

Projektstyrningsmodell

REGION HALLAND



BÄSTA LIVSPLATSEN

Region Halland

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	6
2. Projekt och tillämpningar	7
Vad är ett projekt?.....	7
Projektstyrningsmodellen.....	8
3. Projektets faser och grindar	12
Idéfas.....	13
Grind 1.....	15
Förstudie.....	16
Grind 2.....	16
Projektutvecklingsfasen.....	17
Grind 3.....	20
Genomförandefasen.....	21
Grind 4.....	23
Grind 5.....	24
Avslutningsfasen.....	25
Grind 6.....	27
Effektanalys.....	28

Fastställd av: Regiondirektör
 Utfärdare: Catarina Dahlöf
 Giltig fr o m: 2016-01-21
 Dokumentnamn: Region Hallands Projektstyrningsmodell
 Utgåva: 5

Produktion: Region Halland, Kommunikationservice Foto: Magnus Andersson
 Tryck: DanagårdLITHO AB, januari 2016

4. Dokumentation	30
Webbaserad projektarbetsplats.....	32
5. Projektets mål	34
Projekt mål och effektmål.....	34
Målgrupp.....	35
Prioriteringar.....	36
Program och portfölj.....	36
6. Roller och ansvar	38
Beställare.....	38
Projektledare.....	41
Styrgrupp.....	43
Projektgrupp och -deltagare.....	46
Referensgrupper och -personer.....	48
Projektcoacher och projektstyrningsfunktion.....	50
Projektutvecklare, förstudieledare.....	51
Projektledarstöd.....	52
Projektkononom.....	52
Projektkommunikatör.....	53

7. Viktiga verktyg	55
Intressentanalys.....	55
Riskanalys.....	55
Analys av informationssäkerhet.....	56
Kommunikationsplan.....	57
Aktivitetsplan.....	59
Projektdagbok.....	59
Prioritetstriangel.....	60
8. Tre tillämpningar	62
Tillämpning 1: Intern verksamhetsutveckling.....	62
Tillämpning 2: Regionalt utvecklingsprojekt.....	66
Tillämpning 3: Kommunalt samverkansprojekt.....	70
9. Kontaktpersoner	74
Projektutvecklare, förstudieledare.....	75
Projektstyrningsmodell i utviksformat	76
Checklista på krav i projektstyrningsmodell	82

1. Bakgrund

I Region Halland bedrivs projekt inom många olika områden. Det kan vara allt från att utveckla rutiner på en klinik till att driva regionala utvecklingsprojekt. Oberoende av det aktuella projektets art eller omfattning ska Region Hallands projektstyrningsmodell användas.

Syftet med modellen är att bedriva projekt med högre kvalitet, mer effektivt, med bättre metodik, med tydliga roller och säkerställa dokumentationen. En projektstyrningsmodell underlättar överföring av erfarenheter, vilket i sin tur kan bidra till ett organisatoriskt lärande. Projektstyrningsmodellen är generell men det finns tre olika tillämpningar av den, intern verksamhetsutveckling, regionalt utvecklingsprojekt och kommunalt samverkansprojekt. Detta finns mer beskrivet i sista kapitlet.

2. Projekt och tillämpningar

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 organisation av minst tre personer.
- Det omfattar mer än den egna arbetsenheten.
- Det finns en finansiering för projektet.
- Det bygger på en godkänd projektplan.

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

Mallar för uppdragsbeställning och uppdragsrapport finns på Region Hallands intranät.

Projektstyrningsmodellen

Projektverksamheten i Region Halland utgår från en gemensam generell projektstyrningsmodell som delar in projektet i faser och grindar.

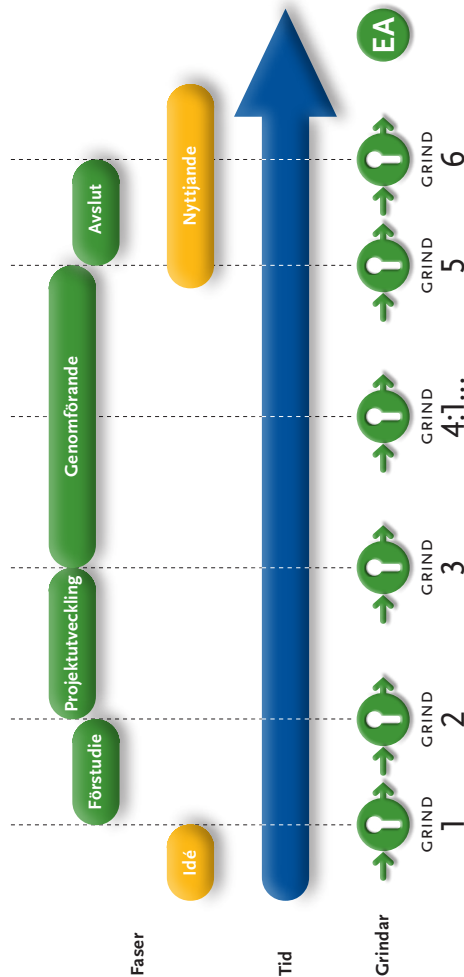
Eftersom projekt i Region Halland har olika förutsättningar, så har tre tillämpningar av projektmodellen identifierats.

