

# RIKTLINJER FÖR PROJEKTVERKSAMHET



## HAPARANDA STAD

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
<b>2. Vad är ett projekt?</b>	<b>3</b>
1. Definition	3
2. När bör man välja projektarbete?	4
<b>3. Förstudie</b>	<b>4</b>
<b>4. Projektdirektiv &amp; Projektdialog</b>	<b>5</b>
1. Direktiv	5
2. Dialog	6
<b>5. Projektplan</b>	<b>6</b>
<b>6. Projektorganisation</b>	<b>8</b>
<b>7. Styrning &amp; Uppföljning</b>	<b>10</b>
<b>8. Sammanfattning</b>	<b>12</b>

## 1. INLEDNING

Syftet med detta dokument är att ge en riktlinje för styrning av projektverksamhet inom Haparanda stad. Målsättningen är att alla projekt inom Haparanda stad skall präglas av en genomtänkt planering så att en effektiv styrning och uppföljning möjliggörs.

Möjligheten att styra och följa upp projekt är direkt beroende av planering. Därför kommer detta dokument till stor del gå igenom den förberedande fasen "Från ide till projekt". Och därav inte behandla upprinselferna till projektet, genomförande och avslutningsfasen.

Först definieras projekt och anges det kriterier som skall uppfyllas för att en verksamhet kan kallas för projekt och ges vägledning för när det är lämplig att välja projektarbetsmetodik. Därefter redogörs den process som skall utmynna i en projektplan:

- Förstudie
- direktiv
- direktivdialog

Vidare tas upp vad en övergripande projektplan skall innehålla och några råd vad gäller uppbyggnaden av projektorganisationen. Slutligen tas upp viktiga punkter för styrning och uppföljning när projekt redan startats.

## 2. Vad är ett projekt?

### 2.1 Definition

Ett projekt är en *tillfällig arbetsinsats* för att ta fram en viss produkt, tjänst eller för att uppnå ett visst resultat. Inom ett projekt har arbetsuppgifterna brutits ned i ett antal aktiviteter. Det som skiljer ett projekt från andra arbetsformer är att det har en bestämd start och ett bestämt slut.

#### ***Projekt är en verksamhet som***

- ***skall nå ett resultat, uttryckt i tydliga mål***
- ***har väl definierade tids- och resursramar, vilket medför en tydlig kostnadsram***
- ***är unikt och skild från övrig verksamhet***
- ***har en egen och tillfällig organisation, med tydlig roll- och ansvarsfördelning, ofta sammansatt med personal från olika verksamheter som samverkar under särskilda arbetsformer***

## 2.2 När bör man välja Projektarbete?

Ovanstående definition är till för att kunna särskilja projektarbete från andra arbetsformer. Normalt utvecklingsarbete kan självfallet bedrivas på annat sätt än som projektarbete. Många mål och uppgifter kan lösas genom att tillsätta en arbetsgrupp eller att delegera ett uppdrag till en anställd.

Nedanstående punkter kommer att redogöra för när det finns behov av att använda projektarbetsformen.

- Uppgiften är komplicerad och det kan behövas spetskompetens från olika områden (Både extern och intern)
- Uppgiften är ny och det finns osäkerhet i hur den skall utföras
- Uppgiften berör flera enheter/förvaltningar, ställer stora krav på samordning
- Uppgiften/målet är kostnadskrävande och det finns krav på speciell uppföljning.
- Uppgiften skall utföras under begränsad tid
- Uppgiften går att avgränsa och precisera
- Uppgiften är av sådan art att den kräver en bred och aktiv förankring

## 3. Förstudie

Under förstudien och *innan* projektiden skall börja förverkligas kan en kartläggning/strukturering göras över projektiden. Syftet med detta är att kritiskt granska projektets syfte och mål utifrån en frågeställning av vad projektet kan tillföra kommunen. Det är också viktigt att analysera vilka risker och sårbarheter som kan uppkomma inom projektet.

