

Att planera projekt och projektterminologi

Stöd i arbetet med projektplanering och facktermer

Innehåll

1. Att formulera en idé	4
1.1 Bakgrundsanalys och fördjupat arbete	5
2. Projektets olika faser	6
2.1 Idéfasen	6
2.2 Analys- eller förstudiefasen	6
2.3 Planeringsfasen	7
2.4 Genomförandefasen	7
2.5 Avslutningsfasen	8
2.6 Projektets nytta – resultat och effekter	8
3. Projektterminologi och fördjupad information	9
Aktiviteter och aktivitetsplan	9
Avgränsning	9
Bilagor	9
Budget och projektekonomi	9
CFAR-nummer	10
Disseminering/spridning av resultat	10
Forskning	10
Förändringsteori	10
Horisontella kriterier	11
Hållbarhetsdimensionerna – social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.....	11
Implementering och överföring av resultat	11
Indikatorer	12
Innovationsgrad eller unicitet.....	12
Intressenter/intressentanalys	12
Kommunikationsplan	13
Långsiktighet	13
Lärande och erfarenhetsutbyte	13
Metoder och modeller	13
Missiv	13

Mål	13
Målgrupp(er)	14
Omvärldsanalys	14
Organisationskapacitet	14
Programkriterier	14
Projektdirektiv och projektplan	15
Projektkompetens: roller och funktioner	15
Projektlogik	15
Projektnamn	16
Projektperiod	16
Projektresultat	16
Referensgrupp	17
Resurser	17
Riskanalys	17
Samverkanspartners och avtal	17
Skalbarhet	18
Styrgrupp	18
Syfte	18
Tidplan	18
Uppföljning och utvärdering.....	18
Upphandling.....	19
Återrapportering	19
4. Framgångsfaktorer	19
5. Källor	20

1. Att formulera en idé

Vid planeringen av ett projekt behöver ni utgå från er idé och besvara vissa grundläggande frågeställningar. Nedan ser ni en övergripande projektskiss och för att komma i gång kan ni utgå från följande frågor:

Behovsanalys

- Vilka samhällsutmaningar/problem vill projektet angripa?
- Finns det ett konstaterat behov av att projektet genomförs? Bakgrundsanalys?
- Vilken målgrupp har projektet?

Syfte

- Varför behövs projektet?
- Hur ska projektet bidra till att lösa de samhällsutmaningar/problem ni identifierat?
- Hur kopplas projektet till Lycksele kommuns mål?

Effekt mål

- Vilken större samhällsförändring ska projektet bidra till?
- Vad blir effekten av projektet på lång sikt?
- Vilka effekter ska era projektresultat bidra till?

Resultatmål

- Vilka resultat vill ni ha uppnått när projektet avslutas?
- Är era mål specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta? Dvs. SMART:a mål?
Exempel på mätbara mål i projektet: - X antal nätverk, - X antal studier, - X antal företag, - X antal kvinnor och män
- Beskriv projektets mål utifrån social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet

Aktiviteter

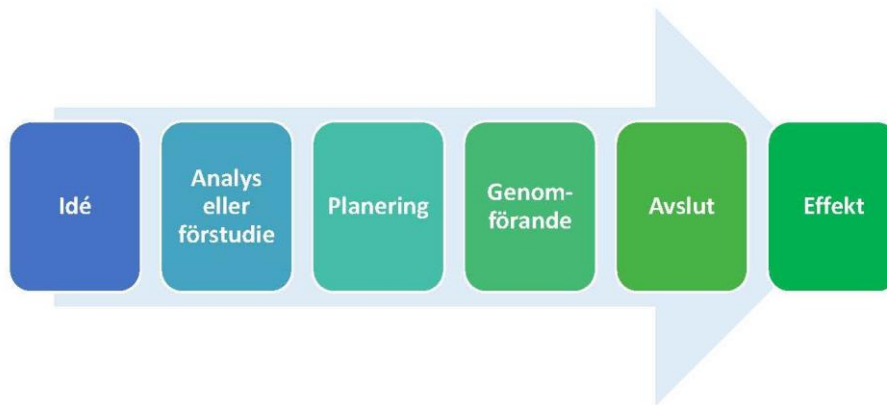
- Vilka aktiviteter ska genomföras för att uppnå projektets syfte och mål?
- Vilka aktiviteter planeras för att nå planerade mätbara mål?
- Finns hållbarhet och horisontella kriterier integrerade?

