



LYCKSELE
KOMMUN
LIKSIJON KOMMUNVDNA

Projekthandbok

Lycksele Kommun
Projekthandbok

2023



LYCKSELE

KOMMUN

LIKSJUON KOMMUVDNA

Titel: Projekthandbok
Utgiven av: Lycksele kommun 2023
Text: Lycksele kommun
Bild omslag: Fotograf / Bildbyrå
Adress: Lycksele kommun, Stadshuset Storgatan 22, 921 31 Lycksele
Telefon: 0950-166 00
E-post: kommun@lycksele.se
Hemsida: www.lycksele.se
Diarienummer: 000-0000-2021

Antagen Av: Kommunstyrelsen 2023-05-30 § 80	Ärendebeteckning: Projekthandbok för Lycksele kommun	Dnr: 2023-000122
Dokumentägare: Kommunstyrelsen	Dokumentansvarig: Näringslivsenheten	Dokumenttyp: Handbok
Ersätter dokumentet: -	Revideras: Vid behov	Uppföljning: -

Sammanfattning

Lycksele kommun driver och finansierar projekt som på ett direkt sätt ska bidra till att realisera målen i den lokala tillväxtpolitiken. Det är till stor del projekten som ska omvandla strategier och insatsområden i den lokala och regionala utvecklingsplaneringen till faktiska resultat.

Denna Projekthandbok är en vägledning för hur projekt lämpligen planeras och beskrivs inför ansökan om projekt och projektfinansiering för Lycksele kommun.

Den är anpassad för att vara en support vid projekthantering. Syftet är att underlätta en fungerande planeringsprocess, bidra till en projektansökan av god kvalitet och därigenom skapa förutsättningar för ett framgångsrikt projektgenomförande med alla de olika projektfaserna implementerade.

Lycksele kommun ser projekt som en tillgång och ett verktyg för förändring. En möjlighet att bedriva utvecklingsverksamhet och ta del av de externa resurser som finns avsatta för detta. Med ett tydligt projektkontor skapar vi förutsättningar för att stötta projektidébärare inom organisationen att kunna driva sin idé, en struktur för att bättre ta vara på effekter och resultat samt ger stöd till den befintliga ledningsstrukturen som redan finns på den högre ledningsnivån säkrar därmed en kvalitativ och förvaltningssäker hantering.

Innehåll

Projekthandbok 2023	1
Sammanfattning	4
Innehåll	5
1 Projektkontoret	7
2 Projekthantering hos Lycksele Kommun	8
2.1 Formalia om projektverksamhet i Lycksele Kommun	8
2.1.1 Begrepp som används i projekthandboken	8
2.1.2 Projektdefinitioner	8
2.1.3 Organisation	8
2.1.4 Projektledare	8
2.2 Projektekonomi	9
2.2.1 Separat projektredovisning	9
2.2.2 Kontering	9
2.2.3 Statsbidrag	9
2.2.4 Kostnadseffektivitet	9
2.2.5 Finansiering/medfinansiering	9
2.2.6 Delad Finansiering	9
2.3 Styrdokument	10
3 Projektfaserna	10
3.1 Interna projekt	10
3.1.1 Projektidé	10
3.1.2 Projektansökan/Projektberedning	10
3.1.3 Projektbeslut extern finansiär	11
3.1.4 Projektstart	11
3.1.5 Projektstöttning/kommunikation under projektet	11
3.1.6 Projektavslut	11
3.2 Externa projekt	11
3.2.1 Projektansökan/Projektberedning	11
3.2.2 Projektstöttning/kommunikation under projektet	11
3.2.3 Projektavslut	12

4	Vad är ett projekt		13
5	Projektplanering och beskrivning		14
5.1	Vad är LFA	14	
5.2	LFA-metodens olika steg	15	
6	Några goda råd till din projektplanering		23
7	Källhänvisning, länkar, bilagor		24
7.1	Källhänvisning	24	
7.2	Bra länkar	24	
7.3	Bilagor	24	



1 Projektkontoret

Projektkontoret stöttar projekt i Lycksele kommun under ansökningsprocess, beredning och genomförande.

Projekt är i sin form avgränsade, medan projektkontoret svarar för kontinuitet över tid och ser till att resultat och erfarenheter tas till vara.

Projektkontoret fungerar som navet i Lycksele kommuns projektverksamhet och ska 2 gånger per år rapportera inför Kommunstyrelsen och dess arbetsutskott om pågående/avslutade projekt. Detta möjliggör för kommunens ledning att ha större inblick i pågående projekt och kommunstyrelsen kan utöva sin uppsynsplikt.

Projektkontoret fungerar också som stöd för de kommunala bolagen vid projektansökningar hos program och fonder.

Projektkontoret är rådgivande och har inget beslutande mandat.

Det har till uppgift att **bereda projekt inför beslut enligt gällande delegationsordning**.

En annan uppgift är att vara ett centrum för projektkunskap. I det ingår:

- Omvärldsbevakning

Uppdaterad kunskap om utlysningar och programperioder

- Kunskaps-Hubb

Förmedling av relevant kunskap om projektmodeller och projektstrategi, samt om de lagar och förordningar som gäller vid projekthantering

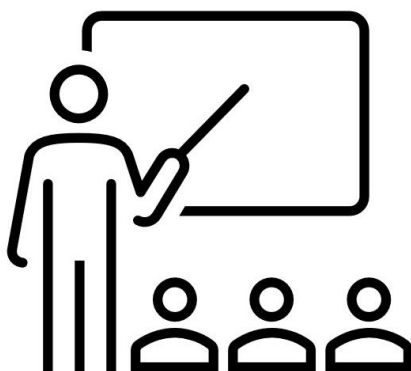
- Vägledning/lotsning

Projektkontoret tillhandahåller kompetent vägledning och lotsning för att säkerställa god projekthantering

- Kompetensutveckling

Projektkontoret samordnar utbildningstillfällen för projektledare i kommunen, samt regelbundna träffar för erfarenhetsutbyte.

Projektkontoret är inte en beställningsorganisation för projekt. Projektägaren driver projektet och projektkontoret agerar bollplank/rådgivare.



2 Projekthantering hos Lycksele Kommun

2.1 Formalia om projektverksamhet i Lycksele Kommun

2.1.1 Begrepp som används i projekthandboken

Projekt - uppdrag som utförs av en tillfällig arbetsorganisation för att åstadkomma ett i förväg bestämt resultat, oavsett vart projekt-idé kommer ifrån och vilken projektform. Det finns en mängd olika typer av projekt. I denna projekthandbok avgränsar vi oss till: ***De uppdrag som beslutats om utefter de ramar som beskrivs i detta dokument.***

Projektidébärare – är den eller de med idé till projekt innan projektansökan är skriven

Projektägare – är den eller de som ansöker om eller bedriver projekt inom/tillsammans med Lycksele Kommun.

Beslut om finansiering/medfinansiering – de beslutade ramarna för Lycksele kommuns insats i projekt. Ekonomiska, i form av arbetstid eller tillgängliggörande av materiella värden.

Projektbeslut – beslut hos huvudfinansiär om projektmedel.

Projektfaser – de olika momenten i förarbete, genomförande och avslutande av projekt.

Projektlogik – beskrivning av koppling mellan projektfaser och de uppsatta målen.

LFA-metoden – den målstyrda projektplaneringsmetod som Lycksele Kommun förordar. Se punkt 5.1.

2.1.2 Projektdefinitioner

I Lycksele kommun delas projekt in i två grupper:

- **Interna projekt;** Projekt där Lycksele kommun eller något av de kommunala bolagen är projektägare
- **Externa projekt;** Projekt där Lycksele kommun medverkar och/eller finansierar med olika former av stöd

I Lycksele kommun kan även aktiviteter finansierade av riktade statsbidrag bedrivas som projekt. De följer då projektformalia i allt utom projektledningsfunktionerna. Se även punkt 2.2.3

2.1.3 Organisation

- Interna projekt i Lycksele kommun ska ha projektledare och ska ha styrgrupp där det är tillämpligt, samt ha en tydlig ansvarsfördelning mellan dessa. Undantag för riktade statsbidrag/medel från Länsstyrelse.
- Styrgrupp kan bestå av representant(er) för projektägare och representant(er) från intressenter, sakkunniga.
- Externa projekt bör erbjuda Lycksele kommun en plats i styrgrupp där det förekommer
- Alla projekt i Lycksele kommun kommunicerar med projektkontoret som avrapporterar till Kommunstyrelsen och dess utskott.