Förstudien kan genomföras av den som kommit med uppslaget/idén eller någon annan som utses (härefter kallad [preliminär] projektledare, den slutliga projektledaren utses först vid bemanningen av projektorganisationen). Förstudien bör svara på följande saker:

- Vad är syftet med projektet?
- Vad är dem övergripande målen med projektet?
- När skall projektet genomföras?
- Finns det nuvarande resurserna/kompetens för att utföra projektet?
- Är projektet betydelsefullt? vilka är intressenterna i projektet (Interna och externa)?

- Vilken finansiering har man tänkt sig (Internt och externt)
- Vilka risker finns det inom med projektet?
- Är projektet nyskapande? "Nyhetsvärde"?
- Vilket resultat vill vi uppnå med projektet och vilka indikatorer skall vi använda för att mäta resultatet?
- Vilka kostnader/intäkter kommer projektet att tillföra?
- Vem skall ansvara för projektet / vem är uppdragsgivaren?
- Vilka erfarenheter kan vi hämta från liknande projekt?

Förstudien skall presenteras kortfattat och skriftligt till förvaltningschefen som beslutar om fortsatt utveckling av projektidén. Förstudien fungerar också som underlag för projektdirektivet. projektet är så pass omfattande att det medför stora ekonomiska kostnader eller om det avser en ny inriktning av verksamheten **skall det alltid prövas politiskt**. Vid större projekt bör en arbetsgrupp införskaffas.

#### 4. PROJEKTDIREKTIVET OCH DIREKTIVDIALOGEN

Vid detta skede skall en uppdragsgivare ha identifierats (Förvaltningschef eller organ inom politiken) **Inom varje projekt måste man tydligt identifiera uppdragsgivare.**

##### 4.1 Direktivet

Om projektidén genom förstudien bedöms som något som kan utvecklas vidare, skall man upprätta ett **projektdirektiv**. Direktivet skall anses som en uppdragsbeställning uppdragsgivaren till projektledaren där det mer exakt uttrycks vad projektet handlar om. Uppdragsgivaren är den som väljer direktivets innehåll även om direktivet kan skrivas av någon annan tex Projektledare. Nedanstående punkter ska direktivet innehålla:

- Bakgrund till projektets uppkomst
- Syftet - formulerade mål och vision
- Hur projektet skall genomföras, uppgifter som skall utföras, problemformuleringar
- Avgränsningar, vad man inte skall syssla med
- Vilka resurser man tänkt att använda, grov uppskattning av vilken kostnad man beräknar att projektet kommer att uppbära
- Preliminär tidsplan, krav på sluttidpunkt
- Vilka projektet skall samråda med och vilka skall informeras

**Direktivet fastställs i ett beslut av uppdragsgivaren. Det beslutade direktivet utgör en "startpunkt" för utförligare planering av projektet**

## 4.2 Direktivdialogen

Utifrån Direktivets punkter angett ovan skall en dialog föras mellan förvaltningschefer och projektledaren samt en eventuell projektgrupp. Om det finns oklarheter om direktivet och den behöver göras mer tydlig ska man återkomma med detta till uppdragsgivaren.

Det är av fördel att dokumentera diskussionen under **dialogen** då mycket av det som kommer att finnas i projektplanen behandlas. Frågor som skall tas upp i dialogen är:

- Vilket resultat förväntar sig uppdragsgivaren av projektet?
- Avrapporteringstillfällen och beslutspunkter
- Beslutsordning
- Utvärderingskriterier
- Vilka är intressenterna och vad är deras roll i projektet?
- Finns det behov av samverkan med andra organisationer?
- Beskriv konkret vilka målen med projektet är och vad dess förväntade effekt blir?
- Vilka är riskerna (Interna) och hoten (Externa) för projektet.
- Vilka ska medlemmarna vara i projektorganisationen? Finns det speciella krav på projektledarens kompetens?
- Hur ska dokumentation och information av projektet ske?
- Finns det annat som är av vikt för projektet?

## 5. PROJEKTPLAN

Utifrån Direktivet och dialogen skall en övergripande projektplan utvecklas. Denna projektplan skall utgöra ett komplett underlag för beslut om den egentliga projektstarten. Nedan går de rubriker som en projektplan bör innehålla:

### Inledning/Bakgrund

Under en inlednings rubrik ska problemet som ska behandlas presenteras. Sammanhanget där problemet/fenomenet uppstått samt referenser till tidigare relevanta projekt kan också introduceras. Beskriv också vilka intressenter och målgrupper som finns.

