



LYCKSELE  
KOMMUN  
LIKJUON KOMMUVDNA

# Projekthandbok

Lycksele Kommun  
Projekthandbok



LYCKSELE  
KOMMUN  
LIKSJUON KOMMUVDNA

**Titel:** Projekthandbok

**Utgiven av:** Lycksele kommun 2024

**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](mailto:kommun@lycksele.se)

**Hemsida:** [www.lycksele.se](http://www.lycksele.se)

**Diarienummer:** 2023-000178

|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
| Antagen Av:<br>Kommunstyrelsen 2024-10-08 § 112 | Ärendebeteckning:<br>Projekthandbok för Lycksele kommun | Dnr: 2023-000178        |
| Dokumentägare:<br>Kommunstyrelsen               | Dokumentansvarig:<br>Näringslivsenheten                 | Dokumenttyp:<br>Handbok |
| Ersätter dokumentet:<br>-                       | Revideras:<br>Vid behov                                 | Uppföljning:<br>-       |

## 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.

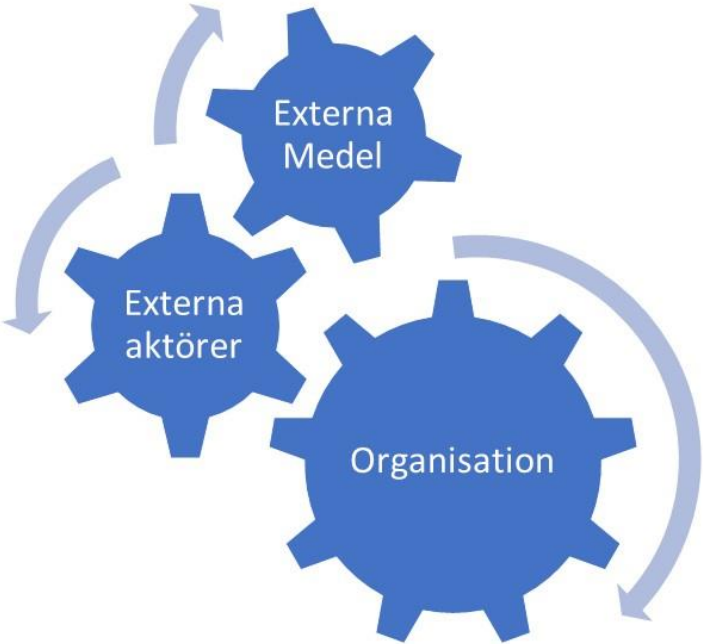
Denna Projekthandbok är en vägledning för hur projekt lämpligen planeras och beskrivs inför ansökan om projekt och projektfinsiering för Lycksele kommun.

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 projekttidébärare 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

|                                  |  |           |
|----------------------------------|--|-----------|
| <b>1.    </b>                    | <b><i>Projektkontoret</i></b>                          | <b>7</b>  |
| <b>2.    </b>                    | <b><i>Projekthantering hos Lycksele kommun</i></b>     | <b>8</b>  |
| <b>2.1</b>                       | <b>Formalia om projektverksamhet i Lycksele kommun</b> | <b>8</b>  |
| 2.1.1                            | Begrepp som används i projekthandboken                 | 8         |
| 2.1.2                            | Projektdefinitioner                                    | 8         |
| 2.1.3                            | Organisation   | 8         |
| <b>2.2</b>                       | <b>Projektekonomi</b>                                  | <b>9</b>  |
| 2.2.1                            | Separat projektredovisning                             | 9         |
| 2.2.2                            | Kontering  | 9         |
| 2.2.3                            | Statsbidrag  | 9         |
| 2.2.4                            | Kostnadseffektivitet                                   | 10        |
| 2.2.5                            | Finansiering/medfinansiering                           | 10        |
| 2.2.6                            | Delad finansiering                                     | 10        |
| <b>2.3</b>                       | <b>Styrdokument</b>                                    | <b>10</b> |
| <b>3.    </b>                    | <b><i>Projektmetodik</i></b>                           | <b>11</b> |
| <b>3.1</b>                       | <b>Allmänt</b>   | <b>11</b> |
| <b>3.2</b>                       | <b>Projektmetodiken</b>                                | <b>11</b> |
| <b>3.3</b>                       | <b>Projektet faser och beslutspunkter</b>              | <b>12</b> |
| <b>3.4</b>                       | <b>Dokumentation</b>                                   | <b>17</b> |
| <b>3.5</b>                       | <b>Projektets mål</b>                                  | <b>18</b> |
| <b>3.6</b>                       | <b>Roller och ansvar</b>                               | <b>19</b> |
| <b>3.7</b>                       | <b>Verktyg och metoder</b>                             | <b>22</b> |
| <b>3.8</b>                       | <b>Tillämpningar</b>                                   | <b>23</b> |
| 3.8.1                            | Tillämpning 1: Interna projekt                         | 23        |
| 3.8.2                            | Tillämpning 2: Externa projekt                         | 26        |
| <b>4.    </b>                    | <b><i>Vad är ett projekt</i></b>                       | <b>28</b> |
| <b>5.    </b>                    | <b><i>Projektplanering och beskrivning</i></b>         | <b>29</b> |
| <b>5.1</b>                       | <b>Vad är LFA</b>                                      | <b>29</b> |
| <b>5.2</b>                       | <b>LFA-metodens olika steg</b>                         | <b>30</b> |
| <b>6.    </b>                    | <b><i>Några goda råd till din projektplanering</i></b> | <b>38</b> |
| <b>7.    </b>                    | <b><i>Källhänvisning, länkar bilagor</i></b>           | <b>39</b> |
| <b>7.1</b>                       | <b>Källhänvisningar</b>                                | <b>39</b> |
| <b>7.2</b>                       | <b>Bra länkar</b>                                      | <b>39</b> |
| <b>7.3</b>                       | <b>Bilagor</b>   | <b>40</b> |
| Bilaga 1: LFA Matris             |  | 40        |
| Bilaga 2: Riskanalys             |  | 41        |
| Bilaga 3: Prioriteringstriangeln |  | 42        |



# 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

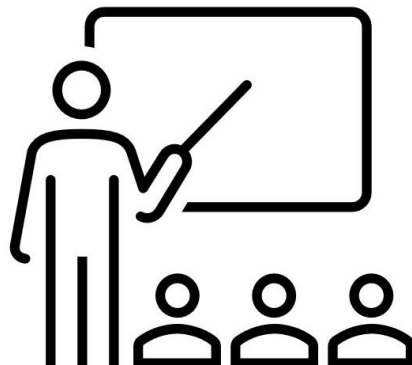
- Vägledning/lotsning

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 var 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.* Se även kapitel 4.

**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.

**Projektmetodik** – struktur med indelning av projektet i faser och beslutspunkter för en effektiv projektstyrning.

**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

- Alla projekt i Lycksele kommun ska ha en projektägare/beställare som ansvarar för projektformalia och är den till vilken projektets resultat ska redovisas.
- Interna projekt i Lycksele kommun 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.
- Projektledare är utsedd av projektägare och ansvarar för projektets genomförande.
- Alla projekt i Lycksele kommun kommunicerar med projektkontoret som avrapporterar till respektive nämnd.

## 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. Klassificering av projekttyp ska specificeras i projektbeslut.

### 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 medfinansiärer. 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. Projektmetodik

### 3.1 Allmänt

Syftet med metodiken är att planera och genomföra kommunens projekt med hög kvalitet och hög effektivitet så att det förväntade resultatet uppnås. Metodiken tydliggör dessutom de roller och det ansvar som finns i ett projekt och är ett viktigt verktyg för att säkerställa projektets framskridande och den önskade effekten av det projekt som genomförs. Ett annat viktigt syfte är att säkerställa att erforderlig dokumentation tas fram.

Projektmetodiken skall dessutom underlätta överföring av erfarenheter inom kommunen, vilket i sin tur skall bidra till ett organisatoriskt lärande.

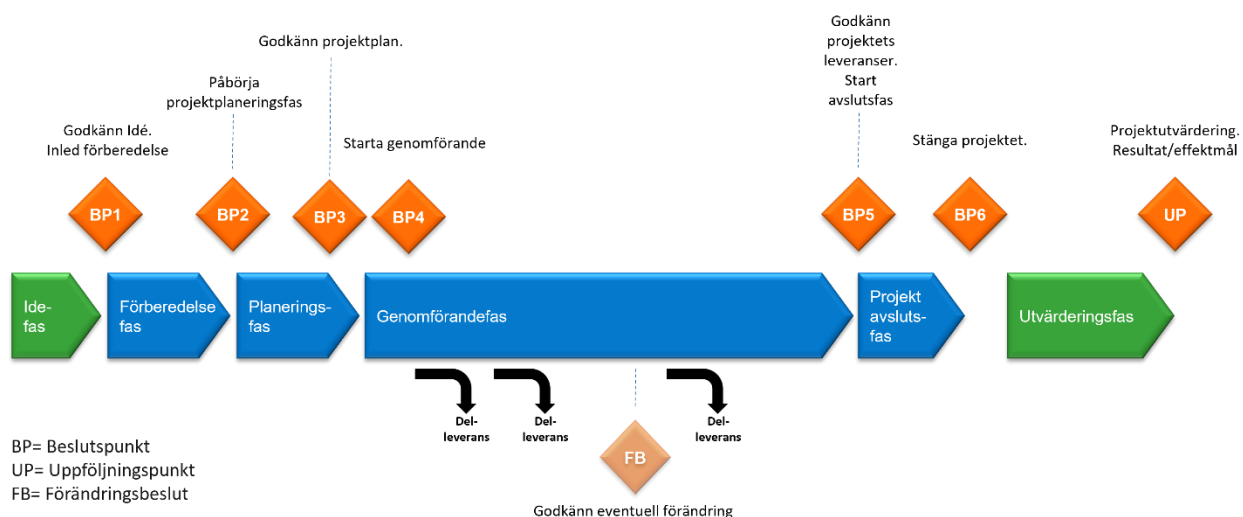
Projektmetodiken är generell och det finns två olika tillämpningsområden:

- Interna projekt – projekt där Lycksele kommun är projektägare.
- Externa projekt – projekt där Lycksele kommun är samarbetspart.

