



RIKTLINJER FÖR PROJEKTVERKSAMHET I PITEÅ KOMMUN

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Fastställd/upprättad	Beslutsinstans
Riktlinjer för projektverksamhet i Piteå kommun	Riktlinjer	2009-11-30, §257	Kommunstyrelsen
Dokumentansvarig/processägare	Version	Senast reviderad	Giltig till
Kommunstyrelsen	1		2015 eller revideras vid behov.
Dokumentinformation	Innehåller riktlinjer om hur kommunen ska arbeta i projekt som bedrivs inom kommunkoncernen.		
Dokumentet gäller för	Ledamöter och anställda som berörs av projektverksamhet.		



RIKTLINJER FÖR PROJEKTVERKSAMHET I PITEÅ KOMMUN

Dessa riktlinjer är ett styrande dokument som gäller för alla nämnder/styrelser, förvaltningar och anställda som arbetar i projektform. *Syftet* med dokumentet är att ange hur koncernen Piteå kommun arbetar i projekt. Dessa riktlinjer gäller således för alla intern- och externfinansierade projekt samt för EU-projekt som kommunen bedriver.

PROJEKTDEFINITION OCH ETT PROJEKTS EGENSKAPER

Ett projekt är en i tid och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som utförs under särskilda arbetsformer och som genom styrning av tilldelade resurser ska nå ett bestämt mål.

Följande ska gälla för att få benämnas projekt:

- § Uppgiften avser att hantera en fråga som berör verksamhet utanför det dagliga arbetet.
- § Det finns en klart avgränsad projekttid med ett bestämt start- och slutdatum.
- § Det ska vara begränsat till sin omfattning.
- § Det ska ha klart definierade mål som är möjliga att följa upp.
- § Projektet ska leverera ett resultat och syfta till förändring.
- § Projektet ska vara finansierat och ha en egen budget.
- § Projektet ska ha en unik projektkod i ekonomisystemet¹.
- § Särskilda personella resurser ska finnas i projektet.
- § Projektet ska ha en utsedd styrgrupp, projektledare och projektgrupp.
- § Det ska finnas en skriftlig projektbeskrivning respektive projektplan som är beslutad och förankrad.
- § Projektet ska ha en tydlig mottagare efter projekttidens slut.

Projekttid

Ett projekt kännetecknas av att det bedrivs under en begränsad tid. Efter projekttidens slut ska antingen projektet avvecklas eller ingå i den ordinarie verksamheten. Det sistnämnda innebär att uppdragsgivaren måste finna en varaktig lösning för finansiering. Beslut om godkänt projekt och projektstart fattas av berörd nämnd.

Definition av EU-projekt

I begreppet EU-projekt finns ett stort antal fonder och program med olika inriktningar. Samtliga innefattar en ansökningsprocess till olika organ inom EU- byråkratin. Vissa ansökningar handläggs regionalt eller nationellt medan andra handläggs av centrala EU-

¹ Alla kommunens projekt som innebär redovisningsmässiga och budgettekniska konsekvenser ska dokumenteras. Denna dokumentation ska innehålla uppgift om projektets namn, projektledare, start- och slutdatum, den totala finansieringen, samt kommunens del av finansieringen. Projektledaren ansvarar för att hålla styrgruppen informerad under projektets gång. Investeringar i projektet ska registreras i inventarieförteckning. Genom erhållna projektkoder ska projekten vara redovisade i bokföringen under projekttiden. Koncernbolagens projekt som får ekonomiska konsekvenser för kommunen ska dokumenteras och redovisas enligt samma rutin som kommunens egna projekt.



myndigheter. Projekten kan vara lokala, regionala, nationella eller transnationella. EU-projekt bygger ofta på partnerskap med många samverkande aktörer. Piteå kommun kan ha olika roller i projekten, det vill säga kommunen kan antingen vara projektägare, koordinator, samverkanspart eller enbart medfinansierare. I de fall Piteå kommun medverkar i olika EU-projekt måste först rollen fastställas.