Dessa är:

- Intern verksamhetsutvecklingsprojekt
- Regionala utvecklingsprojekt
- Kommunala samverkansprojekt

Dessa beskrivs i avsnitt 8 sida 62.

För att tillämpa modellen finns det mallar som underlättar arbetet. Se Region Hallands intranät.



Se även bilden i större format på utvisidor 76-77, lätt tillgänglig var i broschyren du än befinner dig.



3. Projektets faser och grindar

Ett projekt kan delas upp i olika faser. Initialt handlar det om idéer som någon vill pröva. Om idén är realistisk och kan förväntas bidra till positiv nytta bör en fördjupad analys göras i en förstudie innan man går vidare till projektutveckling där projektplanering görs, projektet startar och genomförs för att sedan avslutas.

Ibland är idén så bra underbyggd och underlaget tillräckligt för att projektarbetet ska kunna starta utan en förstudie.

Ett projekt har faserna:

- Idé
- Förstudie
- Projektutveckling
- Genomförande
- Avslut
- Nyttjande

För att få en bra styrning och tydlighet är det viktigt att projektarbetet har tydliga beslutspunkter, där avstämning sker och beställaren fattar beslut. Det

kan till exempel innebära att det blir en ändrad inriktning på projektet.

Beslutspunkterna kan liknas vid grindar, som är avgränsningar mellan eller inom de olika faserna. För att öppna grinden krävs ett beslut och arbetet kan gå vidare till nästa fas. Om genomförandefasen pågår under en lång tid kan det dessutom finnas behov av flera grindar inom denna fas.

Vid varje grind ska avrapportering ske och beslut dokumenteras. *Mallar för dokument finns på Region Hallands intranät.*

Idéfas

Att generera idéer är ett viktigt inslag för alla verksamheter. Ett rikt idéflöde ökar förutsättningarna för kloka val av framtida utvecklingsprojekt. I idéfasen förbereds och utvecklas möjliga idéer.



Grind 1

Grind 1 – från idé till förstudiefas eller projektutvecklingsfas.



Vid den första grinden är idén dokumenterad och chef på lämplig nivå fattar beslut om idén ska förkastas eller är värd att pröva. Om beslutet är att gå vidare med idén blir chefen beställare eller utser annan beställare. Att göra en djupare analys i form av förstudie rekommenderas. Ett förstudieuppdrag beskriver hur förstudien ska hanteras. Ibland är idén så väl underbyggd att beställaren gör bedömningen att en separat förstudie inte behövs. I så fall skrivs ett projektdirektiv på beställarens initiativ.

Förstudie

Syftet med förstudien är att skapa ett bättre beslutsunderlag innan ett beslut fattas om att starta ett fullskaligt projekt. Om en förstudie ska genomföras formuleras ett förstudieuppdrag, resurser säkerställs och en förstudieledare utses för att utföra förstudien och lämna rapport till beställaren.

Grind 2



Vid Grind 2 görs avstämning och beslut fattas om det fortsatta arbetet. Avstämning syftar till att förtydliga och identifiera de åtgärder som krävs inför det formella beslutet om att fortsätta med projektutvecklingen.

Om en förstudie är genomförd, överlämnas förstudierapport som underlag för avstämning. Blir

beslutet är att fortsätta i projektform, då skrivs ett projektdirektiv.

Projektutvecklingsfasen

Ett väl utfört arbete i projektutvecklingsfasen kan vara helt avgörande för projektets möjlighet att lyckas. Arbetet i denna fas bör föregås av en förstudie.

Projektutvecklingsfasen innebär bland annat:

- Beskriva bakgrund och hittills utfört arbete.
- Precisera mätbara effektmål. Gärna också en nulägesanalys.
- Formulera mätbara projektmål och beskriva avgränsningar och projektfokus.
- Beskriva strategier och metod för att nå målen. Diskutera olika principer för hur projektmålen kan nås och välja alternativ.
- Beskriva projektorganisationen och ansvarsfördelningen samt hur samverkan ska organiseras inom ramen för projektet.
- Förankra projektet internt och externt samt säkerställa resurser.
- Ta fram en projektplan med intressentanalys, aktivitets- och tidsplan, projektbudget samt en kommunikationsplan.



- Beskriva projektets möjligheter och risker samt föreslå åtgärder för riskhantering.
- 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 avsnitt 7 sida 60.

Projektplan ska granskas av kommunikatör och projektkonom innan den beslutas.

När detta är gjort avslutas projektutvecklingsfasen med en projektplan som ligger till grund för beslut om genomförandefas av projektet, grind 3.

Grind 3

Vid Grind 3 går man från projektutveckling till genomförande.

Vid den tredje grinden beslutar beställaren hur projektet ska genomföras utifrån projektledarens projektplan med bilagorna riskanalys och kommunikationsplan. Projektplanen ska undertecknas av både beställare och projektledare.



