

Handbok för Värnamo kommuns projektmodell



Innehåll

1. VAD ÄR ETT PROJEKT?	4
1.1 DETTA ÄR ETT PROJEKT	4
PROJEKTETS SYFTE OCH MÅL.....	4
PROJEKTETS FÖRANKRING.....	5
SAMVERKAN I EN TILLFÄLLIG ORGANISATION.....	5
MÖJLIGT ATT AVBRYTA.....	5
1.2 ROLLER OCH ANSVAR	5
PROJEKTÄGARE OCH BESTÄLLARE.....	6
STYRGRUPP.....	6
PROJEKTLEDARE.....	7
DELPROJEKTLEDARE.....	7
PROJEKTDELTAGARE.....	7
RESURSÄGARE*.....	8
MOTTAGARE.....	8
SAKKUNNIG/EXPERT.....	9
REFERENSGRUPP.....	9
UTVÄRDERARE*.....	9
1.3 PROJEKTMODELLEN	10
BESLUTSPUNKTER.....	10
FINANSIERING.....	10
ALLT HÄNGER IHOP.....	11
2. ATT RIGGA ETT PROJEKT	12
2.1 BEHOV.....	12
VARFÖR EN BEHOVSANALYS?.....	13
2.2 FÖRSTUDIE	14
FÖRDJUPAD BEHOVS- OCH MÅLANALYS.....	14
ETT PROJEKT, FLERA PROJEKT ELLER INGET PROJEKT?.....	15
2.3 PROJEKTPLANERING	16
PROJEKTORGANISATION.....	16
FÖRTYDLIGA MÅL OCH AVGRÄNSA.....	16
INDIKATORER OCH VERIFIKATIONSKÄLLOR.....	16
BESKRIV HUR PROJEKTET SKAGENOMFÖRAS.....	16
KOMMUNIKATIONSPLAN.....	17
INTRESSENTANALYS.....	17
AVSTÄMNING OCH UPPFÖLJNING.....	18
RESURSPLANERING.....	18
RISKANALYS.....	18
ÖVERLÄMNING.....	18

3. ATT GENOMFÖRA ETT PROJEKT.....	20
3.1 GENOMFÖRANDE	20
GRANSKA PROJEKTPLAN	20
UPPSTART	20
ÄNDRINGAR OCH AVVIKELSER.....	20
UPPFÖLJNING	21
FÖRANKRING OCH SPRIDNING	21
BEVAKA RISKER	21
TESTER OCH PILOTER	21
UTBILDNING.....	21
LEVERERA OCH ÖVERLÄMNA.....	22
RESTLISTA.....	22
3.2 AVSLUT	23
SLUTRAPPORT	23
ARKIVERING	23
ÖVERLÄMNING	23
AVSLUTANDE UPPFÖLJNING.....	23
4. UTVÄRDERING – VARFÖR GICK DET SOM DET GICK?.....	25
5. FORTSATTA ÅTGÄRDER	26
KÄLLOR	28

1. VAD ÄR ETT PROJEKT?

Vad är egentligen ett projekt och vad skiljer det från annat arbete? I dagligt tal används begreppet projekt för att beskriva en mängd aktiviteter i våra verksamheter. Inte allt för sällan används begreppet felaktigt. I det här första avsnittet beskrivs vad ett projekt är, vilka roller och ansvar som finns i ett projekt och hur Gislaved och Gnosjöns projektmodell ser ut ur ett övergripande perspektiv.

1.1 DETTA ÄR ETT PROJEKT

Den enklaste och vanligaste definitionen av ett projekt är att det är en mål- och resultatutvecklingsform som pågår under en avgränsad tidsperiod och med specifika resurser. Det kan exempelvis vara när ett nytt IT-system införs, en grupp anställda utbildas, en förbifart byggs eller när man driver en kampanj för ökat kollektivåkande. I projektmodellen används en utvecklad definition på sju kriterier för att tydligt särskilja projekt från ordinarie verksamhet.

- Projekt är **avgränsat** i tid och omfattning med en start- och en slutpunkt.
- Projekt har ett tydligt **syfte** och ett tydligt **mål**.
- Projekt har en **specifik budget** med avsatta resurser i form av kapital, material och arbetskraft.
- Projekt har en **beställare** och en **mottagare** av projektets resultat.
- Projekt är **förankrat** i ett verkligt behov.
- Projekt har en **tillfällig organisation**, med för projektet relevant kunskap och expertis.
- Ett projekt kan alltid **avbrytas**.

Ett projekt enligt den kommungemensamma projektmodellen ska uppfylla ovanstående kriterier. Arbete som inte uppfyller kriterierna ska ses som uppdrag inom ordinarie

verksamhet och inte benämns projekt. Det är dock fullt möjligt att använda handboken och tillhörande mallar som stöd i övriga uppdrag.

PROJEKTETS SYFTE OCH MÅL

Projektets mål är det konkreta och mätbara resultat eller situation som ska finnas när projektet är slut. Under projektmålet finns Delmål som i sin tur måste uppfyllas för att projektmålet ska uppnås. Projektets syfte är de kort- och/eller långsiktiga effekter som man kan förväntas att se 1-7 år efter projektet.

Exempel:

En kommun har i flera år fått dåligt resultat på bemötande i en årlig jämförelse av Sveriges kommuner. Ett projekt genomförs med målet att samtliga anställda ska få stärkt kompetens i bemötande och service. Målet förtydligas genom en utförlig kravlista.

Delmål 1 i projektet är att kartlägga var bristerna ligger. Delmål 2 är att genomföra en utbildning som matchar behoven för minst 80 % av kommunens anställda.

Syftet är att kommunen ska få ett bra resultat i den årliga jämförelsen av svenska kommuner ett par år efter projektet.

PROJEKTETS FÖRANKRING

Ett projekt är alltid förankrat i ett verkligt behov eller problem. Det innebär att projektets resultat och effekter efterfrågas av folkvalda representanter och/eller medborgarna. Ett projekt kan även vara förankrat i den egna organisationens behov.

Förankring är viktigt för att projektet ska ha det stöd som behövs för att uppnå projektmål och syftet. Det betyder att projektet ska vara förankrat hos beställaren och hos mottagaren, som är verksamheten och/eller medborgarna. Både beställare och mottagare är lika viktiga för projektet.