2.1.4 Projektledare

Projektledare är utsedd av projektägare och ansvarar för projektets genomförande i samråd med styrgrupp.

Projektledarens uppgift:

- Ansvara för att projektet drivs och genomförs enligt fastställda direktiv, mål och planer.
- Leda och samordna arbetet i projektet
- Rapportera till styrgruppen och vid behov av beslut sammankalla styrgruppsmöte
- Kommunicera med projektkontoret
- Vidta lämpliga åtgärder vid störningar i projektet
- Göra lämpliga prioriteringar inom projektets ram
- Ansvara för dokumentation av projektet, utvärdera och lämna slutrapporter.

2.2 Projektekonomi

2.2.1 Separat projektredovisning

Kommunens egna och partnerprojekt ska ha en separat projektredovisning, så att projektets totala kostnader, intäkter och finansiering direkt kan utläsas i projektägarens redovisning. Detta för att säkerställa att kostnaderna enbart har uppkommit i syfte att genomföra projektet. Särredovisningen ska säkerställas genom att projektägaren använder en särskild redovisningskod (projektnummer) i bokföringen. Gällande bokföringsregler ska följas. Projektägaren ska säkerställa att aktiviteter och kostnader i projektet är skilda från ordinarie verksamhet. Även medfinansiering i form av arbetstid eller materiella värden ska redovisas.

2.2.2 Kontering

Kommunens egna och partnerprojekt ska konteras med projektnummer i ekonomisystemet enligt följande indelning:

Projekt med prefix 4 - Utvecklingsprojekt

- Interna projekt med extern finansiering, som beretts och beslutats enligt delegationsordning.
- Externa projekt där Lycksele kommun finansierar med resurser som beretts och beslutats enligt delegationsordning.
- Interna egen- och externfinansierade projekt som beretts och beslutats enligt delegationsordning.

Projekt med prefix 5 - Driftsprojekt

- Avgränsade kostnader/intäkter i drift av verksamhet

Projekt med prefix 6 - Investeringsprojekt

- Avgränsade långsiktiga kostnader/intäkter gällande: system, inventarier, mark och fastigheter, tekniska inventarier, trafik och miljö samt övrig infrastruktur.

Denna ordning avser alla nya projekt beslutade efter denna handboks införande.

2.2.3 Statsbidrag

Riktade statliga medel för att tillämpa reformer redovisas enligt föreskrift, men behöver inte vidare särredovisas om inte sådana krav ställs av bidragsgivare.

2.2.4 Kostnadseffektivitet

Projektverksamheten i Lycksele kommun ska bedrivas på ett kostnadseffektivt sätt.

Med kostnadseffektivitet menas att alla kostnader ska utgå från principerna om sund ekonomisk förvaltning, som bygger på begreppen sparsamhet, effektivitet och ändamålsenlighet.

2.2.5 Finansiering/medfinansiering

Finansiering av projekt i Lycksele kommun sker i enlighet med beslut taget enligt varje nämnds delegationsordning.

2.2.6 Delad Finansiering

Ett projekt finansieras ofta av flera medfinansierare. Region Västerbotten beslutar om användningen av vissa statliga medel för regional utveckling, det så kallade länsanslaget 1:1, medan exempelvis Tillväxtverket hanterar den Regionala utvecklingsfonden och ESF, Den Europeiska socialfonden.

Det är viktigt att vara ute i god tid med ansökan. Har ni exempelvis för avsikt att i ert projekt söka medfinansiering från t ex Region Västerbotten och ett EU-program, behöver ni både ta hänsyn till den kommunala beslutsprocessen, Region

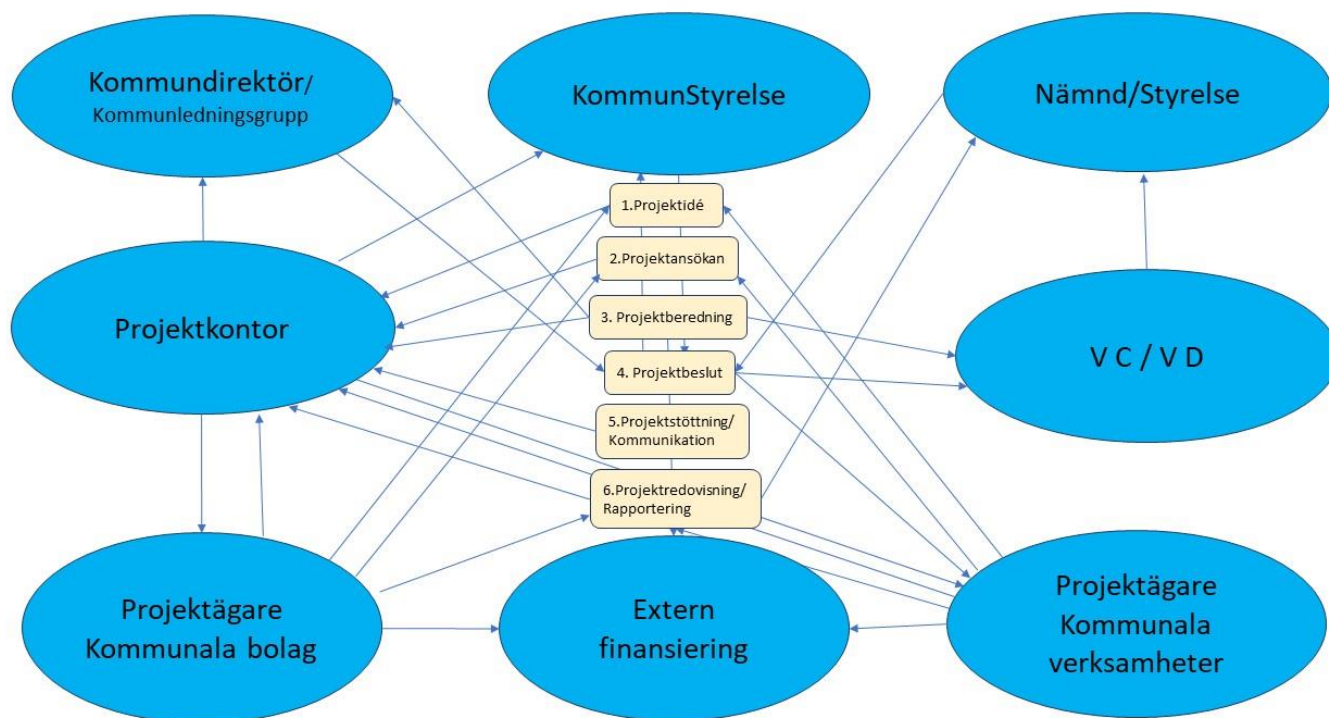
Västerbottens utlysningar och ansökningsdatum till det EU-program som ni avser att söka till.

2.3 Styrdokument

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) för år 2020–2030, samt de lokala prioriteringar som beskrivs i Lycksele kommuns styrdokument utgör grunden för prioriteringar och insatser för Lycksele kommuns utveckling. Lycksele kommun skall inom ramen för detta bland annat bidra till genomförandet av EU:s strukturfondsprogram genom att prioritera insatser som delfinansieras av EU:s strukturfonder.

3 Projektfaserna

Vi ska här beskriva vägen genom projektfaserna, oavsett typ av projekt eller projektlogik. Se även bilaga 1



Figuren ovan visar flödesschema Interna projekt

3.1 Interna projekt

3.1.1 Projektidé

Enheter och kommunala bolag, med idé till projekt, har möjlighet att få lotsning och rådgivning av projektkontoret i processen att skapa förutsättningar till projektansökan, få en värdering av hur väl idén stämmer mot de kommunala målen samt få kunskap om kommande utlysningar hos olika externa finansiärer. Idébäraren bär själv ansvar för författande av projektansökan.

