

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Generell projektmodell för projekt inom tekniska kontoret och stadsbyggnadskontoret

2009-11-06 Vårt diarienummer  
TN-

Inledning.....	4
Hur använder vi modellen? .....	4
När ska vi arbeta i projekt?.....	5
Projektflödet .....	6
Projektets olika delar .....	8
Olika typer av projekt - tillämpningar .....	8
Förstudie .....	9
Projektplaneringsfasen .....	10
Genomförandet av projektet.....	11
Projektavslutning .....	12
Effektuppföljning .....	12
Beslutspunkter .....	13
Projektets dokument .....	14
Samtliga dokument som finns beskrivna här finns som särskilda mallar med förklarande text för varje rubrik. ....	14
Underlag för förstudie .....	14
Förstudierapport .....	15
Uppdragsspecifikation.....	15
Projektplan.....	16
Kravspecifikation (ett dokument eller samlingsbegrepp för flera dokument).....	16
Statusrapport.....	17
Slutrapport .....	17
Effektuppföljningsrapport .....	18
Projektorganisation.....	19
Styrgruppen .....	19

2009-11-06 Vårt diarienummer  
TN-

Styrgruppens roller: .....	19
Projektgruppen .....	20
Projektgruppens roller: .....	20
Referensgrupp för styrgruppen.....	20
Referensgrupp för projektgruppen .....	20
Projektsamordnaren .....	20
Ansvar och befogenheter .....	21
Styrgrupp: .....	21
PB - Projektbeställare: .....	21
RÄ - Resursägare: .....	22
M - Mottagare:.....	22
PL - Projektledare:.....	23
Projektsamordnare:.....	24
Projektdeltagare:.....	24
Referensgrupp projekt: .....	24
Referensgrupp styrgrupp: .....	24
Samspelet med det löpande arbetet .....	25
Projektstyrning .....	26
Styrgruppen .....	26
Styrning av projektaktiviteter .....	26
Bemanning och Resurssäkring .....	27
Målformulering .....	28
Kvalitetssäkring .....	28
Kvalitetssäkring .....	29
Statusrapport.....	31
Dokumentmallar .....	33

2009-11-06

Vårt diarienummer

TN-

## Inledning

Detta är en beskrivning av tekniska kontorets och stadsbyggnadskontorets generella **projektmodell**. Syftet med modellen är att övergripande beskriva hur vi planerar, styr och följer upp projekt inom kontoren. Modellen innehåller rutiner och metoder för hur vi ska organisera och genomföra projekten. Modellen följer i stort kommunens projektmodell med vissa förtydliganden och avvikelser.

Tekniska kontoret har dessutom en särskild beskrivning av tillämpningen för investeringsprojekt.

## Hur använder vi modellen?

Avsikten är inte att varje projekt slaviskt måste följa alla delar i den här modellen utan den ska användas med förnuft och anpassas till projektets karaktär och omfattning. När vi gör avvikelser från modellen ska det nämnas i projektplanen. Vissa delar av modellen som vi måste använda:

- Uppdragsspecifikationen
- Projektplan
- En regelbunden rapportering av hur projektet fortskrider enligt nedan beskrivna standard

Dessutom ska vi använda projektmodellens begrepp, så att alla pratar om projekten med samma termer.

Ska projektarbetsformen fungera måste delegeringen av arbetsuppgifter till projektorganisationen vara tydlig och dokumenteras i projektplanen. Vi måste alltid ta hänsyn till kommunens delegationsordning.

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## När ska vi arbeta i projekt?

### DEFINITION AV PROJEKT(enl. ISO 10006)

**Unik** process bestående av ett antal samordnade och **styrda aktiviteter** med **start- och sluttidpunkt**, initierad för att uppnå **ett mål** som uppfyller specifika krav, inklusive begränsningar i tid, kostnad och resurser.

Ett arbete kan utföras antingen i den ordinarie linjeorganisationen i processer eller som ett projekt. Den viktigaste skillnaden mellan projektarbete, linjearbete och processarbete är att projektarbetet styrs av en särskilt tillsatt projektorganisation.

Använd projektarbetsformen när det finns uppgifter som på något sätt är unika, avgränsade och som kräver särskild styrning, exempelvis för satsningar över verksamhets- eller kontorsgränserna. Arbetsformen är också bra att tillämpa om du vill ha särskild kontroll på tiden, kostnaderna och kvaliteten.

Figureerna nedan är färglagda. Färgerna innebär följande:

Röd – Projektbeställarfärgen, styrgruppsfärgen

Gul – Verksamhetsfärgen

Blå – Projektfärgen

Nedan används begreppet ”**verksamhetsansvarig**”, vilket innebär en roll i linjeorganisationen och processorganisationen med ett mandat att vara beställare av projekt såsom en verksamhetschef, kontorschef eller en tjänst med liknande ansvarsområden.

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Projektflödet

Innan beslut om att genomföra en arbetsuppgift i projektform (BP2) krävs att en förstudie är genomförd och ett beslutsunderlag i form av en förstudierapport tas fram och presenteras för verksamhetsansvarige (ledningsgruppen).

Beslutet i BP2 kan innebära 4 utfall:

1. Nej – det är inte intressant att gå vidare.
2. Avvakta! – Det är intressant, men inte just nu
3. Ja, vi går vidare och gör jobbet i linjen, styrs som en aktivitet eller process
4. Ja, vi går vidare och jobbar enligt projektmodellen.

Ledningsgruppen har mandat att starta projekt som rör flera av kontorets verksamheter eller som är av strategisk art. Verksamhetscheferna och administrativa chefen har mandat att starta projekt inom respektive verksamhet.

Den verksamhetsansvarige går in i rollen som projektbeställare samt att en projektledare tillsätts som får ansvaret att genomföra projektet tills projektresultatet är levererat.

Styrgruppen etableras när bemanningen av projektet är klar och första versionen av projektplan skall beslutas (BP2.1).