### Målformulering, scope och avgränsningar.

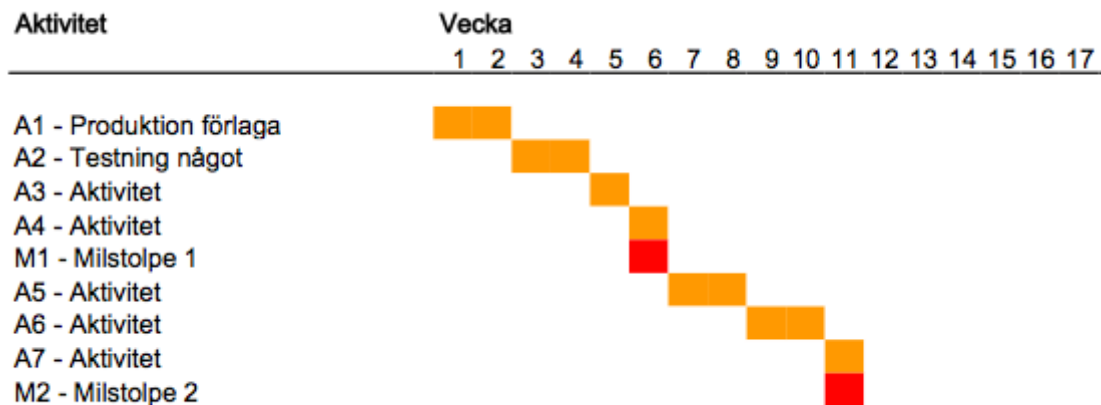
Utgå utifrån bakgrunden direktivet samt dialogen och skriv en målformulering, tänk på att målen ska vara **tydliga, enkla, konkreta och realistiska samt informativ**. Vid behov dela huvudmålet i flera delmål. Målformulering är beroende av tidsplanering och resurser, vilket medför att målformulering bör göras parallellt med dessa. Scope avser dem delar som ingår i projektet och avgränsningar ställer frågan om vilka delar som inte ingår i projektet.

## Strategi och metodval

Beskriv den strategi och metodval man skall ha för att uppnå målen. Strategin ska motivera de huvudsakliga vägvalen för projektet.

## Översiktlig aktivitets och tidplan

En översiktlig tidsplan gör det lättare att bilda sig en uppfattning om projektet här skall de bärande aktiviteterna identifieras. En utförlig beskrivning av alla aktiviteter kan göras vid detaljplaneringen när projektet genomförs. Lättast är att illustrera detta med ett GANTT-schema se nedan.



Tidsåtgången planeras med hänsyn till aktiviteterna och tillstående resurser.

## Budget & Redovisning

Varje projekt skall ha en egen budget. Budgeten görs för hela projektet och bryts ned kalenderårsvis. Årsbudgeten kan brytas ner i mindre delar för det närmsta året. Projektets samtliga särkostnader skall bokföras på projektet. För kunna avstämma personalkostnaderna skall personaltiden redovisas.

Externa kostnader och extern finansiering skall framgå. Bl.a när det gäller villkoren för extern finansiering, t ex om det finns villkor till vilka ändamål externa resurser får användas. Senast när projektbudgeten skall fastställas skall den **underställas ekonomikontoret för synpunkter** (bl a för att kunna avgöra frågan om interna kostnader). Tänk på att nyttja ekonomikontoret fortlöpande i frågor om budget.

Tänk på att samordna budgeteringen med tidsplaneringen.

Till delårsboksluten och till årsbokslutet skall man redovisa projektets ekonomiska status.

Till redovisningen bör projektet särredovisas med ett projektnummer för ekonomiska transaktioner. Vid ansökan (eller när bidrag är inom räckhåll) skall fordran bokföras. Ekonomikontoret avgör (enligt RKR) vad av bidraget som är inkomstförskott respektive intäkt senast vid varje rapporttillfälle.

## Organisation

### Se. KAPITEL 6

#### Information och inflytande frågor

Man skall i planen inkludera de rapporteringsrutiner som skall gälla för projektet. Frågor som när, till vilka och på vilket sätt information/rapporter lämnas bör klargöras.