3.1.2 Projektansökan/Projektberedning

Projektansökan ska följa den projektlogik som efterfrågas av huvudfinansiär. I projekt som helt finansieras av kommunen bör man följa LFA-metoden som projektlogik. Vid inlämnad ansökan bereds och beslutas ärendet enligt delegationsordning, varefter varje projekt tilldelas ett projektnummer. Kopia på beslut sänds till projektkontoret. Projekt som därmed har full finansiering går vidare till projektstart. Projekt som medfinansieras av Lycksele kommun

skickas parallellt in för behandling hos extern finansiär.

3.1.3 Projektbeslut extern finansiär

Vid projektansökan hos extern finansiär startar projektet först vid bifall hos denna. Vid avslag hos extern finansiär kan ett nytt projektbeslut tas hos Kommunstyrelsens arbetsutskott eller Kommundirektör att genomföra projektet, men med anpassade ramar och målbeskrivning.

3.1.4 Projektstart

När full finansiering är beslutad startar projektet.

Först nu kan projektet ta på sig kostnader och genomföra aktiviteter.

Organisationsordning fastställs med projektledare/styrgrupp och ansvarsfördelning mellan dessa.

Projektägare bör säkerställa att information lämnas till projektledare om till exempel:

Inköpspolicy (LOU), tidredovisning, kontoplaner, rekvisitioner med mera.

3.1.5 Projektstöttning/kommunikation under projektet

Projektaktiviteter genomförs och rapporteras efter de krav som huvudfinansiär beskriver. Projektkontoret har god kunskap om samtliga projekt i Lycksele kommun och kommunicerar med projektledare under projektets gång. Denna kommunikation är grunden till projektkontorets rapportering till Kommunstyrelsens arbetsutskott. Projektkontoret erbjuder projektledare stöttning och olika former av kompetensutvecklande aktiviteter.

3.1.6 Projektavslut

Projekt följer den formalia som krävs av huvudfinansiär, men skickar kopior på slutrapportering till projektkontoret.

Projekt som har hel finansiering av kommun eller av medel från myndigheter (t ex statsstöd) redovisar till den nämnd som beslutat och ska i sin redovisning kortfattat beskriva hur projektet genomförts, med tydlig koppling till:

- aktivitets- och tidsplan för projektet,
- fastställd budget,
- framkomna resultat.

Avvikelse från aktivitets- och tidsplanen och den fastställda budgeten ska kommenteras.

Alla viktiga handlingar och verifierat dokumenteras, samlas och arkiveras enligt Lycksele kommuns dokumenthanteringsplan.

Projektägare har skyldighet att till projektkontoret lämna information som är relevant för uppföljning och utvärdering av projektet genom enkäter och intervjuer eller andra muntliga eller skriftliga förfaranden

3.2 Externa projekt

3.2.1 Projektansökan/Projektberedning

Vid ansökan om medel till externa projekt, eller finansiering med arbetstid, lämnas projektansökan in och ska följa den projektlogik som efterfrågas av huvudfinansiär. Projekt som helt finansieras av kommunen bör följa LFA-metoden som projektlogik. Projektet lämnas för beredning och beslut enligt delegationsordning. Vid positivt beslut tilldelas projektet ett projektnummer och en kopia på beslut skickas till projektkontoret. Om projekt med extern projektägare har styrgrupp bör en representant från Lycksele kommun utses.

3.2.2 Projektstöttning/kommunikation under projektet

Projektkontoret har god kunskap om samtliga projekt som Lycksele kommun finansierar/medfinansierar och kommunicerar med projektledare under projektets gång. Denna kommunikation är grunden till projektkontorets rapportering till KS-AU.

3.2.3 Projektavslut

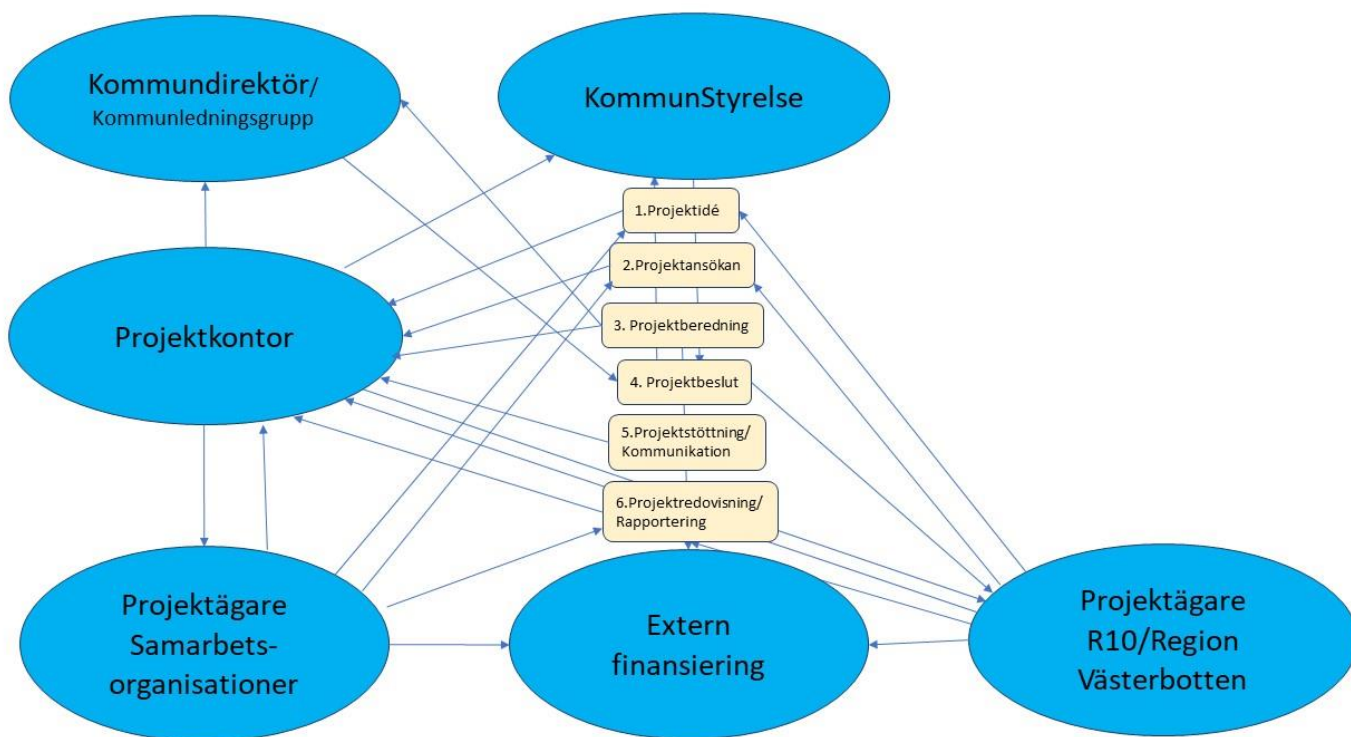
Projektet följer den formalia som krävs av huvudfinansiar, men skickar kopior på slutrapportering till projektkontoret. Projekt som har hel finansiering av Lycksele kommun redovisar till den nämnd som beslutat och ska i sin redovisning kortfattat beskriva hur projektet genomförts, med tydlig koppling till:

- aktivitets- och tidsplan för projektet,
- fastställd budget,
- framkomna resultat.

Avvikelse från aktivitets- och tidsplanen och den fastställda budgeten ska kommenteras. Viktiga handlingar och verifikat dokumenteras, samlas och arkiveras enligt Lycksele kommuns dokumenthanteringsplan.

Projektägaren har skyldighet att till projektkontoret lämna information som är relevant för uppföljning och utvärdering av projektet genom enkäter och intervjuer eller andra muntliga eller skriftliga förfaranden.

Figuren nedan visar flödesschema Externa projekt



4 Vad är ett projekt

Projekt är ett uppdrag som utförs av en tillfällig arbetsorganisation för att åstadkomma ett i förväg bestämt resultat:

”En temporär satsning för att framställa en unik vara eller tjänst”

Temporär avser att projektet har en viss varaktighet med en start och ett slut.