När Grind 3 är passerad startar genomförandefasen.

Genomförandefasen

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

Viktiga moment:

- Följa upp planerade leveranser, resurser, tid, kvalitet, kostnad, prestationer och samverkan.
- Uppdatera planer och ta fram prognoser.
- Bevaka risker och möjligheter, vidta åtgärder.
- Bedöma projektet mot effektmålen och vid behov ändra inriktning.
- Rapportera större avvikelser från projektplanen och ge förslag på ändringar.
- Informera och kommunicera.
- Planera för överlämning.

Under genomförandefasen görs en eller flera avstämningar. Dessa innebär att man följer upp projektet och beställaren fattar beslut om eventuella justeringar, ändrad inriktning eller om projektet ska avbrytas.

Grind 4

Grind 4 är en eller flera avstämningar under genomförandefasen.



Projekt som sträcker sig över längre tid kan behöva grindar även under genomförandefasen (4:1, 4:2, 4:3 osv.). Då görs avstämningar mot projektmål, budget med mera och vid behov ändras inriktningen. Beställaren kan också fatta beslut om att avsluta projektet.

Grind 5

Vid Grind 5 fattas beslut om att inleda avslutningsfas.



Vid Grind 5 görs en avstämning av projektmålen och en redovisning av slutsatser. Ställning tas till om projektets resultat är tillräckligt och beställaren fattar beslut om att starta avslutningsfasen eller att arbeta vidare med projektet för att avsluta senare.

Avslutningsfasen

Det är viktigt att få ett tydligt avslut och att uppnådda resultat och erfarenheter överförs till berörda verksamheter/organisationer.

Exempel på viktiga moment:

- Dokumentera resultaten och stäm av mot uppsatta mål.
- Notera avvikelser från målen och hur dessa ska hanteras.
- Lista återstående frågor och beskriv hur dessa ska hanteras och vem som är ansvarig.
- Bjud in till möten för att informera om gjorda erfarenheter och återkoppla till alla som har bidragit.
- Ge förslag på hur och när effektmålen ska mätas och vem som är ansvarig för detta.
- Lämna över ansvaret för projektets resultat till projektets beställare.
- Informera beställaren om eventuella kontaktpersoner.
- Förbered för avveckling av projektorganisationen och avsluta projektet formellt (diariet, ekonomi, projektkonton med mera).
- *Fira framgång!*



Grind 6

Projektledaren överlämnar en slutrapport till beställaren, som efter granskning formellt godkänner slutrapporten. Syftet med slutrapporten är bland annat att beskriva projektets måluppfyllelse, genomförda och icke genomförda aktiviteter, förmedla erfarenheterna samt att resultatet överlämnas till projektets beställare.

Rapporten ska också ge förslag på hur effektmålet kan mätas på kort och lång sikt efter projektets avslut, se effektanalys.



Effektanalys

En analys av effekterna handlar om hur resultatet av projektet har tagits tillvara. I slutrapporten rekommenderar projektledaren när och hur effektanalysen bör göras. Det är beställarens ansvar att effektanalys genomförs lämplig tid efter projektslut. 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. Detta är viktigt i ett lärandeperspektiv och till ett eventuellt erfarenhetsutbyte.

EA Genomförd effektanalys ska dokumenteras. Effektanalys är markerat i bilderna med symbolen EA.



4. Dokumentation

Projektstyrningsmodellen innehåller också riktlinjer för hur projektet ska dokumenteras. All projektredovisning ska vara enhetlig och för att underlätta arbetet finns dokumentmallar på Region Hallands intranät.

Idé

Skriftlig beskrivning av idé till projekt.

Förstudieuppdrag

Beskriver varför en förstudie ska göras och förutsättningar utifrån tid, personal, resurser och kostnader.

Förstudierapport

Bildar förslag till hur arbetet med projektet ska fortsätta.

Beslut

Alla beslut ska dokumenteras.

Projektdirektiv (beställningen)

Det dokument som lämnas från beställaren till den tänkta projektledaren och som därmed initierar projektet.

Projektplan

Syftar till att stödja projektgruppen så att projektet blir färdigt i tid och inom ramen för budgeten. Projektplanen fungerar också som ett kontrollinstrument för beställaren. Det är trots detta viktigt att alla parter förstår att projektplanen kan förändras under projektets gång.

Projektredovisning

Innan projektet går in i avslutningsfasen görs en projektredovisning, som innehåller en avstämning mot projektets mål och projektgruppens slutsatser. Utifrån detta dokument fattar beställaren beslut om att projektet kan avslutas eller förlängas.

Slutrapport

Slutrapport överlämnas av projektledaren till beställaren när projektet är klart. När slutrapporten blivit godkänd flyttas ansvaret från projektledaren till beställaren. Slutrapporten fungerar också som ett verktyg för spridning av resultat.

Minnesanteckningar

Under projekttiden ska minnesanteckningar föras vid projektmöten och styrgruppsmöten. Minnesanteckningar ska vara tillgängliga så att intressenter inom Region Halland 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.