Bemanning sker i samförstånd mellan projektledare, beställare och blivande projektdeltagares linjechefer (resursägarna). Se vidare kapitlet ”Bemanning och Resurssäkring”.

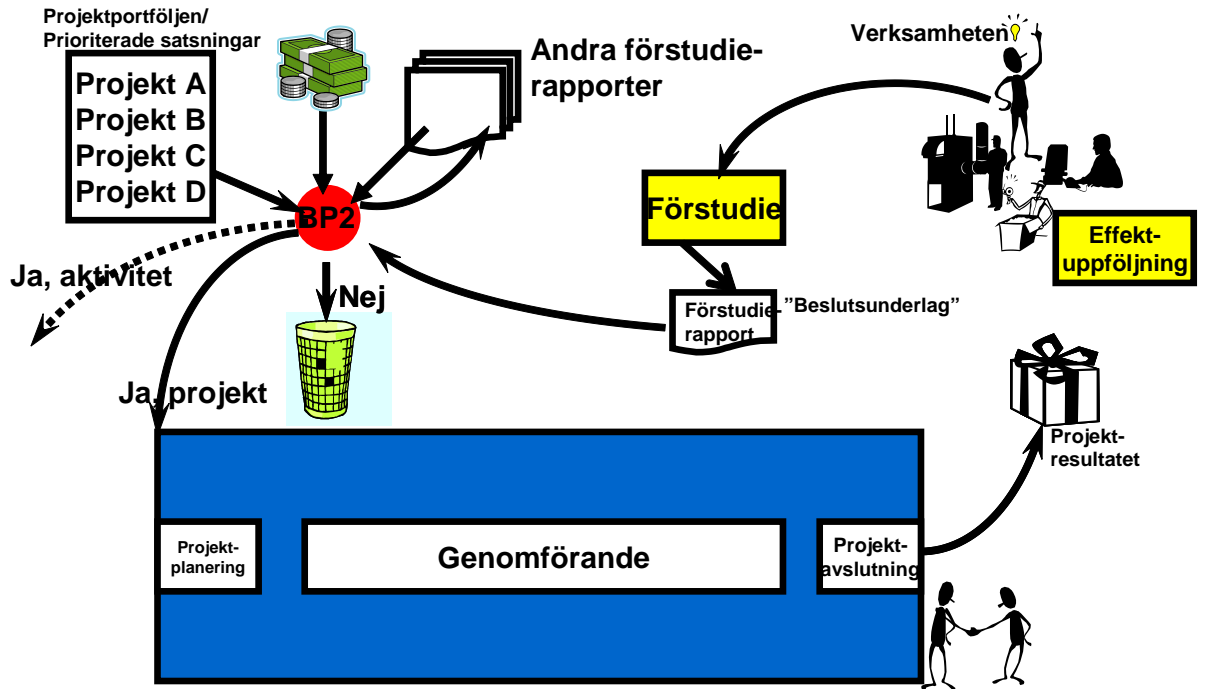
Projektet genomförs enligt projektplanen och avslutas efter projektavslutningsfasen (BP5). Ansvarig är projektledaren.

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

Effektuppföljningen initieras av linjeorganisationen eller processorganisationen. Ansvarig är verksamhetsansvarig.

Se figur nedan.



2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Projektets olika delar

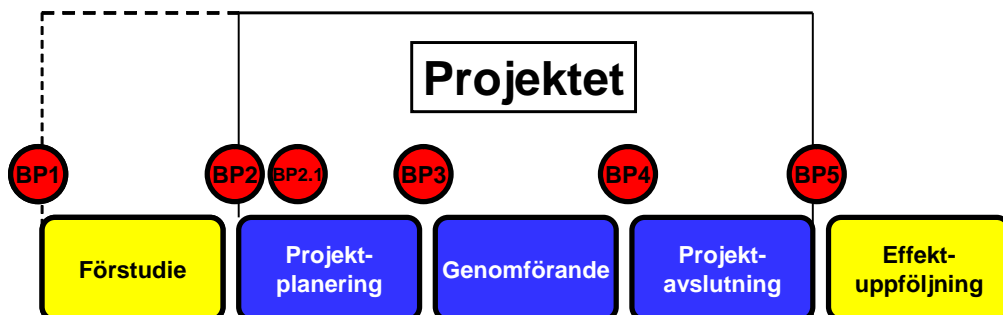
Innan vi startar projektet gör vi en förstudie för att undersöka projektets förutsättningar. Förstudien genomför vi normalt i den ordinarie verksamheten (linjeorganisationen/processen). När projektet är igång fortsätter projektorganisationen med

- projektplaneringsfasen
- genomförandefasen
- projektavslutningsfasen.

Efter projektet följer den ordinarie verksamheten upp resultatet.

Är projektet en större satsning kan det vara lämpligt att genomföra förstudien i projektform.

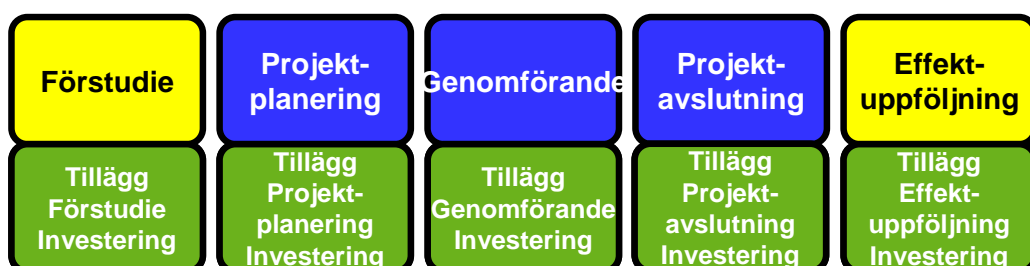
Om det är helt uppenbart att projektets uppgifter måste genomföras kan ledningsgruppen besluta att inte genomföra en förstudie.



