

Regional utveckling

Arne Nilsson, Förvaltningscontroller  
063 - 14 76 47Sven Winemark, Näringslivsstrateg  
anna.backlund@regionjh.se

DATUM:  
2016-12-12

Dnr:RUN/25/2016

# Anvisningar för att söka, driva och följa upp projekt inom Regionala utvecklingsförvaltningen

---

## 1 Bakgrund

Inom regional utveckling används i arbetet ofta projektformen för att driva mycket av de utvecklingsinsatser som sker inom Region Jämtland Härjedalen. Dessa insatser är ofta kopplade till finansiering som tillförs via andra finansiärer såsom SKL, Vinnova, Tillväxtverket eller via de regionalpolitiska medel som Region Jämtland Härjedalen ansvarar för.

Dessa anvisningar är framtagna för att projekten skall drivas utifrån ett sammanhållet genomförande. Syftet är att projekten ska genomföras med hög kvalitet, där rollerna är tydliga och att dokumentation och uppföljning säkerhetsställs.

Denna rutin gäller för projekt som drivs inom Regionala utvecklingsförvaltningen, det vill säga EJ de projekt där Region Jämtland Härjedalen endast är finansiär.

## 2 Vad är ett projekt?

Ett projekt avses vara en insats som är avgränsad från ordinarie verksamhet i fråga om tid, ekonomi och arbetsinsats. Det finns minst en extern finansiär i projektet.

Om arbetet inte stämmer in på definitionen ovan kan man istället hantera det som ett uppdrag i den ordinarie verksamheten och redovisa det som en aktivitet.

## 3 Projektstyrningsmodellen

När en projektidé tas fram ska den beskrivas i ett PM där idéns bakgrund, syfte och övergripande mål samt projektets kostnader och finansieringsmöjligheter belyses.

PM:et presenteras för närmaste verksamhetschef för en första diskussion kring möjligheten för genomförande av projektet.

Efter en första genomgång av PM:et tas det vidare till chefen för regional utveckling, som avgör om beslut kan fattas eller att projektidén skall diskuteras vidare i lämplig

gruppering. Vid behov förs projekttiden upp till besluta av arbetsutskottet/regionala utvecklingsnämnden.

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 kan en fördjupad analys göras i en förstudie innan man går vidare till beslut om genomförande eller inte. Ibland är idén så bra underbyggd och underlaget tillräckligt för att projektarbetet ska kunna starta utan en förstudie.

Ett projekt kan ha faserna:

- f Idé
- f Förstudie
- f Genomförande
- f Avslut

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. Om genomförandefasen pågår under en lång tid kan det dessutom finnas behov av flera beslutspunkter inom denna fas. Vid varje beslutspunkt ska avrapportering ske och beslut dokumenteras.

### 3.1 Idéfas

Vid den första beslutspunkten 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 för större fleråriga projekt. 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.

Beslutspunkt 1.

### 3.2 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 ansvarig utses för att utföra förstudien och lämna rapport till beställaren. Förstudien ska fördjupat undersöka idéns genomförandemöjligheter.

Beslutspunkt 2.

### 3.3 Beslut om ansökan

Ansökan innebär bland annat:

- Om inte förstudien har omfattat att ta fram ansökningshandlingar skall en ansökan tas fram innehållande exempelvis, projektplan, aktivitets- och tidsplan, projektbudget samt kommunikationsplan. Ansökan innehåller även projektorganisation, ansvarsfördelning samt hur projektet förankras hos samverkanspartner.
- Säkerställa resurser.
- Projektkonom ska involveras tidigt i arbetet med ansökan.

### 3.4 Genomförande

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

Viktiga moment:

- Följa upp planerade leveranser, resurser, tid, kvalitet, kostnad och prestationer samverkan.
- Rapportera och rekvirera medel enligt av finansiären fastställd plan.
- Uppdatera planer och ta fram prognoser.
- Bevaka risker och möjligheter, vidta åtgärder.
- Bedöma projektet mot målen och vid behov ändra inriktning.
- Rapportera större avvikelser från projektplanen och ge förslag på ändringar.
- Informera och kommunicera.

