andra frågor av stor vikt eller väsentlig betydelse.

Programmet styrs av en tjänstemannastyrgrupp. I styrgruppen bör de förvaltningar ingå som har linjeansvar för genomförande av de projekt som koordineras av programmet. Från styrgruppen utses någon från gruppen som är programägare av programmet och som leder programmet och blir länken mellan programledningen och programstyrgruppen. I vissa fall utser styrgruppen en person som inte sitter i styrgruppen till denna roll och då bör styrgruppen utse en kontaktperson i styrgruppen som har löpande kontakt mot programmet och som kan hantera övergripande större frågor.

Programstyrgruppens ansvarsområden är att:

- vara programmets främsta företrädare och ägare av visionen och målbilden
- säkerställa programmets finansiering
- ge inriktningsbeslut
- säkerställa att programmets genomförande möter de definierade kraven och har rätt kvalitet
- ta del av och föreslå korrigeringar utifrån genomförda nyttoanalyser
- ta del av riskanalyser och följa de åtgärder som vidtas
- annat.....

Programledning

I programledningen ingår olika roller med beröringspunkt till programmet. Olika kompetenser från linjeorganisationen men även resurser från intressenter med stark koppling till programmet kan ingå. Programledningen är ansvarig för programmet och planerar och driver programmet framåt och säkrar effekterna av programmet.

Programledningen

Programledningens ansvarsområden är att:

- koordinera planeringen av programmets tidiga faser mot uppställda mål
- utgöra den sammanbindande länken mellan styrning och genomförande

- ha övergripande avstämning och uppföljning av programmets status, nyttor, avvikelser
- säkerställa en god samverkan mellan alla aktörer som har intressen
- annat....

Programägare

Enligt god praxis för programstyrning leds programmet av senior programägare som är ansvarig gentemot styrgruppen och som är ordförande för och leder programmet. Programägare kan vara en person från styrgruppen eller annan lämplig person.

Programledare

Programledaren leder programmet, löser problem, koordinerar och är ansvarig för planering av programmet, för de projekt som ingår i planeringsfasen samt för programmets genomförande. Programledaren har dialog och planerar programmet gemensamt med andra intressenter. I genomförandefasen har programledaren en beställande och/eller en koordinerande roll av de projekt som genomförs av linjen. Programledaren har tät kontakt med de olika projektledarna.

Programledarens ansvarsområden är att:

- planera programmets tidiga faser
- koordinera projekten och de identifierade beroendena i programmet
- beställa genomförande av olika åtgärder av linjen där fackförvaltningarna sedan leder genomförandet av projekten
- följa projekten och att dessa levererar enligt plan
- följa upp nyttor efter genomförda projekt
- hantera förväntningar, intressekonflikter och förändringar.
- Annat....

En viktig roll för programledaren och en framgångsfaktor för programmet är att sätta en tydlig ansvarsfördelning mellan program- och projektnivå. Samtidigt som en tydlig ansvarsfördelning är nödvändig måste det finnas en beredskap för att samarbeta över etablerade strukturer i tillfälliga konstellationer både med linjen som med olika intressenter. Programmet ska fokusera på vad och när, projekten ska fokusera på hur.

Programstöd

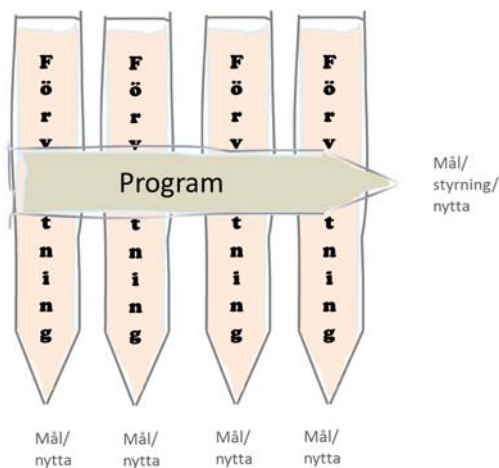
Beroende på programmets komplexitet finns behov av andra roller. I vissa fall kan det vara lämpligt att till programmet knyta en programcontroller och eventuellt en person som är "nyttoccontroller" och som definierar och följer upp de nyttor som programmet skall skapa. Programstödsrollerna kan vara deltidsroller beroende på behov. I större program med många pågående projekt kan det vara lämpligt att en resurs ansvarar för koordineringen av projekten. I vissa fall kan en roll vara att samordna de olika intressentgrupperna, att planera och genomföra medborgardialog etc.