## Olika typer av projekt - tillämpningar

Detta dokument beskriver den generella projektmodellen. Varje tillämpning kan ha sin egen beskrivning t.ex investeringsprojekt, utvecklingsprojekt etc. Dessa beskrivningar utgör tillägg till den här generella projektmodellen.

Exempel investeringsprojekt – se särskilt dokument:



2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Förstudie

Förstudien ska svara på frågan vad vi kan vinna på (effekten och nyttan) att genomföra projektet, bedöma om det går att genomföra och föreslå en fortsatt inriktning. Sammanfatta resultaten i en förstudierapport.

**Ansvarig:** Den verksamhetsansvarige själv eller någon av denne utsedd medarbetare

### Att göra i förstudien:

- Kartlägg nuläget
- Analysera problemen, idén, möjligheterna
- Analysera och formulera vilken nytta vi kan uppnå med projektet – effektmålet
- Sök idéer till lösning
- Formulera ett grundläggande mål för projektet
- Kartlägg tänkbara lösningar
- Välj ett förslag till lösning som är möjligt att genomföra
- Undersök vem som kan leverera lösningar och vad det kostar
- Gör en grov kalkyl
- Gör en grov tidsplan
- Ordna finansiering
- Föreslå projektorganisation – se kapitlet ”Projektorganisation” samt ”Ansvar och befogenheter”
- Gör en riskanalys

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Projektplaneringsfasen

Utred förutsättningarna för projektet, planera det och specificera vilket resultat det ska leda till. Sammanfatta resultatet i en projektplan, som beskriver projektets genomförande samt en kravspecifikation, som beskriver projektresultat (=leveransen).

**Ansvarig:** Projektledaren

### Att göra i projektplaneringsfasen:

- Preciserat målet för projektet
- Planera genomförandet
- Bedöm vilka resurser du behöver och se till att skaffa dem (läs mer i avsnittet "Bemanning och Resurssäkring")
- Utred hur projektet ska finansieras
- Etablera projektorganisationen och arbetsrutinerna
- Gör en detaljerad kostnadsanalys
- Gör en riskanalys
- Sätt ihop en projektplan inför beslutet om projektet ska sättas i gång
- Specificera kraven på projektresultatet
- Om tillämpligt begär in anbud och genomför en upphandling fram till tilldelningsbeslut
- Uppdatera projektplanen inför starten av genomförandet

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## **Genomförandet av projektet**

Genomför projektet enligt projektplanen. Ta fram projektresultatet som styrgruppen kan godkänna.

**Ansvarig:** Projektledaren

### **Att göra under genomförandet:**

- Genomför de beställningar som ni har beslutat om
- Följ upp projektarbetet, tidsplanen och kostnaderna
- Styr hur arbetet utförs, hur resurserna används och kontrollera kvaliteten
- Informera alla som berörs av projektet
- Bevaka riskerna och vidta åtgärder
- Genomför projektmöten
- Rapportera projektets arbete till styrgruppen
- Testa och besiktiga projektresultatet, och överlämna det till mottagaren eller mottagarna

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Projektavslutning

Sammanfatta projektarbetet i en slutrapport.

**Ansvarig:** Projektledaren

### Att skriva om i slutrapporten:

- Jämför projektresultatet med målet för projektet
- Beskriv skillnaderna och förklara orsakerna till dem
- Redogör för hur lång tid projektet tog och hur mycket det kostade, jämför med planen och förklara avvikelserna
- Sammanfatta erfarenheterna av projektarbetet

## Effektuppföljning

Följ upp vilka effekter projektet har fått och sammanfatta dem i en rapport.

**Ansvarig:** Den verksamhetsansvarige själv eller någon av denne utsedd medarbetare

### Att göra i uppföljningen:

- Mät projektets effekt i verksamheten
- Jämför med effektmålet
- Analysera och kommentera

2009-11-06

Vårt diarienummer

TN-

## Beslutspunkter

Projektmodellen innehåller några formella beslutspunkter (BP), men däremellan kan förstås styrgruppen ha andra möten för att rapportera och för att besluta saker om det behövs.

Besluten vid beslutspunkterna kan leda till tre olika åtgärder:

1. Starta nästa fas.
2. Stoppa projektet – projektet läggs ned temporärt eller permanent.
3. Revidera projektet, ta ett nytt beslut när revideringen är gjord.

Beslutspunkt 1(BP1) – beslutet tas i den ordinarie organisationen (linjeorganisationen eller processorganisationen)

Beslutet innebär att förstudien ska starta. Bestäm också hur förstudien ska finansieras.

Beslutspunkt 2(BP2) – beslutet tas i den ordinarie organisationen (linjeorganisationen eller processorganisationen) (eller i styrgruppen om den redan finns)

Beslutet innebär att vi

- bestämmer vilken form arbetet ska ha: projektarbete, linjearbete eller ordinarie process
- startar projektet
- utser projektledaren och att Verksamhetsansvarig går in i rollen projektbeställaren
- ger projektledaren i uppgift att ta fram en första version av projektplanen.
- bestämmer hur projektplaneringsfasen ska finansieras.

Beslutspunkt 2.1 (BP2.1)– beslutet tas i styrgruppen

Styrgruppen godkänner den första versionen av projektplanen.

Beslutspunkt 3 (BP3) – beslutet tas i styrgruppen

Styrgruppen godkänner projektplanen för genomförandet och kraven på projektresultatet.

Bestäm hur genomförandet ska finansieras och sätt igång.