1.1 Bakgrundsanalys och fördjupat arbete

Forma en planeringsgrupp och dokumentera era svar på frågorna nedan. Ord i kursiv stil kan ni läsa mer om i avsnittet med projektterminologi och fördjupad information i avsnitt 3. Frågorna nedan utvecklar och fördjupar bakgrunden till projektet, placerar projektet i ett sammanhang och ska besvaras vid ansökningsförfarandet.

- Projektets *syfte* – varför behövs projektet? Identifiera och beskriv det viktigaste skälet för att genomföra projektet i en eller ett par meningar, till exempel att något saknas, behöver utvecklas, ett problem behöver lösas. Är syftet formulerat utifrån målgruppens behov? Identifiera och beskriv även orsakerna till att situationen ser ut som den gör. Tänk också igenom och beskriv vilka följder den rådande situationen får.
- Om tilltänkt fond är en EU-fond: hur bidrar projektet till EU-fondens mål och strategier? Inom vilket programområde passar ansökan? Inom vilket prioriteringsområde och insatsområde faller projektet?
- Till vilka *mål* i Lycksele kommun bidrar projektet? Finns andra relevanta strategier, handlingsplaner, rapporter och analyser?
- Vilka är *projektmålen*? Vad vill ni ha uppnått när projektet avslutas?
- Vilka *effekt mål* – dvs övergripande och långsiktiga mål – har projektet?
- Vilka *indikatorer* för att mäta projektmålen och resultatet ska projektet ha?
- Hur ska projektet arbeta med och integrera de sociala, ekologiska och ekonomiska *hållbarhetsdimensionerna*? Hur ska *horisontella kriterier* beaktas?
- Vad ska projektet ha för *verksamhet/aktiviteter*?
- Vilka *intressenter* har projektet?
- Vilken *målgrupp*, eller *målgrupper*, har projektet?
- Hur förhåller sig projektet till sin *omvärld*? Omvärldsbevakning gällande forskning, pilotstudier eller andra projekt?
- Vilka *risker* kan äventyra projektet?
- Vad behövs för att genomföra projektet? Vilka *resurser* är förutsättningar för genomförandet?
- Hur kan ni *förankra* projektet i er organisation och i eventuella samverkanspartners organisationer?
- Vad ska projektet ha för *budget*? Ta reda på finansiärens regler om medfinansiering och stödberättigade kostnader.
- Hur ska ni använda projektets *resultat* och hur ska resultaten *spridas, integreras och förankras*?
- Hur ska ni följa upp och utvärdera projektet?
- Hur ska projektet *bemannas, kommuniceras* och behövs *upphandlingar*?

2. Projektets olika faser



Ett projekts process följer vanligtvis faserna ovan.

2.1 Idéfasen

Idéfasens syfte är att utreda om det finns möjlighet att starta och genomföra ett projekt baserat på det behov som finns, ett problem eller en uppgift som ska lösas. Målet är att ta fram ett underlag så att finansiärer och samverkanspartners får möjlighet att bedöma och ge återkoppling på om projektidén passar in i verksamheten och tänkt förändringsarbete, eller om man kanske ska avstå projektet.

Om du har en projektidé och vill bolla den med projektkontoret i Lycksele så kan du kontakta oss [här](#):

För att skapa socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbara projekt behöver du analysera och bedöma ditt projekt i förhållande till dessa dimensioner. Stöd för planering av projekt och information om projektterminologi finns i den här guiden.

2.2 Analys- eller förstudiefasen

Alla projekt behöver en initial fas som fördjupar analysen och förtydligar projektidén. Om projektet är komplext och omfattande kan en förstudie genomföras innan själva genomförandeprojektet startar. Ibland behövs eller krävs ingen förstudie, men då kan projektet börja med en analys- och planeringsfas med samma förväntade resultat som av en förstudie. Analys- och förstudiefasen avser den grundläggande planeringen i projektet och brukar pågå i ca två - tolv månader.