Ytterligare information om dessa varianter finns mer beskrivet i kapitel 3.8 – tillämpningar.

### 3.2 Projektmetodiken

Projektverksamheten i Lycksele kommun skall bedrivas med hjälp av kommunens gemensamma projektmetodik. Metodiken är grunden för ett strukturerat arbetssätt med en indelning av projektet i faser och beslutspunkter för en effektiv projektstyrning, se översikt:



Översikt och arbetsflöde för projektmetodik Lycksele kommun

Till projektmetodiken finns ett antal dokumentmallar att tillgå som projektledaren och projektdeltagarna skall använda sig av i projektet. Se vidare kapitel 3.4. Dokumentation.

Dessa mallar finns på projektkontorets sida på Lyxnet.

### 3.3 Projektet faser och beslutspunkter

Ett projekt delas enligt metodiken upp i ett antal faser. Initialt handlar det om en idé som någon vill pröva. Om idén är realistisk och kan förväntas bidra till positiv nytta så skall en fördjupad analys göras i ett förberedelsearbete innan man går vidare till projektplanering där planeringen av genomförandet görs. Projektet startar och genomförs därefter för att sedan avslutas. I vissa projekt så kan idén vara så bra underbyggd och underlaget tillräckligt för att projektarbetet ska kunna gå vidare utan förberedelsefas. Detta beslutas i sådana fall av projektägaren/styrgruppen.

Ett projekt består av faserna:

- Idéfas
- Förberedelsefas
- Planeringsfas
- Projektgenomförande
- Projektavslutningsfas
- Utvärderingsfas

För att uppnå en effektiv projektstyrning och löpande säkerställa projektets progress och resultat, så innefattar projektmetodiken ett antal beslutspunkter (BP 1-BP 6) där avstämning och bedömning sker av beställaren/projektägaren/styrgruppen. Beslutspunkterna kan ses som avgränsningar mellan eller inom de olika faserna. Vid en beslutspunkt kan projektet/fasen stoppas om resultat och progress ej är tillfredställande, alternativt om förutsättningarna exempelvis ändrats så kan beslut tas om förändrat innehåll/mål i projektet.

Om genomförandefasen pågår under en lång tid med stor omfattning så kan det dessutom finnas behov av flera beslutspunkter under genomförandefasen (BP 4.1, BP 4.2, BP 4.3 etc.) Vid varje beslutspunkt ska avrapportering ske av projektledaren och beslut om att gå vidare eller ej skall dokumenteras.

#### **BP0- Beslutspunkt 0-nytt initiativ/Projekt**

Projektidé kan komma från verksamhet/bolag eller ledning. Idé kan också komma från enskild medarbetare inom organisationen som presenterar sin idé genom att fylla i projektidé-mall. Projektkontoret lägger i denna fas in projektidé i Stratsys (BP 0).

#### **Idé-fas**

Dokumentmall att använda: *Mall Projektidé*

Att generera idéer är ett viktigt inslag för alla verksamheter. Ett rikt idéflöde ökar förutsättningarna för kloka val av framtida utvecklingsprojekt. I idé-fasen förbereds och beskrivs tänkbara idéer och förslag.

Rekommenderade aktiviteter att utföra i idé-fasen:

- Beskriv tydligt själva projektidén och dess syfte.
- Beskriv nyttan, målet och det långsiktiga effektmålet med idén.
- Gör en resursplanering och tidsplan för genomförande av förstudiefasen.
- Beskriv vad som skall levereras i förstudiefasen.
- Beskriv vilka projektets intressenter är: beställare/projektägare, berörda enheter, mottagare av resultatet och eventuellt externa parter.
- Gör en enkel riskbedömning inklusive kort beskrivning av 0-alternativet, d.v.s. vad det innebär om idén/projektet ej genomförs.

När en ny idé presenteras och beskrivs, läggs den in i Stratsys av chef/projektkontoret.

**BP1: Beslutspunkt 1** - från idé till förberedelsefas (alt. direkt till projektplaneringsfasen).

Dokumentmall att använda: ***Mall BP-beslut, Mall Förberedelseuppdrag***

Vid den första beslutspunkten BP 1 skall idén vara beskriven och dokumenterad enligt ovanstående punkter så att chef kan ta beslut avseende om idén ska förkastas eller om den är värd att pröva. Om beslutet är att gå vidare med idén blir chef beställare och projektägare, alternativt så kan chef utse en annan beställare på kommunen. Att göra en djupare analys i form av förberedelseuppdrag rekommenderas. I enstaka fall så är idén så väl underbyggd att beställaren kan göra bedömningen att förberedelseuppdrag ej behövs. I sådant fall tas BP 1 & BP 2 beslut vid samma tillfälle av beställaren/projektägaren. I samband med beslut om att gå in i förberedelsefas så skapas ett förberedelseuppdrag, resurser säkerställs och en ansvarig (normalt projektledaren) utses för att utföra förstudien och lämna rapport till beställaren.

Om BP 2 beslut tas så skall en projektledare utses som får mandat att gå direkt till planeringsfasen av projektet.

### **Förberedelsefas**

Dokumentmall att använda: ***Mall Förberedelserapport***

Syftet med fasen är att utreda och skapa ett tydligt beslutsunderlag inför det viktiga beslutet om att genomföra projektet eller ej.

Rekommenderade aktiviteter att utföra i förberedelsefasen:

- Beskrivning av projektets syfte, mål, upplägg och förutsättningar beskrivs i dokumentet Förberedelserapport.
- Vad projektet konkret skall leverera. Finns delleveranser?
- Preliminär resurs- och projektkalkyl/budget.
- Ytterligare analys av risker och hur de kan undvikas.
- Övergripande beskrivning av projektets tänkta aktiviteter och upplägg inklusive grov tidplan för aktiviteterna.
- Behöver genomförandet delas in i delaktiviteter/delprojekt?
- Beskriv projektets leveranser.

### **BP2 - Beslutspunkt 2**

Dokumentmall att använda: ***Mall BP-beslut***

Vid Beslutspunkt 2 görs avstämning och beslut fattas avseende det fortsatta arbetet. Detta beslut tas enligt gällande delegationsordning. Förberedelserapporten/projektansökan utgör underlag för bedömning och beslut. Avstämningen syftar till att förtydliga och identifiera de åtgärder som krävs inför det formella beslutet om att gå till nästa steg i form av projektplaneringsfasen. Kopia på beslut sänds till projektkontoret. I projekt som medfinansieras av Lycksele kommun tas här beslut om projektansökan om medel för behandling hos extern finansiär. Projektansökan ska följa den projektlogik som efterfrågas av huvudfinansiär.

I projekt som helt finansieras av kommunen bör man följa LFA-metoden som projektlogik.

### **Projektplaneringsfas**

Dokumentmall att använda: ***Mall Projektplan, Mall Riskanalys, Mall Resurskontrakt, Mall Kommunikationsplan***

Ett väl utfört arbete i projektplaneringsfasen kan vara helt avgörande för projektets förutsättningar att lyckas. Arbetet i denna fas föregås vanligtvis av en förberedelserapport som utgör ingångs-material till planeringsfasen.