Ekonomi

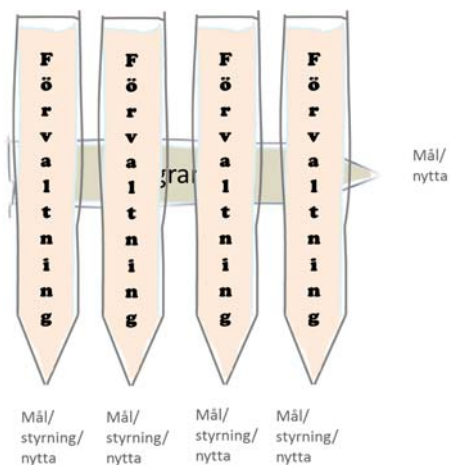
Det ekonomiska ansvaret för planering respektive genomförande av programmet ser olika ut beroende på den styrmodell som man valt (fullständig- eller partiell programstyrning). I båda modellerna har beslutsgruppen (styrgruppen) för programmet det ekonomiska ansvaret för den del av programmet där den övergripande planeringen sker och för nyttoutvärdering. Däremot skiljer sig det ekonomiska ansvaret åt i genomförandet.

I fullständig programstyrning ligger det samlade ekonomiska ansvaret för hela programmet från planering till genomförande och nyttoutvärdering på programmet. Programstyrgruppen disponerar budgeten och programledningen lägger ut projektuppdrag till olika förvaltningar för genomförande.

I partiell programstyrning ligger det ekonomiska ansvaret hos de nämnder som ansvarar för genomförandet av projekten och programledningen ansvarar för den tidiga planeringen och om så krävs även för koordinering av genomförandeprojekten. Programmet ansvarar även för uppföljning av programmets nyttor.



Figur 8 Modell för fullständig programstyrning



Figur 9 Modell för partiell programstyrning

Uppföljning - nyttoanalyser

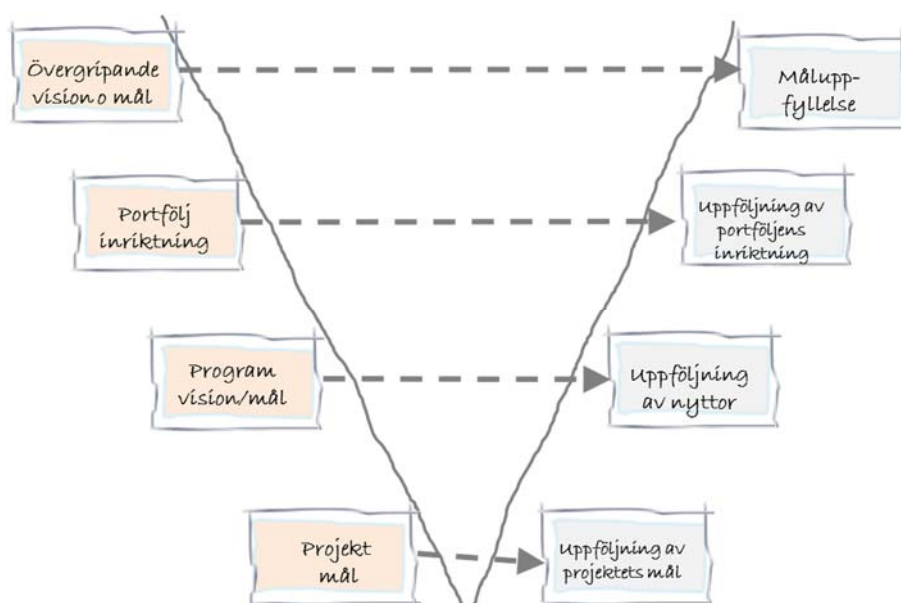
Ett av syftena med att driva ett program är att de aktiviteter eller projekt som ingår i programmet tillsammans ska uppnå ett gemensamt övergripande mål. Att hålla fokus på nytto-baserad styrning mot övergripande mål är en av de viktigaste frågorna för programledning och programstyrgrupp. Detta innebär bland annat att förväntade effekter följs upp löpande under programmets framdrift och att nyttoanalyserna uppdateras kontinuerligt. Utvärderingen av nyttor kan innebära att planerade aktiviteter behöver justeras eller omvärderas.

Ansvar för nyttoanalyser

I ett större och mer komplexa program behöver det finnas resurser för löpande analys och utvärdering av nyttor. I ansvaret ingår att mäta och analysera nyttan och att rapportera utfallet med kommentarer till programledningen. Ansvaret för att sammanställa och uppdatera nyttokalkylen ligger hos programledningen. En viktig uppgift för programledningen är att ge projekten metod- eller resurstöd.

För att tydliggöra ansvarsfördelningen bör en strategi för att realisera nyttorna utarbetas. Den beskriver de metoder och processer som programmet kommer att använda för att identifiera, mäta, realisera och följa upp nyttor. Dokumentet ska innehålla en beskrivning av roll- och ansvarsfördelningen till grund för genomförandet. I dokumentet bör också framgå i vilka intervaller som nyttoanalysen ska revideras.

