HANDBOK *i Kungsbackas kommungemensamma*

PROJEKTMODELL

Kungsbacka 2010
Projektledare: Lisa Håkansson
Projektgrupp: Anneli Skoglund, Annette Fredrikson, Catarina Nyberg, Elisabeth Zsiga, Eva Djervbrant Jacobsson, Eva Hanje, Ewa Grunnér, Johanna Starkenberg-Fröjd, Magnus Lindgren, Susan Ritheim-Olsson, Thomas Larsson, Tomas Staxäng

Text: Johanna Starkenberg-Fröjd
Foto: Sofia Sabel
Grafisk form och illustration: Susanne Löfstrand, Sandstens Tryckeri AB
Tryck: Printus
Version: 1.0

Innehåll

KAPITEL 1 – Om vad ett projekt är och vilka roller vi har	sid
Detta är ett projekt	7
Projektets mål och förväntade nytta	7
Roller och ansvar	8
De här rollerna har vi i ett projekt	8
Andra roller som kan finnas i anslutning till ett projekt	8
Det här ansvarar de olika rollerna för	10
Projektmodell	13
Det här är en beslutspunkt	13

KAPITEL 2 – Innan projektet startar	sid
BEHOVSANALYS	15
Beslutspunkt 1	15
FÖRSTUDIE	16
Projekt eller delprojekt	17
Beslutspunkt 2	17

KAPITEL 3 – Nu kör vi…	sid
PLANERA PROJEKTET	19
Förtydliga projektets mål och avgränsningar	19
Analysera intressenter	19
Gör en kommunikationsplan	20
Beskriv hur projektet ska genomföras	20
Hantera risker	20
Kom överens om överlämning och kriterier för godkännande	21
Utse projektgrupp	21
Gör en projektbudget	21
Bestäm rutiner för hur projektet ska rapporteras	21
Beslutspunkt 3	21
GENOMFÖR PROJEKTET	22
Markera att arbetet startar	22
Följ upp arbetet	22
Hantera avvikelser	22
Hantera ändringar	22
Bevaka risker	23
Genomför tester	23
Informera och kommunicera	23
Utbilda	23
Leverera och överlämna	23
Beslutspunkt 4	23
AVSLUTA PROJEKTET	25
Avsluta det praktiska arbetet	25
Beslutspunkt 5	25

KAPITEL 4 – Uppnådde vi det som var tänkt	sid
UTVÄRDERA DEN FAKTISKA NYTTAN	27

Caroline Wingolf

Gör: Jobbar med de antirasistiska filmdagarna, en kultursatsning där vi samarbetar med elever i högstadiet och gymnasiet som får göra egna filmer. Är projektledare på Kultur.
Roligaste minnet: Att vara projektledare för Dokumix, en kultursatsning där vi lyfte fram det dokumentära berättandet på olika sätt. På en målad betongvägg kunde ungdomar skriva förslag på önskningar. Väggen blev helt fylld med text på kort tid.
Svåraste utmaningen: Att få med alla på samma tåg och få alla att känna att det är ett bra projekt.
Bästa tipset: Att samverka på alla plan och låta alla bidra med det som de är bra på.
Drömprojekt: Jag vill få en salig blandning av alla kulturyttringar i varje projekt som jag genomför.

Därför har vi en gemensam projektmodell

För att underlätta för alla som arbetar med projekt har vi tagit fram en gemensam projektmodell för Kungsbacka kommun. Den är tänkt att fungera som ett ramverk för dig som driver projekt. Men den fungerar också som ett stöd för alla andra som deltar i projektarbetet. Oavsett om du beställer, leder eller är inhyrd under en kort period så hoppas vi denna projektmodell bidrar till att alla vet vad de kan förvänta sig, både av sig själv och av andra. När vi får ett gemensamt språkbruk och ett gemensamt arbetssätt skapar det i förlängningen mer trygghet i själva genomförandet, och vi kan alla koncentrera oss på innehållet.

Eftersom förutsättningarna ser olika ut för olika projekt talar vi inte om i detalj hur varje projekt ska genomföras. Det finns dock gemensamma faktorer i alla projekt, som till exempel vilka faser ett projekt genomgår och vilka roller som finns. Det är dessa som vår projektmodell handlar om.

På Insidan finns samma material som du kan läsa i denna handbok. Där finns också extramaterial för dig som vill läsa mer, samt de mallar som du behöver under projektets gång.

Lycka till!

Lisa Håkansson
projektledare för projektmodellen

Andrea Forsström

Gör: Är involverad i projektet Väster om ån som handlar om att utveckla centrum genom att binda ihop innerstaden och Kungsmässan med ett stråk av bostäder, handel och kontor. Är projektledare för delprojektet ”Gestaltning och stråkanalys”.
Roligaste minnet: Att arbeta med översiktsplaner. Då har vi möten ute i kommunen för att informera kommuninvånare och politiker om förslaget. Det är roligt att få lyssna till och träffa dem som ska leva i det som blir resultatet av vårt arbete.
Svåraste utmaningen: Mitt nuvarande projekt handlar om ett centralt läge i befintlig bebyggelse. Det är komplext och kräver mycket samordning.
Bästa tipset: Hitta den viktigaste frågan att lösa i just det här projektet och håll fast vid den.
Drömprojekt: Det är det senaste jag håller på med. En dröm för staden är att hela centrum blommar upp och att vi får en levande stad i en levande kommun.

Om vad ett projekt är och vilka roller vi har

I dagligt tal kan ordet projekt användas för en mängd olika företeelser. Det kan vara allt från en genomgripande förändring till något som utförs av en person under en dag. I vår projektmodell använder vi ordet projekt när det handlar om ett arbete som inte ingår i det dagliga arbetet och som är prioriterat för dem som arbetar i projektet.