Rekommenderade aktiviteter att utföra i planeringsfasen:

- Skapa en projektplan för projektets genomförande med tydliga mål, tidplan och beskrivning av de aktiviteter som skall genomföras i syfte att uppnå projektets mål.
- Planen skall innehålla beskrivning inte bara av ”vad” som skall utföras utan också strategin och metod/arbets sättet för ”hur” aktiviteterna skall genomföras och hur projekt målet skall uppnås.
- Projektets mål skall säkerställas så de är tydliga och mätbara. Stora övergripande mål kan behöva skalas ner till hanterbara delmål.
- Formulera det effektmål som projektet långsiktigt syftar till.
- En införande/leveransplan skall ingå i projektplanen.
- Om projektet syftar till förändringar av exempelvis ett arbets sätt så kan en nulägesanalys vara nödvändig att utföra.
- För vissa projektleveranser kan man behöva specificera vilka acceptanskriterier som kommer att gälla vid leverans/införande. Gäller exempelvis för IT-lösningar.
- Beskriva projektorganisationen och ansvarsfördelningen samt hur samverkan ska organiseras inom ramen för projektet.
- En riskanalys skall tas fram för problem och hinder som kan tänkas uppstå i genomförandefasen. Ska inkludera förslag för hur riskerna skall kunna hanteras och minimeras.
- Beslut om resurser, budget och tidplan skall tas i samband med projektplaneringen och Besluts punkt 3
- Resurssäkring utförs avseende genomförandefasens tänkta resurser.
- Beskrivning och handskakning av eventuella beroenden till enheter och/eller funktioner utanför projektet.
- En kommunikationsplan skall tas fram.
- Beskriva hur utvärdering och/eller uppföljning av projektet ska ske med avseende på effekter, resultat, aktiviteter och kvalitet samt hur detta ska kommuniceras.
- Prioritetstriangeln kan vara till hjälp (se bilaga).

Det viktigaste resultatet från planeringsfasen är projektplanen för genomförandet som skall godkännas i samband med Besluts punkt 3. Projektplanen skall även granskas av kommunikatör och projektekonom innan den beslutas. När detta är gjort avslutas planeringsfasen och den framtagna projektplanen med bilagor ligger till grund för beslut om genomförandefas av projektet, Besluts punkt 3 – BP3.

### **BP3 - Besluts punkt 3**

Dokumentmall att använda: *Mall BP-beslut*

Vid Besluts punkt 3 tas beslut om att gå vidare från projektplanering till projektgenomförande. Vid projektansökan till extern finansiär startar genomförandefas först vid bifall hos denna. Vid avslag hos extern finansiär kan ett nytt projektbeslut tas hos nämnd eller Kommundirektör att genomföra projektet, men med anpassade ramar och målbeskrivning. Vid denna besluts punkt beslutas om projektet ska genomföras baserat på projektplan inklusive bilagorna ”riskanalys” och ”kommunikationsplan”. Projektplanen skall undertecknas av både beställare och projektledare och dokumentet ska ses som formell beställning.

### **Projektets genomförandefas**

Dokumentmall att använda: *Mall Statusrapport, Mall Möte dagordning, Mall Möte Anteckningar och Mall Tidrapport*

Syftet med genomförandefasen är att initiera, genomföra och följa upp planerade aktiviteter enligt beslutad projektplan.

Rekommenderade aktiviteter att utföra i genomförandefasen:

- Driva och genomföra de projektaktiviteter som finns upptagna i projektplanen enligt tidplan och budget.
- Följa upp planerade leveranser, eventuella delleveranser, resurser, tid, kvalitet, kostnad/ budget, resultat/prestationer och samverkan.
- Bevaka risker och möjligheter, vidta åtgärder.
- Bedöma projektet mot målen och vid behov informera projektägare/styrgrupp om korrigerande åtgärder behövs för att säkerställa projektets mål.
- Rapportera progress och avvikelser från projektplanen inklusive förslag på ändringar.
- Genomföra regelbundna progressmöten med beställare/projektägare/styrgrupp och så tidigt som möjligt informera om det dyker upp problem i projektet i syfte att hitta en lösning på problemet.
- Informera och kommunicera.
- Planering och genomförande av utbildningsinsatser om så krävs.
- Vid behov beslut om förändringar/justeringar av projektets mål och leveranser, uppdatera projektplanen och informera projektdeltagarna.
- Planera för leverans/införande och överlämning av projektets resultat. Om projektet/leveransen avser exempelvis IT-lösningar så skall test- och valideringsaktiviteter planeras för kvalitetssäkring och acceptans av leveransen innan projektavslut.

Under genomförandefasen görs en eller flera avstämningar och regelbundna statusmöten genomförs med projektledaren och beställaren/styrgruppen. Dessa innebär att man följer upp projektet och beställaren fattar beslut om eventuella justeringar, ändrad inriktning eller om projektet i värsta fall skall avbrytas.

#### **BP4 - Besluts punkt 4**

Dokumentmall att använda: *Mall BP-beslut*

Besluts punkt 4 är en eller vid behov flera avstämningar och bedömningar avseende projektresultatet och dess leveranser inklusive dokumentation. Omfattande projekt som sträcker sig över längre tid kan behöva flera besluts punkter under genomförandefasen i syfte att dela upp genomförandet i hanterbara delar (4:1, 4:2, 4:3 osv). Vid besluts punkt 4 görs avstämning mot projektmål, budget, tidplan och om behov föreligger så kan förändrings-beslut (FB) initieras och beslutas. Beställaren/projektägaren/styrgruppen kan om behov uppstått stötta projektet med extra resurser/åtgärder av något slag i syfte att säkerställa så att projektets mål uppnås under genomförandefasen. Beställaren har också möjlighet att fatta beslut om att avsluta projektet om såpass allvarliga brister uppstått att projektet ej kan fullföljas.

Beställarens/projektägarens/styrgruppens roll är viktig i denna besluts punkt med uppgiften att bedöma om projektet verkligen levererat det som planerades i projektplanen.

Om viktiga leveranser fattas så kan BP4 beslut villkoras med en rest-lista för leverans innan projektstängning (BP6).

När projektresultatet godkänns vid besluts punkt 4 så startar överlämning av resultatet från projektet till beställaren och mottagande enhet. Typiska aktiviteter i samband med överlämning är:

- Överlämningsaktiviteter, lansering etc.
- Information till mottagande enhet.
- Utbildning.
- Fullfölja eventuella aktiviteter på rest-lista.
- Förberedelser inför projektavslutsfas.
- Pilottester (i förekommande fall).

## **BP5 – Beslutspunkt 5**

Dokumentmall att använda: *Mall BP-beslut och Mall Projektredovisning\_BP5*

Vid Beslutspunkt 5 skall samtliga leveranser och överlämningar vara avslutade, projektaktiviteterna avslutas avseende genomförandedelen och beslut fattas om att inleda avslutningsfasen i projektet.

Vid Beslutspunkt 5 görs en avstämning projektmålets uppfyllnad och en redovisning av slutsatser. Bedömning görs avseende om projektets resultat och mål är uppfyllda och beställaren tar därefter beslut om att inleda avslutningsfasen alternativt beslut om ytterligare restnoterade insatser att arbeta vidare med innan projektavslutet inleds.

### **Projektavslutningsfas**

Dokumentmall att använda: *Mall Slutrapport, Mall Projektekonomi slutrapport*

Aktiviteten projektavslutet utförs normalt sett av projektledaren. Övriga projektdeltagare avslutade sitt arbete i föregående fas genomförandefasen.

Rekommenderade aktiviteter att utföra i avslutningsfasen:

- Projektledaren färdigställer projektets slutrapport med en avstämning om projektets resultat, måluppfyllnad, erfarenheter och avstämning av budget och resursåtgång för redovisning i dokumentet projektekonomi slutrapport, kopia skickas till projektkontoret.
- Avvikelse från projektplanen skall noteras med förslag till åtgärd/hantering
- Lista eventuellt återstående aktiviteter och beskriv hur dessa ska hanteras och av vem efter att projektet avslutats.
- Bjud in till projektavslutsmöte för att informera om projektets resultat, erfarenheter och återkoppla till alla som har bidragit.
- Lämna över ansvaret för projektets resultat till projektets beställare.
- Genomför avveckling av projektorganisationen och avsluta projektet formellt (diariet, ekonomi, projektkonton med mera).
- Lagra den dokumentation som projektet tagit fram på avsedd plats.
- Ge förslag på hur och när utvärdering av projektet skall göras inklusive mätning av effektmålet och vem som är ansvarig för detta.
- Glöm inte att Fira framgång!

Baserat på ovanstående så skall slutrapporten vara klar för godkännande BP6.

## **BP6 - Beslutspunkt 6**

Dokumentmall att använda: *Mall BP-beslut*

Projektledaren överlämnar slutrapporten till beställaren/projektägaren som efter granskning formellt godkänner slutrapporten. Syftet med slutrapporten är bland annat att beskriva projektets måluppfyllnad, genomförda och icke genomförda aktiviteter, förmedla viktiga erfarenheter samt överlämning av resultatet till projektets beställare. Rapporten ska också ge förslag på hur effektmålet kan mätas på kort och lång sikt efter projektets avslut, se effektanalys.

### **Utvärderingsfas**

I enlighet med projektledarens förslag till upplägg för utvärdering och mätning av effektmål så skall den som utsetts som ansvarig för denna aktivitet genomföra den enligt BP6-beslutet.

Vid aktuell tidpunkt så skall en bedömning göras av det långsiktiga resultatet av projektet och om det i praktiken och med viss tids erfarenhet kan anses uppfylla målen i projektplanen.

Dessutom skall en s.k. effektanalys göras enligt följande:



## Effektanalys

Dokumentmall att använda: *Mall Effektanalys*

En analys av effekterna handlar om hur resultatet av projektet i praktiken har uppfyllts.