Figur 7 beskriver hur mål på olika nivåer följs upp utifrån respektive nivåns förutsättningar. Uppföljning på projektnivå blir mycket konkret och är tydligt kopplad till projektets leverans. Uppföljning på övergripande nivå är kopplat till stadens vision och mål. Däremellan sker uppföljning på portfölj och programnivå.



Figur 7 V-modellen (uppföljning på olika nivåer)

Effekt definieras som "en förändring som inträffat som en följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat". Det måste finnas ett orsak-verkan-samband mellan insatsen och det förändrade tillståndet. Effekternas betydelse kan bedömas (värderas) och anges som nyttor (värden) eller (negativa) konsekvenser för olika grupper av människor eller intressen

Risk management

Under ett program uppkommer händelser eller situationer som utgör hot, hinder eller risker för programmets genomförande. Dess händelser uppstår både under planeringsfasen som i genomförandet. Dessa situationer måste hanteras och lösas med hjälp av utvecklad riskhantering och riskanalyser. Syftet med riskanalysen är att förstärka beslutsunderlaget med de risker som programmet/projektets har identifierat. Riskanalysen omfattar identifiering, uppskattning, utvärdering av riskerna och vilka åtgärder som skall vidtas för att hantera dem. Styrgruppen har en viktig roll att hantera riskanalyser och att följa genomförda åtgärder.

Riskanalysen används för att identifiera och ge underlag till att kunna hantera risker och hitta förbättringsområden. Det handlar om att föregripa riskerna innan någon negativ händelse inträffar eller att vi arbetar med fel saker eller på fel sätt.

Intressenter och kommunikation

En kartläggning av intressenterna och deras intresseområden i programmet ger en bra grund för en strategi för hur och kring vad som programmet ska kommunicera med sina intressegrupper. En intressent- och målgruppsanalys är en bra utgångspunkt att nå ut med programmets budskap till rätt målgrupp i rätt tid. Flera kanaler behöver användas, och budskapet behöver upprepas. Ofta behövs en omfattande kommunikation för att nå igenom.

Syftet med intressentanalysen är att skapa förståelse för intressenternas behov och krav, intresse för och påverkan på programmet, så att man kan rikta dialog- och kommunikationsaktiviteter till de olika grupperna. Intressenternas möjligheter att påverka programmet måste beaktas för att kunna hantera dem. Det är värdefullt att analysera varje intressent och intressegrupp utifrån deras betydelse för programmets genomförande och vilken påverkan programmet kommer att ha på dem. Denna analys ligger som grund för att prioritera kommunikationsaktiviteterna till de områden där de gör störst nytta.

Programmets koppling till övergripande portfölj

Vid de olika faser som ett program går igenom från strategi till genomförande och nyttoanalys sker som regel remissförfarande vid olika tillfällen inklusive analyser gentemot den övergripande portföljen. Remissförfarandet sker enligt kommunens fastställda principer och grindbeslut mot portföljen sker utifrån principer för investeringsstyrning. Programstyrgruppen är ansvarig för underlag till remiss och underlag till grindbeslut utifrån 5-steps analysen.

5. Några exempel på program

Case Lindängen

Case Lindängen är ett exempel på partiell programstyrning. Programmet utgör stommen för genomförande av insatser på Lindängen och är ett pilotprogram för samordnad styrning av sociala och fysiska aktiviteter. I styrningen och genomförande av Case

Lindängen är ambitionen att skapa ett gemensamt fokus på programmet och dess processer.

En rad kommunala aktörer, förvaltningar och bolag, har planerade och pågående satsningar i Lindängen. Det handlar bl.a. om bostadbyggande, utbyggnad och upprustning av allmän platsmark, försörjning av förskole- och skolplatser, förskole- och skolverksamhet, åtgärder för att skapa sysselsättning, meningsfull fritid, kulturella mötesplatser, god service, hälsofrämjande insatser, samt myndighetsutövande. Samtidigt finns en bredare marknad i och kring Lindängen med privata fastighetsägare, näringsidkare, ideell sektor, forskare samt – inte minst medborgare. Case Lindängen handlar därför även om att vidareutveckla kunskapsallianser och förbättra de tvärsektorieella samverkansprocesser som redan är etablerade.

Budgeten ligger kvar hos respektive berörd nämnderna, men öronmärks av respektive nämnd för satsningar på Lindängen. En samordningsgrupp samordnar och följer upp programmet. I styrgruppen för programmet ingår samtliga de förvaltningar som är involverade i genomförandet. Samverkan sker över förvaltningsgränserna och med olika externa aktörer samt med de boende i området. Programmet ligger väl i linje med Malmökommissionens rekommendationer gällande socialt investeringsperspektiv och kunskapsallianser.