Följande ska gälla för att få benämnas EU-projekt:

- § Projektet finansieras delvis med medel från EU-fonder.
- § Piteå kommun är medfinansierare genom kontanta medel, ersättning till deltagare eller personalinsats.
- § Uppgiften är tillfällig och tidsbegränsad.
- § Särskilda personella resurser ska finnas i projektet.
- § För alla EU-projekt gäller att EU-loggor ska finnas med när projektet presenteras och i lokaler där projektet bedrivs.

Undertecknande av handlingar

Nämnden ska även fatta ett beslut om vem som har rätt att underteckna handlingar angående EU-projekt. För vissa program/fonder krävs att beslutet om att ansöka om EU-projektmedel verifieras med ett protokollsutdrag.

ATT ARBETA I PROJEKT

Ändamålet med att arbeta i projekt är för att på ett effektivt sätt kunna nå bestämda mål genom att engagera olika kompetenser i samverkan. Projektformen i sig innebär att människor i förhållande till projektmålet har rätt kompetens, intresse, engagemang och målinriktning. Projektmedlemmarna ska arbeta tillsammans för att genomföra ett väldefinierat mål på rätt tid och inom givna ramar. När det gäller EU-projekt ska det som anges i varje enskild fond eller program efterföljas.

Även om det finns många fördelar med att arbeta i projekt är inte arbetsformen att föredra i alla situationer. Oftast tar det rätt lång tid att få igång ett projekt, varför det generellt sägs att projekt inte bör initieras om den aktuella uppgiften tar mindre än 500 timmar att utföra. Det finns dock tillfällen när det kan vara lämpligt att bryta ut en arbetsuppgift ur en linjeorganisation, exempelvis när arbetsuppgiften berör flera organisatoriska enheter och ställer stora krav på samordning.

Den projektverksamhet som bedrivs inom kommunen är kommunal verksamhet och måste i ett lednings- och ansvarsperspektiv inordnas i den kommunala miljön. Detta innebär att projektorganisation, ansvars- och befogenhetsfördelning, ärendehantering, dokumentationsrutiner m.m. måste följa det kommunala regelverket (kommunallag, reglementen med mera). När det gäller EU-projekt måste EU-reglerna för respektive fond följas. I de fall dessa avviker från normal kommunal praxis tar EG-rätten över.



Härmed avses att bland annat följande ärendetyper och frågor ska hanteras på samma sätt som de behandlas i annan kommunal verksamhet:

- § Personal- och arbetsrättsfrågor, t.ex. anställningar, lönesättning, resor m.m.
- § Upphandlingsfrågor
- § Budget- och verksamhetsuppföljning
- § Redovisning, attester och övriga kontrollfrågor
- § Beslutshantering, delegation, anmälan av delegationsbeslut
- § Arkiv- och dokumenthanteringsfrågor
- § Offentlighets- och sekretessfrågor
- § Utvärdering och analys

EU-projekt har ytterligare specifika regler att ta hänsyn till utöver det som nämnts ovan. Kontakta därför den egna myndighetens arkivansvarig.

ETT PROJEKTS FASER OCH BESLUTSPUNKTER

Ett projekt brukar delas in i följande faser:

- § **Förstudie** - förutsättningar analyseras och uppdraget specificeras
- § **Planering** sker innan projektet genomförs
- § **Genomförande** av projektet
- § **Avslut** – projektet avvecklas och utvärderas

Under förstudien och *innan* kommunen fattar beslut om att delta i ett projekt ska projektets mål och syfte kritiskt granskas utifrån frågeställningen vad projektet kan tillföra kommunen alternativt regionen. Det är också viktigt att kontrollera och analysera eventuella risker med projektet. Detsamma gäller innan beslut tas att delta i projekt som initierats av *annan* huvudman, som till exempel länsövergripande projekt. När det gäller utvärdering av avslutade projekt ska den *alltid* genomföras mot uppställda mål och förväntningar.

Genom att dela in projekt i olika faser och fastställa etappvisa beslutspunkter eller kontrollstationer blir det lättare att både följa upp och säkerställa resultat. I och med detta blir beslutsunderlagen pålitligare. Kontrollstationerna ger dem som arbetar i projekt bättre möjlighet att arbeta mot mål som ligger förhållandevis nära i tiden, vilket också underlättar den personliga planeringen.