Ha i åtanke kontakter och information till det fackliga organisationerna, t ex om projektet eller projektresultat är av den art att de påverkar arbetsvillkoren för anställda. Förhandlingar kan föreligga när direktivet föreligger, när projektplanen färdigställs(-d), vid bemanningen av projektet och vid redovisningen av projektets resultat

#### Förväntade effekter / slutprodukter

Man bör också försöka att definiera vad projektet **skall leda till och utmynna i**. Vilken "nytta/vinst/fördel" får man (kommunen) av projektet och vilken slutprodukt (t ex slutrapport) kan man vänta sig.

#### Riskanalys

Slutligen bör man i projektplanen infoga beskrivning av de risker som man bedömer projektet kan ha. Gör gärna en lista med sammanställning av riskerna.

## 6. Projektorganisation

I projektplanen skall en kort beskrivning av projektets organisation finnas. Organisationens uppbyggnads och sammansättning anpassas efter projektets art och mått.

Oavsett organisationens sammansättning skall ansvarsförhållanden tydligt framgå. Alla deltagare till projektet måste ha en klar bild över sin roll, sitt ansvarsområde och sina befogenheter. Frågor som t ex vem har rätt beställa varor/tjänster, vem har befogenheter att attestera fakturor, vem har det ekonomiska styrnings och uppföljningsansvaret m.m. skall vara klargjorda.

Nedan följer en beskrivning av projektets organisation, dess medlemmar och deras roll.

#### Uppdragsgivaren

Uppdragsgivaren är den som **äger uppgiften**. Varje projekt bör ha och kunna identifiera en **uppdagsgivare**. Åtminstone skall man försöka att vara så tydligt som möjligt i identifieringen och undvika för abstrakta termer (t ex kommunen).



## Styrgruppen

Styrgruppens **främsta uppgift** är att **följa att projektets fastslagna planering håller** och om inte fatta beslut om nödvändiga åtgärder. Styrgruppen bör bestå av ett begränsat antal, högst 2-3 personer, från rätt nivå i organisationen, då det ofta kan krävas medlemmar i styrgruppen med vissa beslutsbefogenheter. Ledamöterna i styrgruppen skall ha reellt intresse för projektet eller den sakkunskap som erfordras. I mindre projekt kan styrgruppen utgöras av en enda person i chefsställning, som även bör vara uppdragsgivaren.

Projektledaren kan ingå i styrgruppen bara som *föredragande*. Även tillfälliga experter, eller en mera permanent referensgrupp, kan knytas an till styrgruppen.

## Projektledare

Projekt bör ledas av **en person**. Ansvarar för att projektet bedrivs enligt projektplanen. Projektledaren skall vara **arbetsledare, samordnare och informatör samt en person som**, förutom att ha "känsla och hjärta för projektet", **kan "hålla i trådarna"**. Vid valet av projektledaren skall därför vara mycket uppmärksam: personen skall ha rätt kompetens och gärna erfarenhet med att bedriva projektverksamhet.

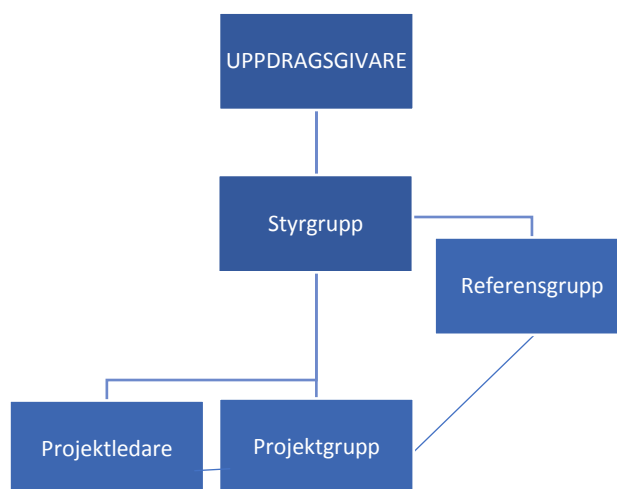
Om projektet är stort bör man ha en **projektadministratör**, som tar hand om de administrativa göromålen. Likaså skall man vid större projekt som skall bedriva delprojekt tänka på behovet av att utse **delprojektledare**.