DETTA ÄR ETT PROJEKT

Ett projekt kan till exempel vara när vi ska införa ett nytt IT-stöd, bygga ett nytt bostadsområde eller få alla medborgare att sortera sitt matavfall. För att ett arbete ska kallas ett projekt vill vi att samtliga punkter nedan är uppfyllda. Om arbetet inte stämmer in på dessa punkter ska arbetet ses som ett uppdrag inom den ordinarie verksamheten på förvaltningen.

- Det finns tydliga och prioriterade mål för vad projektet ska åstadkomma.
- Projektet är avgränsat i tid och omfattning.
- Arbetet är uppbyggt kring en tillfällig projektorganisation.
- Projektet har en särskild budget.
- Det finns en beställare och en mottagare.
- Projektet är möjligt att avbryta.

PROJEKTETS MÅL OCH FÖRVÄNTADE NYTTA

Projektets mål är enkelt uttryckt att leverera

- överenskommet resultat
- i rätt tid
- till rätt kostnad.

I Kungsbackas projektmodell skiljer vi på de två begreppen projektets mål och projektets förväntade nytta. Projektets mål är de konkreta och mätbara resultat som projektet ska åstadkomma. Det är projektets ansvar.

Den förväntade nyttan är den effekt som vi på sikt vill uppnå med hjälp av det som projektet åstadkommer. Man kan säga att den förväntade nyttan svarar på frågan vad syftet är med projektet, det vill säga varför vi ska genomföra det.

ett exempel

Våren 2005 beslutades att införa elektronisk handel i Kungsbacka kommun och ett projekt startade. Projektets mål var att införa ett nytt IT-stöd för att på så sätt göra det möjligt att handla elektroniskt. Den förväntade nyttan, det vill säga skälet till varför vi införde e-handel, var att följa lagen och handla hos de leverantörer vi har avtal med vilket också leder till minskade kostnader för kommunen.

ROLLER OCH ANSVAR

Innan ett projekt kan starta är det viktigt att reda ut vem som ansvarar för vad. Ju tydligare och klarare roller vi har desto enklare blir det sedan att arbeta. Det underlättar både för dig som ska leda projektet och för dig som är beställare.

Beställare är alltid en förvaltningschef eller en person som utsetts av förvaltningschefen. Beställaren är enligt vår modell alltid en fysisk person.

Vissa projekt kräver att det tas formella beslut i en nämnd eller att det sker en samverkan med facket. Att ta hänsyn till dessa beslut har alltid den formella beställaren ansvar för.

När projektbeställningen undertecknats av beställaren går ansvaret för projektet över till projektledaren.

DE HÄR ROLLERNA HAR VI I ETT PROJEKT

• **Beställare** Beställaren är den fysiska person som beslutar om att starta och avsluta ett projekt. Beställaren sätter mål för projektet, säkerställer finansieringen samt utser en projektledare. Beställaren utser också styrgrupp.

• **Styrgrupp** Styrgruppen fattar de avgörande besluten i projektet. Beställaren kan ensam utgöra styrgrupp. Om beställaren inte ingår i styrgruppen har styrgruppens ordförande ansvar för att göra avstämningar med beställaren.

• **Projektledare** Projektledaren tar emot projektbeställningen från beställaren. Inom ramen för projektbeställningen har projektledaren ansvar för att driva projektet från beställning till avslut. Projektledaren ansvarar för att projektet når de uppsatta målen och är föredragande i styrgruppen.

• **Delprojektledare** Om projektet har en delprojektledare ansvarar han eller hon för att driva delprojektet från beställning till avslut. Delprojektledaren ansvarar för att delprojektet når sina uppsatta mål.

• **Projektdeltagarna** Projektdeltagarna ansvarar för det löpande arbetet. Projektdeltagarna ser till att överenskommet arbete utförs enligt tidsplanen.

• **Sakkunnig** En sakkunnig person anlitas i projektarbetet vid behov. Personen behöver inte vara aktiv i projektet. En sakkunnig person kan ingå i referensgruppen. Han eller hon kan också bistå styrgrupp och referensgrupp med specialistkunskap. Att ha med en sakkunnig person är inte en obligatorisk roll i ett projekt.

ANDRA ROLLER SOM KAN FINNAS I ANSLUTNING TILL ETT PROJEKT

I många projekt finns det grupper som kan påverka projektet, eller påverkas av det, utan att behöva arbeta aktivt med det. De tre roller som vi kallar referensgrupp, intern mottagare och resursägare, berättar vi mer om nedan.

• **Referensgrupp** I många projekt är det bra att ta hjälp av en referensgrupp. Det kan till exempel vara när man behöver testa hur ett visst system fungerar i praktiken. En referensgrupp är rådgivande och fungerar som ett bollplank, vilket skiljer sig från den sakkunniga som bistår med expertkunskap. Referensgruppen bör ha ett användarfokus.

Vem som deltar i en referensgrupp kan variera. Det kan till exempel vara en grupp kommuninvånare som påverkas av att vi ska sortera våra sopor på ett annat sätt, eller en grupp medarbetare som förväntas använda ett nytt datasystem. Ett projekt kan ha flera referensgrupper.

- **Intern mottagare** Intern mottagare kallar vi den person eller de personer i den egna organisationen som tar över ansvaret för resultatet när projektet är avslutat. Mottagaren ska till exempel se till att man arbetar efter det nya arbetssättet, eller förvaltar det nya IT-systemet.

Den interna mottagaren förväntas sätta sig in i projektets resultat och förväntade nytta. Den interna mottagaren tar också emot och ansvarar för en eventuell restpunktlista. En restpunktlista är en sammanställning av områden som projektet av olika skäl inte kunnat ta hand om. Den ska vara godkänd av styrgruppen och lämnas till den interna mottagaren när projektet avslutas.