Beslutspunkterna/kontrollstationerna kan också ses som uppdragsgivarens verktyg för att kunna kontrollera hur det går i projektet. En beslutspunkt är vanligtvis ett möte där uppnådda resultat granskas och projektets framtida öde avgörs. Projektets uppdragsgivare ansvarar för beslutspunkterna. Projektledaren har som uppgift att se till att projektet levererar resultat. Vid beslutspunkterna är det viktigt att analysera eventuell utveckling och risktagande innan beslut tas om att låta projektet fortgå. Detta *kan* innebära att ett projekt upphör innan projekttiden gått ut.



Exempel på när det kan vara lämpligt att ha beslutspunkter i ett projekt:

1. När projektet är initierat och förstudien ska starta.
2. När förstudien är klar och planeringen ska starta.
3. När planeringen av projektet är klar.
4. När genomförandet av projektet ska påbörjas.
5. Under genomförandefasen för att kontrollera att projektet är på rätt spår.
6. När resultatet har överlämnats och målet är godkänt.

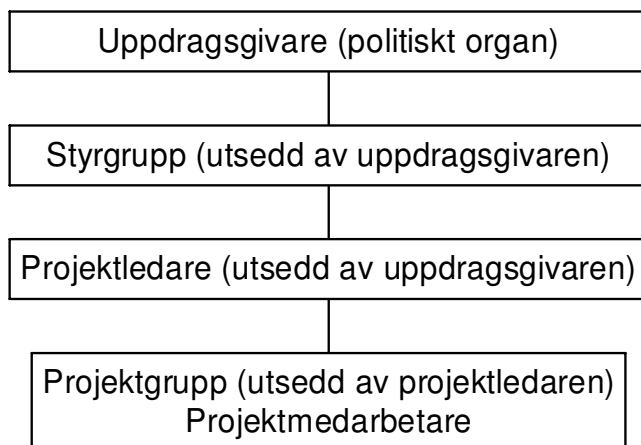
Utfallet vid en beslutspunkt kan vara en av följande tre:

- § Projektet fortsätter bedrivas enligt originalplanen eller enligt en reviderad plan.
- § Beslutet om exempelvis projektstart flyttas fram till dess att delar av projektet omarbetats, kompletterande information har inhämtats eller till dess att de yttre omständigheterna är mer gynnsamma.
- § Projektet avslutas och resultatet dokumenteras. En slutrapport skrivs, konton stängs och projektgruppen avvecklas.

PROJEKTORGANISATION

En projektorganisation består av styrgrupp, projektledare och projektgrupp. Referensgrupper kan tillsättas för en period eller under hela projektet. De används dels som idégivare, men även i förankringsprocessen.

Modell för att tydliggöra rollerna i projektorganisationen:



I anvisningar för projektverksamhet i Piteå Kommun finns checklistor för olika nivåer i projektorganisationen.



Uppdragsgivare

Uppdragsgivare för ett projekt är alltid en styrelse eller nämnd, i normalfallet den nämnd under vilken projektet organisatoriskt sorterar. Kommunstyrelsen är uppdragsgivare för kommunövergripande projekt. I det fall ett projekt genomförs i samarbete mellan två eller flera nämnder ska ansvarig nämnd utses. Uppdragsgivaren beställer och betalar för projektet. Denna person, eller representant för denne, sitter alltid med i styrgruppen som ordförande. Uppdragsgivaren har naturligtvis ett mycket tungt inflytande då det gäller frågor som rör tidsplaner och kostnader.

Innan projektet påbörjas ska uppdragsgivaren och ansvarig förvaltningschef samråda om vem som ska betala projektledarens lön under projekttiden. Uppdragsgivaren upprättar en uppdragsbeskrivning. Slutligen är det uppdragsgivaren som beslutar om projektet ska avslutas av andra skäl.