I slutrapporten rekommenderar projektledaren när och hur effektanalysen skall göras. Det är beställarens ansvar att säkerställa så att en effektanalys genomförs vid planerad tidpunkt efter projektavslut. Analysen ska uppmärksamma uppnådda kontra förväntade effekter och nytta. Här behöver man ställa sig frågorna ”upplevs nyttan som förväntat”, ”blev det som vi tänkte” och ”resulterade projektet i de förväntade effekterna”?

Om det inte blev som man tänkt ska orsakerna till detta analyseras via intervju med nyckelpersoner i projektet. Detta är viktigt i ett lärandeperspektiv, i kommunens förbättringssträvan och till ett eventuellt erfarenhetsutbyte. Genomförd effektanalys skall dokumenteras och resultatet skall användas som erfarenhetsbank inför framtida projekt.

### UP – utvärderingspunkt

Ett avstämningsmöte mellan beställaren/projektägaren och den som utsetts till att genomföra utvärdering och effektanalys. Presentation av utvärderingsrapport.

## 3.4 Dokumentation

Projektmetodiken innehåller riktlinjer för hur projektet ska dokumenteras. All projektredovisning ska vara enhetlig och för att underlätta arbetet finns dokumentmallar på projektkontorets hemsida för de olika projektfaserna. [Projektkontoret \(Lyxnet- Startside \(sharepoint.com\)\)](#)

Dokumentmallarna bör användas enligt följande i respektive projektfas:

### Checklista för projektet

- Mall Projekt Checklista

### Övergripande

- Mall Tidrapport
- Mall Dagordning
- Mall Minnesanteckningar

### Idéfas

- Mall Förberedelseuppdrag
- Mall BP-beslut

### Förberedelsefas

- Mall Förberedelserapport
- Mall BP-beslut

### Projektplaneringsfas

- Mall Projektplan
- Mall Kommunikationsplan
- Mall Riskanalys
- Mall Resurskontrakt
- Mall BP-beslut

### **Genomförandefas**

- Mall Statusrapport
- Mall Tidrapport
- Mall Projektredovisning\_BP5
- Mall BP-beslut

### **Avslutningsfas**

- Mall Slutrapport
- Mall Projektekonomi slutrapport
- Mall BP-beslut

### **Utvärderingsfas**

- Mall Effektanalys

### **Mötesanteckningar**

Under projekttiden ska mötesanteckningar föras vid projektmöten och styrgruppsmöten. Mötesanteckningar ska vara tillgängliga så att intressenter inom Lycksele kommun samt andra externa projektdeltagare ges möjlighet att följa projektets förlopp. Alla mallarna innehåller rubriker och korta hjälptexter. Samtliga rubriker bör värderas men de som inte är relevanta för projektet kan lämnas med meningen ”inte relevant för detta projekt”. Utöver de mallar som nämns ovan finns även projektredovisning, riskanalys, kommunikationsplan, resurskontrakt, projektekonomisk rapport, statusrapport, dagordning och tidsrapportering.

Projektets dokumentation diarieförs enligt Lycksele kommuns rutiner.

### **Webbaserad projektarbetsplats**

Alla projekt ska ha en webbaserad projektarbetsplats hos Lycksele kommun: Stratsys.

Här samlas all aktuell dokumentation som är kopplad till projektet. Det innebär att projektdeltagarna kan arbeta med dokumentationen på ett ställe och därmed finns möjlighet att fatta beslut på rätt underlag. På projektarbetsplatserna finns mallar som ska användas i projektet. Projektledaren har möjlighet att via projektarbetsplatsen kommunicera med deltagarna i projektet. Syftet med projektarbetsplats är också att synliggöra pågående projekt och låta Lycksele kommuns personal och samarbetspartners ta del av projektets mål, förväntade resultat, kunna följa projektens faser, ta del av nulägesrapporter och fattade beslut vid beslutspunkter eller lära sig av tidigare projekt. I särskilda fall kan projektplatserna hållas slutna till projektgruppen, om arbetet så kräver, exempelvis upphandlingsprojekt.

## **3.5 Projektets mål**

Projektets mål ska utformas mot bakgrund av vad som är rimligt att uppnå och tillgängliga resurser och kopplas mot våra politiskt uppsatta mål. Önskad leveranstid och tillgänglig projektbudget kan i många fall sätta stopp för det alternativ man helst skulle vilja välja. Sådana avvägningar sker alltid. Det är därför viktigt att projektets prioriteringar är kända. Det är beställaren som bestämmer vad som är viktigast.

### **Projektmål och effektmål**

Ett projekt har två typer av mål, projektmål och effektmål.

Projektmålen ska vara mätbara, realistiska och nås inom projektets tidsram. För att nå projektmålen kan det vara till fördel att införa delmål. Effektmålen beskriver följderna eller nyttan av projektets resultat på längre sikt och går oftast inte att mäta under projekttiden men görs senare i en effektanalys.

### **Målgrupp**

Projektets målgrupp(er) ska vara uttalade. Projektets mål berör i första hand en målgrupp men effektmålen kan beröra helt andra. En god hjälp för att identifiera målgrupper är att göra intressentanalys i projektutvecklingsfasen.

### **Prioriteringar**

I genomförandet av projekt uppstår många vägval. Projekten är därför i regelbundet behov av prioriteringar där beställare och projektledare behöver ha samsyn. Det handlar ofta om resurser, kalendertid och kvalitet. Det finns bra hjälpmedel som kan användas i detta arbete, exempelvis prioritetstriangeln.

### **Kategoriseringar**

Vi kategoriserar i Lycksele kommun projekt utifrån två inriktningar:

- Innovation
- Effektivitet

### **Program och portfölj**

Ett projekt som planeras och genomförs i Lycksele kommun är inte det enda projektet, kanske inte ens det enda med en viss typ av projekt- och effektmål. Ofta finns det beroenden mellan projekt, både konflikter och samarbetsvinster. När flera projekt delar samma effektmål finns det ofta vinster med att koordinera dem i så kallade program. Ett program kan pågå länge och innehålla många projekt som alla syftar till samma sak. Även pengar och personal behöver fördelas på ett koordinerat sätt mellan såväl projekt som program och med hänsyn till övrig verksamhet. Detta görs genom en portföljhantering av projekt för att kunna ge varje projekt bästa möjliga förutsättningar att lyckas leverera den nytta som eftersträvas.

## **3.6 Roller och ansvar**

Inom ett projekt förekommer ett antal olika roller. I projektstyrningsmodellen klargörs vilket ansvar och vilka befogenheter de olika rollerna har. En och samma person kan ha flera roller.

### **Beställare och projektägare**

Inom Lycksele kommun är beställaren alltid en fysisk person. Denna har ansvar för att:

- Precisera syftet och vilka effekter som projektet kommer att leda till.
- Besluta om förberedelseuppdrag ska göras.
- Formulera och godkänna målen.
- Skapa förberedelseuppdrag och projektdirektiv.
- Besluta hur länge projektet ska pågå.
- Godkänna projektplanen.
- Vad ska projektet leverera inom projekttiden och hur ska det mätas?
- Om styrgrupp behövs, är det beställarens ansvar att sätta samman styrgruppen för projektet och utse en ordförande för denna.
- Säkerställa rekrytering av projektledare.
- Säkerställa projektekonom, kommunikatör, projektledarstöd med flera.
- Formulera behov av samverkan.
- Förvalta projektets resultat i relation till övergripande mål och program.
- Kommunicera med berörda parter.
- Formulera och godkänna ekonomiska mål.

- Fastställa projektets budget.

Under projektet ska beställaren:

- Vara tillgänglig för projektledaren och vara beredd på att fatta beslut.

Vid varje Beslutspunkt ska beställaren/projektägaren:

- Värdera projektets status i förhållande till projektplan.
- Bedöma och värdera risker och möjligheter.
- Värdera hur befintliga resurser används.
- Omfördela resurser vid behov.

Vid avslut är beställaren mottagare av projektets resultat och ansvarig för hur det ska användas och förvaltas samt uppföljning av effektmålen.

### **Projektledare**

Projektledaren har ansvaret att driva projektet från beställning till leverans. För att ett projekt ska lyckas är det viktigt att det finns ett fungerande samarbete mellan beställaren och projektledaren, som ofta har olika erfarenheter och infallsvinklar. Projektledaren ansvarar för att följa och uppdatera projektplanen och informera beställaren om förändringar.

Under projektet skall projektledaren:

- Starta projektet på ett tydligt och positivt sätt, exempelvis genom att ordna en uppstartsträff eller kick off.
- Ta ansvar för projektplaneringen och hantera förändringar.
- Tydliggöra hur arbetet ska ledas och fördelas.
- Tydliggöra mål för projektgruppen.
- Se till att projektmedlemmarna ges bästa möjliga förutsättningar.
- Se till att resurserna utnyttjas på bästa sätt.
- Planera och genomföra aktiviteter och kommunikationsinsatser.
- Följa upp tidsramar, budget, måluppfyllelse och kvalitet.
- Kontinuerligt göra riskbedömningar och informera beställaren/styrgruppen om allvarliga problem uppstår i syfte att få hjälp med en lösning.
- Behålla integriteten med strävan att agera neutralt i överväganden och prioriteringar.
- Rapportera status och avvikelser till beställare och styrgrupp.