## Projektgrupp

I projektgruppen ingår personer som aktivt deltar i utförandet av arbetet. Sammansättningen kan variera under projektets gång. **Minst två personer** bör inledningsvis ingå och dessa skall ha tid att arbeta med projektet. Beroende på projektets omfattning och komplexitet bör man vara noga med att knyta an **personer med rätt kompetens** med hänsyn taget till den uppgift som skall lösas. Gruppens medlemmar bör väljas efter **fackkunskaper, yrkeserfarenhet och samarbetsförmåga**.

## Referensgrupp

Om projektet skall ha en referensgrupp, klargör vilket syfte en eventuell(a) referensgrupp(-er) skall ha. Allmänt har referensgruppen en rådgivande funktion och bildas för att representera expertkunnande och/eller för att säkerställa en god förankring av projektarbetet. Den kan följa och stödja projektet, underlätta informationen och kontakterna mellan projektorganisationen och övriga intressenter. Den kan knytas till styrgruppen och/eller projektgruppen.



## 7. Styrning och Uppföljning

När det har kommit ett beslut om projektstart ska projektet genomföras. Samtliga projekt behöver en ständig detaljplanering. Detta ställer stora krav på styrningen och uppföljningen av projektledaren och övriga i projektorganisationen. För att kunna styra och följa upp projektarbete är en väl genomförd förberedelse viktig. Många saker kan spela in när projektet skall genomföras, som får till följd att man måste se över om man är på rätt väg. Det centrala med uppföljning är att upptäcka brister, så att dessa kan om möjligt åtgärdas.

Det finns följande frågor som bör upprepas under projektets gång.

- Håller vi tidsramen?
- Håller vi oss till budgeten? Räcker den budget vi har kvar för att nå målet?
- Följer vi arbetssättet, kan vi förbättras?
- Står projektet inför några hot? Hur kan vi "försvara" oss från dem ?

### 7.1 Lägesrapportering

Projektledaren skall regelbundet rapportera till uppdragsgivaren. I projektplaneringen skall rutiner för detta fastställas, det bör planeras en både skriftlig och muntlig lägesrapportering för att kunna bedöma de kvalitativa aspekterna av projektarbetet.

Det muntliga möten skall vara strukturerade. Detta kan man åstadkomma genom att man tar upp till diskussion tider, kostnader, resurser, kvalitet och ev. avvikelser samt vidtagna åtgärder.

För den kvalitativa uppföljningen kan man söka stöd från utanför projektgruppen, t ex från närliggande verksamhet, konsulter, referensgrupp eller andra experter.

### 7.2 Tid och resursuppföljning

Uppdragsgivaren ska redovisa projektets ekonomiska status inför delårsboksluten (30 april & 31 augusti)

### 7.3 Avvikelser och nedläggning

Projekt är alltid levande processer med mycket osäkerhet involverat oavsett hur bra planeringen gjorts. Avvikelser kan komma att behöva göras vid olika skeden i projektet. Om man hamnar i den situationen kan följande frågor vara till vägledning:

- Vilka är projektets viktigaste mål och hur hänger det samman?
- Vilka nya krav måste stoppas omedelbart - med vilka argument och vilka befogenheter?
- Vilka nya krav måste vägas in?
- Om nya krav accepteras - vad göra: Förändra målen, revidera el. utöka budgeten, revidera tidsplanen, ta in extra resurser?

### 7.4 Dator som hjälpmedel i dokumentationen

För lättillgänglighet och för underlätta senare revidering och utvärdering skall alla viktiga dokument som rör projektet upprättas och lagras också elektroniskt.

### **7.5 Utvärdering och avslut**

Alla projekt utvärderas för att på så sätt få erfarenhetsåtervinning till senare projekt. Utvärderingar dokumenteras och arkiveras vid kommunledningskontoret hos kommunsekreteraren.

Avslutningsfasen bör planeras i god tid så att detta kan ske strukturerat.

## 8.Sammanfattning