Rätten att fatta beslut i förvaltnings- och genomförandefrågor inom ett enskilt projekt ligger som grundregel hos ansvarig nämnd. Av praktiska skäl kan beslutanderätten i frågor som är knutna till projektet delegeras från nämnden till utskott, ledamot eller anställd i kommunen. Vilka som kan vara tänkbara delegater samt vilka slags områden och ärenden som kan delegeras framgår av kommunallagens delegationsbestämmelser. I sammanhanget bör det uppmärksammas, att delegation inte får ske i sådan utsträckning att nämndens övergripande **ansvar** för verksamheten kan ifrågasättas. Uppdragsgivaren är därför alltid ansvarig för all verksamhet som bedrivs inom ramen för ett enskilt projekt. Därigenom är det väsentligt att nämnden löpande håller sig informerad och informeras om utvecklingen i projektet. Exempelvis bör det i förväg fastställas former och intervall för rapportering från projektledning till uppdragsgivaren. Då det gäller EU-projekt ska rapporteringen följa de rapporteringsrutiner som gäller för varje enskild EU-fond.

Det är uppdragsgivaren som beslutar vem inom styrgruppen som är (formell) beslutsfattare, och fastställer på vilket sätt beslut som fattats ska anmälas till uppdragsgivaren.

Styrgrupp

Varje projekt har en styrgrupp som är utsedd av uppdragsgivaren. Styrgruppens uppgift är att fatta beslut i övergripande frågor och att stödja projektledaren och dess projektgrupp. I styrgruppen sitter, förutom uppdragsgivaren, alltid projektledaren och de förvaltningschefer eller verksamhetsansvariga tjänstemän som på något vis är berörda av projektet eller dess resultat. Det är viktigt att uppdragsgivaren, vid det första styrgruppsmötet, klargör vilket ansvar och vilka befogenheter styrgrupp och projektledare har.

I styrgruppen kan det ingå ledamöter från andra medverkande parter. Ambitionen är att alla styrgrupper ska tillsättas jämställt. Exempelvis kan varje part som ska ingå i styrgruppen nominera både en man och en kvinna.

Styrgruppens uppgift är att styra och kontrollera att projektet på ett effektivt sätt följer fastställd målsättning och inriktning. Styrgruppen ska ta ställning till eventuella mål- och



intressekonflikter och ta ställning till prioriteringar. Styrgruppens roll är också att kontinuerligt värdera projektgruppens idéer och förslag samt att stödja och stimulera arbetet.

Projektledare

Projektledaren är den som leder och fördelar arbetet inom ett projekt utifrån uppdragsgivarens direktiv. I mindre projekt kan dock en stor del av det operativa arbetet ligga på projektledaren. Projektledaren är direkt underställd styrgruppen. Projektledaren upprättar en projektbeskrivning utifrån uppdragsgivarens uppdragsbeskrivning. Utifrån projektbeskrivningen upprättas en projektplan.

Om det visar sig att projektplanen inte kan följas är det viktigt att projektledaren så snart som möjligt kontaktar styrgruppen för diskussion om eventuella förändringar i projektet eller om det ska läggas ner. Huvuduppgiften är att ansvara för planering och daglig styrning av tilldelade resurser så att projektets mål nås. Projektledaren disponerar projektets resurser och ansvarar för att den ekonomiska redovisningen sker enligt kommunens rutiner och anvisningar. Vid projekt som helt eller delvis är externt finansierade ska rapportering även ske enligt finansiärernas anvisningar.

Projektledaren ska i projektets inledningsskede planera och bedöma behovet av projektdokumentation, delrapporter, utvärdering och framtida uppföljning av projektet. Projektledaren är föredragande i styrgruppen där projektet avrapporteras i så kallade läges- och projektrapporter. Vidare ska projektledaren se till att det förs protokoll eller minnesanteckningar från möten i styrgruppen/projektgruppen. Där ska det framgå vilka beslut som fattats, vem som ansvarar för vad och när beslut ska vara genomförda. Det är projektledarens ansvar att projektet dokumenteras och arkiveras i enlighet med arkivlagen och kommunens arkivreglemente. För EU-projekt gäller specifika arkiveringsråd. Om dessa inte efterlevs riskerar kommunen att bli återbetalningsskyldig.

I EU-projekt ansvarar projektledare för att resultaten löpande sprids och för eventuella mediekontakter. I transnationella projekt ska projektledaren ha nödvändiga språkkunskaper.