- **Resursägare** Resursägare är cheferna för de personer som arbetar i projektet. Han eller hon ansvarar för att projektet får deltagare med rätt kompetens. Resursägaren ska se till att projektdeltagarna får tid för projektet genom att de frigörs från andra arbetsuppgifter. Han eller hon ska också ange om det finns begränsningar för deltagarna i tid.

DET HÄR ANSVARAR DE OLIKA ROLLERNA FÖR

Beställaren

- definierar syfte och mål för projektet
- prioriterar tid, kostnad, kvalitet
- upprättar projektbeställning som bygger på behovsanalys och förstudie
- utser styrgrupp
- utser projektledare
- säkerställer finansiering
- ansvarar för projektets resultat
- leder styrgruppens arbete

Styrgruppen

- utgör stöd för projektledare och beställare
- godkänner projektplanen
- beslutar om ändringar och tillägg i projektets omfattningar och avgränsningar
- bevakar och godkänner projektets genomförande och resultat, både löpande och vid projektslut
- informerar om förändringar som är relevanta för projektet och verksamheten
- godkänner slutrapporten
- säkerställer att beslut blir dokumenterade och kommunicerade

Projektledaren

- leder och fördelar arbetet i projektet
- planerar och omplanerar projektet
- ser till att projektet genomförs enligt beställarens och styrgruppens anvisningar
- kommer överens med resursägare om vilka resurser som ska användas
- kontrollerar kvaliteten i arbetet och dess resultat
- upprättar projektbudget och följer upp tid och kostnader under projektets gång
- rapporterar fortlöpande till styrgruppen
- är huvudansvarig för information om projektet
- är huvudansvarig för dokumentation av projektet
- överlämnar projektresultatet till intern mottagare för vidare drift och förvaltning

Delprojektledaren

- leder och fördelar arbetet i delprojektet
- ser till att delprojektet genomförs enligt projektledarens anvisningar
- kontrollerar kvaliteten i delprojektet och dess resultat
- upprättar delprojektbudget och följer upp tid och kostnader under delprojektets gång
- rapporterar fortlöpande till projektledaren
- är huvudansvarig för information om delprojektet
- är huvudansvarig för dokumentation av delprojektet
- överlämnar delprojektets resultat till utsedd mottagare

Projektdeltagaren

- planerar eget arbete tillsammans med övriga i projektgruppen
- genomför planerade aktiviteter inom överenskomna tidsramar
- håller sig inom de för projektet bestämda kostnadsramarna
- rapporterar resultat, avvikelser och risker till projektledaren

Sakkunnig

- genomför planerade aktiviteter inom överenskomna tidsramar
- håller sig inom de för projektet bestämda kostnadsramarna
- rapporterar resultat, avvikelser och risker till projektledaren
- ansvarar för att kunskapen inom det egna expertområdet är korrekt

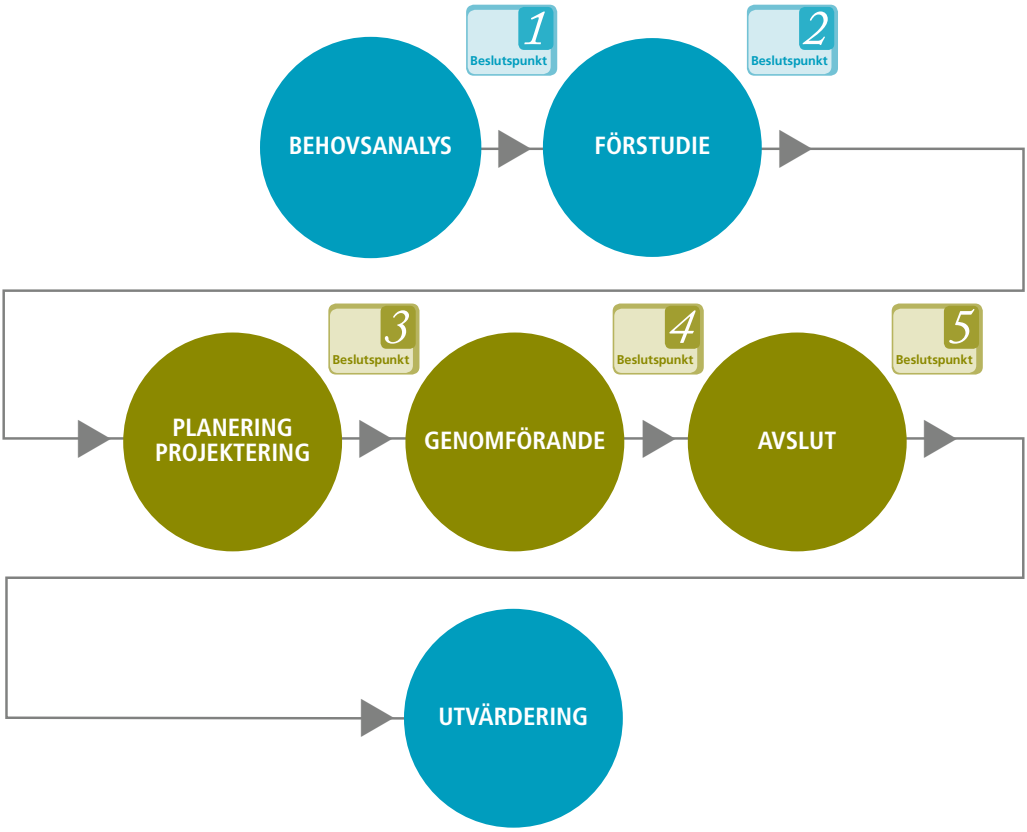
Mats Larsnäs

Gör: Är IT-pedagog på Fjärås/Gällinge pedagogiska enhet, är projektledare för ett arbete där gps-mobil används i matematikundervisningen utomhus.
Roligaste minnet: Första elevtestet som genomfördes i 15 minusgrader och snö. Då blev det på riktigt med eleverna. Att media skrev om projektet var också roligt.
Svåraste utmaningen: Att få lärarna att fortsätta använda plattformen i sin undervisning så att projektet inte bara blir en engångsföreteelse.
Bästa tipset: Planera, men var också öppen för att det kan hända nya saker under arbetets gång.
Drömprojekt: Att använda moderna mobiltelefoner för att erbjuda mer undervisning i verkligheten.