Registrering av handlingar och diarieföring

Projektets dokumentation ska registreras och diarieföras enligt gällande dokumenthanteringsplan.

Webbaserad projektarbetsplats

Alla projekt ska ha en webbaserad projektarbetsplats hos Region Halland. 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 Region Hallands personal och samarbetspartners ta del av projektets mål, förväntade resultat, kunna följa projektens faser, ta del av nulägesrapporter och fattade beslut vid grindar eller lära sig av tidigare projekt. I särskilda fall kan projektplatserna hållas slutna till projektgruppen, om arbetet så kräver, exempelvis upphandlingsprojekt.

Observera att allmänna handlingar i projektet ska hanteras i enlighet med dokumenthanteringsplanen. Det innebär att det som förvaras på projektarbetsplatsen enbart är arbetsversioner. Dessa ska kunna gallras, det vill säga förstöras kort tid efter projektslut.

På Region Hallands intranät finns information om hur man beställer en projektarbetsplats.

5. Projektets mål

Projektets mål ska utformas mot bakgrund av vad som är rimligt att uppnå och tillgängliga resurser. 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, projekt mål och effektmål. Projekt målen ska vara mätbara, realistiska och nås inom projektets tidsram. För att nå projekt målen 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 projekt tiden men görs senare i en effekttanalys.

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.



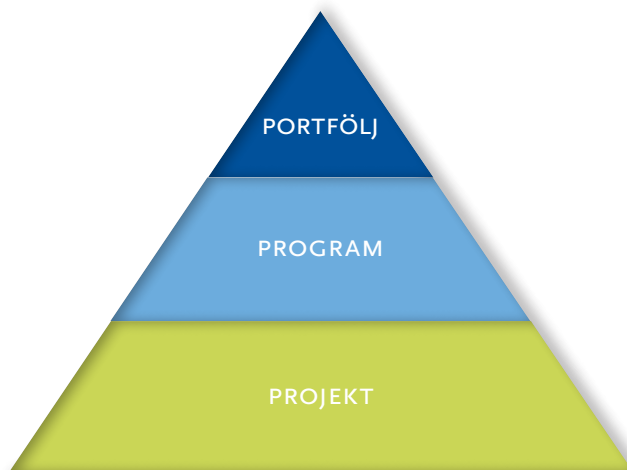
Prioriteringar

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, se avsnitt 7 sida 60.*

Program och portfölj

Ett projekt som planeras och genomförs i Region Halland 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 portfölj-

hantering av projekt för att kunna ge varje projekt bästa möjliga förutsättningar att lyckas leverera den nytta som eftersträvas.



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

Inom Region Halland är beställaren alltid en fysisk person.

Denna har ansvar för att:

- Precisera syftet och vilka effekter som projektet kommer att leda till.
- Besluta om en förstudie ska göras.
- Formulera och godkänna målen.
- Skapa förstudieuppdrag 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.

I de fall beställaren även är finansiär av projektet tillkommer ett ansvar för att:

- Finansiera projektet.
- Formulera och godkänna ekonomiska mål.
- Fastställa projektbudget.

Under projektet ska beställaren:

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

Vid varje grind ska beställaren:

- 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 beställare och projektledare, som ofta har olika erfarenheter och infallsvinklar.

Projektledaren ansvarar för att följa och uppdatera projektplanen och informera beställaren om förändringar.



Under projektet bör 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.
- Behålla integriteten och försöka vara neutral i övervägande 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 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.
- Hantera resultatet på ett lämpligt sätt enligt syfte och mål för projektet.

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 och -deltagare

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

Varje deltagare 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 och -personer

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.



Projektcoacher och projektstyrningsfunktion

Varje förvaltning i Region Halland bör ha två projektcoacher vars roll är att:

- På förvaltningen informera och medverka till att Region Hallands projektstyrningsmodell förankras och används.
- Vara ett stöd vid etablering av projektplatser på förvaltningen.
- Genom sin närhet till verksamheten bidra till fortsatt utveckling av projektstyrningsmodell, roller, mallar, metoder och rutiner.

Övriga uppgifter för projektcoachen kan vara:

- Fungera som bollplank till projektledaren
- Analysera projektet (granska och intervjua, återkoppla till projektledaren)
- Stödja projektledare och styrgrupp (delta på styrgruppsmöte, observera styrgruppen och återkoppla till styrgrupp)

På Regionkontoret finns en projektstyrningsfunktion som, i samråd med projektcoacherna, arbetar regionövergripande med:

- Stöd och utveckling av projektstyrningsmodellen och tillhörande presentationsmaterial, mallar, rutiner, och verktyg.
- Kravställer och beställer projektutbildningar.

Projektutvecklare, förstudieledare

Projektutvecklare och förstudieledare är snarlika roller, med uppgift att hantera projekt i tidiga skeden.

Förstudieledare har ett förstudieuppdrag, utgår från den goda idén, gör fördjupad analys, undersöker möjligheter och eventuella hinder, beräknar kostnader och skapar en förstudierapport.