Satsning innebär att projektet prioriterats och tillförts resurser av olika slag.

Unik är att projektet avser att ta fram någonting som inte gjorts tidigare. Det unika kan ligga i det slutliga resultatet eller det sätt som detta framställs på. Projektet syftar till att ta fram någonting, att det ska producera ett slutresultat. Slutresultatet kan vara konkret, till exempel en ny produkt för ett företag, ett nytt IT-system eller abstrakt, som en organisationsändring eller en tjänst.

För att Lycksele kommun ska kunna bevilja projektfinansiering krävs att projektet är avgränsat i fråga om tid, ekonomi och arbetsinsats samt att projektet avser hantera insatser utanför ordinarie verksamhet hos projektägaren och samarbetspartners.

Framgångsrika projekt bygger ofta på realistiska och tydligt uppsatta mål och att det finns en tydlig koppling mellan det som görs inom ramen för projektet (aktiviteter) och vad som skall uppnås (målen). Av vikt är också deltagande av målgrupp och andra intressenter redan vid projektutformningen och att det finns tydliga åtaganden och ansvarstaganden från alla parter (en bred förankring)

Många av projektets förutsättningar avgörs redan i förarbetet, d.v.s. en väl genomförd och förankrad projektplaneringsprocess skapar goda förutsättningar för ett framgångsrikt genomförande.

Då vi idag ställer stora krav på projektverksamheten i kommunen anser vi att det är viktigt att det finns:

- Affärsmässig förankring och fokus genom hela projektet
- Väl definierade roller, ansvarsfördelning och tydliga rutiner/rutinbeskrivningar
- Styrning genom uttalade faser
- Återkoppling för att lära av erfarenheter
- Hantering av avvikelser och justeringar
- Fokus på projektets produkter/tjänster
- Anpassning till projekt-typ och projektmiljö

Vi skall således sträva efter att upprätthålla dessa kravprofiler.

5 Projektplanering och beskrivning

Då olika finansiärer ställer olika krav på projektlogik och redovisning ska projekt i Lycksele kommun följa de krav som ställs av huvudfinansiär. Däremot ser Lycksele kommun, värdet av en god planering. Vi rekommenderar att den målstyrda projektplaneringsmetoden LFA, eng. Logical Framework Approach, tillämpas i planeringsprocessen inför ansökan om projektfinansiering om inga andra krav ställs. Genom sitt fokus på projektplanering säkerställs projektets relevans, genomförbarhet och uthållighet.

5.1 Vad är LFA

LFA, Logical Framework Approach, är en metod som används för projekt-, program- och verksamhetsplanering. Metoden har sitt ursprung i USA (60-talet) och har sedan spritts över världen. FN, EU och Sida är bara några av de internationella organisationer som förordar LFA vid planering av projekt.

En grundtanke i LFA-metoden är att man inte börjar tala om vad man vill göra (aktiviteter), utan om vad man *vill uppnå* (mål).

LFA-metoden bygger på tanken att det som rättfärdigar utvecklingsprojekt är att det svarar mot målgruppens efterfrågade behov. Det är m a o inte insatserna i sig eller vad de används till – vägar, utbildning, tjänster – som är det viktiga, utan vad de leder till. Därför skall projekt också planeras utifrån behov, och inte på förhand antagna lösningar. LFA är ett verktyg för att tänka efter före!

LFA-metoden är i korthet

- En planeringsprocess som bygger på delaktighet, dialog och samförstånd mellan involverade intressenter
- En metod som leder till relevanta, genomförbara och uthålliga projekt
- En metod som underlättar uppföljning och utvärdering av projektet
- Ett instrument som även används av projektgrupper och finansiärer vid analys, bedömning, uppföljning och utvärdering av projekt, program och verksamhet

5.2 LFA-metodens olika steg

I detta stycke görs en kortfattad beskrivning av innehållet i LFA-metodens olika steg.

LFA-metoden innehåller nio olika steg:

- | | |
|-----------------------------------------|----------------|
| 1. Kontextanalys / omvärldsanalys | |
| 2. Intressentanalys | RELEVANS |
| 3. Problemanalys / Situationsanalys | |
| 4. Målanalys | |
| 5. Aktivitetsplan | |
| 6. Resursplanering | GENOMFÖRBARHET |
| 7. Indikatorer / Mått på måluppfyllelse | |
| 8. Riskanalys och riskhantering | UTHÅLLIGHET |
| 9. Analys av förutsättningar/antaganden | |

Steg 1: Analys av projektets kontext (sammanhang/omvärldsanalys)

Alla förändringsprocesser är en del av ett större sammanhang/kontext (omvärld). Det projekt som planeras och genomförs påverkas ständigt av olika ekonomiska, sociala och politiska processer som äger rum i samhället.

En viktig start i projektplaneringen är därför att göra **en första övergripande "scanning" över projektets omvärld**. Det handlar om insamling av bakgrundsfakta om den sektor inom vilket projektet kommer att äga rum men också om situationen i det län/kommun som projektet ska göra skillnad. Redan i detta skede av projektplaneringsprocessen ska perspektiven för jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat analyseras och redogöras för.

Det är inte alltid så att en ny studie behöver göras, ofta kan existerande information från olika källor samlas in. Viktigt i sammanhanget kan också vara att **undersöka och ta lärdom av andra pågående eller avslutade projekt samt ta reda på vilka prioriteringar som görs inom kommunen, länet/regionen samt EU:s fonder för projektfinansiering**.

Steg 2: Intressentanalys

LFA bygger på att **de som berörs av projektet medverkar** i själva utformningen och styrningen av projektet. Projektplaneringen måste genomföras av de personer som verkligen känner till situationen, de som påverkas av och/eller kan påverka situationen, eller dem som på annat sätt är väl insatta i det huvudproblem som ska lösas genom projektet. Om endast en part identifierar och analyserar underliggande behov är risken stor att bilden av verkligheten blir skev och att fel aktiviteter genomförs. Därmed uppnås inte efterfrågade resultatmål och man finner inga uthålliga lösningar.

Intressenter är de som påverkas av och påverkar det som sker i projektet – direkt eller indirekt. En **kartläggning av projektets intressenter och deras roll i projektet** är en väsentlig del av planeringsprocessen.

Intressenterna kan delas in i:

1. Målgrupp (direkt och indirekt)
2. Projektägare och projektgrupp (genomförare)
3. Beslutsfattare
4. Experter inom området/ämnet
5. Finansiärer

Försök att involvera någon/några från var och en av dessa grupper i projektplaneringen. Tänk på att personer från olika intressentgrupper med olika erfarenhet, olika kön, olika ålder, olika kulturell bakgrund etcetera, har viktig information att ge i processen.

Målgruppen är naturligtvis allra viktigast att involvera.

Det är inte alltid nödvändigt att alla steg i LFA-metoden måste genomföras och/eller ens bör gås igenom av alla parter. Men det är viktigt att de intressenter som ansvarar för och kommer att påverkas av projektet **medverkar i problemlösnings, målformulering och riskanalys**. Ett tidsbesparande och effektivt sätt att möjliggöra delaktighet och informationsinsamling är att bjuda in intressenter till en planeringsworkshop, en s.k. LFA-workshop.