Beslutspunkt 4 (BP4) – beslutet tas i styrgruppen

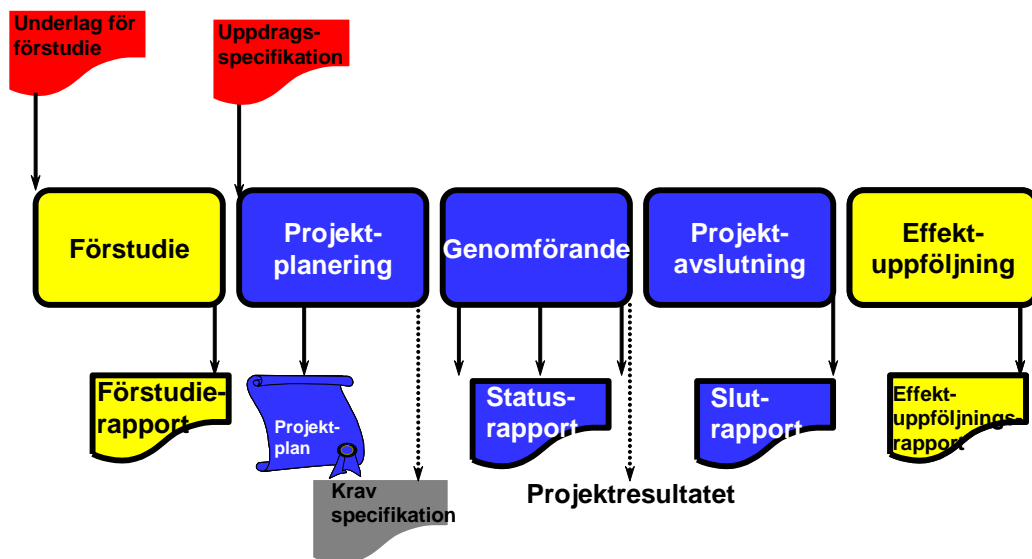
2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

Styrgruppen godkänner projektresultatet och startar projektavslutningen.

Beslutsunkt 5 (BP5) – beslutet tas i styrgruppen  
Styrgruppen beslutar att projektet är avslutat.

## Projektets dokument



Samtliga dokument som finns beskrivna här finns som särskilda mallar med förklarande text för varje rubrik.

## Underlag för förstudie

Underlaget skriver verksamhetsansvarig för att tydliggöra uppdraget inför förstudien. Dokumentet kan ses som en ”offertförfrågan” till förstudieledaren.

Det här ska underlag för förstudie innehålla:

1. Bakgrund
2. Uppdragsgivare
3. Syfte och mål
4. Tidramar
5. Resurser
6. Budget
7. Avgränsningar

2009-11-06

Vårt diarienummer

TN-

### **Förstudierapport**

Förstudierapporten är inget projektdokument, men väl ett viktigt underlag när projektet ska starta. Dokumentet ska svara på frågan varför vi ska starta projektet och dessutom visa inriktningen för projektet.

Det här ska förstudierapporten innehålla:

1. Sammanfattning
2. Bakgrund
3. Nulägesbeskrivning
4. Effektmål och avgränsningar
5. Studerade alternativ
6. Rekommenderad lösning
7. Kostnads kalkyler och besparingar.
8. Resursåtgång
9. Grov tidsplan

### **Uppdragsspecifikation**

Uppdragsspecifikationen skriver projektbeställaren för att tydliggöra uppdraget inför projektplaneringsfasen. Dokumentet kan ses som en ”offertförfrågan” till projektledaren.

Det här ska uppdragsspecifikationen innehålla:

1. Bakgrund
2. Uppdragsgivare
3. Effektmål och projektresultat
4. Tidramar
5. Projektbudget
6. Styrning och ledning
7. Projektorganisation
8. Avgränsningar
9. Ansvarsfördelning

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Projektplan

Projektplanen skriver projektledaren och den ska vara en realistisk plan för hur den ska genomföra projektet. När styrgruppen har godkänt projektplanen gäller dokumentet som ett kontrakt mellan projektbeställaren och projektledaren.

Det här ska projektplanen innehålla:

1. Bakgrund
2. Uppdragsgivare
3. Syftet och mål
4. Beskrivning av genomförandet
5. Tidplan
6. Organisation
7. Projektbudget
8. Projektstyrning
9. Information och kommunikation
10. Ansökningar hos myndigheter
11. Kvalitetssäkring
12. Styrande förutsättningar
13. Avgränsningar

## Kravspecifikation (ett dokument eller samlingsbegrepp för flera dokument)

Kravspecifikationen är inget projektdokument, men den beskriver kraven på projektresultatet och är därför ett viktigt dokument för att styra kvaliteten. Det finns ingen mall för detta dokument eftersom kravspecifikationen för exempelvis ett infrastrukturprojekt, ett verksamhetsutvecklingsprojekt eller ett IT-projekt ser helt olika ut.

2009-11-06

Vårt diarienummer

TN-

## Statusrapport

Projektledaren ska regelbundet rapportera till projektbeställaren och resten av styrgruppen hur det går med projektet. Statusrapporten ska jämföra projektets utveckling med projektplanen och ge en prognos för det fortsatta arbetet.

Det här ska statusrapporten innehålla:

1. Grundläggande information
2. Uppnådda resultat sedan senaste rapporttillfället
3. Framtida resultat
4. Tidsplan och budget
5. Risker
6. Åtgärder som ska vidtas
  - a. inom projektet
  - b. av beställare eller någon annan i styrgruppen
7. Övrigt
8. Referenser

## Slutrapport

I slutrapporten sammanfattar projektledaren resultatet och erfarenheterna av arbetet när projektet är klart.

Det här ska slutrapporten innehålla:

1. Bakgrund
  - Projektorganisation
  - Historik
  - Använda metoder
2. Projektets resultat kontra projektmålet
  - Måluppfyllnad
    - i. Effektmål
    - ii. Projektresultatet
  - Tidsplanen jämfört med utfallet
  - Kostnader, personresurser
3. Erfarenheter av projektarbetet
4. Förslag till förbättringar
5. Metod för uppföljning av Effektmål
6. Övrigt

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

### **Effektuppföljningsrapport**

Effektuppföljningsrapporten är inget projektdokument. Den eller de som har beställt projektet ansvarar för att en rapport skrivs och att den innehåller en jämförelse mellan de uppnådda effekterna och de effektmål som formulerades i förstudien.