Projektutvecklarens roll är att utveckla projektidéer och formulera projektansökningar. Detta kan göras tillsammans med andra parter experter. Projektutvecklare omvärldsbevakar och söker möjligheter till extern finansiering av projekt.

Projektledarstöd

Många projektledare behöver avlastning i att genomföra möten, workshoppar, planeringsarbete och dokumentation. Rollen innebär god kunskap i projektarbete och insikt i projektledarrollen men personen driver inte projekt själv.

Projektekonom

En projektekonom kan med fördel utses så tidigt som möjligt. Rollen innebär att projektekonomen är involverad från idéstadiet, genom projektutvecklingsfasen, under genomförandet och tills 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 tänka kommunikation redan i tidigt skede. Skälet är dels att projekthinnehållet ska vara begripligt men framför allt för att det behöver uppskattas vilka kommunikationsinsatser och personresurser 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, exempelvis:

- Ta fram kommunikationsplanen för projektet.
- Ta fram ett grundläggande kommunikationsmaterial som underlättar för projektdeltagare att kommunicera projektet.
- Vara Region Hallands kommunikationsrepresentant i projektsamarbeten med flera andra organisationer.
- Övergripande kommunikationsansvar och genomförare av projektets kommunikation.
- Stöd och insatser för att kommunicera projektets resultat.

Kommunikatörens uppdrag och omfattning ska anges i projektplanen.

7. Viktiga verktyg

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 interna och externa. 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.

Risikanalys

Syftet med risikanalysen 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 dyker upp. En genomtänkt riskanalys med en konkret åtgärdsplan stärker projektet.



Risakanalysen görs i samband med projektutvecklingsfasen och finns med som en bilaga till projektplanen. En riskanalys 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. Innan ett sådant upprättas ska anmälan göras till personuppgiftsombudet. Personuppgiftsombudet tar ställning till om registret får upprättas och användas. Uppgifterna ska om möjligt avidentifieras.

Det finns personuppgifter, känsliga personuppgifter och mycket känsliga personuppgifter enligt en klassificering i tre säkerhetsnivåer. De ska hanteras olika, se kapitel "Informationssäkerhet" i ledningssystemet under rubriken "Hantering av information". Detta gäller även annan känslig information.

När projektet övergår i verksamhet ska en ny anmälan göras om personuppgifter även fortsättningsvis kommer att registreras.

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 förvaltningens informationssäkerhetssamordnare.

Kommunikationsplan

En väl fungerande kommunikation kan vara avgörande för att ett projekt ska bli framgångsrikt.

Inom alla projekt vill man få någon målgrupp att göra något. 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 kommunikatör precis som projektplanen. Detta sker med fördel 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.

Aktivitetsplan

Aktivitetsplanen är en kartläggning av alla aktiviteter, som bör genomföras inom ramen för projektet. Den visar när aktiviteterna ska genomföras, om de är beroende av varandra och vem som är ansvarig för genomförandet.

Kom ihåg att aktivitetsplanen måste vara levande och när som helst kan det läggas till eller tas bort aktiviteter.

Aktivitetsplanen ska visa alla inplanerade aktiviteter längs en tidsaxel. Denna bör även inkludera grindarna i projektet. Planen bidrar till att skapa en gemensam bild av projektets omfattning och behov av personella resurser.

Projektdagbok

En projektdagbok är ett bra hjälpmedel för projektledaren. I dagboken kan projektledaren löpande föra noteringar om allt från telefonsamtal och funderingar till mötesanteckningar. Dagboken fungerar som stöd vid skrivandet av slutrapporten samt som en tillbakablick där projektledaren kan lära av sina erfarenheter.

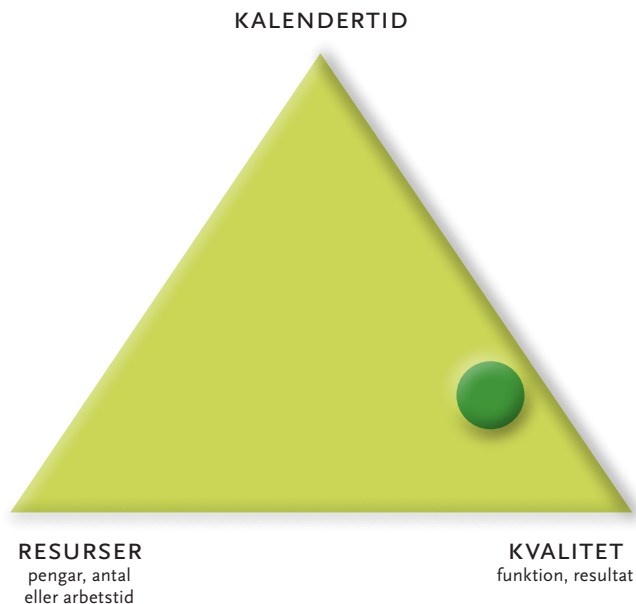
Prioritetstriangel

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.