Steg 3: Problemanalys/Situationsanalys

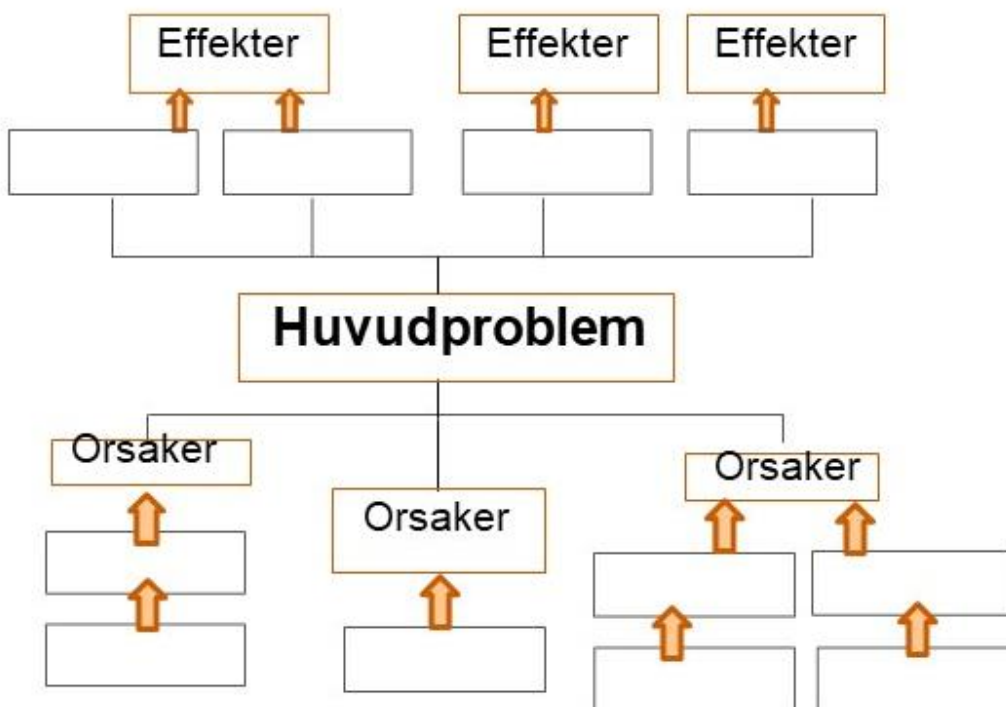
Problemanalysen/situationsanalysen görs tillsammans med relevanta intressenter. Frågan som ligger i fokus är: Hur ser situationen ut innan vi börjar?

Ett vanligt misstag är att projekt påbörjas där lösningarna/aktiviteterna har varit givna, utan att man först har analyserat utgångspunkten dvs. problemet och dess orsaker.

De grundläggande frågor en problemanalys/situationsanalys bör besvara är följande:

- Vilket är det huvudsakliga utvecklingsproblemet som skall lösas med hjälp av projektet?
- Vad orsakar problemet?
- Vilka är de egentliga, grundläggande, orsakerna till att huvudproblemet existerar?
- Vad är det som hindrar parterna från att själva lösa problemet?
- Vilka konsekvenser/effekter har problemet – på samhället och målgruppen?
- Vem drabbas av problemet?
- Vem "äger" problemet?

För att identifiera nya infallsvinklar och insikter i projektet kan det vara bra att ta hjälp av ett så kallat "Problemträd" i analysarbetet. Ett "Problemträd" kan visa ett huvudproblems orsaker och vilka effekter det kan innebära. Tanken är att fråga sig vad som leder till ett visst tillstånd och hur det hänger ihop. Utifrån detta blir det lättare att ta fram mål och aktiviteter som är relevanta och aktuella för just det här projektet.



Figuren ovan visar problemträd

I problemträdet ska orsakerna ses som grunden till problemet, detta i sin tur blir basen i visualiseringen och effekterna det som utkommer av problemet.

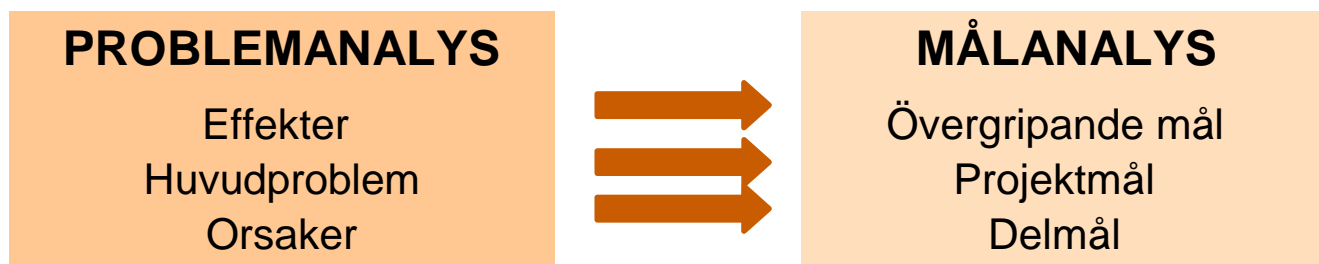
För att ett projekt ska bli hanterbart och inte allt för omfattande är det en förutsättning att hitta ett fokus för det problemområde som ska angripas. Om det blir alltför komplext bör det delas upp i delprojekt för att kunna hantera det på bästa sätt.

För att komma fram till de samband som finns till identifierade orsaker bör dessa, fokusera på vad som är problemet och se lösningar till detta och inte endast att det finns en brist på något.

Steg 4: Målanalys

När relevanta intressenter bidragit till problemanalysen/situationsanalysen och skapat sig en tydlig bild över huvudproblemets orsaker och effekter, är det dags att formulera projektets mål. Om man varit noggrann i problemanalysen blir målformuleringen lätt. Målen bygger vidare på problemanalysen. Vid formuleringen av mål ska även mål kopplade till jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat tas med.

Figuren nedan visar hur sambanden mellan problem- och målträd ser ut:



Mål utgår från ett problem som ska lösas och beskriver vilken förändring som ska ske och vad som ska uppnås. **Skilj på mål och aktivitet!** Det är vanligt att mål och aktivitet sammanblandas i projektbeskrivning men aktiviteterna beskriver hur målen uppnås.

Projektets olika målnivåer:

Övergripande mål. De övergripande målen beskriver den önskade förändringen i samhället och för målgruppen som projektet ska bidra till på lång sikt. Man kan inte förvänta sig att detta mål uppnås förrän kanske tidigast 5–10 år efter projektets avslut. Måluppfyllelse på denna målnivå är normalt svår att mäta och det är svårt att bedöma i vilken utsträckning som enstaka projekt bidrar till måluppfyllelsen i förlängningen. Det är såklart flera verksamheter, program och projekt i samhället som leder till att uppnå de övergripande målen. Ofta undviker man därför indikatorer på övergripande målnivå.

Projektmål: Projektmålet uppnås på medellång sikt och beskriver anledningen till att projektet genomförs, dvs. att försöka lösa huvudproblemet. Projektmålet beskriver den situation som förväntas råda vid projekttidens slut, inom ramen för tillsatta resurser (personal, tid och budget). Projektmålet kallas ofta för syfte och projekt bör enbart ha ett huvudsyfte, ett projekt mål. Detta projekt mål nås genom att först uppnå delmålen – dvs. utrota orsakerna till problemet.

Delmål: Delmålen ska uppnås på kort sikt och sätts utifrån att finna lösningar på orsakerna i problemanalysen. Delmålen ska bidra till att lösa huvudproblemet och därmed projektmålet. Delmålen nås i sin tur av resultatet från de aktiviteter som planeras inom ramen för projektet. Det är därför viktigt att aktivitetsplanen är kopplad till respektive delmål (se steg 5). Undvik för många delmål - tre till sju stycken är lagom. Vid fler delmål bör övervägas att slå ihop delmål eller att avgränsa projektet och/eller att dela in projektet i flera projekt.

Måluppfyllelse av de högre nivåerna kräver naturligtvis måluppfyllelse av de lägre nivåerna.

Projektmål och delmål bör vara **SMARTa**, det vill säga specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbundna:

Specifika: Tydliga. Skriv inte enbart mål som *stärkt innovationskraft*, utan beskriv *vilken innovationskraft och för vem*.

Mätbara: Beskriv mått på måluppfyllelse genom indikatorer och verifieringskällor

Accepterade: Alla som ska arbeta med projektet ska vara överens om målen för att få gemensamt fokus.

Realistiska: Rimliga i förhållande till projektets förutsättningar, tid och resurser

Tidsbundna: Gör en tidsplan för när målen ska vara uppfyllda.

Steg 5: Aktivitetsplan

När målformuleringarna är fastställda för projektet kan aktiviteterna börja planeras. **Aktiviteterna är inget mål i sig utan ett medel för att uppnå målen – de talar om vad som ska göras.** Aktiviteterna är det arbete som utförs av dem som är involverade i projektet, alternativt av externt upphandlade tjänster.