DETTA ÄR KUNGSBACKAS PROJEKTMODELL

Kungsbackas projektmodell är indelad i sex olika faser. Ansvaret för att förbereda projektet och utvärdera resultatet vilar på förvaltningen. Dessa faser är blåmarkerade i modellen.

De tre faser som är grönmarkerade symboliserar det arbete som utförs av projektet. Dessa faser ansvarar projektledaren för.



DET HÄR ÄR EN BESLUTSPUNKT

För att få en bra styrning före och under projektet är det viktigt att det finns tydliga beslutspunkter där man stannar upp, rapporterar och fattar beslut. Beslutspunkterna är tydliga avgränsningar mellan de olika faserna. För att fortsätta in i nästa fas krävs alltså ett aktivt beslut. Tänk på att beslutspunkterna är obligatoriska.

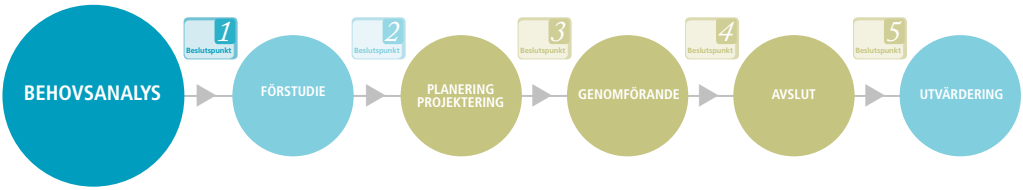
Vid de här punkterna kan man välja att ändra inriktning på projektet, avsluta det eller fortsätta. Ett projekt bör också ha beslutspunkter under genomförandefasen. Det innebär i praktiken att projektledaren har avstämningar med styrgruppen och styrgruppen tar aktiva beslut om projektet ska fortsätta eller inte.

Elisabeth Zsiga

Gör: Är projektledare för Medvind, ett planeringssystem som gör det enklare att lägga scheman. Jobbar på Personal på Service.
Roligaste minnet: När jag känner att projektet blev bra och att resultatet gör nytta för dem som ska använda det.
Svåraste utmaningen: Att göra lagom mycket i ett projekt. Om man försöker uppnå allt på en gång är risken stor att det blir pannkaka av alltihop.
Bästa tipset: Att fråga andra om råd.
Drömprojekt: Att få göra om innerstaden och hålla i det arbetet.

Innan projektet startar

Upprinnelsen till ett projekt är alltid en idé om en förändring, ett nytt behov som uppstått eller ett krav som ska tillgodoses. Det är två saker som behöver göras innan ett projekt kan starta. Den ena är att förstå vilket det verkliga behovet är. Det andra är att göra en förstudie för att se på vilket sätt behovet bäst tillgodoses. Här nedan berättar vi mer om de två första faserna i vår projektmodell.



BEHOVSANALYS

I korta ordalag handlar behovsanalysen om att förstå vad som är det faktiska behovet och vad de bakomliggande orsakerna är till att behovet finns. Här ska vi ta reda på vilken förväntad nytta vi vill tillgodose genom att göra en förändring. I behovsanalysen beskrivs också vilka konsekvenserna blir om behovet inte tillgodoses. I det här skedet handlar det alltså inte om att föreslå lösningar.

Ansvaret för att göra en behovsanalys ligger inom förvaltningen och är aldrig ett eget projekt. Det är i praktiken ett arbete som inte behöver vara så omfattande. När behovsanalysen är genomförd är det dags att ta ställning till frågorna i beslutspunkt 1.

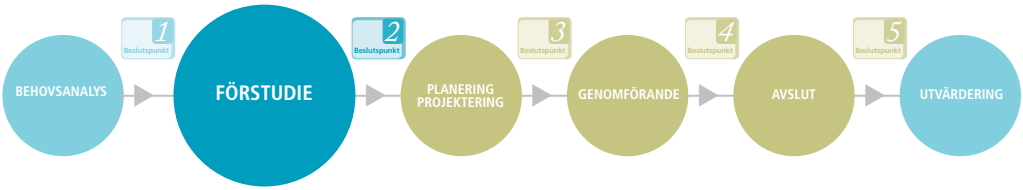
1

Beslutspunkt 1

Ska vi starta en förstudie?
Beslutet tas av beställaren av förstudien.

Checklista Beslutspunkt 1

- ☐ Vi vet hur förstudien ska genomföras.
- ☐ Det finns tilldelade resurser så att förstudien kan genomföras. Resurserna anger ambitionsnivån.
- ☐ Det finns en beställning på en förstudie.



FÖRSTUDIE

Syftet med förstudien är att ta fram och värdera olika förslag på hur behovet ska tillgodoses. Den ska rekommendera vilket alternativ som bör väljas, det vill säga att vi gör ”rätt sak”. Förstudien kan vara allt från en kort utredning till ett omfattande arbete som kan hanteras som ett eget projekt.

Det ska alltid göras en beställning på en förstudie. Det gäller även om det bara handlar om några dagars arbete. Detta görs för att förtydliga vilka förväntningar som finns på förstudien.