En prioritetstriangel för ett specifikt projekt skulle kunna se ut så här:



I ovanstående exempel är kalendertid och kvalitet överordnat resurserna. Med andra ord, tidsfaktorn är viktig men det är resultatet som prioriteras.

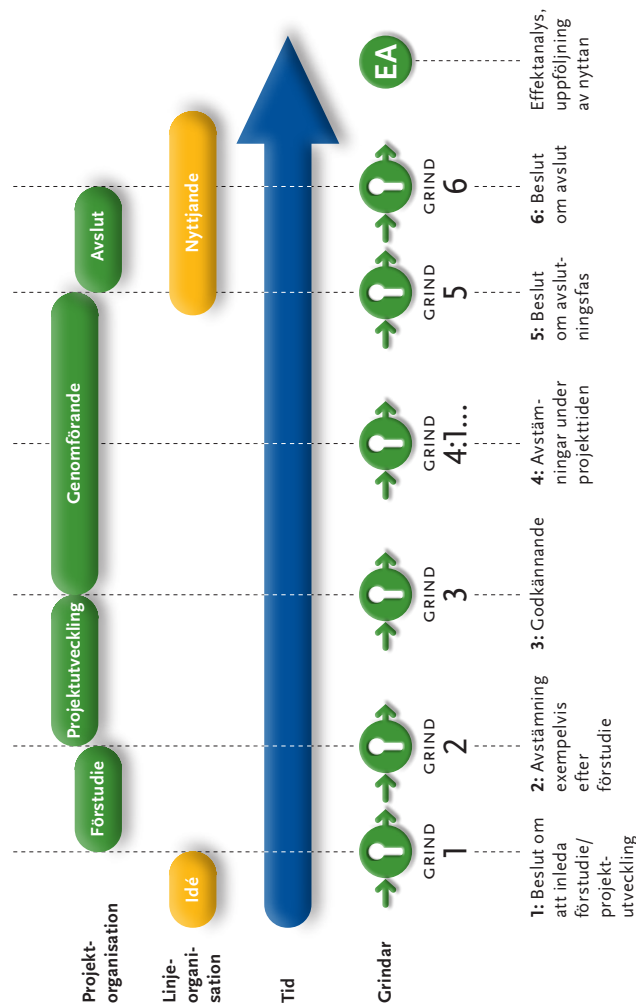
8. Tre tillämpningar

Projektstyrningsmodellen är generell men tre olika tillämpningar av modellen har identifierats.

Tillämpning 1: Intern verksamhetsutveckling

Denna typ av projekt syftar till intern verksamhetsutveckling inom Region Hallands organisation. Projektet har en intern beställare och interna mottagare och finansieras normalt från egen budget inom Region Halland. Beställaren är en tjänsteman i chefsposition. Förstudie är inte tvingande men rekommenderas och är därför inritad i projektmodellen till höger.

Utmärkande för denna tillämpning är att Region Halland är mottagare av resultatet och att vi ska förvalta resultatet i vår linjeorganisation.



Grind 1

Vid grind 1 bedömer en chef idén och fattar beslut att förkasta idén eller gå vidare lämpligen med en förstudie. Förstudieuppdrag skrivs och överlämnas till utsedd förstudieledare.

Grind 2

Förstudieledaren dokumenterar resultatet av förstudien i en förstudierapport som lämnas till beställaren. Vid positivt beslut startar projektutvecklingsfasen. Beställaren formulerar ett projektdirektiv som överlämnas till utsedd projektledare.

Detta syftar till att tydliggöra beställarens ansvar för genomförandet av projektet samt till att ge projektledaren klara direktiv för projektutvecklingsfasen. Projektdirektivet kan skapas i dialog med projektledaren, vilket oftast underlättar projektledarens arbete med projektplanen och det kommande projektarbetet.

Grind 3

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

parter, vilket tydliggör beställarens ansvar för hur projektet ska genomföras.

Grind 4

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

Grind 5

Projektledaren gör en redovisning som ska innehålla målavstämning och projektgruppens slutsatser. Beställaren tar ställning till projektets resultat och fattar beslut om att inleda avslutningsfasen eller att arbeta vidare med projektet.

Grind 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.

Tillämpning 2: Regionalt utvecklingsprojekt

Detta avser projekt som ska stödja regional utveckling exempelvis näringsliv, kultur, folkhälsa och kollektivtrafik.

Normalt genomförs projektet i samarbete med externa aktörer och kan vara internationella eller nationella. Utmärkande är att det ofta finns externa krav på struktur och rapportering exempelvis vid EU-finansiering av projektet. Beslut om övergripande finansiering fattas ofta av andra organisationer än av Region Halland.

Intern beställare i Region Halland är lämpligen den som fattar beslut om projektets medfinansiering.

Projektutvecklare är den som tillsammans med externa aktörer utvecklar projektet fram till beslut för genomförande.



Grind 1

Idén kan vara väldokumenterad som en ansökan från extern aktör eller en idé som utvecklas inom Region Halland alternativt samarbete mellan Region Halland och en eller flera externa aktörer.