### 3.5 Avslutning

Det är viktigt att få ett tydligt avslut och att uppnådda resultat och erfarenheter överförs till berörda verksamheter/organisationer. Exempel på viktiga moment:

- Slutrapport till projektets finansiärer, enligt tidplan.
- 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.
- Lämna över ansvaret för projektets resultat till projektets beställare.
- Förbered för avveckling av projektorganisationen och avsluta projektet formellt (diariet, ekonomi, projektkonton med mera).

## 4 Dokumentation

### 4.1 Att söka

- Beslut om att söka projektmedel fattas av behörig beslutsfattare, enligt delegationsordning.
- Vid ansökan om projektmedel skall sökande använda den ansökningshandling som finansiären kräver och tillhandahåller. Om flera finansiärer finns i projektet skall de ansökningshandlingar som respektive finansiär ställer krav på användas, om inget annat överenskomms. Det gäller också för lägesrapporter och rekvisitioner.
- Samma regler gäller även i de fall vi söker så kallade 1:1 medel till egna projekt.
- Projektets ekonomiavsnitt ska ALLTID ha färdigställts i samarbete med ekonom.

### 4.2 Att genomföra

- De/den som fattat beslut om genomförande av projektet blir så kallad beställare.
- Beställaren ska ta fram direktiv för projektets genomförande.
- Beställaren ansvarar för att erforderliga resurser finns, exempelvis ekonomiska och personella resurser, för projektets genomförande.

#### 4.2.1 Projektplan

Syftar till att ha en utpekad färdväg och 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 viktigt att alla parter förstår att projektplanen

kan förändras under projektets gång. 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.

#### 4.2.2 Slutrapport

Slutrapport överlämnas av projektledaren till beställaren för godkännande och underskrift när projektet är klart. När slutrapporten blivit underskriven skickar projektledaren in den till respektive finanssör. Slutrapporten fungerar också som ett verktyg för spridning av resultat.

#### 4.2.3 Minnesanteckningar

Under projekttiden ska minnesanteckningar föras vid projektmöten och styrgruppsmöten. Minnesanteckningar ska vara tillgängliga så att intressenter inom Region Jämtland Härjedalen samt andra externa projektdeltagare ges möjlighet att följa projektets förlopp.

## 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.

## 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

### 6.1 Beställare

Beslut om igångsättande av projekt skall finnas skriftligt dokumenterat. I beslutet skall direktiv för projektets genomförande finnas angivna. Den som fattat beslut om genomförande av projektet blir så kallad beställare.

Beställaren har ansvar för att:

- Besluta om en förstudie ska göras eller ej.
- Precisera syftet och vilka effekter som förväntas.
- Formulera och godkänna målen och hur dessa ska mätas?
- Besluta hur länge projektet ska pågå.
- Godkänna projektplanen.
- Fastställa projektbudget.
- Vad ska projektet leverera inom projekttiden
- Om styrgrupp behövs, är det beställarens ansvar att sätta samman styrgruppen och utse ansvarig.
- Säkerställa rekrytering av projektledare.
- Kommunicera med berörda parter
- Vara tillgänglig för projektledaren och vara beredd på att fatta beslut

## 6.2 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 ska projektledaren bland annat:

- Starta projektet.
- Ta ansvar för att projektplanen följs och hantera eventuella förändringar.
- Tydliggöra hur arbetet ska ledas och fördelas.
- Tydliggöra mål för projektgruppen.
- Planera och genomföra aktiviteter och kommunikationsinsatser.
- Följa upp tidsramar, budget, måluppfyllelse och kvalitet.
- Kontinuerligt göra riskbedömningar.
- Rapportera status och avvikelser till beställare och styrgrupp.

Under avslutningsfasen bör projektledaren:

- Utvärdera projektarbetet med projektdeltagarna.
- Dokumentera erfarenheterna.
- Ge återkoppling.