I en förstudie görs en analys av nuläget. Här kartläggs också intressenterna, det vill säga vilka grupper som kommer att påverkas av förändringen, eller vilka grupper som kan påverka projektets arbete. I en förstudie kan man också konkretisera den förväntade nyttan. Undersök även omvärlden. Det kan finnas goda exempel att ta del av.

Eftersom vi vill kunna mäta om vi når den förväntade nyttan efter det att ett eventuellt projekt är klart kan det också behöva göras en så kallad nollmätning. Den görs innan projektet startar och kan sedan jämföras med en ny mätning som görs när projektet är avslutat. En nollmätning görs med fördel i förstudien.

I förstudien görs också en konsekvensanalys. Den kan leda till att man i förstudien rekommenderar att starta ett eller flera projekt, eller att inte starta något projekt alls. Detta i sig är inget problem, snarare tvärtom. I Kungsbacka kommun vill vi att de projekt som startar är väl underbyggda och har så bra förutsättningar som möjligt för att lyckas.

När det finns ett beslut att vi ska välja en av de möjliga vägarna och starta ett projekt ska beställaren fylla i en projektbeställning Den visar tydligt vad

ett exempel

I Kungsbacka finns en olycksdrabbad korsning där vi vill minska antalet olyckor. Det finns alltså ett behov av en förändring. Orsaken kan vara att korsningen är byggd på 50-talet då det inte var lika mycket trafik som idag. Den förväntande nyttan är att antalet olyckor ska minska. Exakt på vilket sätt korsningen ska byggas om tar vi inte reda på i behovsanalysen. Anledningen är att vi inte vill låsa oss vid en lösning direkt. Lösningen föreslår vi istället i nästa steg, förstudien.

I förstudien visar vi att det finns olika sätt att lösa problemet. Vi kan till exempel bygga en rondell eller en planskild korsning. I förstudien rekommenderar vi vilken lösning som blir den bästa vid det givna tillfället.

som förväntas av projektet, det vill säga att projektet gör ”rätt sak”. Du som sedan blir projektledare ansvarar för hur projektet genomförs, det vill säga att projektet genomförs på ”rätt sätt”.

Projekt eller delprojekt

Ju längre tid ett projekt pågår desto mer känsligt blir det för förändringar i omvärlden. Projektet kan till exempel påverkas av ny lagstiftning, konjunktursvängningar eller politiska beslut. För att förhindra att ett projekt misslyckas på grund av yttre händelser kan det vara klokt att dela upp större förändringsarbeten i flera delprojekt. Detta kan göras redan i projektbeställningen.

6 tips till dig som är projektledare

- Var konstruktivt kritisk till beställningen. Är uppdraget genomförbart med de givna förutsättningarna? Är tidsramarna realistiska? Finns det begränsningar eller möjligheter som beställaren missat?
- Starta och avsluta projektet på ett positivt och tydligt sätt.
- Fundera över hur arbetet ska ledas.
- Gör tydligt för projektmedlemmarna vad som förväntas av dem och hur de bidrar till helheten.
- Uppmuntra dina projektmedlemmar och ge konstruktiv feedback.
- Informera resursägarna om de prestationer som deras medarbetare bidragit med i arbetet.

2

Beslutspunkt 2

Ska projektet starta?
Beslutet fattas av beställaren.

Checklista Beslutspunkt 2

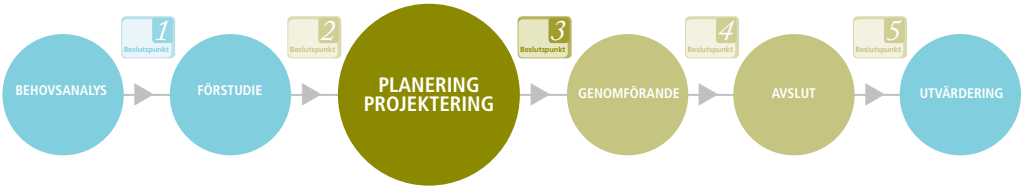
- [ ] Det finns en projektbeställning.
- [ ] Det finns resurser så att projektet kan genomföras.

Bengt Widell

Gör: Ska påbörja ett arbete på Göteborgsvägen. Jobbar som byggledare och är verksamhetschef för byggledarna på Teknik.
Roligaste minnet: När vi färdigställde pumpstationen P1 och den fungerade felfritt kändes det som om vi klarat en milstolpe.
Svåraste utmaningen: Samma pumpstation består av en brunn som är elva gånger sju meter i diameter. Med hjälp av dykare göt vi en 2,65 meter tjock betongplatta tolv meter under Kungsbackaån. Det var ett svårt jobb eftersom vattentrycket från Kungsbackaån var högt.
Bästa tipset: Att göra medarbetarna delaktiga och engagerade i projektet.
Drömprojekt: Att bygga en ny stadsdel, som till exempel Björkris. När man kan släppa på trafiken och folk flyttar in i sina bostäder, då är det en skön känsla att vara projektledare.

Nu kör vi…

Det är nu projektledarens arbete börjar på allvar. Enligt vår modell är projektarbetet uppdelat i tre faser. Projektet ska planeras, genomföras och avslutas. I följande kapitel berättar vi mer om varje fas och vad du bör tänka på under arbetets gång.



PLANERA PROJEKTET

När du planerar ett projekt är det i första hand frågan hur som ska besvaras. Här förväntas du planera och strukturera det kommande arbetet mer i detalj. Oavsett hur stort eller litet arbetet är ska det finnas minst en projektplan som beskriver hur projektet ska genomföras. Här berättar vi mer om vad du bör tänka på i planeringsfasen.