Om aktiviteterna planeras och genomförs på ett lämpligt sätt uppnås delmålen, som i sin tur leder till att projekt målet uppnås och på sikt även de övergripande målen. För att underlätta genomförandet och för att nå önskat resultat ska aktiviteterna därför vara logiskt knutna till delmålen (exempel: för delmål 1 finns aktiviteter 1:1, 1:2, 1:3 ... etc.).

Aktiviteterna ska vara tydliga och med tydliga tidsramar. Ju tydligare aktivitetsplan desto lättare blir det att i nästa steg göra resursplaneringen. Aktiviteter kopplade till målen för jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat ska även tas med här.

Exempel på tids- och aktivitetsplan:

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
Delmål 1: xxxxxxxxxxxx	2015-01-01	2015-12-31
Aktivitet 1.1 xxxxxxxx	2015-03-01	2015-06-30
Aktivitet 1.2 xxxxxxxx	etc...	...
Aktivitet 1.3 xxxxxxxx
Delmål 2: xxxxxxxxxxxx
Aktivitet 2.1 xxxxxxxx
Aktivitet 2.2 xxxxxxxx
Aktivitet 2.3 xxxxxxxx
Aktivitet 2.4 xxxxxxxx
Etc

Glöm inte att planera för aktiviteter kring utvärdering, uppföljning och strategisk påverkan.

Projektgenomförandet är en lärandeprocess och leder självklart till att ändringar av aktivitets- och projektplanen kan komma behöva göras om under projektets gång - men en god projektplanering minskar risken för alltför stora och problematiska ändringar. Ju tydligare projektplanen är inom samtliga delar desto bättre kan också finansiären bedöma huruvida mål och aktiviteter i projektansökan är förenlig med de intentioner och regelverk som gäller för just dennes finansiering. Många obehagliga överraskningar såsom icke godkända aktiviteter och kostnader kan därmed undvikas.

Steg 6: Resursplanering

Resursplaneringen ska vara kopplad med aktivitetsplaneringen. I ett projekt finns olika delar som ses som resurser och nödvändiga för genomförande av de aktiviteter som ingår i projektet.

Nedan följer exempel på vanliga delar som bör tas i beaktande för planeringen:

- **Områdeskompetens.** Krävs specifik kompetens som kanske inte finns inom organisationen kan det bli en fråga om att inhandla externa tjänster. Även säkerställande att kompetens finns inom jämställdhet, mångfald samt miljö och klimat ska beaktas.
- **Personal.** Förutsättningar för till exempel administration, kommunikation och projektledare.
- **Finansiering.** Hur ska finansieringen gå till? Vilka möjliga medfinansierare finns? Hur säkras det på lång sikt utan projektfinansiering?
- **Tidsplanering.** Vad kräver aktiviteterna som planeras i form av arbetstid?
- **Lokaler.** Vilka lokalbehov finns för projektet?
- **Övriga kostnader.** Till exempel: reskostnader, material, indirekta kostnader (OH), telefoni.
- **Investeringar.** Kommer projektet att behöva göra någon investering?

Finansieringen till projektet kan komma från olika källor beroende på vilken typ av projekt det gäller. Ansvarsfördelningen gällande resurser och aktiviteter är viktig att klargöra innan projektstart.

Det är viktigt att vara medveten om att finansieringen som beviljas av externa finansierare betalas ut i efterhand efter att en rekvisition av kostnader i projektet har lämnats in. Alltså måste ni i planeringsprocessen klargöra att det finns en stabil ekonomisk situation i organisationen för att klara av att vänta på utbetalningen av medel. Detsamma gäller vid eventuellt avslag av rekviderade medel där någon kostnad inte godkänns, vilket i praktiken innebär att projektägaren själv får stå för en icke godkänd kostnad.

En sak som måste poängteras är vikten av att följa Lagen om offentlig upphandling (LOU) alt. Lagen om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (LUF) när projektägaren lyder under dessa lagar samt i alla övriga fall gäller affärsmässighet vid inköp av varor och tjänster som kan vara aktuella för projektet.

Steg 7: Indikatorer/ Mått på måluppfyllelse

Ett projekt ska kunna redovisa på vilket sätt det når sina mål om utveckling och förändring. För att kunna svara på detta behöver man inom projektet identifiera sätt att mäta måluppfyllelse, så kallade indikatorer. Man brukar skilja på kvantitativa och kvalitativa indikatorer, där de kvantitativa just handlar om kvantiteten – hur många? – medan de kvalitativa handlar om kvaliteten på det som uppnås – hur bra?

Några saker att tänka på då man sätter upp indikatorer för mål & resultatuppfyllelse:

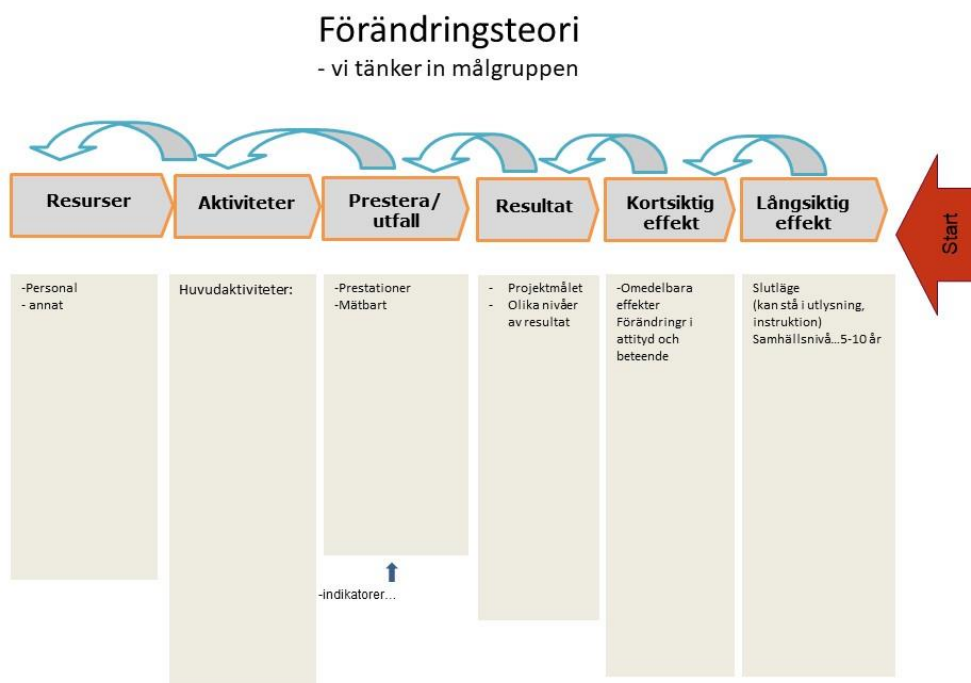
- Vet vi hur situationen ser ut innan vi börjar (ingångsvärden)?
- Vad skall projektet uppnå i termer av kvalitet (vilken förändring avses)?
- Vad skall projektet uppnå i termer av kvantitet (hur mycket, hur många)?
- När och hur ska måluppfyllelse mätas, vilka verifieringskällor behövs?
- Vilka ska få ta del av resultatet (spridning)?
- Vilken geografisk region/alternativt sektor berörs av projektet (var)?

Det finns minst lika många indikatorer som det finns mål. En indikator kan verifieras av t ex en statistikkälla, att man i statistiken kan utläsa att en förändring har skett till följd av projektet. Det är dock inte alltid som en indikator är en "siffra", ibland kan projektgruppen, för att mäta måluppfyllelse, besluta att t ex göra en intervjuundersökning med målgruppen innan projektet och sedan intervjua samma grupp efter projektet genomförs.

Om projektprocessen ska kännetecknas av ett lärande och påverkan på perspektiv krävs en systematisk uppföljning där man, med stöd av indikatorer och verifieringskällor, samlar in viktiga processdata som används för reflexion och analys. Uppföljning och utvärdering kan på så sätt bli viktiga verktyg för att fördjupa lärandet, ett stöd för organisationen, projektägaren, intressenterna och inte enbart ett instrument för finansiären att se om projektet har uppfyllt målen.