Under avslutningsfasen bör projektledaren:

- Utvärdera projektarbetet med projektdeltagarna.
- Dokumentera erfarenheterna.
- Ha en öppen dialog om projektdeltagarnas engagemang och bidrag.
- Ge återkoppling.

Vid avslut ska projektledaren:

- Leverera slutresultatet till beställaren, inklusive måluppfyllelse och eventuella avvikelser.
- Presentera ett förslag till beställaren på hur resultatet ska förvaltas.
- Avsluta projektet på ett tydligt sätt.
- När projektet avslutats och berörda går vidare bör framgång firas.

## Styrgrupp

En styrgrupp för projekt bör bemannas av de organisationer och verksamheter som direkt berörs av projektet. Beställaren ansvarar för sammansättning av styrgruppen. Styrgruppen kan betraktas som projektets ”styrelse”. Styrgruppens medlemmar ska ha ett tydligt mandat från den egna verksamheten. Medlemmen ska också aktivt arbeta med att förankra projektet i den egna organisationen. Styrgruppens främsta uppgift är att stödja projektledaren och projektgruppen.

Styrgruppen har ansvar för att:

- Hantera avvikelser gentemot tids-, kostnads- och aktivitetsplaner.
- Besluta om förändringar i projektmålen.
- Värdera projektets resultat.
- Aktivt arbeta med att förankra projektet.
- Projektets erfarenheter och resultat sprids och förvaltas.
- Godkänna slutresultatet innan det överlämnas.
- Ta fram förslag på åtgärder om resultatet inte godkänns och stötta projektledaren med lämpliga åtgärder om problem uppstår i projektet.
- Hantera resultatet på ett lämpligt sätt enligt syfte och mål för projektet.
- Vara projektets kontakt med intressenter.

Det åligger den enskilde styrgruppsmedlemmen att:

- Vara fullt insatt i projektplanen och förutsättningarna för projektet.
- Inse att han eller hon är personligt ansvarig för projektet.
- Verka som ett stöd för och underlätta för projektledaren.
- Följa upp projektet, dess tidsramar, budget, resultat, måluppfyllelse och kvalitet.
- Vara beredd att lyfta frågan om att avsluta projektet.
- Medverka i att revidera projektmål.

## Projektgrupp/projektmedarbetare

Projektledaren har en projektgrupp som är projektets arbetsgrupp och består av personer som har kunskap och kompetens att arbeta aktivt i projektet. Medarbetarna i projektgruppen ska kunna avsätta tid till detta med godkännande från chef.

Varje projektmedarbetare ska:

- Dela med sig av sina och sin organisations erfarenheter.
- Arbeta aktivt i projektet.
- Vara överens med projektledaren om arbetsuppgifter, volym, tidpunkter för leverans och förutsättningar.
- Utan dröjsmål informera om risker, hot och förseningar.
- Våga ge och ta konstruktiv kritik.
- Vara lyhörd för förändringar i och utanför projektet som kan påverka projektets resultat.

## Referensgrupper

Det finns flera olika typer av referensgrupper som kan vara kopplade till ett projekt. Det som är gemensamt för dessa är att de inte arbetar aktivt i projektet utan fungerar som bollplank till projektgruppen. En referensgrupp har ingen formell beslutanderätt i projektet.

En referensgrupp kan bestå av personer, från den egna organisationen eller utifrån, som projektet behöver för att inhämta kunskap och kompetens. Det kan till exempel vara teknisk expertis eller specialistkunskaper.

En referensgrupp kan också bildas för att skapa engagemang för projektet. Gruppen hålls informerad för att sprida kunskap om projektet och kan till exempel bestå av personer som ska använda sig av eller påverkas av projektets resultat. Därmed är gruppen viktig för förankringen. En referensgrupp i projektet kan också vara de fackliga samverkansgrupperna.

### **Projektekonom**

För projekt ska en projektekonom utses så tidigt som möjligt. Rollen innebär att projektekonomerna är involverad från idéstadiet, genom projektutvecklingsfasen, under genomförandet och fram till att projektet avslutats.

I projektekonomens roll ingår bland annat att:

- Delta i utvecklingsarbete och avstämningar.
- Delta i projektmöten och möten med finansiärer.
- Ekonomisk uppföljning.
- Framtagning av rapporter till finansiärer.
- Delta i uppföljning och utvärdering av projektet.

### **Projektkommunikatör**

Det är viktigt att planera för en effektiv kommunikation redan i tidigt skede. Skälet är dels att projektinnehållet ska vara begripligt men framför allt för att det behöver uppskattas vilka kommunikationsinsatser och personalresurser, samt kostnader för kommunikationsmaterial som projektet kommer att kräva. Det sparar mycket tid och kraft i längden. Behovet av en projektkommunikatör kan se olika ut beroende på projektets storlek och art.

En kommunikationsplan skall ta fram för projektet. Dessutom kan grundläggande kommunikationsmaterial behövas, vilket underlättar för projektdeltagare vid kommunikation och information om projektet. Vid samarbeten med andra organisationer bör Lycksele kommuns kommunikatör involveras i projektet för övergripande kommunikationsansvar av projektets kommunikation. Kommunikatörens uppdrag och omfattning skall anges i projektplanen.

## **3.7 Verktyg och metoder**

### **Intressentanalys**

En intressentanalys syftar till att identifiera dem som har intresse av ett projekt. Intressenter kan direkt eller indirekt påverkas av eller påverka det som sker i projektet. De kan vara både en organisation och en individ och kan dessutom vara både intern och extern. Det kan till exempel handla om beslutsfattare, finansiärer, genomförare, samverkanspartner, målgrupper och slutanvändare. En intressentanalys bör göras tidigt i projektutvecklingen, eftersom den kan påverka projektets organisering med mera.

### **Riskanalys**

Syftet med riskanalysen är att förutse tänkbara händelseförlopp, som kan bli ett hot mot projektets genomförande och resultat. Utifrån analysen kan man i förväg ta fram handlingsplaner och åtgärder och på så sätt förbereda projektet för eventuella motgångar. Detta medför att de ansvariga för projektet står bättre rustade för att klara av motgångar som uppstår. En genomtänkt riskanalys med en konkret åtgärdsplan stärker projektet och är en viktig åtgärd för att säkerställa projektets framgång. Riskanalysen görs i samband med projektplaneringsfasen och finns med som en bilaga till projektplanen. Ytterligare riskanalyser kan behöva göras även under projektets genomförandefas. Att man aldrig kan gardera sig mot allt är inget skäl att avstå från att tänka igenom riskerna i projektet.

### **Analys av informationssäkerhet**

Beställaren är informationsägare och ansvarig för informationen i projektet, det vill säga att personuppgifter eller andra känsliga uppgifter hanteras korrekt. Om projektet hanterar sökbara personuppgifter räknas det som personregister. Det finns personuppgifter, känsliga personuppgifter och mycket känsliga personuppgifter enligt en klassificering i tre säkerhetsnivåer. De ska hanteras olika. Detta gäller även annan känslig information. För informationssäkerhet gäller även regler kring tillgänglighet och skydd. Endast de personer i och utanför projektet som behöver den känsliga informationen ska ha tillgång till den. Vid frågor kontakta kommunens informationssäkerhets-samordnare.

### **Kommunikationsplan**

En väl fungerande kommunikation kan vara avgörande för att ett projekt ska bli framgångsrikt. Inom alla projekt vill man oftast få någon målgrupp att agera. Till exempel att arbeta på ett nytt sätt, använda ett nytt verktyg, leva mer hälsosamt med mera och kommunikation handlar om att på ett medvetet och strukturerat sätt arbeta med påverkan och budskap. Genom att koppla kommunikationen till projektets syfte, mål, riskanalys, intressentanalys och förutsättningar blir kommunikationen ett verktyg för att nå projektets mål.

En kommunikationsplan är en gemensam grund för all kommunikation gällande projektet. Dokumentet är styrande när det gäller kommunikationens fokus, karaktär, vilka budskap som ska kommuniceras, när, hur det uttrycks och vem som ansvarar. Projektledaren är huvudsakligt ansvarig för att kommunikationsplanen tas fram och följs men planen ska arbetas fram i samråd med en kommunikator precis som projektplanen. Detta sker lämpligen genom en workshop där hela projektgruppen, och alternativt även styrgruppen, medverkar. På så sätt blir alla delaktiga och får tidigt en förståelse för hur kommunikationen behöver fungera. Med utgångspunkt i målen och riskanalysen listas projektets utmaningar. Dessa utmaningar är värdefullt material när det gäller att arbeta fram de viktiga signalerna projektet vill skicka och de budskap man vill kommunicera. Genom att hela tiden återkoppla till mål, risker och utmaningar blir kommunikationen ett effektivt verktyg i arbetet.