Förtydliga projektets mål och avgränsningar

I projektbeställningen är projektets mål och avgränsningar definierade. I planeringsfasen kan målen behöva brytas ned i delmål och avgränsningarna förtydligas ytterligare för att bli mer konkreta.

Om det inte redan är gjort behöver du också klargöra vilka andra projekt eller andra verksamheter ditt projekt har kopplingar till. Om projekten är beroende av varandra kan det vara bra att samordna dem.

Analysera intressenter

Intressenterna är de grupper i samhället, eller på arbetsplatsen, som påverkar eller påverkas av projektets resultat. Intressenterna bör du involvera så tidigt som möjligt i projektet eftersom de kan vilja påverka resultatet. Delaktighet är också ett sätt att förankra projektets resultat.

Om det visar sig att intressenterna har andra förväntningar än projektets mål så måste målen, och framför allt nyttan med målen, kommuniceras tydligt.

När du har analyserat intressenterna är nästa fråga vilket arbete eller vilken information som krävs för att få dem delaktiga i projektet. Kanske behövs det en speciell utbildning eller en informationskampanj. Hur man kommunicerar nyttan med projektet till de olika intressenterna kan arbetas in i en särskild kommunikationsplan.

Gör en kommunikationsplan
För att förankra ditt projekt behövs både kommunikation och information. Du leder projektet genom att kommunicera och förvissa dig om att alla är med. Som projektledare har du ansvar för kommunikationen.

Informationen bör en informatör hjälpa dig med. Att formulera budskapet på ett rakt och enkelt sätt, och paketera det väl är viktigt för att det ska nå fram till intressenterna.

Informationen planeras i en kommunikationsplan där målen för olika intressenter formuleras. Ofta uttrycks de i form av vad de ska veta, känna eller göra.

Metoderna för hur projektet når ut med sitt budskap formuleras i kommunikationsplanens aktivitetsplan. I den blir det tydligt vilka kanaler som ska användas när och till vem. Det kan till exempel vara allt från annonser och brevutskick till mediekontakter och projektmöten.

Hur informationen ska utformas kan vara ett delprojekt, då blir informatören delprojektledare. Informatören kan också kallas in som sakkunnig eller vara projektdeltagare.

Beskriv hur projektet ska genomföras
För att kunna genomföra projektet behöver du så konkret som möjligt beskriva hur du tänker gå till väga. Detta gör du i en projektplan. I den beskriver du vilka metoder du använder för att kvalitetssäkra projektet, genom exempelvis tester eller granskningar.

Du kan använda en tid- och aktivitetsplan som utgångspunkt när du planerar in aktiviteterna i projektet. I den fastställer du projektets milstolpar och vilka aktiviteter som ska genomföras, vem som ansvarar för dem och när de ska genomföras.

Tid- och aktivitetsplanen ska också innehålla projektets beslutspunkter, både de som ligger mellan respektive fas och de beslutspunkter som projektet har med styrgruppen under själva genomförandefasen. Att ha beslutspunkter under själva genomförandefasen är speciellt viktigt när projektet sträcker sig över lång tid.

Hantera risker
Att hantera riskerna i ett projekt handlar om att identifiera och analysera riskerna. Det måste också finnas en plan för hur riskerna ska bemötas om de skulle uppstå.

ett exempel

Ett exempel på riskhantering är om en tongivande projektmedlem byter jobb. Då tappar projektet snabbt sin kompetens. Kanske behöver man skriva avtal med den personen i förväg, snabbt rekrytera någon ny eller utbilda en annan medarbetare för att säkra att projektet behåller sin kompetens.

Kom överens om överlämning och kriterier för godkännande
När du planerar ditt projekt är det bra att vara tydlig med hur projektets resultat ska överlämnas. Vad som ska överlämnas till vem och när detta ska ske ska alltså finnas med i projektplanen. Likaså om överlämningen är en leverans eller om den sker i flera delleveranser.

Kanske måste du och beställaren förtydliga vilka kriterier som ska vara uppfyllda för att beställaren ska godkänna resultatet, de så kallade kriterierna för godkännande.

Utse projektgrupp
Det är nu du ska forma den projektgrupp som ska genomföra de aktiviteter som gör att projektets mål blir uppfyllda. Du som projektledare måste komma överens med resursägarna, det vill säga cheferna, vilka personer som kan, och är lämpliga, att delta i projektet.

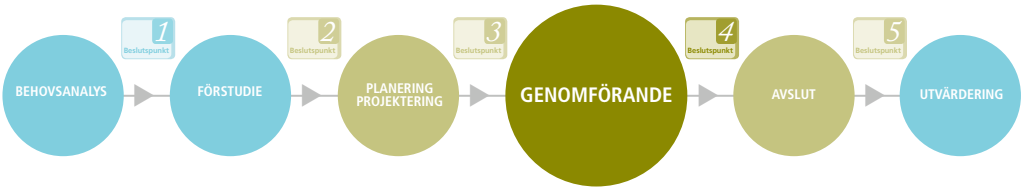
Gör en projektbudget
Sammanställ alla kostnader i en projektbudget. En kostnad kan vara vad det kostar att ”låna” de interna medarbetarna, det kan också vara att du behöver köpa in konsulttjänster utifrån eller kostnader för resor, lokalhyra, utbildningar eller licenser. Allt detta ska tas med i projektbudgeten.

Bestäm rutiner för hur projektet ska rapporteras
När du planerar ditt projekt ska du också bestämma hur, när och till vem projektet ska rapporteras. Eventuellt behöver det ske avstämningar med politiker under projektets gång.

3

Beslutspunkt 3
Har styrgruppen godkänt planen för hur projektet ska genomföras? Då kan projektet gå in i nästa fas, genomförandet.