Glöm inte att ta med aktiviteterna kring mätning av måluppfyllelse i tids- och aktivitetsplanen!

Figuren nedan visar ett verktyg för förändringsteori.



Steg 8: Riskanalys

I projektplaneringen måste intressenterna identifiera faktorer som på ett eller annat sätt påverkar projektets utfall. En riskanalys ger förutsättningar att bedöma de förutsättningar som finns för projektet.

En vanlig indelning av risker i ett projekt är externa och interna risker:

Externa faktorer/risker: berör risker och faktorer som projektet inte kan påverka. De kan mer ses som något som finns och kan komma att påverka projektets måluppfyllelse i fall de realiserar. Exempel på externa faktorer/risker är politisk utveckling och beslut, lagändringar och naturkatastrofer.

Interna risker: risker som projektet kan påverka. Exempel på detta kan vara personalförändringar och försenade leveranser. Gällande just personalomsättning och personberoende kan ett sätt att förebygga denna risk vara att involvera fler i projektorganisationen så att en annan person kan ta över arbetet om det blir nödvändigt. Ett annat sätt kan vara ett systematiskt arbete med rutiner i projektet.

De risker som identifierats av intressenterna måste projektledningen arbeta med och utarbeta en riskhanteringsplan.

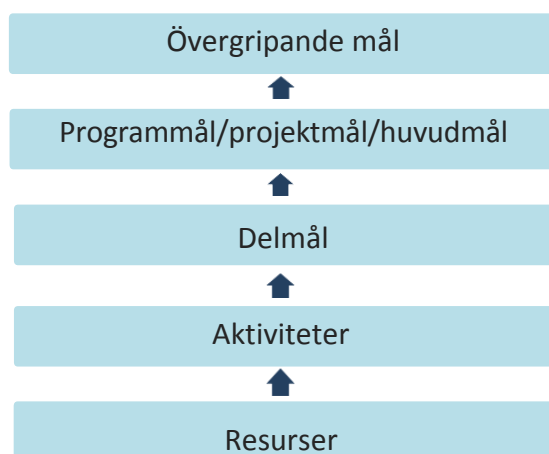
Detta bör finnas med i aktivitetsplanen och vara ett dokument som följs upp och arbetas med även under projektets gång. Under arbetet med en riskanalys kan projektgruppen komma fram till att det finns faktorer som gör det svårt att nå måluppfyllelsen. Därför är det viktigt att göra en riskanalys i ett tidigt stadium för att undvika framtida problem. Om resultatet av analysen visar på osäkerhet kring måluppfyllelse måste projektgruppen besluta om projektet ska genomföras eller inte. Se bilaga 3 för exempel på risklogg.

Steg 9: Förutsättningar

Ett projekt är beroende av olika faktorer som inte går att påverka. Det kan till exempel vara politik, lagar och normer förordningar osv. För att få ett lyckat resultat i sin projektplanering och senare i genomförandet av projektet måste dessa beaktas för att nå måluppfyllelse.

I projektplaneringen anges dessa förutsättningar efter information från intressenterna. Förutsättningar bör finnas med inom varje målnivå i LFA-matrisen (bilaga 2).

Något som är viktigt att ha med i tankarna för analys av förutsättningarna i ett projekt är att de måste vara realistiska, om så inte är fallet bör de ses som en risk. Om detta framkommer kan det vara så att målen måste omformuleras. Som en sammanfattning för att nå ett bra resultat i sin projektplanering kan det illustreras genom följande LFA – Resultatkedja:



6 Några goda råd till din projektplanering

Var ute i god tid, en bra projektansökan och senare ett genomförande tar tid. Reflektera över hur organisationen ser ut och att ni har förankrat projektet hos berörda parter.

Delaktighet, säkerställ att samtliga som kommer att bli engagerade i projektet är involverade tidigt i projektplaneringsstadiet, från ekonomi och administration till projektledare och projektägare.

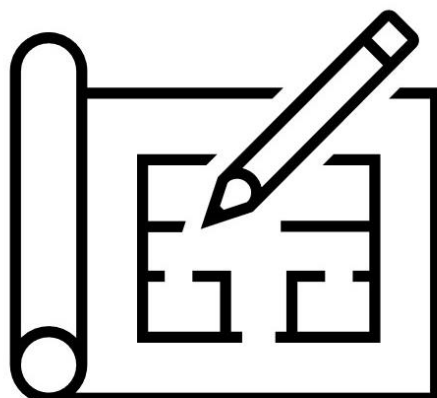
Ta kontakt med finansiärerna tidigt. Vilka krav finns det inom programmet som projektet ska verka inom? Läs på om vilka projektkostnader som godkänns i det program ni söker till.

Det är viktigt att vara medveten om att finansieringen som beviljas av externa finansiärer **betalas ut i efterhand**. Alltså måste ni i planeringsprocessen klargöra att det finns medel i organisationerna som har en stabil ekonomisk situation för att klara av att vänta på utbetalningar.

Detsamma gäller då det inte alltid är alla kostnader som godkänns, vilket i praktiken innebär att projektägaren själv får stå för en icke godkänd kostnad. Uppmärksamma kravet på **Informationsplikt** som många finansiärer har när de står för kostnaderna i projektet.

En sak som måste poängteras vid inköp av varor och tjänster för projektet, är vikten av att följa **Lagen om offentlig upphandling (LOU)** alt. **Lagen om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (LUF)** när projektägaren lyder under dessa lagar. I alla övriga fall följs affärsmässiga villkor.

Följ **statsstödsreglerna (SFS 2008:762)**. Förordningen bygger på den EG-rättsliga huvudprincipen att statligt stöd till företag normalt sett är konkurrensnedvridande, men att det medges vissa undantag, däribland stöd till forskning och utveckling och innovation.



7 Källhänvisning, länkar, bilagor

7.1 Källhänvisning

En sammanfattning av LFA-teorin - Januari 2003, Sida ” The Logical Framework Approach (LFA)”

Lärande och strategisk påverkan – med hjälp av planeringsverktyget LFA – Gunnar Svensson och Mats Holmquist, SPeL

7.2 Bra länkar

På [Regionala projektmedel \(regionvasterbotten.se\)](http://Regionala projektmedel (regionvasterbotten.se))

finns information om webbansökan och aktuella dokument, länkar till aktuella utbildningsinsatser mm.

De regionala styrdokument som projekten prioriteras utifrån finns på följande länk:

https://regionvasterbotten.se/VLL/Filer/Regional%20utvecklingsstrategi%202020-2030_webb.pdf

Den här handboken är en vägledning för er som planerar och genomför projekt som europeiska regionala utvecklingsfonden (Regionalfonden) eller Fonden för en rättvis omställning delfinansierar.

Handboken gäller för programperioden 2021–2027.