Syftet med en analys- eller förstudiefas är att ta fram och redogöra för förutsättningarna för ett eventuellt projekt. Fasen ska definiera projektets omfattning, klarlägga krav, analysera nuläget, kartlägga intressenter, bedöma affärsnyttan, ta fram lösningsförslag, utarbeta en översiktlig plan för projektets genomförande, och en plan för effekthemtagning kan upp-rättas. Viktiga moment och områden som fasen ska resultera i är:

- Bakgrundsbeskrivning – hur har projektidén uppstått?
- Syfte – varför behövs projektet?
- Mål – vad ska projektet leverera?
- Målgrupp(er) – till vem riktar sig projektet och finns det externa deltagare?
- Förändringslogik – hur hänger projektmål och effekter ihop?
- Avgränsningar – vad ska projektet inte göra?
- Samlad analys och bedömning av projektets sociala, ekologiska och ekonomiska hållbarhet.
- Projektdirektiv – uppdragsbeskrivningen för projektet.

Projektägaren för projektet ansvarar för att ett projektdirektiv tas fram. Tydliga direktiv är grunden för framgångsrika projekt. Direktivet ska godkännas av projektägaren och respektive samarbetspartners; mall för projektdirektiv finns att ladda ner. Förändringslogiken i ett projekt beskriver hur resurser, aktiviteter, prestationer och resultat hänger ihop och leder fram till den önskade förändringen, det vill säga de kort- och långsiktiga effekterna.

Om projektet ska ansöka om extern projektfinansiering behöver projektägaren besluta om detta. När finansiering säkrats ansvarar projektägaren för att utse en projektledare och eventuell styrgrupp, läs mer information om ett projekts organisation och bemanning i kapitel 3. *Projektterminologi och fördjupad information*. Intressentanalysen kan göras i den här fasen, eller i nästa fas; planeringsfasen.

2.3 Planeringsfasen

I planeringsfasen är syftet att säkerställa projektets väg mot projektmålen genom planering av projektorganisationen, samt definitioner av tid, resurser och kompetenser. En projektplan tas fram som detaljerat beskriver projektets premisser, samtliga projektprocesser och hur projektmålen ska uppnås. Projektplanen är projektets styrdokument och där finns all information för genomförandet; mall för projektplan finns att ladda ner. Alla ska kunna förstå projektplanen och den ska användas av projektägaren, styrgruppen och projektledaren.

Projektplanen bör beskriva och innehålla:

- mål; projektmål och effektmål
- tids- och aktivitetsplan (Gantt-schema)
- budget och projektekonomi
- projektorganisation
- intressentanalys
- SWOT-analys/riskanalys
- kommunikationsplan
- plan för utvärdering/effekthemtagning

Projektledaren utses i den här fasen, om detta inte gjorts tidigare, och förbereder projektet i dialog med projektägaren. En projektgrupp utses också med ansvar för projektets operativa arbete. I denna fas är det viktigt att få med synpunkter från alla intressenter. Projektplanen ska godkännas av projektägaren, styrgruppen och projektledaren. Den ursprungliga projektplanen, originalplanen, utgör referensplan till de ändringar och anpassningar projektet sannolikt kommer behöva göra under genomförandefasen.

2.4 Genomförandefasen

I genomförandefasen utförs själva projektaktiviteterna och projektresultatet arbetas fram. Aktiviteter och kostnader ska regelbundet följas upp, avvikelser ska analyseras och eventuella ändringar hanteras. Denna fas pågår vanligtvis i 12 – 48 månader. Antingen kan projektmålen, eller resultaten, levereras mot slutet av projektet eller så kan flera delleveranser ske. Kom ihåg att samla resultaten löpande under genomförandet av projektet.

Projektledaren ansvarar för att leda och fördela arbetet i projektet, samt för löpande rapporter av projektets framdrift och process till styrgruppen. Projektplanen utgör ledningsstöd för projektledaren i genomförandefasen. Olika omständigheter kan kräva förändringar av det planerade projektet. I de fall planerad tid, kostnad eller kvalitet inte kan uppnås, vid så kallade större avvikelser, ska beslut om hur detta ska hanteras fattas av styrgrupp. Ytterst kan ett sådant beslut innebära att projektet avslutas i förtid.