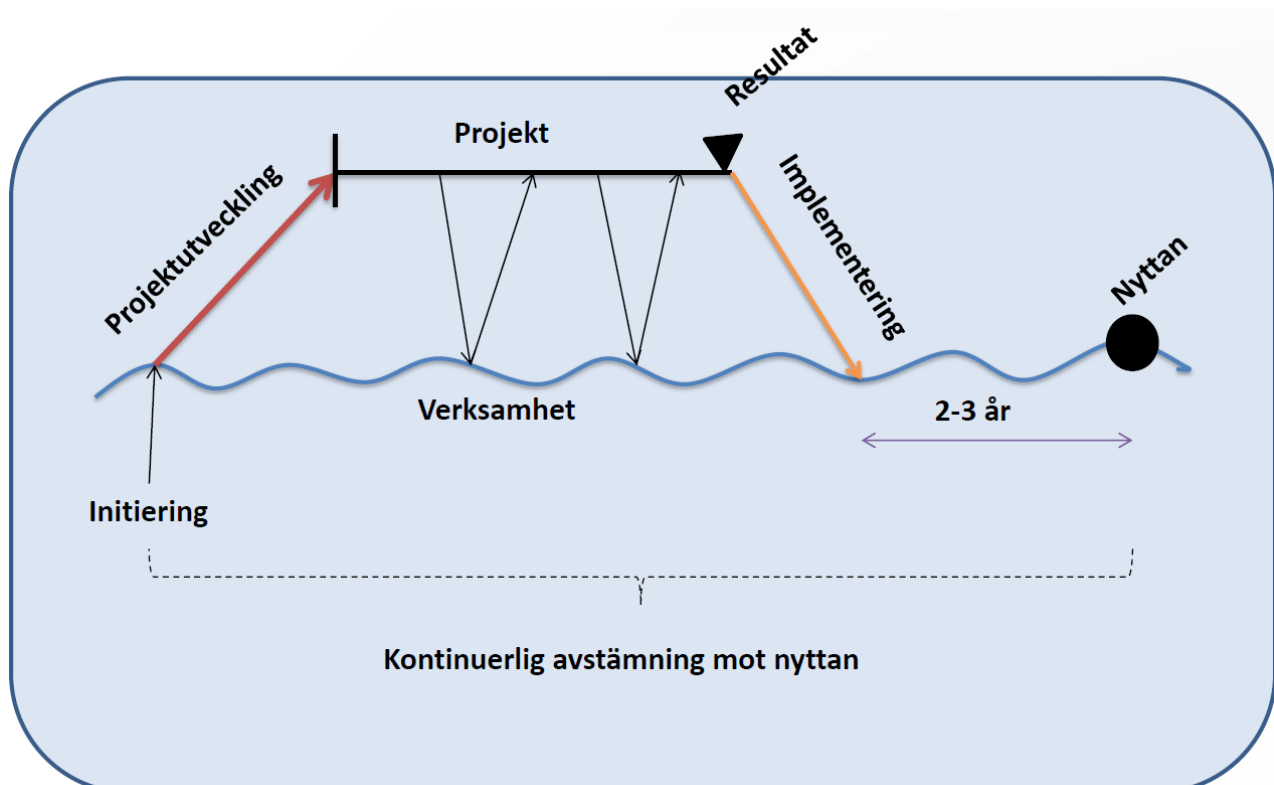
SAMVERKAN I EN TILLFÄLLIG ORGANISATION

Ett projekt är ofta komplicerat, påverkar mer än den egna organisationen och är förknippat

med risker. Därför kräver projekt en tillfällig organisation sammansatt med interna och/eller externa deltagare. Deltagare som samlas för att de har olika roller och specialistkompetens.

MÖJLIGT ATT AVBRYTA

Ett projekt är ofta av test- eller uppstartscharaktär. Valet att arbeta i projektform har gjorts eftersom det finns en osäkerhet, komplexitet eller risk som gör att man behöver en projektgrupp och en riktad satsning under en begränsad tidsperiod. Av denna anledning måste man vara medveten om att ett projekt inte alltid kommer att lyckas. Ett projekt ska därför vara möjligt att avbryta som en sista lösning då man tydligt kan se att projektets mål inte kan uppnås.



I ett projekt finns det ett antal roller med varierande ansvar och uppgifter. Det är viktigt för projektets att roller klargörs och även vad som förväntas av dessa. Brister ansvarstagandet i något led får det effekter på projektet som helhet.

Roller i ett projekt

PROJEKTÄGARE OCH BESTÄLLARE

Projektägare är den organisation som äger projektet och som har ett ansvar för projektet och dess resultat. Beställare är uppdragsgivaren som efterfrågar projektets resultat. I en kommun krävs det ofta politiska beslut för att kunna göra en projektbeställning. Nämnden ses dock aldrig som beställare av ett projekt. Beställare är den fysiska personen som har skrivit projektbeställningen, en tjänsteman eller av nämnd utsedd representant. Nämnden godkänner eller avslår beställningen. Beställaren är i sin tur ansvarig inför sin nämnd.

Beställarens ansvar är att:

- beställa förstudien.
- beställa projekt.
- utse projektledare.
- utse styrgrupp.
- upphandla utvärderare.
- säkerställa finansiering.
- ta hand om projektets resultat och dess förvaltning.
- leda styrgruppen.
- förankra projektet.

STYRGRUPP

Styrgruppen fattar de avgörande besluten i ett projekt och ska ses som projektledarens och arbetsgruppens styrelse. Beställaren eller annan representant för projektägaren ingår oftast i styrgruppen och är i regel då dess ordförande. Beställare kan i vissa fall, framförallt mindre projekt, vara ensam styrgrupp. I det omvända fallet, då beställare inte ingår i styrgruppen, är det ordförandes roll att rapportera till beställaren.

Styrgruppsmedlemmarna ska alla ha kunskap och kompetens för att kunna bedöma projektet och vägleda projektledaren.

Styrgruppen är en operativ aktör i ett projekt och som medlem i en styrgrupp har man ett ansvar att följa och vara väl insatt i projektet. Det är en god idé att inte blanda olika beslutsnivåer. Detta för att alla medlemmar ska ha ungefär samma befogenheter.

Styrgruppens ansvar är att:

- godkänna projektplan.
- besluta om ändringar eller tillägg i projektets omfattning och avgränsning.
- besluta om projektets fortsättning eller avslut.
- förankra och kommunicera projektet internt och externt.
- säkerställa att dokument hanteras enligt gällande föreskrifter.
- omvärldsbevaka
- godkänna slutrapport och ekonomisk redovisning.
- ge stöd och råd till projektledaren.

PROJEKTLEDARE

Projektledarens uppgift är att leda projektet från start till slut med ansvar för att projektet når de uppsatta målen. Det är även projektledarens uppgift att skriva projektplanen utifrån projektbeställning eller förstudie. I en del fall finns en projektplan redan framtagen när projektledaren kommer in i bilden. Det är då upp till projektledaren att stämna av planen med beställaren och säkerställa att man har en förståelse för vad som ska göras och vid behov revidera projektplanen.

Projektledaren är vanligen en tjänsteman, konsult eller projektanställd. Projektledningserfarenhet är generellt viktigare än sakkunskaper. I de fall då projektet kräver förkunskap och/eller bakgrundsinformation kan en lösning vara att frigöra en ordinarie tjänsteman som projektledare, för att istället anställa en vikarie på den ordinarie tjänsten. På detta vis erbjuds tjänstemän också en möjlighet testa ett annat arbete samtidigt som projektets uppstartsfas förkortas.

När projektledaren ska plockas in kan varieras från fall till fall. Det behöver inte nödvändigtvis vara den tänkta projektledaren som gör förstudien men det är bra om projektledaren är den som leder projektplaneringen.

DELPROJEKTLEDARE

För en del projekt kan det finnas ett behov av uppdelning i mindre delprojekt. Det kan t.ex. vara för att projektet är för stort, komplext eller för att det mer praktiskt att dela upp ansvaret. En delprojektledare är ansvarig för att driva ett specifikt delprojekt från början till slut enligt projektplan.

Delprojektledaren rapporterar till projektledaren och inte direkt till styrgruppen. I övrigt är ansvarsområdena desamma.

Projektledarens ansvar är att:

- vara föredragande inför styrgrupp.
- leda och fördela arbetsuppgifter i projektet enligt projektplan och beställarens krav.
- leda planeringen av projektet.
- omvärldsbevaka och samverka med intressenter.
- hantera dokumentation, arkivering och uppföljning enligt gällande riktlinjer och regler.
- kommunicera med resursägare om resursanvändning.
- ansvara för informationsuppgifter om ej särskilt utsedd informatör finns.
- hantera överlämning till intern mottagare.
- kontrollera kvaliteten i projektets resultat och arbete.
- upprätta projektbudget och följa upp tid och kostnader.
- fortlöpande rapportera till styrgrupp.
- skriva och rapportera del- & slutrapport till styrgrupp och finansierare.

PROJEKTDELTAGARE

Projektdeltagaren är de som, under ledning av projektledaren, utför arbetet i projektet.

Deras ansvar är att utföra uppgifter och aktiviteter enligt projektets tidsplan och budget. I det ingår exempelvis att delta på projektmöten och bidra med kompetens.

Projektdeltagare är de som har speciell kompetens eller arbetar inom de verksamheter som påverkas. Det kan även vara representanter från partnerorganisationer som myndighet, kommun, företag, högskola eller förening. Det rekommenderas att involvera kommunikations- och ekonomikompetens i alla större projekt.

Projektdeltagarens ansvar är att:

- planera eget arbete tillsammans med projektledare och övriga i arbetsgruppen.
- genomföra aktiviteter enligt tidsplan och budget.
- rapportera resultat, avvikelser och risker till projektledare.

RESURSÄGARE*

Med resurser menas exempelvis personal, material, kapital, lokaler eller tjänster. Vanligtvis är resursägare chefer vars personal eller material projektet behöver låna eller förbruka. Det kan också vara externa finansörer som projektägaren har sökt finansiering ifrån, exempelvis: myndigheter, EU, stiftelser m.m. Resursägarens främsta ansvar är att se till att projektdeltagare har den tid att avvara till projektet som har utlovats.

Detta sker genom att projektdeltagare frigörs från andra arbetsuppgifter och att projektet

får tillgång till det material, tjänster, kapital och lokaler som krävs.