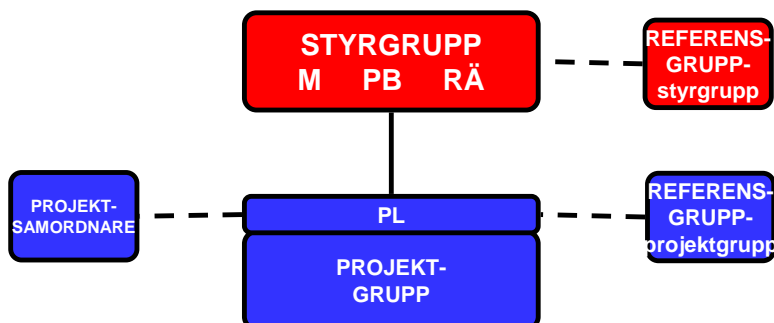
Det här ska Effektuppföljningsrapporten innehålla:

1. Bakgrund
  - Metod för hur effekten har följts upp
2. Användning av projektresultatet
3. Effekter kontra formulerade effektmål
4. Andra effekter
5. Förslag till förbättringar
6. Övrigt

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Projektorganisation



Projektorganisationen är **en tillfällig organisation** som måste samspela med den ordinarie linjeorganisationen, processer och andra organisationer (samarbetspartner och andra externa parter) under hela projektiden. Projektorganisationen har följande delar:

### Styrgruppen

Styrgruppen är projektorganisationens beslutsorgan så det är nödvändigt att deltagarna har befogenhet att fatta beslut. Det är bra om styrgruppen är liten. Finns det många intressenter bör de utse en eller flera representanter med mandat att fatta beslut. Resten får ingå i styrgruppens referensgrupp.

#### *Styrgruppens roller:*

Projektbeställare (PB) – betalar för projektet, är ordförande i styrgruppen och ansvarig för att sätta ihop styrgruppen  
Mottagare (M) – den eller de som tar emot projektresultatet eller en del av projektresultatet och förvaltar det vidare.  
Resursägare (RÄ) – den eller de som förser projektet med personresurser i projektgruppen.

En person kan inneha flera roller. Projektbeställaren kan ha resurser i projektet och är då också resursägare. Personen kan dessutom vara mottagare av någon del i projektresultatet och är då således också mottagare.

#### Exempel:

Om en rutin för ekonomistyrning utvecklas är normalt den som är ekonomiansvarig Projektbeställare (PB). Om det i projektresultatet finns ett IT-stöd måste den som skall förvalta detta vidare, vara Mottagare (M) i styrgruppen.

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-**Projektgruppen**

Projektgruppens arbete leds av projektledaren. Här ingår bara personer som utför arbetsuppgifter i projektet.

*Projektgruppens roller:*

Projektledare (PL) – leder arbetet och rapporterar till styrgruppen.

Delprojektledare (DPL) – leder en del av projektet

Projektdeltagare (PD) – arbetar i projektet.

**Referensgrupp för styrgruppen**

Styrgruppens referensgrupp ger stöd i beslutsprocessen. Exempelvis om resultatet berör flera verksamheter eller kontor bör berörda chefer finnas med i referensgruppen för att delta i kritiska beslut. I vissa fall kan även politiska representanter ingå. Den här gruppen tillsätts bara om det behövs.

**Referensgrupp för projektgruppen**

Projektgruppens referensgrupp hjälper till med kvalitetssäkringen av projektresultatet och med information till och från projektgruppen. Den här gruppen tillsätts bara om det behövs.

**Projektsamordnaren**

Assisterar projektledaren med viss specialkompetens.

2009-11-06

Vårt diarienummer

TN-

## Ansvar och befogenheter

### Styrgrupp:

Ansvar	Befogenheter
<p><u>Koordinera</u> projektet med linjearbete, processarbete och andra projekt (internt och externt)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- besluta om och vara enig om målet (effektmål, projektmål) med projektet</li> <li>- se till att projektet får de resurser (personal och pengar) som krävs i enlighet med prioriteterna och inom givna ramar</li> <li>- ge projektet allt stöd som kan behövas, och samtidigt vara krävande och inriktad på att nå målen på utsatt tid och inom givna kostnader</li> <li>- utse projektdeltagare, i samråd med projektledaren</li> <li>- fastställer mål och godkänner planer</li> <li>- fastställer lösningsförslag och kalkyler</li> <li>- följer upp resultatet</li> <li>- ger direktiv</li> <li>- ser till så att projekt- och arbetsmodellen tillämpas</li> <li>- avslutar projektet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- att starta projektet</li> <li>- att avsluta/stoppa/rekonstruera projektet</li> <li>- att förändra projektets ramar</li> <li>- att genomföra en projektrevision</li> <li>- att tillsätta/avsätta projektledare/projektdeltagare i samråd med projektledaren</li> <li>- utse referensgrupp för styrgruppen (om det behövs)</li> </ul>

### PB - Projektbeställare:

<p>Ansvarig för <u>nyttan</u> med projektresultatet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ytterst ansvarig för projektet</li> <li>- tillsätter och sammankallar styrgruppen</li> <li>- finansierar projektet</li> <li>- tar fram en uppdragsspecifikation</li> <li>- är ordförande och tar besluten i styrgruppen</li> </ul>
---

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-**RÄ - Resursägare:**

Ansvarar för att tillhandahålla interna och externa personresurser

- svarar för att de resurser som tillsätts blir avlastade i linjen
- tydliggör konsekvenser vid resurskonflikter

**M - Mottagare:**

Ansvarar så att organisationen kan ta emot projektresultatet och förvalta det vidare

- medverkar vid beslut som kan få konsekvenser för mottagande organisation
- förbereder mottagande organisation