### **Prioritetstriangel**

Prioritetstriangeln är ett bra hjälpmedel för att visa hur prioriteringar bör göras i projektet. Den visar resurser, kalendertid och kvalitet. Resurserna beskrivs i form av pengar, antal eller arbetstid. Kalendertid anger hur lång tid projektet får ta i anspråk. Kvalitet motsvarar den ambitionsnivå man vill att projektet ska ha och som kan avspeglas i funktion eller resultat. Antingen är det kvalitet, tiden eller resurserna som styr projektet. Är kvalitet högst prioriterat är det alltså viktigare än leveranstid och resurser. Har kalendertid däremot högst prioritet innebär det att projektets slutdatum är viktigast och resurser kommer då i andra eller tredje hand. Prioritetstriangeln finns med som ett verktyg i projektplanen där beställare och projektledare behöver ha samsyn i projektets prioriteringar. I triangeln flyttas punkten för att illustrera var fokus bör ligga för projektets prioriteringar (se bilaga).

## **3.8 Tillämpningar**

Lycksele kommuns Projektmetodik är generell men två olika tillämpningar av modellen har identifierats:

### **3.8.1 Tillämpning 1: Interna projekt**

#### **Projektidé - idéfas**

Enheter och kommunala bolag, med idé till projekt, tar kontakt med projektkontoret för att få lotsning och rådgivning av i processen att utveckla en projektidé, få en värdering av hur väl idén stämmer mot

de kommunala målen samt få kunskap om kommande utlysningar hos olika externa finansiärer. Idé kan också komma från enskild medarbetare inom organisationen som presenterar sin idé genom att fylla i projektidé-mall. Projektkontoret lägger i denna fas in projektidé i Stratsys (Bp0).

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna fas, se punkt 3.3.

### **Beslutspunkt 1**

Vid Beslutspunkt 1 bedömer chef projektidén och fattar beslut att förkasta idén eller gå vidare till förberedelsestadiet. Förberedelseuppdrag skrivs och överlämnas till utsedd förberedelseansvarig. I det här stadiet blir verksamhetschef projektbeställare. För mer detaljerad info om vad som ingår i denna punkt, se punkt 3.3.

### **Förberedelsefas**

Förberedelseansvarig har möjlighet att få lotsning och rådgivning av projektkontoret i processen att skapa ett businesscase i Stratsys med beskrivning av mål, effektmål, riskkalkyl och nyttokalkyl. Förberedelseansvarig dokumenterar resultatet av förberedelser i förberedelserapport.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna fas, se punkt 3.3.

### **Beslutspunkt 2**

Förberedelserapport lämnas beställaren för godkännande och därefter bereds för beslut enligt delegationsordningen. Vid positivt beslut startar projektplaneringsfasen, varefter varje projekt tilldelas ett projektnummer. Kopia på beslut sänds till projektkontoret. I projekt som medfinansieras av Lycksele kommun skickas projektansökan parallellt in för behandling hos extern finansiär. Projektansökan ska följa den projektlogik som efterfrågas av huvudfinansiär.

I projekt som helt finansieras av kommunen bör man följa LFA-metoden som projektlogik.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna punkt, se punkt 3.3.

### **Planeringsfas**

I planeringsfasen ansvarar projektägare för att beskriva förslag till styrgrupp och projektledare förslag till sammansättning av projektorganisation. Projektledaren ansvarar för att sätta samman ett förslag för projektplan i Stratsys innehållande: tidsplan, aktivitetsplan och resursplan med bilagorna riskanalys och kommunikationsplan. I planen presenteras också ett förtydligande av projektmål med avgränsningar och hur projektresultat ska levereras.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna fas, se punkt 3.3.

### **Beslutspunkt 3**

Projektledaren presenterar projektplanen med bilagorna riskanalys och kommunikationsplan för beställaren. När beställare och projektledare är överens skall projektplanen undertecknas av båda.

Vid projektansökan till extern finansiär startar genomförandefas först vid bifall hos denna. Vid avslag hos extern finansiär kan ett nytt projektbeslut tas hos nämnd eller kommundirektör/chef att genomföra projektet, men med anpassade ramar och målbeskrivning.

Projektledaren lämnar skriftlig statusrapport till beställaren som fattar beslut om det fortsatta projektgenomförandet.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna punkt, se punkt 3.3.

### **Genomförandefas**

När full finansiering är beslutad startar projektet.

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



Första styrgruppsmöte sker där projektledare ansvarar för presentation av projektplan och ett förslag på mötestillfällen under projektet. Projektmedarbetare samlas och börjar genomföra projektaktiviteter.

Projektledaren ansvarar för löpande kontroll av progression och bjuder in projektmedarbetare till Do-boards i Stratsys.

Avvikelse från projektplan rapporteras till styrgrupp som ansvarar för eventuell förändring.

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/nämnd. Projektkontoret erbjuder projektledare stöttning och olika former av kompetensutvecklande aktiviteter.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna fas, se punkt 3.3.

#### **Beslutspunkt 4**

Beslutspunkt 4 är en eller vid behov flera avstämningar och bedömningar till beställaren/projektägaren/styrgruppen avseende projektresultatet och dess leveranser inklusive dokumentation. Omfattande projekt som sträcker sig över längre tid kan behöva flera beslutspunkter under genomförandefasen i syfte att dela upp genomförandet i hanterbara delar (4:1, 4:2, 4:3 osv). Vid BSP4 görs avstämning mot projektmål, budget, tidplan och om behov föreligger så kan förändringsbeslut (FB) initieras och beslutas. Beställaren/projektägaren/styrgruppen kan om behov uppstått stötta projektet med extra resurser/åtgärder av något slag i syfte att säkerställa så att projektets mål uppnås under genomförandefasen. Beställaren har också möjlighet att fatta beslut om att avsluta projektet om såpass allvarliga brister uppstått att projektet ej kan fullföljas.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna punkt, se punkt 3.3.

#### **Beslutspunkt 5**

Projektledaren gör en projektredovisning som ska innehålla målavstämning och projektgruppens slutsatser. Beställaren tar ställning till projektets resultat och fattar beslut om att inleda avslutningsfasen alternativt att arbeta vidare med projektet. För mer detaljerad info om vad som ingår i denna punkt, se punkt 3.3.

#### **Projektavslutsfas**

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

Projekt som har hel finansiering av kommun eller del 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 eller finansiärs krav.

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.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna fas, se punkt 3.3.

#### **Beslutspunkt 6**

Projektledare levererar slutrapport till beställaren och när beställaren godkänt rapporten är projektledaren frikopplad från projektet och resultatet överlämnas. Beställaren ansvarar för fortsatt drift, tillämpning eller förvaltning så att effektmålen uppnås. För mer detaljerad info om vad som ingår i denna punkt, se punkt 3.3.

#### **Utvärderingsfas**

Beställaren utvärderar löpande långsiktiga projektmål.

I enlighet med projektledarens förslag till upplägg för utvärdering och mätning av effektmål så skall den som utsetts som ansvarig för denna aktivitet genomföra den enligt BP6-beslutet.

Vid aktuell tidpunkt så skall en bedömning göras av det långsiktiga resultatet av projektet och om det i praktiken och med viss tids erfarenhet kan anses uppfylla målen i projektplanen. Dessutom skall en s.k. effektanalys göras.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna fas, se punkt 3.3.

#### **Utvärderingspunkt**

Beställaren ansvarar för att utvärderingsrapport levereras till projektkontoret.

För mer detaljerad info om vad som ingår i denna fas, se punkt 3.3.

### **3.8.2 Tillämpning 2: Externa projekt**

#### **Beslutspunkt 1**

En idé kan ha sin grund hos en annan kommun, som en inbjudan från en samarbetspart/organisation eller som ett resultat av diskussioner i nätverk, arbetsgrupper, styrgrupper med mera. Vid Beslutspunkt 1 hanteras idén hos berörd enhet/bolag. Vid positivt beslut utses en eller flera ansvariga för att sammanställa en utförligare beskrivning av projektet. Projektansvarig inom Lycksele kommun skriver in projekt i Stratsys.

#### **Beslutspunkt 2**

Vid ansökan om medel till externa projekt, eller finansiering med arbetstid, lämnas projektansökan in för beredning till beslut enligt delegationsordning. Projektansökan ska följa den projektlogik som efterfrågas av huvudfinansiär men bereds i Stratsys och projektansvarig inom Lycksele kommun eller projektkontoret fyller i fälten för projektplanering utifrån projektansökan. Beslut tas enligt gällande delegationsordning. Vid positivt beslut tilldelas projektet ett projektnummer och en kopia på beslut skickas till projektkontoret och kontaktperson i projektet. Om projekt med extern projektägare har styrgrupp bör en representant från Lycksele kommun utses.

I samverkansprojekt fattas beslut om godkännande av projektplanen av den nivå hos respektive huvudman som har mandat att fatta beslutet. Därefter går projektet till beslutspunkt 3.

#### **Beslutspunkt 3**

Vid projektansökan till annan extern finansiär startar genomförandefas först vid bifall hos denna. Vid avslag hos extern finansiär kan ett nytt projektbeslut tas hos nämnd eller kommundirektör att genomföra projektet, men med anpassade ramar och målbeskrivning.