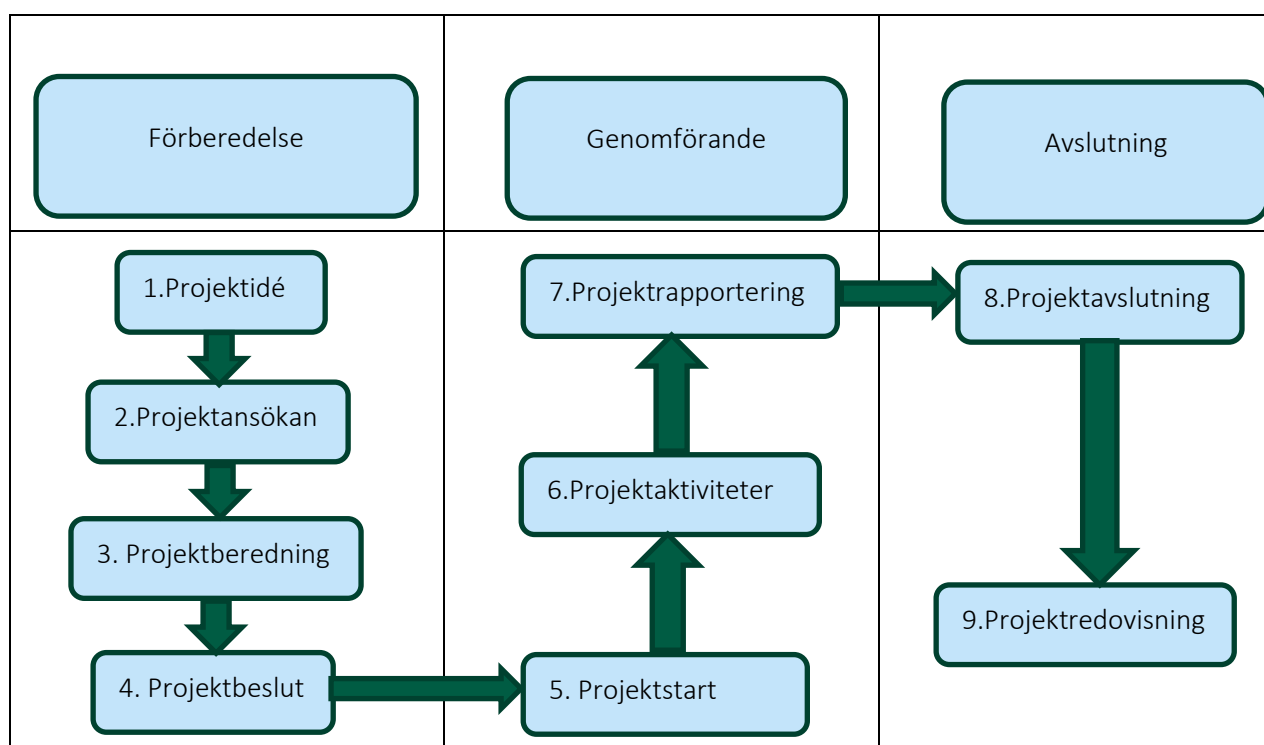
[Handbok för EU-projekt 2021-2027 - Tillväxtverket \(tillvaxtverket.se\)](http://Handbok för EU-projekt 2021-2027 - Tillväxtverket (tillvaxtverket.se))

För projekt stöttade av EFS finns denna handledning i projektekonomi:

Handledning i projektekonomi - Svenska ESF-rådet

7.3 Bilagor

Bilaga 1: Projektflöde



1. Flödet visar i stort projektets olika faser från idé tills det att beslut är fattat om projektstart och tills att projektet är genomfört, avslutat och redovisat.

1.1 Förberedelse

1.1.1 Projekttidé

Projekttidébäraren definierar ett problem/ett behov och tar kontakt med projektkontoret för support. Projektkontoret lämnar relevant återkoppling gällande förutsättningar för projekttidé kopplat till kommunala mål och möjliga finansiella stöd från externa fonder. Projektkontorets ekonomer ser också över förutsättningarna för organisationen att bedriva projektet och vilken ekonom som ska kopplas till projektet. De enhetschefer som enligt delegationsordning har berednings- och beslutsrätt gällande projekt, involverar enhetens ekonom i förarbetet.

1.1.2 Projektansökan

Projekttidébäraren/projektägaren utvecklar projekttidé och gör en projektansökan utefter de ramar som föreskrivs av huvudfinansiär. I de flesta fall innebär detta en analys av mål/effekter/risker och en beskrivning av aktiviteter/resurser/tidsram. Projektansökan är därmed också grunden till att förbereda organisationen för arbetet och vilka som ska involveras. Externa projektansökningar från andra organisationer formuleras på samma sätt och inlämnas till berörd verksamhet.

1.1.3 Projektberedning

Projektkontoret bereder de projektärenden som enligt delegationsordning ska beslutas hos kommunstyrelse/kommundirektör. De enhetschefer som har berednings- och beslutsrätt gällande projekt enligt delegationsordning gör detta arbete i respektive verksamhet.

1.1.4 Projektbeslut

Projektbeslut tas enligt gällande delegationsordning och presenteras därefter i respektive nämnd. I samband med beslut tilldelas projektet projektnummer och läggs till i ekonomisystemet. Det är nu definierat vilken ekonom som är kopplat till projektet. Kopia på beslut skickas till projektkontoret, som därmed har övergripande insyn i omfattningen av projektverksamhet i Lycksele kommun. Projektägaren definierar styrgrupp och rekryterar projektledare.

1.2 Genomförande

1.2.1 Projektstart

Projektledaren sammankallar styrgruppen och detaljplanerar projektet tillsammans med projektmedlemmar. Ansvar och arbetsuppgifter fördelas. Rutiner kring fakturering och attest skapas.

1.2.2 Projektaktiviteter

Projektverksamhet pågår enligt aktivitetsplan. Projektledaren ansvarar för att projektet följer budget-, tids- och aktivitetsplan, samt föreslår behov av ändringar för styrgrupp. Projektledare samordnar och följer upp projektets utveckling med projektorganisationen genom projekt- och styrgruppsmöten. Projektledaren ansvarar också för en kontinuerlig dokumentation av projektets olika delar. Projektledaren har möjlighet under projektets gång att ingå i aktiviteter arrangerade av projektkontoret.

1.2.3 Projektrapportering

Projektledaren ansvarar för rapportering enligt de ramar beskrivna av huvudfinansiär och gör regelbundet avstämning med projektets ekonom. Projektledaren kommunicerar med projektkontoret som då får en övergripande bild av projektets status.

1.3 Avslutning

1.3.1 Projektavslutning

Efter avslutad aktivitetsfas går projektet in i redovisningsfas. Projektledaren ansvarar för att tillsammans med projektmedlemmar och övriga involverade sammanställa en utvärdering om hur projektet bedrivits och att dokumentera denna. Denna dokumentation, vid sidan av projektredovisningen, delas med projektkontoret för att tillvarata erfarenheter och lärdomar.

1.3.2 Projektredovisning

Projektledaren ansvarar, tillsammans med projektets ekonom, för redovisning av projektet till huvudfinansiär enligt de ramar som beskrivits. Kopia på denna redovisning skickas till projektkontoret och delges den nämnd till vilket projektbeslut redovisats. Projektledaren ska även, vid förfrågan, vara beredd till en redogörelse av projektet för kommunstyrelsen och/eller dess arbetsutskott.

Bilaga 2: LFA Matris

Projektlogik	Indikatorer	Verifikationskällor	Antaganden
Övergripande mål	Indikatorer	Verifikationskällor	
Projektmål	Indikatorer	Verifikationskällor	Antaganden
Delmål	Indikatorer	Verifikationskällor	Antaganden
Aktiviteter	Förväntade prestationer	Resurser	Förutsättningar(innan projektet startar)

En projektplan kan sammanfattas med hjälp av en LFA-matris, LFA är dock själva metoden och denna sammanställning ska ses som ett stöd för processen och för utvärdering under projektets gång.

Matrisen som visas ovan ska ses som ett exempel men kan se ut på andra sätt, det viktiga är innebörden och att det går att sammanställa samt följa upp det som visas i den.

Gällande indikatorer på den övergripande nivån kan dessa vara svåra för projektorganisationen att mäta då dessa påverkas av annat än just det som projektet kan påverka, det är dock bra att reflektera kring detta och möjlig måluppfyllelse.

Bilaga 3: Riskanalys

Riskbeskrivning	Sannolikhet	Konsekvens	Risk*	Åtgärder för att eliminera/ minska risken	Åtgärder om risken blir en realitet	Ansvarig

* Risk koefficient: Låg 1 – 9, Medel 9 – 16, Hög 16 – 25 (Fokusera på de risker som har ett värde över 12 och tilldela en ansvarig)

Matrisen för riskanalysen skattas under sannolikhet, hur troligt är det att risken blir en realitet. Detta bedöms på en skala från 1–5.

Detsamma gäller konsekvens, vilka konsekvenser får det för projektet om risken inträffar. Detta bedöms också 1–5.

Dessa multipliceras sedan och då får du fram ett mått på risken.





LYCKSELE
KOMMUN
LIKSIJUN KOMMUVDNA

Stadshuset, Storgatan 22, 921 31 Lycksele
www.lycksele.se
kommun@lycksele.se
0950-166 00