2.5 Avslutningsfasen

Projektet ska avslutas enligt planering, övergå till ordinarie verksamhet och resultat ska förvaltas. Inget operativt arbete med aktiviteter sker i avslutningsfasen och arbetet pågår vanligtvis i ca 2 – 4 månader. Ju mer delaktiga användare, kunder och intressenter har varit under de tidigare faserna, desto lättare kommer förvaltnings- och implementeringsarbetet att vara. Ytterst ansvarar projektägaren för att projektresultatet överlämnas till linjeorganisationen (ordinarie verksamhet), detta inkluderar även projektets dokumentation. Projektets resultat utvärderas enligt plan. Aktiviteter i avslutningsfasen:

- Projektledaren skriver en slutrapport. Denna ska godkännas av projektägaren, samt förmedlas till alla som internt är berörda av projektet och dess resultat.
- Projektägaren säkerställer implementering och förvaltning av projektresultat.
- Arbete enligt dissemineringsplanen – spridning av projektresultat och aktiviteter i samband detta.
- Samtliga planer ska följas upp.
- Projektkonton avslutas och eventuell efterkalkyl tas fram.
- Hantering av riskhändelser, metoder, samarbete och individuella insatser utvärderas.
- Styr- och projektgrupp avvecklas.
- Dokumentation och arkivering.

2.6 Projektets nytta – resultat och effekter

Projektägaren har ett stort ansvar för att projektets resultat används och bidrar till avsedda förändringar efter projektets avslut. I projektets resultat ingår både uppnådda prestationer och effekter. Resultaten behöver formuleras som mätbara och konkreta mål så att man kan avgöra om insatserna och aktiviteterna hade avsedda effekter. Resultaten ska slutligen spridas, förvaltas och användas. Ofta har projektets finansiär(er) krav på hur detta arbete ska ske. Har Region Gotland finansierat projektet ska t.ex. projektägaren delta i erfarenhetsträffar och eventuella seminarier för resultatredovisning eller slutrapportering.

Om resultaten används på ett ändamålsenligt sätt uppnås de långsiktiga effekter, förändringar på samhällsnivå, som initialt önskades och var anledningen till att projektet startades. Effekthemtagning handlar alltså om att se till att projektet ger den önskade nytta som var tänkt, att man verkligen tar omhand och använder resultatet. Det är projektägaren som ansvarar för mätning och utvärdering av effektmålet. Följande frågor kan utgöra grunden för en utvärdering av nyttoeffekterna:

- Vilken är projektets nytta?
- Hur ska nyttan realiseras och av vem?
- Hur och när följs nyttan upp?
- Vilka mätetal/indikatorer ska användas för att mäta nyttan?

Mätningen av indikatorerna görs vid projektets slut och gärna en viss förutbestämd tid efter projektavslutet. Du kan läsa mer om indikatorer i den här guiden. Arbetet bör finnas beskrivet i utvärderingsplanen. Nuläget, det vill säga läget innan projektstart, utgör referensmätningen för att jämföra om effektmålet har uppnåtts. Utan kunskap om läget innan projektstarten är det svårt att bevisa om projektet gjorde någon skillnad och om avsedda effekter uppnåddes eller inte.

3. Projektterminologi och fördjupad information

För att förstå projektmetodik behöver man förstå viss terminologi, det vill säga fackuttryck och termer. Nedan förklaras vissa projektbegrepp i alfabetsordning tillsammans med mer information, frågeställningar att fundera kring eller besvara, och ibland finns konkreta tips.