Checklista Beslutspunkt 3
- ☐ Det finns en färdig plan för hur projektet ska genomföras.
- ☐ En projektbudget har tagits fram.
- ☐ Projektgruppen är utsedd.
- ☐ Milstolpar och beslutspunkter för projektet har identifierats och planerats.
- ☐ Det finns ett beslut om hur ändringar under projektets gång ska genomföras.



GENOMFÖR PROJEKTET

I genomförandefasen är din uppgift som projektledare att leda din grupp mot målet. Vad som behöver göras kan se väldigt olika ut beroende på vilket projekt som ska genomföras. Här berättar vi lite mer om vad du bör tänka på.

Markera att arbetet startar

Markera att projektet kör igång genom att anordna ett startmöte eller en kick-off där alla i projektet kan diskutera planerna och förutsättningarna för projektet. Se till att gå igenom rutiner för till exempel statusrapportering, tidregistrering, projektdokumentation och uppföljning. Om de personer som ska arbeta i projektet inte har jobbat tillsammans tidigare kan det vara bra att anordna en gemensam aktivitet.

Följ upp arbetet

I alla projekt behöver projektledaren följa upp arbetet. Följer projektet tid- och aktivitetsplanen och budgeten? Har projektet uppnått det resultat och den kvalitet som planerats?

Ha löpande möten med projektdeltagarna för att ta reda på om det har dykt upp avvikelser, nya risker eller ärenden som måste hanteras i gruppen eller beslutas i styrgruppen.

Genom att projektdeltagarna rapporterar sin tid i projektet vet du hur mycket resurser som används.

Hantera avvikelser

Var uppmärksam på om det uppkommer avvikelser. Avvikelser kan leda till att planerna behöver uppdateras, milstolpar flyttas eller att du behöver få extra resurser i form av personer eller pengar. Rapportera betydande avvikelser till styrgruppen och stäm av hur de ska hanteras.

Hantera ändringar

Det kan också uppstå nya krav eller önskemål som inte finns med i projektets ursprungliga omfattning. Om detta inträffar måste du som projektledare jobba aktivt med ändringshanteringen. Behövs det fler personer, mer tid, eller kommer det att kosta mer eftersom du behöver ta in konsulter för vissa uppgifter? Projektledarens ansvar är att driva projektet med hänsyn till de ändringar som görs. Om tilläggen är omfattande kan dessa ibland ligga till grund för ett eget projekt.

I en ändringsbegäran förtydligar du den ändring som efterfrågas och vad den innebär för projektet. I ändringsbegäran fastställer du också resursbehovet. Behövs det fler personer eller mer pengar för att tillgodose ändringen? Projektplanen och andra dokument uppdateras utifrån den ändring som beslutas.

All typ av dokumentation som ändras måste versionsdateras för att du ska kunna spåra ändringar. Det är speciellt viktigt i projektplanen.

Bevaka risker
Ibland dyker det upp nya risker, eller oväntade förändringar i riskerna, som måste hanteras. Analysera dem, och ta ställning till vad som behöver göras. Tänk på att en förändring inte måste vara av ondo för projektet, försök att se möjligheterna.

Genomför tester
Under genomförandefasen genomförs också tester. Det finns olika sätt att göra detta på, till exempel med referensgrupper, fokusgrupper eller tekniska tester.

Informera och kommunicera
Under hela genomförandefasen är det viktigt att informera, rapportera och kommunicera till olika intressenter om projektet. Informationsarbetet följer kommunikationsplanen och projektledaren och informatören arbetar aktivt med den under genomförandefasen. Precis som i projektet kan det uppstå nya informationsbehov som behöver hanteras.

Utbilda
Ofta behöver de personer som ska använda resultatet, och de personer som ska ansvara för projektets resultat, utbildas. Den utbildning som projektet ansvarar för genomförs alltid under genomförandefasen, alltså innan själva projektet avslutas.

Leverera och överlämna
Vissa projekt innebär att resultatet kan börja användas efter hand, till exempel när ett nytt systemstöd införs där delleveranserna innebär att olika grupper börjar använda systemet vid olika tillfällen. En delleverans kan också vara att överlämna ett dokument eller en rapport. Datum för delleveranserna ska finnas med i planeringen.

Själva överlämnandet ingår i genomförandefasen. Leveransen måste stämmas av mot beställningen, de uppsatta projektmålen och eventuella kriterier för godkännande. Resultatet ska godkännas av beställare och styrgrupp. Om projektet ska ta fram en plan för fortsatt drift görs detta under genomförandefasen. Eventuella områden som projektet inte hunnit ta hand om sammanställs i en så kallad restlista. Den ska godkännas av styrgruppen.

När överlämnandet är klart kan du förbereda ett beslut om att projektet kan gå in i nästa fas, själva avslutet.

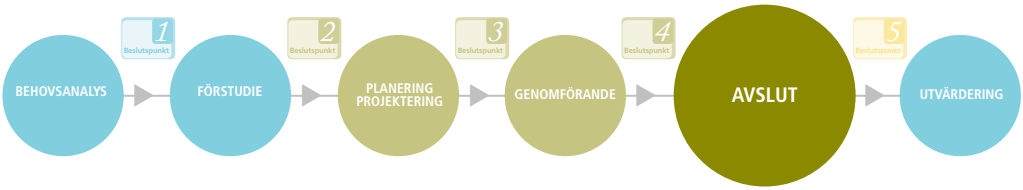
4

Beslutspunkt 4
Är projektets resultat levererat och godkänt?
Beslutet fattas av styrgruppen.

Checklista Beslutspunkt 4
- ☐ Projektets resultat är levererat och godkänt.
- ☐ En eventuell restpunktlista är sammanställd med förslag på hur punkterna ska hanteras.