Projektgrupp/projektmedarbetare

Projektgruppen består av de personer som arbetar operativt. Gruppens medlemmar har som huvuduppgift att utarbeta underlag för beslut eller leverera det projektet fått i uppdrag att genomföra. Gruppens sammansättning är beroende av de problem som ska lösas och kan variera utifrån vilken fas projektet befinner sig i. Medlemmarna ska väljas efter fackkunskaper, kompetens, erfarenheter och samarbetsförmåga.

Referensgrupp

Ibland kan projekt behöva synpunkter eller sakkunskap från olika intressenter utöver den som finns i projektgruppen. I sådana fall kan en referensgrupp knytas till styrgruppen som står till projektledarens förfogande. Referensgruppen kan ändra sammansättning under projektets gång. Det är projektets fas och uppgifternas art som styr vilka personer som ingår i referensgruppen. I vissa fall har ett projekt betydelse för personalorganisationen och då är det till exempel lämpligt att utse en facklig referensgrupp.



Behov av projektadministratör

Inför varje projekt bör det dessutom beaktas hur behovet av projektadministration ska lösas.

Facklig medverkan

Facklig medverkan bör övervägas i alla projekt. Om de fackliga organisationerna inte ska delta i projektet ska ansvarig förvaltning informera samverkansgrupp.

Projektbeskrivning

Projekt ska ha en projektbeskrivning som projektledaren har upprättat och som uppdragsgivaren har fastställt. Där ska uppdraget i stora drag presenteras och förutsättningar ska uppges. När det gäller EU-projekt grundas alla dessa i en ansökan om EU-finansiering. I denna ansökan bifogas en projektbeskrivning. En projektbeskrivning innehåller, oavsett det gäller EU-projekt eller övriga projekt, projektets mål, projektorganisation, projektledare, projektgrupp, styr- eller ledningsgrupp, projektets tidsram, ekonomiska resurser och former för rapportering. Slutligen ska projektbeskrivningen beskriva nyttan och behovet av de resultat som projektet ska åstadkomma. Den ska beskriva **vad** som ingår i projektet.

Projektplan

Det är angeläget för Piteå kommun att projekt håller hög kvalitet, är välplanerade och når sina uppsatta mål. Därför ska alla projekt upprätta en projektplan. Projektplanen utarbetas av projektledaren, ska vara godkänd av uppdragsgivare och styrgrupp samt fastställas av styrgruppen.

Projektplanen innehåller en detaljerad beskrivning av projektet. Planen ska vara förankrad hos projektmedarbetarna och fungera som ett kontrakt mellan projektledare och medarbetare. Syftet med projektplanen är att specificera och säkerställa *hur* projektet ska genomföras.

Projektplanen ska vidare innehålla:

- § Mål och syfte formulerade utifrån uppdragsgivarens direktiv
- § Aktivitetsplan med etappmål och resursförbrukning
- § Tidplan med start- och sluttid för olika delmoment i projektet
- § Budget som innefattar samtliga kostnader för projektet
- § Plan för regelbundna uppföljningar
- § Plan för hur resultat ska dokumenteras
- § Informations- och kommunikationsplan (EU-projekt kräver alltid att resultaten ska spridas varför det är viktigt att upprätta en informations- och kommunikationsplan).

Projektledaren ansvarar för att projektplanen revideras vid behov.

För projekt som löper över flera år ska projektledaren upprätta årliga verksamhetsplaner som innehåller aktiviteter, tidsplaner och budget. Verksamhetsplanerna fastställs av styrgruppen.



Piteå Kommun

Informations- och kommunikationsplan

Varje projekt ska ha en upprättad och fastställd informations- och kommunikationsplan.

Uppföljning

Beroende på projektets storlek och syfte bör det beslutas om hur ofta återrapportering ska ske via en så kallad lägesrapport. En lägesrapport ska innehålla jämförelser – och kommentarer till eventuella avvikelser – med de ursprungliga planerna. Vidare bör den innehålla information om vad som har hänt sedan den senaste lägesrapporten presenterades, vad som kommer att hända inom den närmaste tiden samt om det finns frågor som styrgruppen måste fatta beslut om. För mer information se mall för lägesrapport.