Aktiviteter och aktivitetsplan

- Ni måste ange ett antal huvudaktiviteter i er ansökan. Dessa kan till exempel vara: kartläggning och analys, kompetenshöjande insatser och utbildning, uppsökande verksamhet och personliga besök, erfarenhets- och informationsträffar, workshopar, coaching, studieresor, deltagande i säljevent och mässor, plattformar för samverkan, etc.
- Projektets aktiviteter ska vara tydliga och specifika, integrera hållbarhet och de horisontella kriterierna, överensstämna med gällande regler, lagar och förordningar. Aktiviteterna ska vara tydligt kopplade till projektets mål.
- Förutom de aktiviteter som rör projektets mål bör ni också planera för och ange aktiviteter för att reflektera, följa upp, utvärdera och lära.
- Ni behöver också ange aktiviteter som förbereder för projektets slut och för hur resultaten ska användas och spridas.
- Ju mer specifik aktivitetsplanen är, desto lättare blir det för er att tillsätta resurser och budgetera och sedan styra, leda och genomföra projektet.

Avgränsning

- Vad ska projektet *inte* fokusera på eller göra?
- Uttryck projektets avgränsningar så att det är tydligt vad som ligger utanför projektets mål och verksamhet.
- Tydliga avgränsningar bidrar till fokus och kvalitet i arbetet med projektet.

Bilagor

- Olika typer av bilagor skall laddas upp i samband med ansökan, till exempel budget. Finns inte de efterfrågade bilagorna som finansören kräver i ansökan är den ogiltig.
- Vanliga bilagor som efterfrågas är: förändringsteori, upphandlingsplan, missiv, delegationsordning, avsiktsförklaringar (Letters of Intent) från samverkansaktörer, och medfinansieringsintyg ifall detta är aktuellt.
- Mallar för efterfrågade bilagor finns på finansörernas hemsidor och kan vara anpassade till varje utlysning.

Budget och projektekonomi

- Alla projekt ska präglas av kostnadseffektivitet. Det innebär att medlen ska användas så effektivt och ändamålsenligt som möjligt, och att alla åtgärder ska genomföras till lägsta möjliga kostnad.
- Börja tidigt i planeringen med budgeteringen då den tar tid.
- Budgetera utifrån vad varje projektaktivitet kräver för resurser.
- Exempel på kostnader är projektpersonal, externa tjänster, aktivitetskostnader, resor och logi, materiel och hyra av lokaler.
- Exempel på intäkter är offentliga bidrag, privata bidrag och avgifter för projektdeltagare.
- Medfinansieringen - vem är medfinansier och i vilken omfattning? Kontanta medel? Arbetsinsatser, lokaler och andra värden? Deltagarersättningar?

- Separat budgetfil ska laddas upp med ansökan. Titta tidigt i planeringsprocessen hur detaljerad den är. Används schabloner eller faktiska kostnader?
- Tydlighet i budgetposter - särskilj utgifterna. Lägg upp ett separat projektkonto i bokföringen om ni beviljas medel.
- Indirekta kostnader är t.ex. OH-kostnader. Ofta sker ett påslag för dessa i schablonform.
- De minimis - får organisationer/företag som deltar i projektet annat statsstöd? Om "ja" så måste detta redovisas.
- Om en resultat- eller spridningskonferens planeras i avslutandefasen behöver den finnas med i som en egen post i budgeten.

CFAR-nummer

- Ett arbetsställenummer är ett nummer som är specifikt för er arbetsplats. Det kan även kallas CFAR-nummer och är arbetsställets åttasiffriga identitet som tilldelas av SCB:s företagsregister. Detta ska alltså anges med åtta siffror.
- Sök fram ert CFAR-nummer här: www.cfarnrsok.scb.se/

Disseminering/spridning av resultat

- Av vem ska resultat spridas – när – i vilka forum – var någonstans – och varför?
- Marknadsföring av vilka resultat? Kostnader för detta?
- Självklara spridningskanaler är projektägare, samverkanspartners, referens- och styrgrupp, och intressenter.
- Möjliga andra spridningskanaler är lokalpressen, sociala medier, webinarier, seminarier, konferenser och intresseorganisationer.
- Ta initiativ! Kan ni ordna pressmeddelanden, informationsmöten eller en slutkonferens?