Eleonor Gustafsson

Gör: Arbetar med brottsförebyggande verksamhet och driver bland annat projektet Våga Vittna.
Roligaste minnet: När eleverna gjorde en egen forumteater för föräldrar och lärare för att berätta om vad de lärt sig under projektet.
Svåraste utmaningen: Att få alla aktörer att ha samma mål och känna samhörighet med projektet.
Bästa tipset: Att vara lyhörd och öppen för nya infallsvinklar som man inte tänkte på från början, men ändå följa projektplanen. Det är en balansgång.
Drömprojekt: Skulle vara kul att driva ett projekt i samarbete med en vänort, eller driva ett arbete vi redan har genomfört i ett annat land.



AVSLUTA PROJEKTET

Nu har du kommit till projektets sista fas som vi valt att kalla avslut. Här är det två saker som du bör tänka på. Den ena är att skriva en slutrapport och den andra att avsluta det praktiska arbetet.

Skriv en slutrapport

I slutrapporten gör du en summering av hela projektet genom att du talar om vilka resultat projektet uppnått och hur de stämmer överens med de uppsatta målen. Du visar vad projektet faktiskt har kostat kontra vad du en gång budgeterade att det skulle kosta. Du talar också om vilken tid projektet tagit och jämför det med den tid som du antog att det skulle ta. Likaså talar du om ifall projektet gjort några avsteg från den ursprungliga projektplanen.

I slutrapporten summerar du också dina och projektgruppens erfarenheter. Du kan rekommendera hur organisationen kan arbeta vidare med projektets resultat. Kanske har du fått kunskap om något som kan förbättras.

Avsluta det praktiska arbetet

Nu måste du också avsluta allt det praktiska arbetet. Du behöver se till att rensa, strukturera och arkivera alla dokument. Du behöver avsluta behörigheter och projektkonton. Det innebär också att informera om att projektet är avslutat. När projektorganisationen avslutas återgår de personer som arbetat i projektet till sina ordinarie arbetsuppgifter.

5

Beslutspunkt 5

Är vi redo att stänga projektet?
Beslutet tas av beställaren.

Checklista Beslutspunkt 5

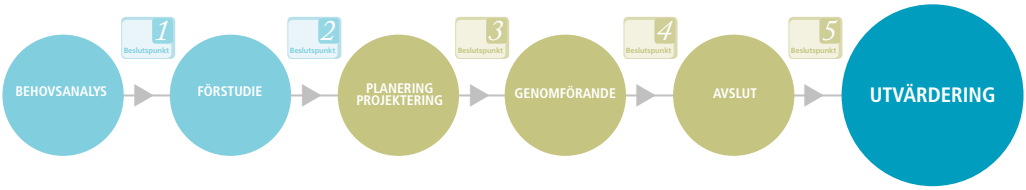
- ☐ Slutrapporten är sammanställd.
- ☐ Projektets dokument är rensade och strukturerade.
- ☐ Behörigheter och projektkonton är avslutade.

Bertil Ahlborg

Gör: Jobbar med Varlaskolan som byggts om och byggts till. Är projektsamordnare på Service.
Roligaste minnet: När Aranäsgymnasiet och Kungsbacka teater byggdes. Det roligaste var att få ta emot Kasper Salin-priset för den bästa byggnaden i Sverige.
Svåraste utmaningen: Att få fram 90 förskoleavdelningar på sex år för att minska de barnomsorgsköer som uppstod när maxtaxan infördes.
Bästa tipset: Att få till en engagerad projektgrupp, och få arbetsglädje och öppet klimat i gruppen där allas idéer är värdefulla. Det gäller att hitta rätt människor i gruppen där alla bidrar med sitt.
Drömprojekt: Att den nya skolan som byggs i Bukärrs centrum i Särö ska bli Sveriges bästa skola.

Uppnådde vi det som var tänkt

När projektet är slut behöver vi följa upp om vi uppnådde den förväntade nyttan med vårt arbete, helt enkelt ta reda på om det blev som vi tänkt. Om vi inte uppnått den förväntade nyttan är det relevant att ställa sig frågan ”Vad kan har påverkat att vi inte uppnådde den förväntade nyttan trots att projektet nådde sina mål?” En annan fråga att fundera på är ”Behöver vi göra något nytt?”



UTVÄRDERA DEN FAKTISKA NYTTAN

Ansvaret för att göra en utvärdering vilar på en eller flera personer som utses inom förvaltningen. Det är alltså inte ett arbete för projektledaren. I utvärderingen vill vi ta reda på vad de faktiska resultaten blev utifrån den förväntade nyttan. I utvärderingen följs antagandena i behovsanalysen och förstudien upp. I vissa fall tar det flera år innan vi når den nytta vi ville åstadkomma med projektet. I andra fall uppnår vi nyttan inom ett par månader efter projektets slut.

Det kan också vara så att det inte bara är ett projekt som gör att vi uppnår den förväntade nyttan. Flera projekt kan samverka till detta.

När och under hur lång tid

För att kunna mäta om vårt resultat gett förväntad nytta rekommenderade vi tidigare att man gör en så kallad nollmätning i förstudien. Om nya mätningar görs i utvärderingen blir det möjligt att jämföra om insatsen gett någon effekt.

Resultatet kan sedan analyseras utifrån ”Har det gått som vi tänkte?” och ”Behöver vi göra något nytt?” En relevant fråga är också ”Vad kan ha påverkat att vi inte uppnådde den förväntade nyttan trots att projektet uppnådde sina mål?”

Dessa svar sammanställs i en utvärderingsrapport.

Egna anteckningar

Kungsbacka

Kungsbacka kommun
434 81 Kungsbacka • 0300-83 83 40 00
kommun@kungsbacka.se • www.kungsbacka.se