Vid avslut ska projektledaren:

- Skriva slutrapport till samtliga finansiärer
- Leverera slutresultatet till beställaren, inklusive måluppfyllelse och avvikelser.
- Presentera ett förslag till beställaren på hur resultatet ska förvaltas.
- Avsluta projektet på ett tydligt sätt.

## 6.3 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.

Det åligger den enskilde styrgruppsmedlemmen att:

- Vara insatt i projektplanen och förutsättningarna 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.

## 6.4 Projektgrupp

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.

## 6.5 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

## 6.6 Projektekonom

En projektekonom ska utses så tidigt som möjligt och anvisas av Regionstabens Verksamhetsstöd. Rollen innebär att projektekonomens roll ingår bland annat att:

- Delta i utvecklingsarbete och avstämningar.
- Delta i projektmöten och möten med finansiärer.
- Ekonomisk uppföljning.
- Bidra till framtagande av ansökningar, rekvisitioner och övriga rapporter till finansiärer.
- Delta i uppföljning och utvärdering av projektet.

## 6.7 Projektkommunikatör

Det är viktigt att tänka kommunikation redan i tidigt skede. Skälet är dels att projektinnehållet 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 Jämtland Härjedalens 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 Återrapportering till nämnden**

Eftersom nämnden ansvarar för all verksamhet inom Regionala utvecklingsförvaltningen, inklusive projekten, krävs en rutin som säkerställer att nämnden kan följa projekten och fatta de eventuella korrigeringsbeslut som kan krävas utifrån uppsynsplikten.

I många fall fattar nämnden beslut om medfinansiering och ansökan, men en hel del projekt som drivs inom de ramar som fattats i samband med den årliga verksamhetsplanen, beslutas på tjänstemannanivå. För alla projekt, oavsett var beslutet om genomförande fattats, gäller den informationsskyldighet till styrelsen som beskrivs i detta dokument.

### **Registrering**

Så snart en ansökan om att starta ett nytt projekt lämnas in ska projektet beskrivas i en sammanfattande projektbeskrivning (bilaga 1).

Projektet noteras också i den databas som förs över samtliga projekt - ansökta, beviljade, pågående och avslutade (bilaga 2).

Projektbeskrivningar och sammanställning förvaras digitalt samt som papperskopior i en pärm.

Ansvaret för registreringen åvilar nämndsekreteraren.

### **Information till nämnden**

Vid varje nämndsmöte redovisas projekten. Ärendet innehåller uppräkningslista av nya projekt och som bilaga, sammanställningen över samtliga projekt. Vidare ska de dokument som beskrivs ovan finnas tillgängliga i pärmen under styrelsemötet. Avrapportering av ett enskilt projekt kan ske i de fall nämnden, förvaltningschef, områdeschef eller projektledare finner det påkallat. Anledning kan vara betydande avvikelser i tidplan, budget eller måluppfyllnad, etc.

## **8 Viktiga verktyg**

### **8.1 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 dyker upp. En genomtänkt riskanalys med en konkret åtgärdsplan stärker projektet.

### **8.2 Kommunikationsplan**

En väl fungerande kommunikation kan vara avgörande för att ett projekts resultat ska bli allmänt känt. Projektledaren är ansvarig för att kommunikationsplanen tas fram och följs men planen ska arbetas fram i samråd med en kommunikatör.

### **8.3 Anvisning - Ekonomiadministration av projekt inom RUF**

För ekonomiadministration av projekt bedrivna inom RUF finns en anvisning, som främst är ett verktyg för projektens ekonomer.

### **8.4 Blankett –Projektsammanfattning**

Blankett finns framtagen och ska alltid användas, bland annat för nämndens uppföljning (finnas i nämndens projektpärm – se kapitel 7).

### **8.5 Blankett – Tidredovisning**

Det blir allt vanligare att de olika finansierarna kräver att deras egna blankett för tidredovisning används. I de fall inget sådant krav finns så har förvaltningen en egen blankett, som med fördel kan användas.

Beslutad av regionala utvecklingsnämnden § 178, 2016-12-13

Robert Uitto  
Ordförande