### **Genomförandefas**

Projektkontoret har god kunskap om samtliga projekt som Lycksele kommun finansierar/medfinansierar och kommunicerar med projektledare under projektets gång. Projektresultat dokumenteras i Stratsys av projektkontoret. Denna kommunikation är också grunden till projektkontorets rapportering till KS-AU/nämnd.

### **Beslutspunkt 5**

Samverkansprojekt ska avrapporteras till Lycksele kommun genom kopior på rapporter.

Projektresultat dokumenteras i Stratsys av projektkontoret.

### **Avslutsfas**

Projektet följer den formalia som krävs av huvudfinansiär, 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.

Projektresultat dokumenteras i Stratsys av projektkontoret.

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

Viktiga handlingar och verifikat dokumenteras, samlas och arkiveras enligt Lycksele kommuns dokumenthanteringsplan.

### **Beslutspunkt 6**

Beställaren godkänner slutrapport och förankrar med den grupp som fattat beslut om projektet. Därutöver ska projektets resultat och erfarenheter kommuniceras med de verksamheter som berörs av projektets genomförande och/eller resultat.

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.

Projektresultat dokumenteras i Stratsys av projektkontoret.

## 4. Vad är ett projekt

Ett projekt bör uppfylla nedanstående kriterier:

- Det finns klart definierade projekt- och effektmål.
- Det är tidsbegränsat.
- Det är en planerad aktivitet, som är unik och inte återkommande.
- Det är en avgränsad arbetsuppgift som inte ingår i ordinarie verksamhet.
- Det skapas en särskild och tillfällig projektorganisation med minst tre personer.
- Det finns en beställare/projektägare och budget/finansiering för projektets genomförande.
- Det genomförs enligt en godkänd projektplan.

Om arbetet inte stämmer in på punkterna ovan kan man i stället hantera det som ett uppdrag i den ordinarie verksamheten.

Det kan definieras som 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 projektförfinansiering 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 med andra ord 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       | <b>RELEVANS</b>       |
| 2. Intressentanalys                     |                       |
| 3. Problemanalys/situationsanalys       |                       |
| 4. Målanalys                            | <b>GENOMFÖRBARHET</b> |
| 5. Aktivitetsplan                       |                       |
| 6. Resursplanering                      |                       |
| 7. Indikatorer/mått på måluppfyllelse   |                       |
| 8. Riskanalys och riskhantering         | <b>UTHÅLLIGHET</b>    |
| 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 probleminentifiering, 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:

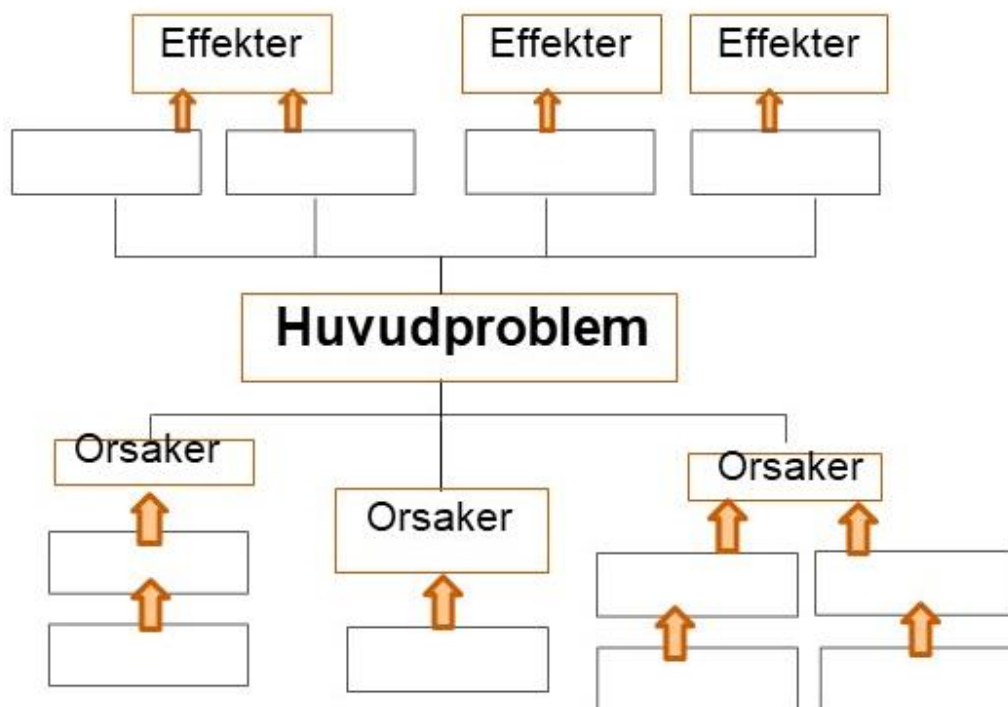
- Vilket är det huvudsakliga utvecklingsproblemet som skall lösas med hjälp av projektet?
- Vad orsakar problemet?
- Vilka är de egentliga, grundläggande, orsakerna till att huvudproblemet existerar?
- Vad är det som hindrar parterna från att själva lösa problemet?
- Vilka konsekvenser/effekter har problemet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

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.

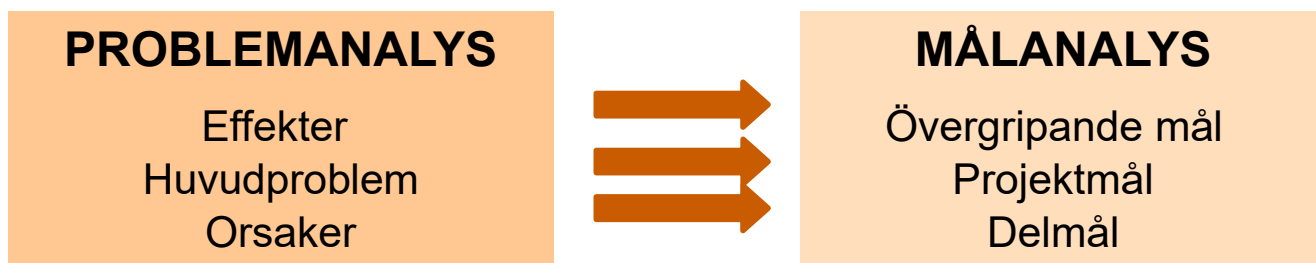


Figuren ovan visar problemträd

#### 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 projektmål. Detta projektmål 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 projektmålet 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  |
|-------------------------------|------------|------------|
| <b>Delmål 1: xxxxxxxxxxxx</b> | 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        | ...        | ...        |
| <b>Delmål 2: xxxxxxxxxxxx</b> | ...        | ...        |
| 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 förenliga 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 viktigt att klargöra innan projektstart.

Det är viktigt att vara medveten om att finansieringen som beviljas av externa finansiärer ofta 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 rekvirerade 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 och resultatuppfyllelse:

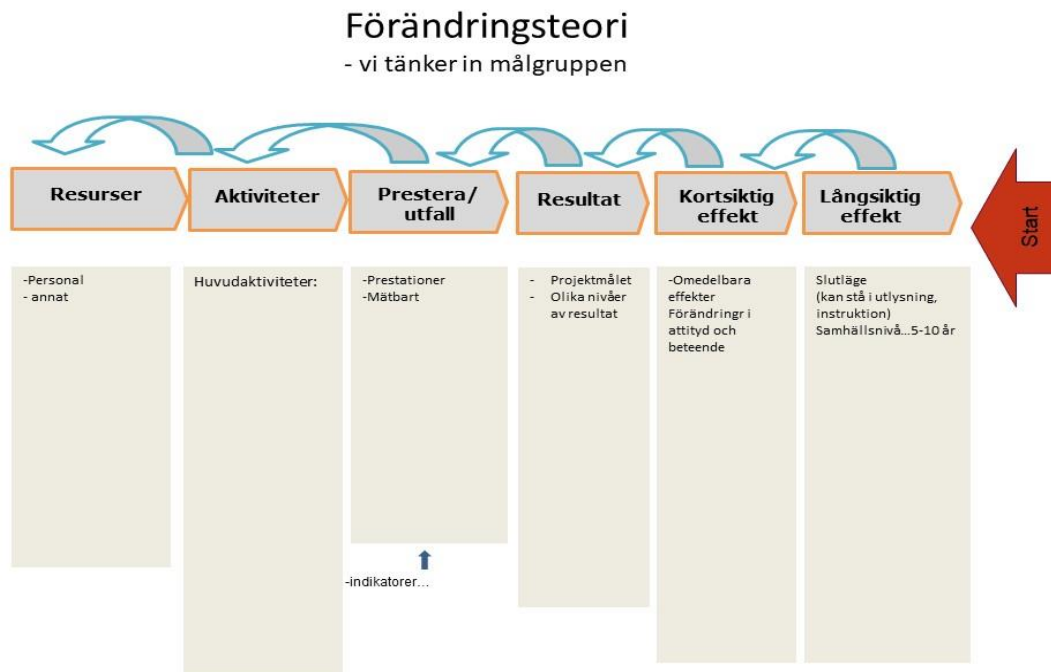
- Vet vi hur situationen ser ut innan vi börjar (ingångsvärden)?
- Vad skall projektet uppnå i termer av kvalitet (vilken förändring avses)?
- Vad skall projektet uppnå i termer av kvantitet (hur mycket, hur många)?
- När och hur ska måluppfyllelse mätas, vilka verifieringskällor behövs?
- Vilka ska 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 statistikälla, 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 genomförts.