*Resursägare kallas ibland för finansörer.

Resursägarens ansvar är att:

- komma överens med beställaren eller projektledaren om resurser.
- frigöra resurser enligt överenskommelse.
- besluta om finansiering.

MOTTAGARE

Mottagare är de individer eller organisationer som tar hand om projektets resultat och de kan vara både interna och externa. Exempel på interna är t.ex. personalen som ska ta över projektets resultat. Externa kan vara en förening som tar över förvaltningen av projektets resultat. Mottagare kan men behöver inte vara målgrupp för projektet. Skillnaden mellan målgrupp och mottagare är att den förra passivt tar del av projektets resultat medan den senare ska ta hand om det.

Mottagare har ett ansvar att sätta sig in i projektets resultat och förväntade nytta. Det underlättar och rekommenderas därför att man involverar den tänkta mottagaren tidigt i projekt.

Mottagarens ansvar är att:

- sätta sig in i projektets resultat och förväntad nytta.
- förbereda ett mottagande av projektets resultat.

Roller som kan finnas i ett projekt

SAKKUNNIG/EXPERT

En sakkunnig eller expert anlitas i projekt då den efterfrågade kunskapen eller kompetensen inte finns i den egna organisationen, eller inte anses krävas i den utsträckningen att man måste anställa. Det kan handla om en konsult, akademiker eller annan offentlig tjänsteman som anlitas eller köps in vid behov. En sakkunnig kan också ingå i referensgrupp.

REFERENSGRUPP

En referensgrupp tillsätts i projekt där en rådgivande funktion behövs, då något som tagits fram i projektet behöver testas, eller ett bollplank behövs. En referensgrupp skiljer sig från sakkunniga då den inte bistår med expertkunskap utan har ett fokus på användarens perspektiv. Därav består referensgruppen oftast av representanter för målgrupp och mottagare.

UTVÄRDERARE*

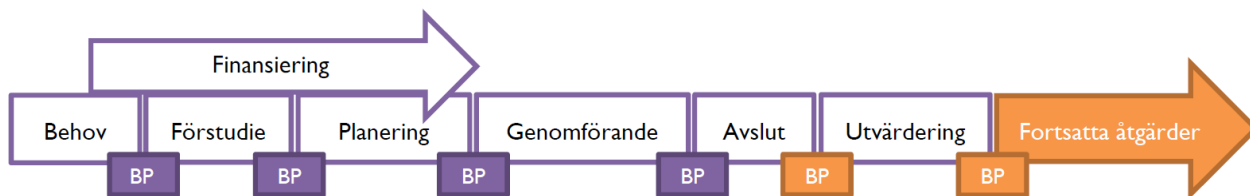
Alla projekt ska på något sätt utvärderas. Helst ska en extern utvärderare upphandlas men för mindre projekt är detta inte alltid kostnadseffektivt. Om extern utvärderare inte upphandlas ska man utse en eller flera i projektägande organisation, eller annan förvaltning, för att utvärdera. Projektledaren ska aldrig utvärdera sitt eget projekt.

Sakkunniges ansvar är att:

- bidra med relevanta och korrekta kunskaper inom sitt expertisområde.
- rapportera resultat, avvikelser och risker till projektledare.
- genomföra aktiviteter enligt tidsplan, upphandling och budget.

Utvärderares ansvar är att:

- utvärdera enligt beställarens och finansierares kravspecifikation.
- hålla sig inom de kostnadsramar som bestäms vid upphandling och i projektets budget.



BP= *Besluts punkter*

1.3 PROJEKTMODELLEN

Projektmodellen delas upp i sex faser. Det är sex faser som alla projekt i kommunen går igenom, oavsett vad projektet syftar till.

Det är upp till projektägaren att uttrycka vad som efterfrågas med projektet och om det efterfrågade resultatet har levererats. Därför är ansvaret för de två första och sista faserna alltid ytterst projektägarens. De faserna infaller före respektive efter att projektorganisation är på plats.

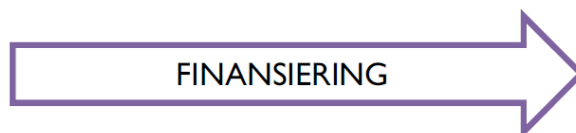
BESLUTSPUNKTER

Med beslutspunkter menas de tillfällen då ett aktivt beslut tas om projektets fortsättning. Besluten rör om projektet ska ändra inriktning, avslutas eller fortsätta. Det är en tidpunkt för att reflektera kring arbetet som har gjorts och om framtida planer. Besluten är tydliga avgränsningar mellan projektets faser och sker således i början och i slutet av alla faser.

Besluten tas av projektets beställare. Under projektets genomförande är det dock styrgruppen som är den beslutande instansen. Projektledaren har avstämningar med styrgrupp och presenterar projektets resultat och prestationer. Styrgruppen bestämmer utifrån det om projektet ska fortsätta, ändras eller avslutas. Styrgruppen i sin tur stämmer av med beställaren, om inte beställaren ingår i styrgruppen.

FINANSIERING

Beslut om finansiering krävs i regel för alla projekt, exempelvis ett budgetbeslut eller en ansökan om extern finansiering. I projektmodellen ses finansiering som en process som sker parallellt till de första projektfaserna.



Kommunens budget är en process som pågår mer eller mindre kontinuerligt. Externa finansiärer tar antingen emot ansökningar löpande eller vid ansökningsdatum. Information om ansökningsdatum kommer generellt i början av året. Varje utlysning har öppet i en till fyra månader. Till det tillkommer en handläggningstid på en till sju månader.

ALLT HÄNGER IHOP

Projektmodellen är uppdelad i olika faser med tydlig avgränsning. Det betyder dock inte att faserna är helt åtskilda. Arbetet som görs i behovsfasen är underlag och adderas till förstudien. Förstudien är i sig ett underlag i projektplaneringen och så vidare.

Den enda fas som kan vara överflödigt är förstudien om man redan efter behovsfasen har tillräckligt med kunskap. Man ska dock beakta att varje fas tjänar sitt syfte för att bygga på kunskapsbasen, avgränsa och planera vad som ska göras.