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-**PL - Projektledare:**

Ansvar	Befogenheter
<p>Att projektet når de fastställda <u>projektmålen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ansvara för att projektet drivs och genomförs enligt fastställda direktiv, projektmål, planer och budget</li> <li>- leda och samordna arbetet</li> <li>- svara för kontakter med externa och interna intressenter</li> <li>- rapportera till styrgruppen</li> <li>- vidta lämpliga åtgärder vid störningar</li> <li>- ansvara för dokumentationen av projektet</li> <li>- kvaliteten i arbetet och dess resultat</li> <li>- planering och uppföljning av projektarbetet</li> <li>- projektkalkylen, kostnadsuppföljningen, fakturagranskning</li> <li>- specificera behovet av resurser och medverka vid bemanningen</li> <li>- värdera om projektdeltagarnas/referensgruppens synpunkterna ryms inom de ramar som ställts upp för projektet. Vid konflikter mellan tid-kostnad-kvalitet ska projektledaren vända sig till styrgruppen för beslut i frågan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- godkänna eller underkänna föreslagen bemanning</li> <li>- att disponera tilldelade medel</li> <li>- har mandat att utnyttja resurserna inom givna ramar</li> <li>- att medverka vid godkännandet av ledighet som påverkar resursernas tillgängliga tid i projektet</li> <li>- har "vetorätt" om projektets ramar förändras</li> <li>- mandat att ta nödvändiga externa kontakter</li> </ul>

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-**Projektsamordnare:**

<p>Assisterar projektledaren med viss specialkompetens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- upphandling</li> <li>- fakturahantering</li> <li>- kvalitetssäkringsansvarig leder vissa kvalitetssäkringsaktiviteter (riskanalyser, granskningar etc)</li> <li>- intern samordning inom kommunen</li> </ul>
---

**Projektdeltagare:**

Ansvar	Befogenheter
<p>Ingår i projektgruppen under ledning av projektledaren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- planera eget arbete tillsammans med övriga i projektgruppen</li> <li>- genomföra planerade aktiviteter inom överenskomna tidsramar</li> <li>- genomföra aktiviteter enligt kommunen gällande kvalitetskrav (lagar och riktlinjer)</li> <li>- hålla sig inom de för projektet bestämda kostnadsramarna</li> <li>- rapportera status för aktiviteterna</li> <li>- avsätta tid till projektet enligt den planering som gjorts tillsammans med Verksamhetsansvarig i samråd med projektledaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- framföra synpunkter på avvikelser från riktlinjer och gällande planer</li> </ul>

**Referensgrupp projekt:**

Ansvar	Befogenheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>- delta som stöd till projektgruppen i expertfrågor</li> <li>- medverka som informationskanal i förankringssyfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- framföra synpunkter på avvikelser från riktlinjer och gällande planer</li> </ul>

**Referensgrupp styrgrupp:**

Ansvar	Befogenheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>- analysera beslutsförslag och framlägga för styrgruppen</li> <li>- förse styrgruppen med information inför en beslutssituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- att vid definierade beslutspunkter medverka i beslutsprocessen</li> </ul>

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

### **Samspelet med det löpande arbetet**

Samspelet mellan projektorganisationen och linjeorganisationen eller processer skall alltid gå genom projektledaren (PL) och styrgruppen under projektgenomförandet.

Vid bemanning av projektet skall resurstillgången avtalas med respektive linjechef eller Verksamhetsansvarig (resursägare). Denna överenskomna resurstillgång skall dokumenteras i projektplanen. Om projektledaren vill ”köpa” funktioner från ordinarie organisation eller processorganisation skall detta regleras med någon form av överenskommelse (”avtal”) mellan PL och respektive Verksamhetsansvarig eller linjechef.

Alla beslut avseende förändringar av projektet ramar (som skall finnas reglerade i projektplanen) måste tas i styrgruppen.

2009-11-06

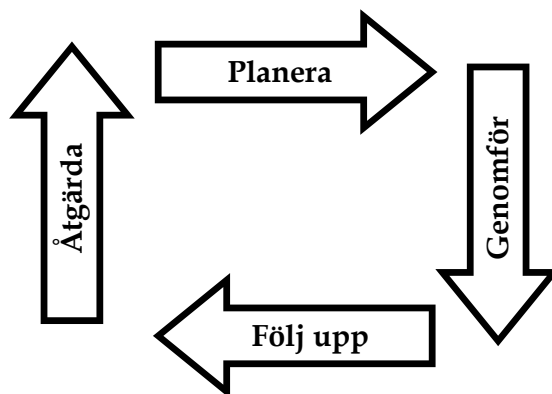
Vårt diarienummer  
TN-

## Projektstyrning

### Styrgruppen

Projektledaren är föredragande för sin styrgrupp och skall med viss regelbundenhet (1 gång/månad) avrapportera projektstatus enligt avsedd mall (se nedan). Avvikelser mot projektplanen måste alltid tas upp i styrgruppen och beslut skall fattas av projektbeställaren. Dessutom skall beslut enligt beslutspunkterna BP2-BP5 tas i styrgruppen.

### Styrning av projektaktiviteter



Projektledaren ansvarar för styrningen av aktiviteterna inom projektet, vilket innebär kommuninterna aktiviteter samt aktiviteter tillsammans med externa aktörer.

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Bemanning och Resurssäkring

Alla projekt kräver resurser!

En fördel med att arbeta i projekt är att vi kan utnyttja den bästa kompetensen i organisationen oavsett inom vilka verksamheter personerna arbetar. För att projektledaren ska kunna planera sitt projekt måste den veta exakt vilka resurser som det finns tillgång till, alltså vilka personer som kan arbeta i projektet.

Så här säkras resurser för projektet:

1. Projektledaren (tillsammans med den blivande projektdeltagaren) bedömer respektive persons arbetsvolym i samband med planeringen av projektet. Sammanställ resursbehovet.
2. Projektledaren föreslår en bemanning (ska finnas med i projektplanen).
3. Projektledaren diskuterar bemanningen med projektbeställaren och resursägarna i styrgruppen.
4. Resursägaren (linjechefen eller Verksamhetsansvarig) ser till att den som ska arbeta i projektet får så mycket tid för det som ni har kommit överens om.
5. Styrgruppen beslutar om tidsplanen och resurstillgången.
6. Därefter arbetar projektdeltagarna under projektledarens ledning i den omfattning som är beslutad.