Vid grind 1 bedömer en chef idén/ansökan och fattar beslut om att förkasta idén eller gå vidare till projektutveckling. Projektutvecklare, kommunikatör och projektkonom kopplas in i utvecklingsarbetet.

Grind 2

Projektutvecklare och projektkonom vidareutvecklar idén med andra samarbetspartners och stämmer av projektplan med Regionkontorets ledningsgrupp. Vid positivt beslut ges klartecken till fortsatt projektutveckling.

Grind 3

Projektutvecklare presenterar projektplan med bilagor, riskanalys och kommunikationsplan för Regionkontorets ledningsgrupp. Beslut fattas enligt delegationsordning om projektets genomförande.

Grind 4

Projektledare lämnar skriftlig statusrapport till beställare och finansiär som fattar beslut inom det fortsatta projektgenomförandet. Denna typ av projekt innebär ofta status- och timrapportering.

Grind 5

Projektledaren gör en redovisning som ska innehålla målavstämning. Beställaren tar ställning till projektets resultat och inleder avslutningsfasen eller fattar beslut om att förlänga projektiden.

Grind 6

Projektledare levererar slutrapport och när beställaren godkänt rapporten är projektledaren frikopplad från projektet och resultatet överlämnas för implementering och spridning av projektets resultat och erfarenheter. Denna typ av projekt innebär ofta rapportering även till externa finansiärer.

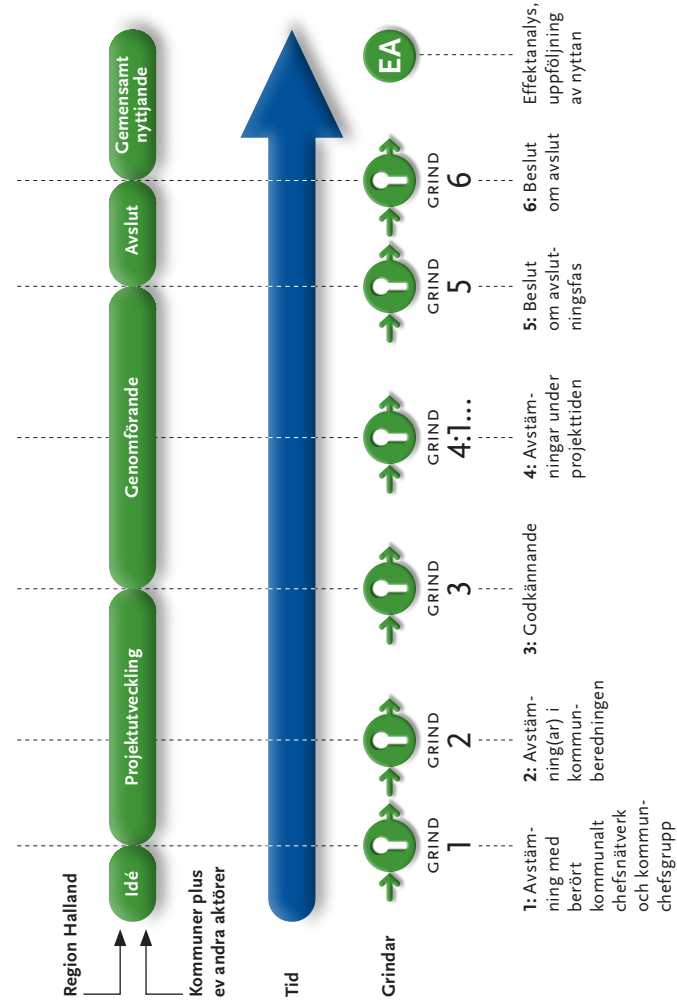
Tillämpning 3: Kommunalt samverkansprojekt

Projekt, som genom kommunal samverkan, syftar till att utveckla offentlig verksamhet inom regionen. Normalt genomförs projektet i samarbete med kommunerna i Halland eller andra externa aktörer. Beslut om finansiering fattas ofta i samverkan med andra organisationer.

Beställare är den som fattar beslut om projektets finansiering.

Projektutvecklare är den som utvecklar projektet fram till beslut för genomförande.

Även om ett samverkansprojekt leds av en annan organisation ska det finnas en projektledare i Region Halland som har det rapporterings- och dokumentationsansvar som beskrivs i projektstyrningsmodellen.



Grind 1

En idé kan ha sin grund i en kommun, inom Region Halland eller som ett resultat av diskussioner i nätverk, arbetsgrupper, styrgrupper med mera. Vid grind 1 hanteras idén i berörd styrgrupp på länsnivå. Vid positivt beslut utses en eller flera ansvariga för att utarbeta en utförligare beskrivning av projektet.

Grind 2

Vid större projekt sker en avstämning i Chefsgrupp Halland och i kommunberedningen. Mer begränsade projekt stäms av i berörd styrgrupp på länsnivå eller i grupp som denna har utsett. Även när det är samverkan och flera huvudmän ska en person vara beställare.