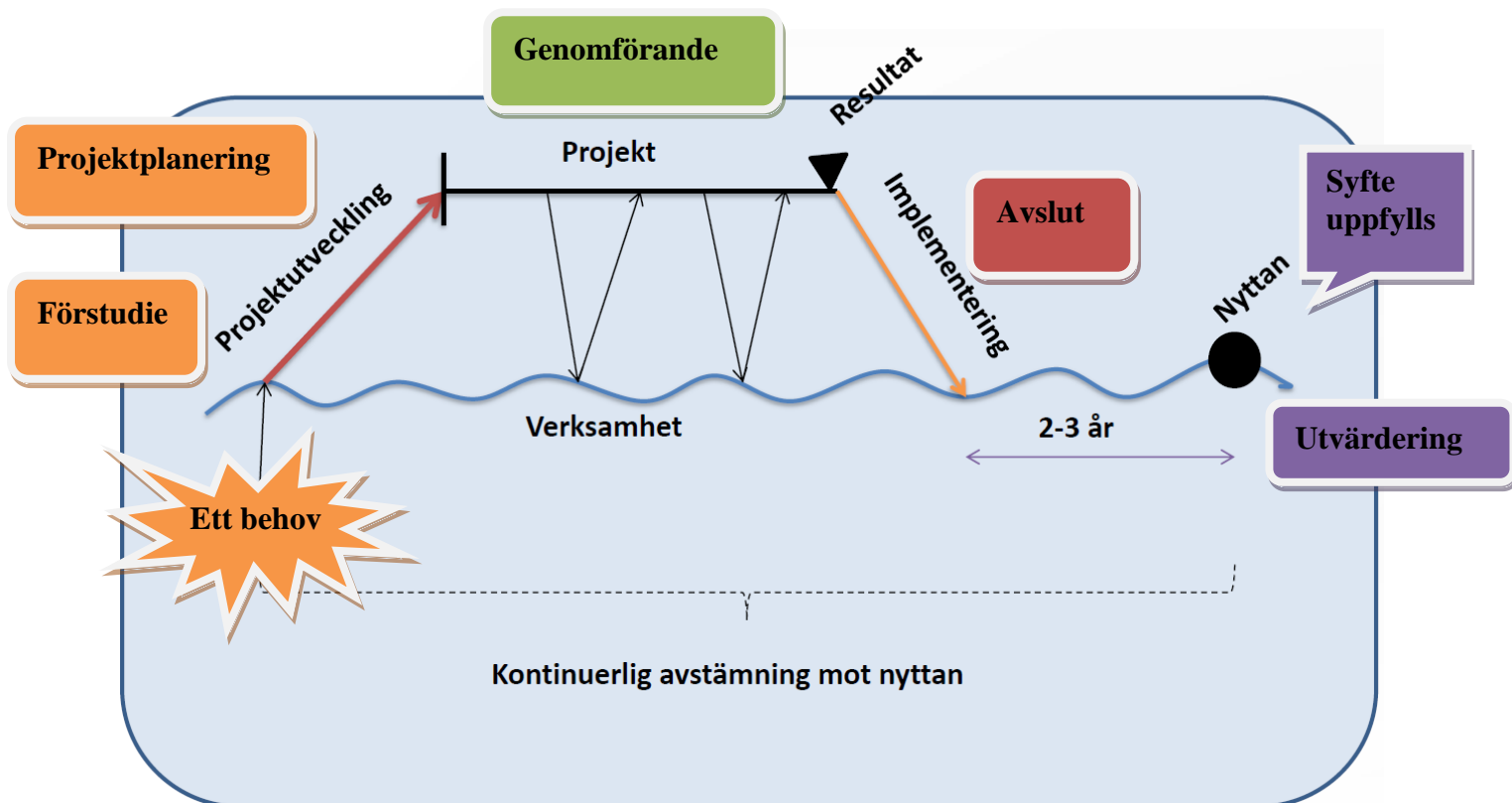
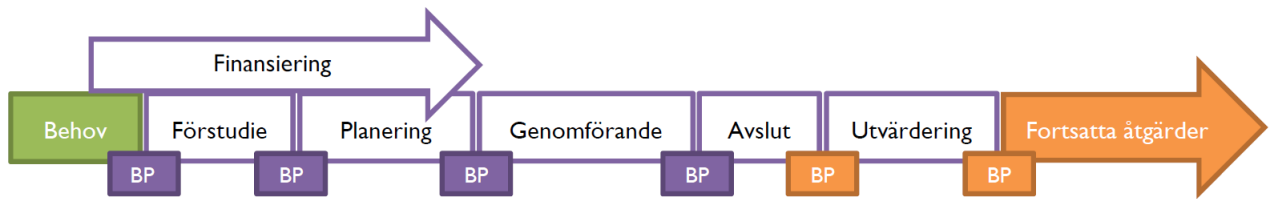


Illustration: Projekt i förhållande till ordinarie verksamhet



2. ATT RIGGA ETT PROJEKT

Projekt är en arbetsform som kännetecknas av att mycket arbete läggs på att planera väl. I de första faserna ska behovet kartläggas, alternativa lösningar utredas, genomförandet ska planeras och mål formuleras. Det är inte ovanligt att planeringen av ett projekt tar lika lång tid som dess faktiska genomförande. Ju bättre planerat projektet är desto smidigare kommer genomförandet att bli och oddsen att projektets syfte uppnås ökar avsevärt. I kommunens projektmodell förknippas de tre första faserna; behov, förstudie och planering till "riggningen" av ett projekt.

2.1 BEHOV

Det som kännetecknar behovsfasen är idéer och problem. Kanske har man en idé om hur det går att förbättra verksamheten eller så har ett problem uppstått som ska åtgärdas i ett projekt. Det finns helt enkelt ett behov. Huvudaktiviteten i fasan är därmed en behovsanalys. Analysen syftar till att kartlägga de bakomliggande orsakerna till att behovet finns och vilka konsekvenser det får om inget görs.

I behovsfasen ska man inte diskutera konkreta aktiviteter och lösningar, annars riskeras lösningar och fokus på endast en lösning. Alternativa lösningar och åtgärder är det som en förstudie ska utreda baserat på en komplett bild av behovet. I praktiken kan behovsfasen bestå av en så enkel sak som ett möte med de parter med intresse i frågan, för att gemensamt analysera förutsättningarna och definiera behovet.

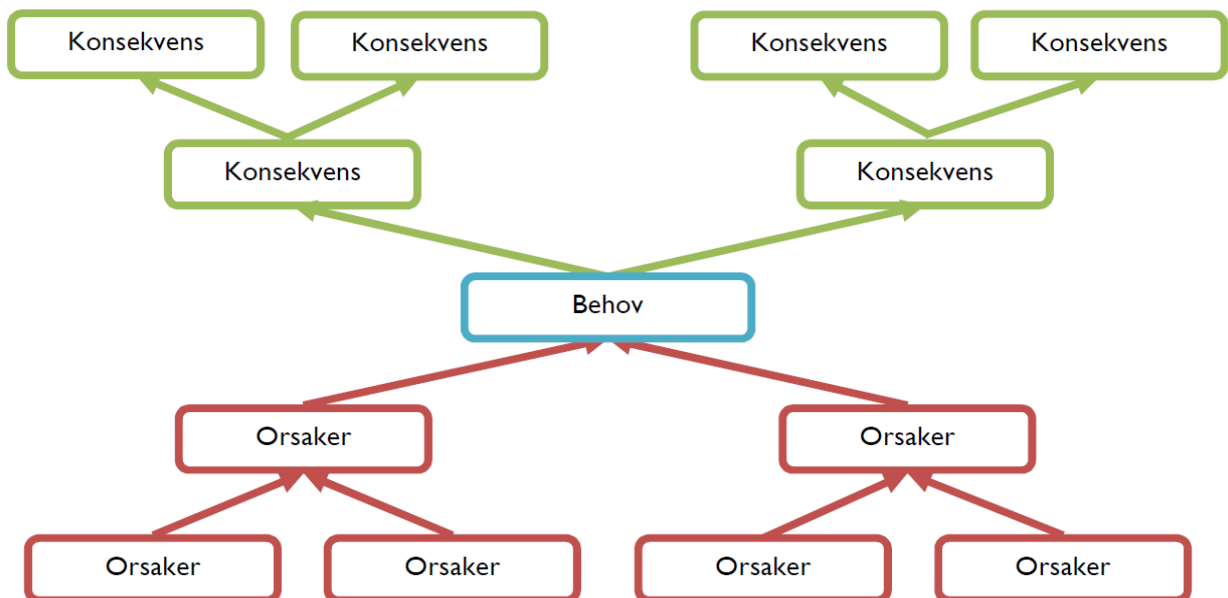


Illustration: Behovsträd. Ett enkelt sätt att förtydliga relationer mellan behovets olika orsaker och konsekvenser

VARFÖR EN BEHOVSANALYS?

Varför går man inte direkt på en förstudie eller ett projekt? Alldeles för många förstudier och projekt startas på fel premisser då man inte noggrant undersökt det faktiska behovet. Projekten kan uppnå sitt mål men om målet är fel på grund av att man inte gjorde en behovsanalys blir resultatet ofta kortsiktigt och de efterfrågade effekterna uteblir.

Mallar:

- Behovsbeskrivning
- Förstudiebeställning
- Projektbeställning

Metoder:

- Behovsanalys

Förstudiebeställning

Resultatet av behovsfasen är en behovsanalys. Behovsanalysen är ett underlag till en eventuell förstudiebeställning eller till en projektorganisation som ska planera ett projekt. Syftet är att tydliggöra beställarens förväntningar och för dokumentation av projektets bakgrund.

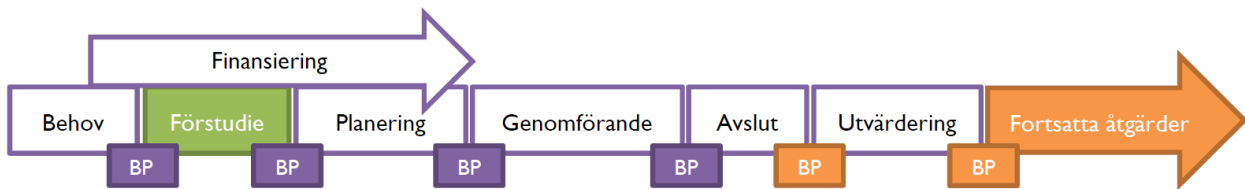
Beslutspunkt I

Beställaren beslutar om en förstudie eller ett projekt ska genomföras.