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.

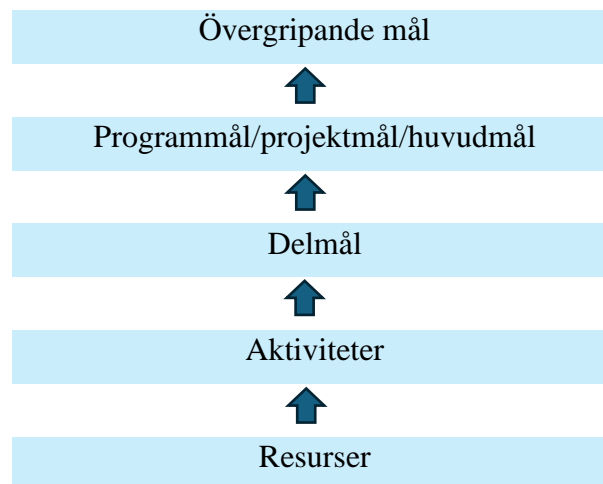
### Steg 9: Förutsättningar

**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 ska 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.

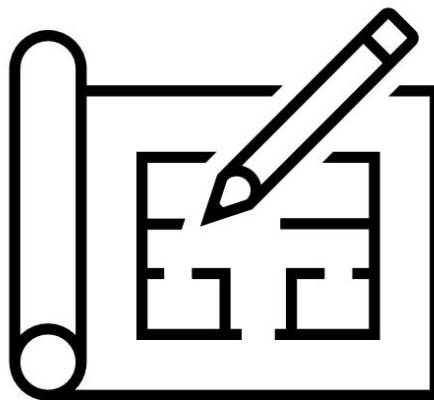
**Ta kontakt med finansiärerna tidigt**. Vilka krav finns det inom programmet som projektet ska verka inom? Läs på om vilka projektkostnader som godkänns i det program ni söker till.

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 konkurrenssnedvridande, men att det medges vissa undantag, däribland stöd till forskning och utveckling och innovation.



## 7. Källhänvisning, länkar bilagor

### 7.1 Källhänvisningar

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://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](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://tillvaxtverket.se)

För projekt stöttade av EFS finns denna handledning i projektekonomi:

[Handledning i projektekonomi - Svenska ESF-rådet](#)

## 7.3 Bilagor

### Bilaga 1: 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 2: Riskanalys

| Riskbeskrivning | Sannolikhet | Konsekvens | Risk* | Åtgärder för att eliminera/<br>minska risken | Åtgärder om risken blir en realitet | Ansvarig |
|-----------------|-------------|------------|-------|--|-------------------------------------|----------|
|                 |             |            |       |  |                                     |          |
|                 |             |            |       |  |                                     |          |
|                 |             |            |       |  |                                     |          |
|                 |             |            |       |  |                                     |          |
|                 |             |            |       |  |                                     |          |

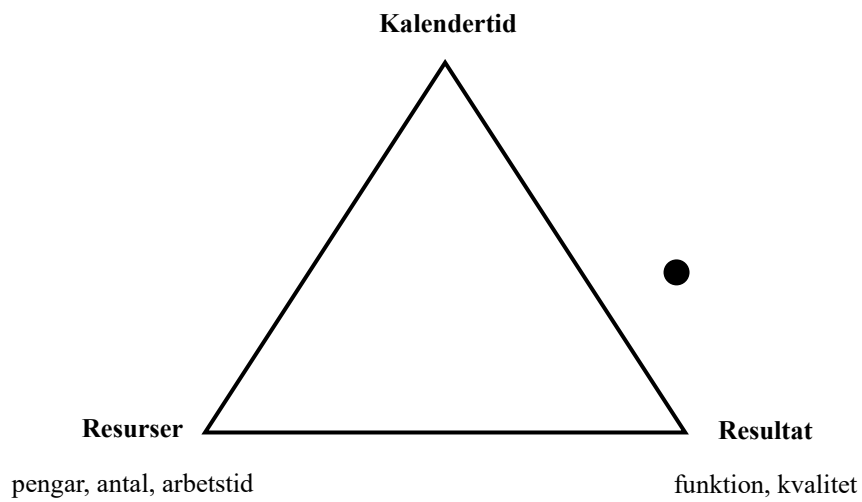
**\* Risk koefficient: Låg 1 – 9, Medel 9 – 16, Hög 16 – 25 (Fokusera på de risker som har ett värde över 12 och tilldela en ansvarig)**

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

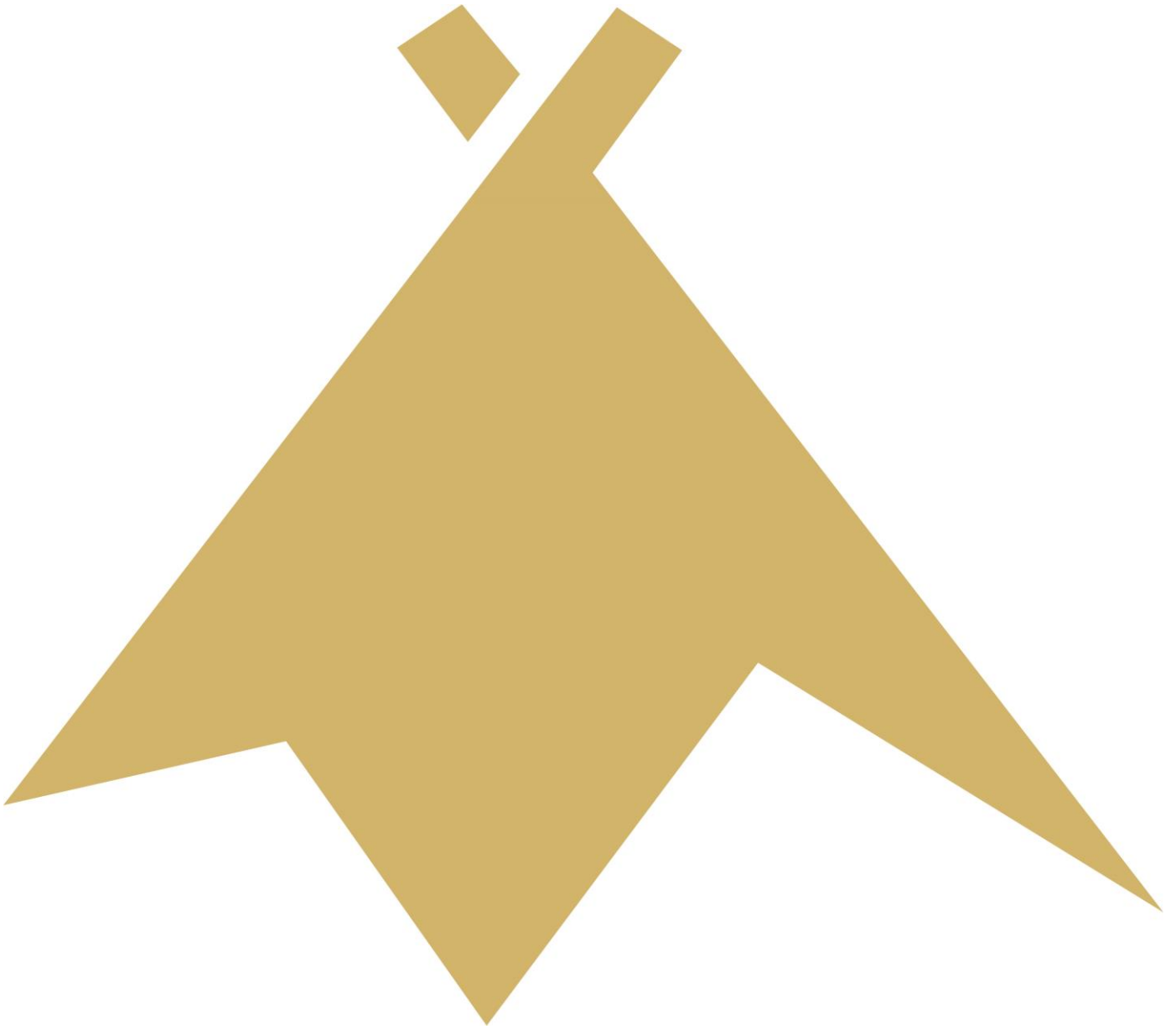
Detsamma gäller konsekvens, vilka konsekvenser får det för projektet om risken inträffar. Detta bedöms också 1–5.

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

### Bilaga 3: Prioriteringstriangeln



Placera den svarta punkten på rätt plats i prioritetstriangeln. Punktens placering visar vad som är mest styrande i projektet, resultat, kalendertid eller resurser.





LYCKSELE  
KOMMUN  
LIKSIJUN KOMMUVDNA

Stadshuset, Storgatan 22, 921 31 Lycksele  
[www.lycksele.se](http://www.lycksele.se)  
[kommun@lycksele.se](mailto:kommun@lycksele.se)  
0950-166 00