2009-11-06

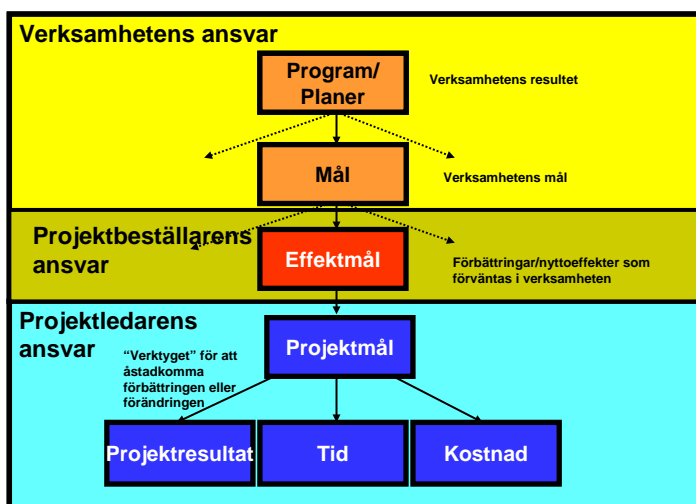
Vårt diarienummer  
TN-

## Målformulering

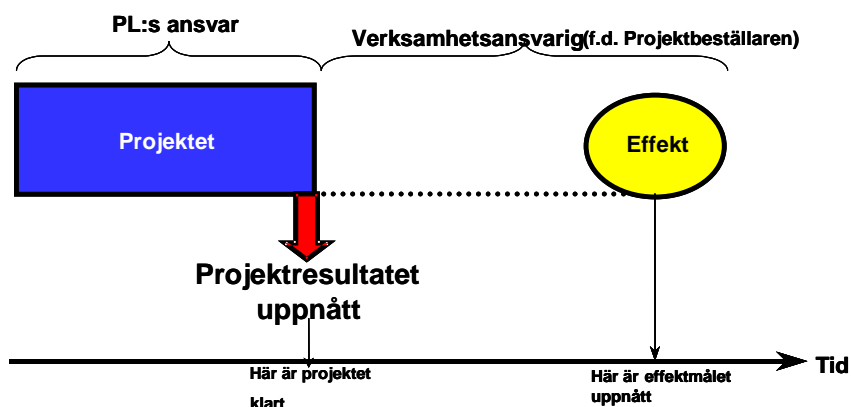
I förstudien och i början av projektplaneringsfasen är målformulering en av de centrala aktiviteterna. Vi skiljer på tre typer av mål, där naturligtvis alla ska vara mätbara.

1. **Effektmålet.** Den nytta kommunen, förvaltningen, kommuninvånarna, företagen i kommunen och verksamheterna förväntar sig att projektet ska skapa. Effektmålet formuleras av projektbeställaren och det ska framgå när effekten förväntas uppstå.
2. **Projektmålet.** Projektmålet består av målet för projektresultatet, planen för hur lång tid projektet får ta och för hur mycket det får kosta. Projektmålet formuleras av projektledaren.
3. **Projektresultat.** De egenskaper, det innehåll och de funktioner som projektresultatet har och som projektet tar fram. Projektresultatet används och leder så småningom till att effekten kan uppnås. Målet för projektresultatet ska formuleras på sådant sätt att det går att bedöma om projektet är genomfört.

Följande bild förklarar sambanden mellan och spårbarheten i de olika målen:



Projektresultatet och effektmålet uppnås vid olika tidpunkter:



2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Kvalitetssäkring

### Dokumentstyrning

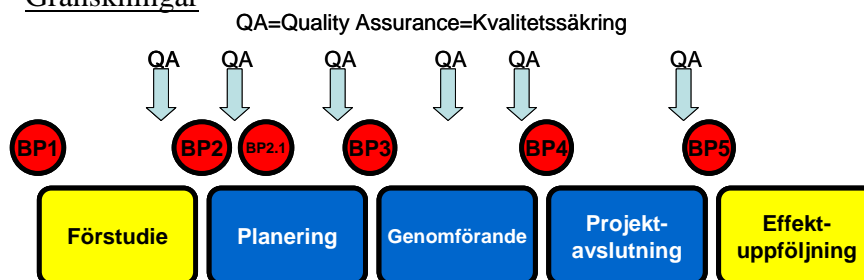
Varje dokument skall följa kommunens dokumentstandard (se kommunens handböcker-projektmodellen-regler för arkivering) och skall versionshanteras. Dokumenten skall diarieföras. Varje dokument skall ha en ansvarig. Styrande dokument skall granskas (se nedan) innan det godkänns. Följande styrande dokument för projektet finns:

- underlag för förstudie
- uppdragsspecifikation
- projektplan

Styrande dokument för projektresultatet definieras för varje projekt.

Ansvarig för respektive projekts dokumentstyrning är projektledaren.

### Granskningar



Inför varje beslutspunkt skall alla underlag granskas. Dessutom skall granskning ske av dokument som är styrande avseende projektresultatet t.ex. avtal, specifikationer, drifts- och underhållshandlingar. Varje granskningstillfälle skall finnas inplanerad i tidplanen och vid granskningen används referensgruppen.

Metoder för granskning är remissförfarande och granskningsmöten. Projektledaren är ansvarig för att dessa genomförs och att synpunkter sammanställs, analyseras, värderas och rapporteras till projektbeställare/styrgrupp.