Checklista:

- ✓ Vi vet hur förstudien eller projektet ska genomföras.
- ✓ Det finns tillräckligt med resurser tilldelade.
- ✓ Det finns en beställning på en förstudie eller ett projekt.





2.2 FÖRSTUDIE

Förstudien är den fas då man utreder och tar fram alternativa lösningar för att tillfredsställa behovet samt rekommenderar en lösning. Förstudien kan vara alltifrån en kort studie på ca en veckas arbetstid till en längre och mer omfattande studie på flera månader. En större förstudie kan till och med vara ett projekt i sig där man praktiskt testat olika metoder och tjänster.

Det görs alltid en beställning på förstudien, oavsett om det är en förstudie som görs på en dag eller om den kommer att ta flera månader. Detta görs för att specificera och klargöra vad förstudien ska innehålla.

En förstudie innehåller; en nulägesanalys, som beskriver hur situation ser ut idag, en omvärldsanalys, där man lyfter blicken och ser om något liknande det man vill göra redan har gjorts, en kartläggning av intressenter, d.v.s. alla som påverkas av ett framtida projekt.

Behovsanalys	Målnivåer
Konsekvenser	Effekter (lång sikt)
Behov	Projekt mål (medellång sikt)

FÖRDJUPAD BEHOVS- OCH MÅLANALYS

I förstudien bör man återigen granska behovsanalysen. I och med att man samlar in mer information och kunskap får man en bättre förståelse för relationerna mellan orsak, behov och dess konsekvenser.

När man är säker på att behovsanalysen är korrekt ska målen definieras. Behovet och dess konsekvenser omvänds då till mål. Det behov som identifierades i behovsanalysen översätts till en omvänd situation och man får på det viset projektets mål. Konsekvenserna av behovet blir i sin tur de långsiktiga effekter som projektet kommer att bidra till, d.v.s. projektets syfte. Det som i en del modeller kallas projektets nytta eller övergripande mål.

Att skriva mål...

Att mål ska vara SMART:a är en vanlig regel i projektvärlden. SMART står för:

- Specifika,
- Mätbara,
- Accepterade,
- Realistiska och
- Tidsatta.

Andra menar dock att smart blir trams baklänges och att man istället ska TRUMF:a sina mål. Målen ska då vara:

- Tidsrelaterade,
- Resultatorienterade,
- Uppnåbara,
- Mätbara och
- Fullt specificerade.

Oavsett vilken checklista man utgår ifrån är i alla fall tanken att målen ska vara konkreta.

ETT PROJEKT, FLERA PROJEKT ELLER INGET PROJEKT?

Förstudiens främsta uppgift är att ge fördjupad kunskap i ett behov och att presentera alternativ för att tillgodose behovet. Det innebär att förstudien i sig inte per automatik ska leda vidare till ett projekt och en projektplan. Förslaget kan vara ett projekt (kanske med delprojekt), flera projekt eller inget projekt alls. Förstudien kanske visar att det bästa alternativet är att lösa behovet i den ordinarie verksamheten eller, i allra värsta fall, att det inte går att lösa.

De olika alternativen ska ha en medföljande konsekvensanalys, som beskriver för- och nackdelar. Konsekvensanalysen är väsentlig för att beställaren ska kunna ta ställning till vilket alternativ de anser är bäst.

Förstudierapport och projektbeställning

Resultatet av förstudiefasen är alltid en förstudierapport som ger svar på de fördjupningsfrågor som efterfrågades av beställaren. Om förstudien visade att ett projekt var den bästa lösningen ska förstudiefasen resultera i en projektbeställning.

Beslutspunkt 2

Beställaren beslutar, med förstudien som underlag, om ett projekt ska beställas.

Checklista:

- ✓ Det finns en förstudierapport.
- ✓ Det finns en projektbeställning.*
- ✓ Det finns avsatta resurser för projektets genomförande.

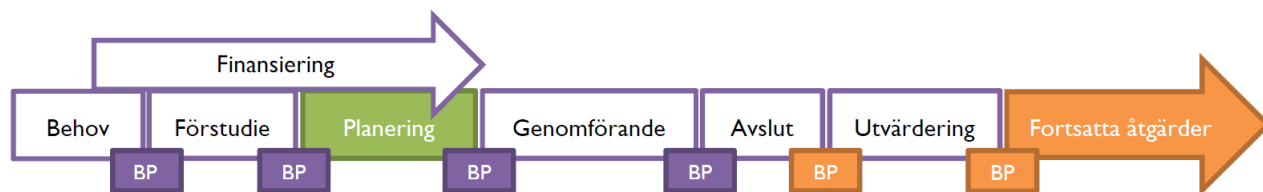
**Kan ingå i förstudie.*

Mallar:

- Projektbeställning

Metoder:

- Behovsanalys
- Målanalys
- Intressentanalys - matrisen
- Intressentanalys - fyrfältare
- SWOT-analys



2.3 PROJEKTPLANERING

I planeringsfasen ska man svara på HUR man ska göra och NÄR det ska göras. Allt ska sammanfattas i en projektplan med bilagor. Oavsett hur stort eller litet projektet är ska det alltid finnas en projektplan, som i sig inte behöver vara utförligare än vad projektet kräver.

PROJEKTORGANISATION

Det är under planeringen som projektorganisationen utses, om det inte redan har gjorts. Beställaren anställer eller utser projektledare i organisationen. Projektledare behöver inte nödvändigtvis finnas på plats förrän projektet påbörjas. I de flesta fall har man dock utsett en projektledare redan till planeringsfasen och ibland även till förstudien. Projektledaren tillsammans med beställaren kommer sedan överens om vilka som bör ingå i projektets arbetsgrupp. Beställaren utser själv vilka som ska ingå i projektets styrgrupp samt upphandlar eller utser utvärderare.

FÖRTYDLIGA MÅL OCH AVGRÄNSA

Projektmålet identifierades i förstudien och fanns med i projektbeställningen. I planeringsfasen bryter man ner projektmålet i delmål och kopplar sedan alla projektets aktiviteter till delmålen. Med aktiviteter menas det man faktiskt gör i projektet som bidrar till att uppfylla ett delmål.

Delmålen definieras enklast genom att konvertera orsaker till delmål. Precis som man gjorde med behovet som blev projektets mål.

Problemanalys	Målnivåer
Konsekvenser	Effekter (lång sikt)
Behov	Projekt mål (medellång sikt)
Orsaker	Delmål (kort sikt)

INDIKATORER OCH VERIFIKATIONSKÄLLOR

Hur kan man veta om ett delmål är uppfyllt? Ibland är det självklart när det är uppfyllt för att det finns en tydlig kravspecifikation eller för att det är av en enkel art. Ofta behövs det dock kvalitativa eller kvantitativa indikatorer. En indikator är det mått man använder för att mäta ett måls uppfyllelse, om delmålet t.ex. är att 80 % av de anställda ska ha gått en viss utbildning. Då är en relevant indikatorer antalet deltagare på utbildningstillfällena. Till varje indikator måste man också definiera en eller flera verifikationskälla. Verifikationskälla är VAR man hittar informationen som indikatorn baseras på. För målet ovan skulle verifikationskällan kunna vara deltagarlista från kursen.

BESKRIV HUR PROJEKTET SKAGENOMFÖRAS

I projektplanen ska man så konkret som möjligt beskriva hur det är tänkt att projektet och dess aktiviteter ska genomföras. Vad ska

man göra i projektet? Vilka metoder ska användas? Hur ska projektet utvärderas och kvalitetssäkras? Hur ska redovisning ske?

En tids- och aktivitetsplan ska upprättas där man detaljerat planerar när en aktivitet ska ske, i vilken ordning och under hur lång tid aktiviteten pågår. Hur tids- och aktivitetsplanen är upplagd varierar beroende på projektets längd, typ och komplexitet. Ju längre projektet är ju mindre exakt blir tidsbestämmelserna. Ett projekt som pågår i ett par månader kan utgå från dagar medan ett tre års projekt utgår från veckor eller månader.

I tids- och aktivitetsplanen ska beslutspunkter framgå. Beslutspunkterna är styrgruppens tillfällen att säkerställa att projektet går i rätt riktning mot målen. I tids- och aktivitetsplanen kan det, beroende på projektets komplexitet, även vara nödvändigt att placera ut milstolpar. Milstolpar är ett mål i arbetet som är viktiga punkter då något ska vara levererat eller uppnått för att man ska kunna arbeta vidare.