Inför beslut om genomförande har programmet analyserats utifrån 5-steps modellen där programmet beskrivits utifrån fem olika perspektiv. Dessutom har en övergripande riskbedömning genomförts. 5-steps modellen är indelad i fem områden (se tabell 2).

5-steps modellen



Figur 8 5-steps modellen

I det **strategiska perspektivet** beskrivs hur programmet/projektet svarar mot kommunens långsiktiga mål utifrån kommunfullmäktigemålen och vilka olika styrdokument som ligger som bas för programmet/projektet samt vilka satsningar som ingår.

I **nyttoperspektivet** beskriv vilka nyttor (effekter) eller negativa konsekvenser som programmet skapar för intressenterna (i första hand Malmöbor) utifrån ett socialt,

miljömässigt och ekonomiskt perspektiv.

I **marknads-perspektivet** beskrivs vilka olika intressenter (medborgare, näringsliv, fastighetsägare, offentliga aktörer på olika nivåer, med flera) som är involverade eller som berörs av programmet/projektet och hur dessa är involverade eller berörda.

I det **ekonomiska perspektivet** beskrivs programmets/projektets ekonomi samt dess långsiktiga kommunalekonomiska konsekvenser och volymer.

i **styrnings perspektivet** beskrivs hur programmet kommer att styras framöver. Syftet med att beskriva styrningen är att tydligöra ansvarsfrågan och ansvaret i fortsatt planerings- eller genomförandeprocess.

Amiralsstaden

Amiralsstaden är ett samlingsnamn för de stadsutvecklingsprocesser och projekt som utgår från Station Rosengård som invigs i december 2018. *Kommission för ett socialt hållbart Malmö* har varit en pådrivande kraft där de i sin slutrapport menar att det nu behövs ett stadsutvecklingsprojekt där den fysiska planeringen får en tydlig social inriktning som bidrar till att förbättra ojämlika lokala förutsättningar, och på längre sikt även för hela Malmö. Stationens etablering står för den drivkraft som ska locka aktörer att investera både medel och energi i Amiralsstaden. Redan nu finns två seriösa fastighetsbolag som är beredda att satsa stort i området liksom fastighetsägarnas förening BID Sofielund.

Målet är att samla Malmö stads och samhällets insatser i området för att skapa fler jobb och bostäder, där utbud och blandning ska öka och förutsättningarna för en god hälsa förbättras. Amiralsstaden ska med andra ord bidra till att de stationsnära stadsdelarna erbjuder goda livsmiljöer för både barn och vuxna, kvinnor och män.

Amiralsstaden strategi är därför att bjuda in fastighetsägare, näringsidkare, verksamheter, föreningar och Malmöbor till att vara med i dialog och samarbete för att utveckla området. Hur slutresultatet ser ut kommer att tas fram under resans gång. Arbetet utgår från en lokal i området där det arrangeras möten, workshops och flera andra aktiviteter där olika aktörer deltar.

Amiralsstaden är en del av Malmö Innovationsarena och finansieras därför till viss del av den europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF).

5-steps analys	
Fokus	Analys
Strategier	Här beskriv hur programmet/projektet svara mot kommunens målstyrning utifrån kommunfullmäktigemålen och vilka olika styrdokument som ligger som bas för programmet samt och vilka satsningar som ingår.
Nyttor	Här beskriv vilka nyttor (effekter) som programmet/projektet skapar för intressenterna (i första hand Malmöbor) utifrån ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv samt utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Effekterna beskrivs som "en förändring som inträffar som en följd av vidtagna åtgärder och som annars inte skulle ha inträffat" Det ska finnas ett orsak-verkan-samband mellan insatsen och det förändrade tillståndet. Effekternas betydelse kan bedömas (värderas) och anges som nyttor (värden) eller som negativa konsekvenser för olika grupper av människor eller intressen. De indikatorer som redovisas i Malmö stad hållbarhetsrapport kan användas som en del i analyserna av de långsiktiga nyttorna.
Marknad och genomförbarhet	Här beskrivs på vilket sätt och i vilken form olika intressenter är involverade eller berörda (medborgare, näringsliv, fastighetsägare andra), tidsperspektivet för programmets/projektets genomförande samt rimligheten att projektet genomförs av marknaden som planerats.
Ekonomi och volymer	Här beskrivs programmets/projektets kommunalekonomiska konsekvenser samt volymer i form av bostäder, antal etc. Osäkerhet i kalkyler och finansiering ska beskrivas. De kommunalekonomiska konsekvenserna ger underlag till -Investeringsutgift, -Intäktspotential, -Framtida driftkonsekvenser
Ledning och politik (styrning)	Här beskrivs hur programmet/projektet kommer att styras framöver och vem som ansvarar för projektet under nästa fas och för framtagande av beslutunderlag inför nästa grindbeslut.

Tabell 2 Principer för Fem-steps analys