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

### Granskningsmöte

Inför varje beslutspunkt (QA se ovan) granskas viktiga dokument. En grupp utses för att göra detta (t.ex referensgruppen). Dokumenten tas fram och distribueras till dessa med anvisning vad som skall granskas samt en checklista med frågor. Varje ”granskare” går igenom materialet och noterar sina synpunkter. Därefter träffas gruppen och en gemensam genomgång sker där fel och brister noteras. En sammanfattning görs och rekommendation lämnas till styrgruppen. En opartisk medarbetare leder mötet (ej projektledaren).

Särskilda checklistor finns för ändamålet (QA2, QA2.1 etc)

### Riskanalyser

Riskanalyser skall genomföras i alla projekt före beslut om genomförande (BP3). Dessutom kan riskanalyser genomföras innan beslut efter förstudien (BP2).

Miniriskanalis används som metod. Projektledaren är ansvarig för genomförandet. Resultatet sammanställs, analyseras och en handlingsplan tas fram innan rapportering sker till projektbeställare/styrgrupp. Därefter skall riskerna följas upp under pågående projekt.

### Osäkerhetsanalyser

För större projekt används Successivprincipen för att bedöma osäkerheten i tidplanen eller/och kalkylen. Detta görs före genomförandebeslutet (BP3).

### Ändringshantering

Ändringar i projektets omfattning eller i projektresultatets omfattning måste alltid beslutas i styrgruppen. Konsekvenserna (främst avseende tid och kostnad) skall preciseras av PL och därefter beslutas i styrgruppen

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

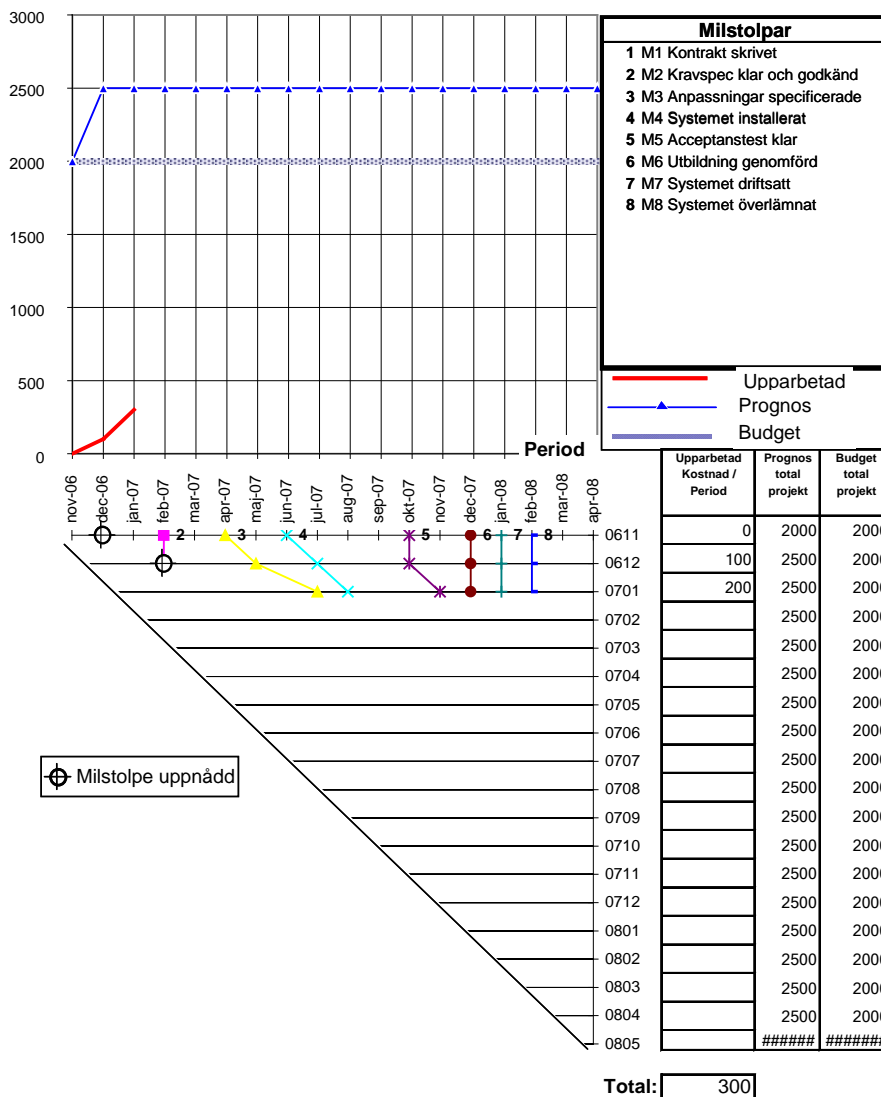
## Statusrapport

Statusrapport enligt särskild mall.

Till den verbala delen ovan rapporteras tid och kostnad grafiskt enligt följande modell:

Projektname Testprojektet		Projektledare P Ledare		Datum #####	
Arbetstid: (tim)	Upparbetad 100	Prognos 1000	Budget 1000		

### KSEK



2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

### Rapporteringsrutin till Projektbeställare/Styrgrupp

Inför varje beslutspunkt (BP2-BP5) skall status för projektet rapporteras enligt mall ovan. Dessutom för större projekt skall status rapporteras på styrgruppsmöten enligt överenskommen frekvens. Tumregel: 1 ggn/månad. Se agendor för styrgruppsmöte nr 1 och löpande styrgruppsmöten enligt särskilda mallar.

### Slutrapport

Slutrapport är en sammanfattning av projektet. Uppsatta mål samt kalkyler, tidplaner och planerat projektarbete skall följas upp mot utfall. Se vidare mall. Avrapportering sker till styrgrupp.

2009-11-06

Vårt diarienummer  
TN-

## Dokumentmallar

Dokumentmallar för

- Underlag för förstudie
- Förstudierapport
- Uppdragsspecifikation
- Projektplan
- Statusrapport
- Första styrgruppsmötet
- Löpande styrgruppsmöten
- Slutrapport
- Effektuppföljningsrapport
- Miniriskanalys

finns tillgängliga på tekniska kontorets och stadsbyggnadskontorets intranät