KOMMUNIKATIONSPLAN

Kommunikation och information är väsentligt i alla projekt. Om ingen känner till projektet kan de inte heller ta till sig projektets resultat och engagemanget uteblir. I projekt som syftar till att förändra struktur, och ha en påverkan på organisationer och individer, är kommunikation särskilt viktigt. Strategisk påverkan är ett begrepp som används för att beskriva den här kommunikationen för att påverka speciella målgrupper.

En kommunikationsplan är det verktyg som ska användas för att planera hur kommunikation och information ska ske. I kommunikationsplanen identifieras de

målgrupper som behöver information om projektet och vilken sorts information de behöver. I planen ska även specificeras när de olika målgrupperna ska få information och med vilka metoder. Det kan exempelvis vara vid viktiga beslutspunkter.

I arbetet med kommunikationsplanen kan det vara en god idé att involvera en informatör. De vet hur olika målgrupper brukar vilja få information och vilken sorts. För större projekt kan det även vara lämpligt med en informatör i arbetsgruppen.

INTRESSENTANALYS

Intressenter är alla som påverkas av projektet direkt eller indirekt. Generellt kan man säga att intressenter antingen påverkas för att de är målgrupp för projektet eller för att de kan ta del av eller rent av är med i projektet som partner.

Intressenter bör involveras tidigt i projektplaneringen. De kan ha värdefull kunskap för projektet och om de ska bidra med deltagare måste deras åsikter tas hänsyn till så tidigt som möjligt i planeringen. Delaktighet är även viktigt för att förankra projektet. Om intressenterna inte känner delaktighet till ett projekt är det stor risk att det blir problem i genomförandet.

I samband med att man skriver kommunikationsplanen bör man fundera över hur man bäst kommunicerar med intressenterna. Vilka metoder man använder beror på om intressenten är en partner, målgrupp eller annat.

AVSTÄMNING OCH UPPFÖLJNING

I planeringen är det viktigt att bestämma hur projektet ska rapporteras. Hur, när och vem som ska få rapporter ska klargöras.

Styrgruppen är en given mottagare men det kan finnas andra instanser som också bör ta del av rapporterna. I en kommun är det t.ex. inte ovanligt att avstämning ska ske hos en eller flera nämnder.

Även uppföljning ska planeras. Med uppföljning

menas hur man dokumenterar projektets aktiviteter, följer upp budget och mäter indikatorer för måluppfyllnad.

RESURSPLANERING

Resursplanering innebär att kalkylera och sammanställa alla kostnader som projektet och dess aktiviteter har. Det som i investeringsprojekt kallas projektering.

Kostnader kan delas in i kategorierna: personal, material, lokaler, externa tjänster, resor och övrigt. Allt har sitt pris och även om man exempelvis inte behöver betala för att "låna" en medarbetare betyder inte detta att deras arbetstid inte har en kostnad. I budgeten ska alla kostnader uppskattas. Budgeten är ett viktigt underlag för beställaren.

Det är en god idé att ta hjälp av förvaltningens ekonom för resursplaneringen. Detta för att från början göra ansvarig ekonom medveten om projektet för att få hjälp med; kalkylering, redovisning och övriga budgetaspekter. Det kan även vara en god idé att prata med kommunens upphandlare om det är så att projektet kommer att kräva mycket upphandling. Detta gäller för alla projekt men är särskilt viktigt för projekt med extern finansiering.

RISKANALYS

I riskanalysen identifieras potentiella risker och bedöms efter sannolikhet att de inträffar och konsekvenser om de gör det. För risker med hög sannolikhet och omfattande konsekvenser tas åtgärdsplaner fram för hur de ska hanteras. Dessa ska tas hänsyn till i budget och aktivitetsplan. Riskanalysen är i första hand till för den som driver ett projekt. Den syftar till att förutse olika händelseförlopp under projektperioden som kan bli ett hot mot projektets genomförande och förhindra måluppfyllnad. På varje styrgruppsmöte bör riskanalysen ses över. Har situationen förändrats? Har en risk ökat eller minskat i sannolikhet eller konsekvens?

Exempel på risk

Risker kan delas in i två grupper. Den första är interna risker som exempelvis att personal slutar, målgruppen motarbetar, eller förseningar.

Risker kan även vara externa och då menas yttre påverkan som kan vara svårt att påverka för projektet. Exempelvis lagar, naturkatastrofer eller politisk utveckling.

ÖVERLÄMNING

Det sista man gör är att bestämma hur överlämning av projekts resultat ska gå till. Det är speciellt viktigt i projekt där man till exempel ska införa ett nytt datasystem eller bygga upp en ny verksamhet. I projektplanen ska det framgå NÄR, till VEM och HUR överlämnandet ska ske.

Projektplan med bilagor

Projektplaneringen ska resultera i en projektplan (med tillhörande bilagor som detaljerad budget, kommunikationsplan, risk- och intressentanalys) som matchar projektbeställningen.

Beslutspunkt 3

Om beställaren och styrgrupp har godkänt projektplanen kan beslut tas om att starta projektet.

Checklista:

- ✓ Det finns en färdig projektplan och projektbudget.
- ✓ Projektorganisation är utsedd.
- ✓ Beslutspunkter har identifierats.
- ✓ Rutiner för uppföljning och avstämning är bestämda.

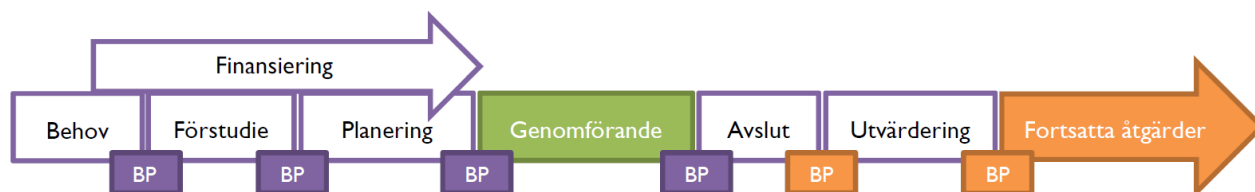
Mallar:

- Projektplan
- Kommunikationsplan
- Riskanalys
- Budgetmall
- Tids- och aktivitetsplan
- Timkostnadsberäkning

Metoder:

- Behovsanalys
- Målanalys
- Intressentanalys - matrisen
- Intressentanalys - fyrfältare





3. ATT GENOMFÖRA ETT PROJEKT

Det är nu man går i från ord till handling. Allt som har planerats och undersökts ska genomföras enligt projektplan. Saker och ting går dock sällan så man har tänkt sig. Det är därför genomförande och slutfasen karaktäriseras av avstämningar med styrgrupp, uppföljning av mål och ekonomi samt reflektioner och lärande samtidigt som man självklart arbetar för att leverera projektets resultat i tid.

3.1 GENOMFÖRANDE

I genomförandefasen leder projektledaren projektdeltagarna i arbetet med projektets aktiviteter för att uppnå mål enligt projektplan. Exakt vad som görs varierar naturligtvis för varje projekt. Det finns dock ett antal saker som man bör tänka på:

varandra är syftet att planera in projektmöten och aktiviteter, om det inte redan är gjort i tidsplanen. På första mötet bör man även gå genom vilka förväntningar deltagarna och styrgruppsmedlemmarna har och vad som förväntas av dem. Rutiner läggs upp för uppföljning, tidsredovisning och kommunikation.

GRANSKA PROJEKTPLAN

Det första man gör när projektet ska starta är att granska projektplan, budget och alla andra dokument. Den här granskningen ska göras av den som är tänkt att leda projektet, oavsett om det är ett företag som ska anlitas eller en person som anställs. Granskningen syftar till att projektledaren ska ha en möjlighet att bedöma om hen tror att projektet är genomförbart. Saker kan nämligen ha förändrats sedan projektet planerades. Projektledaren var kanske inte i heller involverad i planeringen eller då projektplan beslutades.

ÄNDRINGAR OCH AVVIKELSER

Projekt följer sällan projektplanen till 100 % och avvikelser förekommer. Det är inget problem i sig, det viktiga är att man är redo att anpassa arbetet och planer efter nya förhållanden.