Grind 3

I samverkansprojekt fattas beslut om godkännande av projektplanen av den nivå inom respektive huvudman som har mandat att fatta beslutet.

Grind 4

I kommunala samverkansprojekt sker kontinuerliga avstämningar med berörd styrgrupp på länsnivå eller med den grupp som denna har utsett och i förkommande fall även med Chefsgrupp Halland och kommunberedningen. Ofta har projekten även länsgemensamma arbets- och/eller referensgrupper till stöd för det fortlöpande arbetet.

Grind 5

Samverkansprojekt ska avrapporteras till beställaren som i sin tur rapporterar till den grupp som har fattat beslut om genomförandet.

Grind 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.

9. Kontaktpersoner

Om du har synpunkter eller frågor kring modellen är du välkommen att kontakta projektstyrningsfunktionen på Regionkontoret eller projektcoacherna på din förvaltning.

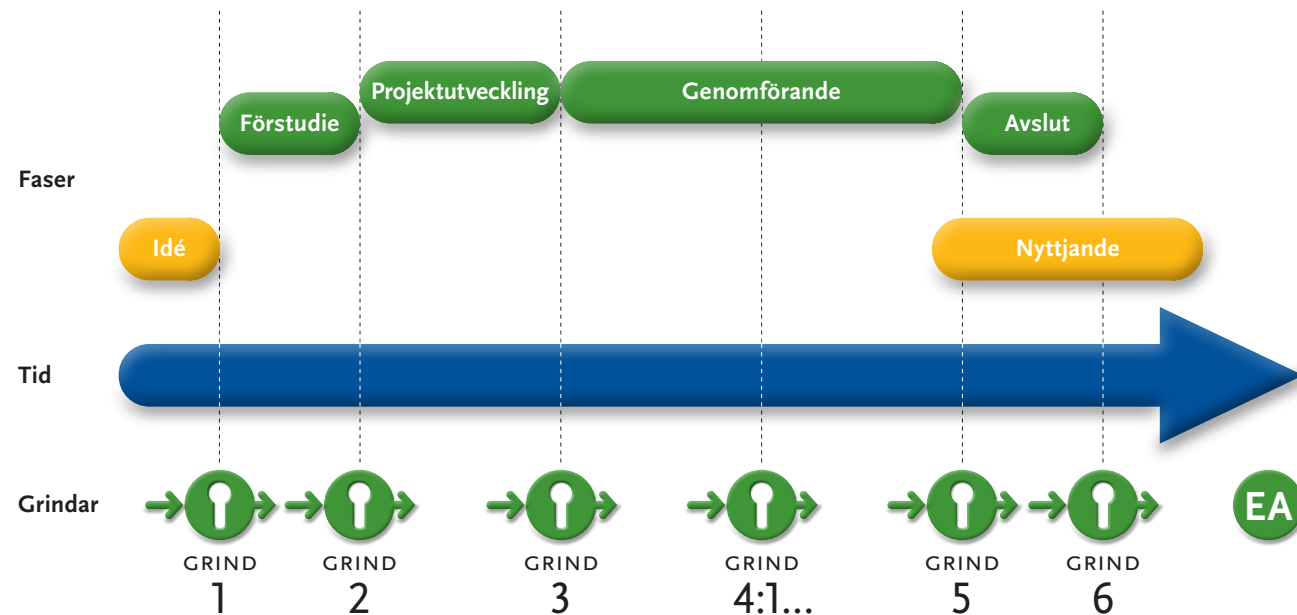
Modellen används också i ett antal halländska kommuner och kan omformas med respektive kommuns grafiska profil.

Projektutvecklare, förstudieledare

Projektutvecklare och förstudieledare har som uppgift att hantera utvecklingsidéer i tidigare skeden.

Förstudieledare har ett förstudieuppdrag, utgår från den goda idén, gör fördjupad analys, undersöker möjligheter och eventuella hinder, beräknar kostnader och skapar en förstudierapport.

Projektutvecklarens roll är att utveckla projektidéer och formulera projektansökningar. Detta kan göras tillsammans med andra parter experter. Projektutvecklare omvärldsbevakar och söker möjligheter till extern finansiering av projekt.



Checklista på krav i projektstyrnings- modellen



Förstudie:

Finns förstudieuppdrag och förstudierapport?

Uppstart av projekt:

Finns projektdirektiv? Finns projektplan med riskanalys och kommunikationsplan?

Pågående projekt:

Finns statusrapporter, minnesanteckningar och grindbeslut?

Avslutning projekt:

Finns slutrapport och ekonomisk rapport?
Har överlämning skett till beställaren?

Uppföljning av effekten:

Är det beslutat när, och av vem, effektanalysen ska göras? Är effektanalysen genomförd och jämförd med den ursprungligen förväntade nyttan?



BÄSTA LIVSPLATSEN

Region Halland

Region Halland, Box 517, 301 80 Halmstad
Tfn: 035-13 48 00 • regionen@regionhalland.se
www.regionhalland.se