UPPSTART

Projekt involvera ofta ett stort antal människor varav flera kanske inte har arbetat med varandra tidigare. Det är en god idé att börja projektet med en kick-off eller uppstartsmöte. Förutom att lära känna

Betydande avvikelser ska rapporteras till styrgruppen. Om projektet behöver ändras på något sätt är det projektledarens ansvar att föreslå förändringar till styrgruppen som i sin tur fattar ett ändringsbeslut. Det kan handla om att man behöver ändra aktiviteter, uppdatera tidsplan och kommunikationsplan, eller att be om mer resurser.

Det är inte ovanligt att man ställer nya krav på projekt under genomförandet eller vill utvidga dess omfattning. Det går att göra ändringar men det kan betyda att viktiga dokument måste uppdateras, t.ex. projektplan och budget. Projektplan och

budget är ju baserade på de mål och avgränsningar som fanns när projektet startade. Om man utvidgar projektet är det naturligt att det krävs andra kompetenser och aktiviteter, resurser och mer tid. Det är upp till projektledaren att se över vilka förändringar som behövs och lämna in en ändringsbegäran.

UPPFÖLJNING

Med uppföljning menas att mäta och kontrollera mål, indikatorer samt att följa upp dokumentation och ekonomi. Syftet är att säkerställa att projektet går åt rätt håll och håller hög kvalitet. Uppföljning behövs i alla projekt och är ett av projektledarens viktigaste ansvarsområden.

All dokumentation som produceras ska version- och datummärkas för att man ska kunna spåra förändringar. Det är även viktigt sett till offentlighetsprincipen och arkiveringen.

Projektmöten är en del av uppföljningen och bör ske med jämna mellanrum. De används för att planera aktiviteter och arbete samt för att stämna av eventuella avvikelser. Protokoll och minnesanteckningar ska föras som en självklar och viktig del av dokumentationen.

Utvärdering och uppföljning – vad är skillnaden?

Det kan vara svårt att skilja mellan uppföljning och utvärdering eftersom båda hänger ihop med målen. De svarar dock på olika frågor. Uppföljning svarar på frågan: hur går det? En utvärdering handlar om att göra en värdering av projektet och svarar på frågan: varför gick det som det gick?

FÖRANKRING OCH SPRIDNING

Alla projekt behöver förankras hos mottagare och framtida förvaltare av projektets resultat. Det handlar om att kommunicera och informera om projektet enligt kommunikationsplan, för att förklara vad som görs i projektet och vad det handlar om. För en del projekt kan det också handla om att "sälja in" projektet för att sprida resultatet till andra organisationer.

BEVAKA RISKER

Risken analysen som gjordes under planeringen ska inte ligga och samla damm. Det är projektledarens och styrgruppens ansvar att efter behov uppdatera risken analysen. Nya risker kan upptäckas och andra kan ändras. Syftet med en risken analys är att om en risk inträffar ska projektorganisationen vara förberedd.

TESTER OCH PILOTER

I genomförandefasen genomförs ofta tester och piloter. Det kan handla om att testa en produkt eller programvara, så kallade tekniska tester. Det kan också vara att man sammankallar och stämmer av med en referensgrupp eller involverar målgruppen på något annat sätt.

UTBILDNING

De personer som ska ta över projektets resultat eller använda dessa behöver utbildning. Utbildningen genomförs alltid under genomförandet och inte under projektets avslut.

LEVERERA OCH ÖVERLÄMNA

Överlämnandet av projektresultat ingår i genomförandefasen, även om det i vissa fall kan pågå under slutfasen också. Leveranser och projektresultat måste kontrolleras och jämföras med projektbeställning och projektplan. Uppfyller det kraven och målen eller måste något åtgärdas? Det är styrgruppen och beställarens uppgift att godkänna eller begära ändringar.

I en del projekt är det inte bara en eller ett fåtal saker som kan tas fram och implementeras. Resultat levereras istället efterhand vid så kallade milstolpar eller delleransner. Detta ska då finnas med i tids och aktivitetsplanen.

RESTLISTA

Ibland hinner projektet inte med allt som det var tänkt eller så har saker upptäckts som måste åtgärdas efter projektet är slut. Dessa åtgärder ska av projektledaren sammanställas i en restlista med förslag på ur man bör gå tillväga och vem som är ansvarig. Restlistan ska godkännas av styrgruppen.

Beslutspunkt 4

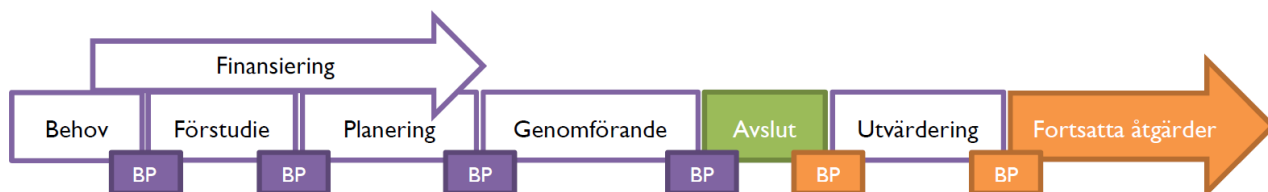
Om delmål och projektmål är uppnådda och godkända fattar styrgrupp beslut att avsluta projektet.

Checklista:

- ✓ Projektets delmål är uppfyllda.
- ✓ Projektets mål är uppfyllt.
- ✓ Ev. restlista är sammanställd och godkänd.

Mallar:

- Ändringsbegäran
- Delrapport
- Restlista



3.2 AVSLUT

Projektets sista fas kallas i modellen för avslut. Det är i den här fasen som projektet ska summeras och rapporteras, resultat spridas och överlämnas. Om projektet till exempel har syftat till att ta fram en ny tjänst eller metod kan sista fasen även involvera implementering i ordinarie verksamhet.

SLUTRAPPORT

Slutrapporten är en summering av projektet och motsvarar i stora drag samma punkter som fanns i projektplanen. Slutrapporten besvarar frågor som: *Har målen uppnåtts? Vad blev resultatet och har allt gått enligt projektplan? Om inte, vad hände?*

I slutrapporten ingår även en ekonomisk redovisning. Vad blev kostnaderna i jämförelse med projektplanens budget? Slutligen bör slutrapporten innehålla projektledarens och deltagarna erfarenheter och reflektioner. Behöver man arbeta vidare med projektets resultat? Behövs det ett nytt projekt?

ARKIVERING

Ett projekt genererar en hel del dokumentation. Dessa behöver gallras, struktureras och arkiveras. Dokumenten ska hanteras enligt gällande dokumenthanteringsplan. För externt finansierade projekt kan ytterligare regler från

finansiärerna tillkomma. Även för detta finns riktlinjer i kommunen som hjälper dig göra rätt.

ÖVERLÄMNING

Överlämning av projektets resultat är viktigt och måste vara tydligt bestämt i beslutet om att avsluta projektet. Helst ska det ha bestämts redan i planeringsfasen vem som ska förvalta och eventuellt driva projektets resultat vidare. Överlämnandet handlar om att lämna över material och uppgifter, avsluta projektkonton och abonnemang, avsluta anställning(ar) och avveckla verksamhet byggd för projektet.

AVSLUTANDE UPPFÖLJNING

Med en avslutande uppföljning menas en kontroll av att målen har blivit uppnådda. Det kan t.ex. handla om inspektion av byggnader för ett investeringsprojekt. Eller att följa upp hur många som är kvar i anställning och studier sex månader efter ett arbetsmarknadsprojekt avslutats. Avslutande uppföljning av projektet ska alltid ske och inkluderas i beslut om avslut. I beslutet bör också specificeras hur uppföljning ska ske och när det ska rapporteras. Resultatet av uppföljningen är sedan tillsammans med utvärdering en del av beslutsunderlaget för eventuellt fortsatta åtgärder. Den här typen av uppföljning är alltid projektägarens och beställarens ansvar.

Slutrapport

Resultatet av avslutningsfasen är en slutrapport som innehåller; ekonomisk redovisning, uppföljning av mål, en sammanställning av projektets resultat och projektorganisationens reflektioner om projektet som helhet.

Beslutspunkt 5

När all dokumentation är inlämnad tar beställaren beslut om att avsluta projektet.

Checklista

- ✓ Slutrapport inlämnad.
- ✓ Dokumentation gallrad och arkiverad.
- ✓ Projektkonton och abonnemang avslutade.
- ✓ Verksamheten avvecklas.
- ✓ Ekonomisk redovisning godkänd.
- ✓ (Förslag på uppföljning och utvärdering om det ej ingick i beslutet att påbörja avslutningsfasen.)

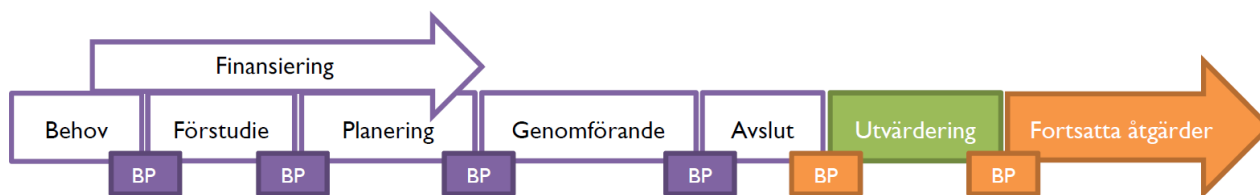
Mallar

- Slutrapport
- Budgetmall

Övrigt

- Riktlinjer för handläggning av EU- och andra externt finansierade projekt.
- Aktuell dokumenthanteringsplan.





4. UTVÄRDERING – VARFÖR GICK DET SOM DET GICK?

Varje projekt behöver någon sorts utvärdering. Vilken form av utvärdering som används är upp till projektägaren att avgöra och beror på projektets storlek och komplexitet. Utvärderingen syftar till att värdera om projektet har genomförts på ett bra sätt, om de efterfrågade effekterna kommer att uppnås (måluppfyllelse) och vad som kunde ha gjorts annorlunda.

Effekterna märks ofta inte förrän tidigast ett år efter projektets avslut. Därför kan man behöva avsätta resurser för en extern utvärderare ett eller flera år efter projektet. Alternativt ges ett uppdrag till en eller flera tjänstemän i organisationen att utföra utvärderingen. Utvärderare ska aldrig vara projektledare och bör helst inte alls ha deltagit i projektet.

Traditionell utvärdering sker normalt efter projektet och, om det är ett större projekt, även vid halvtid. Det är dock en växande trend att påbörja utvärderingen i början av ett projekt och låta den pågå under hela projekttiden. Den typen av utvärdering kallas lärande utvärdering eller följeforskning och blir allt vanligare i större projekt. Syftet är att få kontinuerlig rådgivning om vad som kan förbättras i projekt för att man ska nå målen och de eftersökta effekterna.

Följeforskning

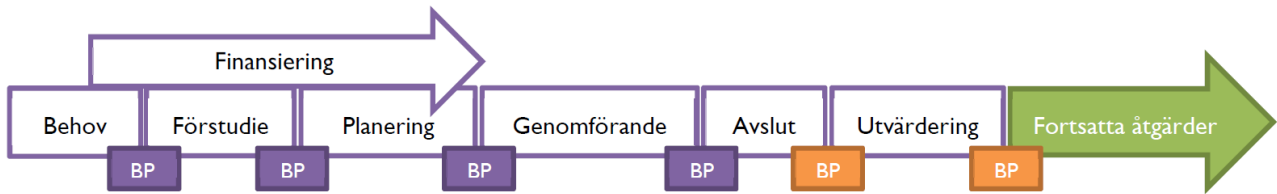
Följeforskning kan innebära två saker: Det ena är en utvärdering som pågår löpande under hela projekttiden med kontinuerlig återkoppling till projektledare, styrgrupp och projektägare. Det som i allt större utsträckning kallas lärande utvärdering. Följeforskning kan också innebära att en forskare följer ett projekt för att studera projektet.

Beslutspunkt 6

Eventuellt beslutas om vidare åtgärder eller ett nytt projekt.

Mallar och metoder för utvärderingsfasen:

- Utvärderingsrapport



5. FORTSATTÅ ÅTGÄRDER

Projekt går inte alltid som man hade tänkt sig. Kanske gick det fel till exempel på grund av slarv i de tidiga faserna eller för att förutsättningarna ändrades under genomförandet. Generellt kan man säga att projekts efterföljande arbete passar in i något av fyra scenarios. Det värsta som kan hända är att de efterfrågade effekterna uteblir. Projektet rinner ut i sanden och glöms bort eller så får projektgruppen börja om med ett nytt projekt.

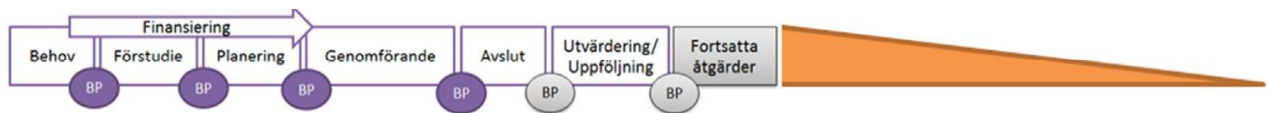


Illustration: "Rinner ut i sanden."

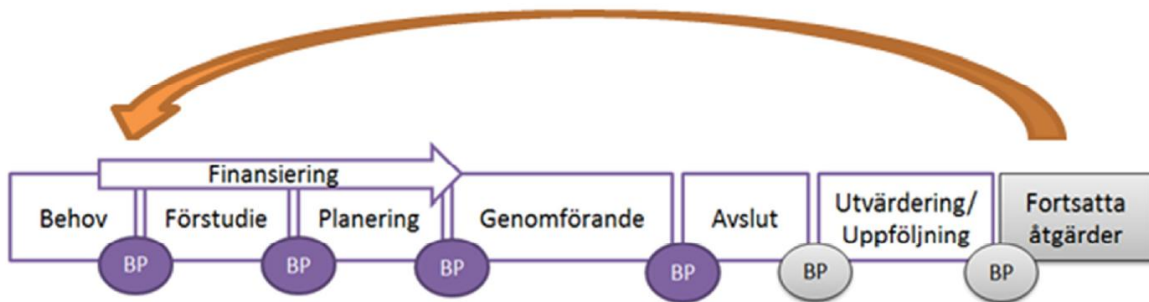


Illustration: "Gör om gör rätt."

Ett lyckat projekts resultat implementeras i eller tas tillvara av den ordinarie verksamheten. Det blir helt enkelt en del av vardagen.

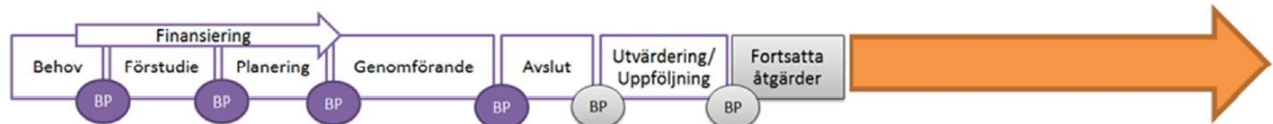


Illustration: "Blir en del av vardagen."

I en del lyckade projekt uppmärksammas fler(a) behov som kanske leder till nya projekt, så kallade pärlbandsprojekt. Pärlbandsprojekt är en vidareutveckling på det som genomfördes i föregående projekt eller ett nytt projekt som arbetar vidare med ett behov som upptäcktes i originalprojektet.

Illustration: "Pärlbandsprojekt"



KÄLLOR

Ahnström, Eva-Lisa, Blekinge Tekniska Högskola (2011)., *"Att planera och skriva projekt – ett utbildningsmaterial."*

ESF-broschyr, *"Kvalitetssäkring genom lärande utvärdering och följeforskning."*

ESF-Promemoria GD-diarienummer 2011-85., *"Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt."*

Hydén, Johan, Lexicon (2010)., *"Praktisk projektledning 1."*

Tonnquist, Bo (2012)., *"Projektledning 4 upplagan. Stockholm: Sanoma utbildning"*

Örtengren, Kari. Project Design AB, (2012)., *"Projektplanering enligt LFA-metoden – Mål- och resultatstyrning av projekt inom Socialfonden."*

Strategisk påverkan och lärande (SPeL) <http://www.spl.nu/>

Inspiration i framtagning av den här projektmodellen kommer i från Kungsbacka kommuns projektmodell. I både Gislaved och Gnosjö har de internationella projektnätverken varit till stor hjälp i framtagningsprocessen genom ett flertal workshops under 2013.