Forskning

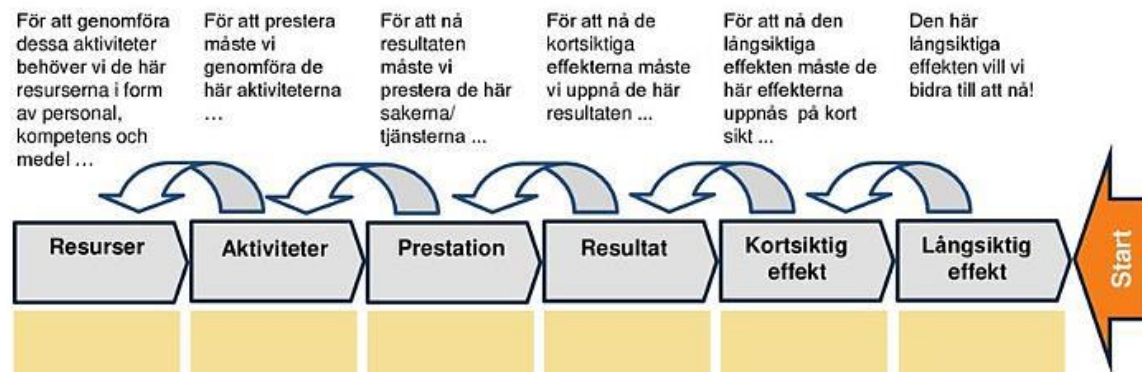
- Finns forskning som kan vara relevant? Evidensbaserade projekt är efterfrågade.
- Ta kontakt med akademien – stäm av, få tips, förankra och kanske samarbeta?
- Följeforskning är när akademien löpande följer projektet - kanske kan detta vara aktuellt?

Förändringsteori

- Förändringsteori syftar till att synliggöra hur ni med projektinsatserna avser att förändra de oönskade tillstånden som identifierats i problemanalysen.
- Förändringsteorin illustrerar i grafisk form dels aktiviteter inom ramen för en insats, dels målen som beskriver vad aktiviteterna är avsedda att leda till för resultat i form av prestationer och effekter. Förändringsteorin tydliggör därmed kopplingen mellan aktiviteter och förväntade resultat, samt effekter.
- Interventionslogik är ett annat namn på förändringsteori.
- Projektets förändringsteori synliggör alltså projektlogiken, dess styrkor och eventuella brister.
- Färdiga mallar finns ofta på finansiärernas hemsidor.

Bilden nedan är Europeiska socialfondens mall för förändringsteori:

Verktyg för förändringsteori



Horisontella kriterier

- De horisontella principer som måste genomsyra projekten är framför allt jämställdhet, jämlikhet, inkludering och icke-diskriminering. Dessa ingår i social hållbarhet, liksom ett normkritiskt och intersektionellt perspektiv. Läs mer på t.ex. [Svenska ESF-rådet horisontella principer](#).
- Finns passande metoder eller modeller att ta hjälp av? T.ex. hos JämKART, JämKAS, 4-R, eller Handisam?
- Alla projektmöten bör ha perspektiven jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet som stående punkter på agendan.

Hållbarhetsdimensionerna – social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet

- Samtliga finansiärer kräver att projekten är hållbarhetsbedömda i förhållande till de sociala, ekologiska och ekonomiska dimensionerna. Hållbarhet som drivkraft måste finnas med i hela projektiden och tydliggöras i varje projektfas.
- Som stöd i detta arbete finns Guide för hållbarhetsssäkring av er projektidé. I guiden kan man testa sin projektidé gentemot frågeställningar om hållbarhet utifrån alla tre dimensionerna.

Implementering och överföring av resultat

- Implementering av projektresultat handlar om att överföra resultaten i form av nya metoder, arbets- och förhållningssätt till den ordinarie verksamheten. Det kan också handla om kunskapsöverföring och förankring så att projektresultaten inkorporeras med övrig verksamhet.
- Implementering i linjearbetet: vad, vilka delar, kan anses som resultat värda att implementera och hur ska detta ske?
- Vilken roll spelar de olika projektparterna i implementeringsarbetet?
- Vem finansierar eventuell verksamhet efter projektavslutet?
- Forskning visar att planering och genomförande av olika insatser för implementering av resultat är framgångsfaktorer (information, produktifierad metodik, utbildning av användare, coaching och annat anpassat stöd).
- Ju tydligare målbild och aktiva intressenter, desto lättare att få till en lyckad implementeringsprocess.

Indikatorer

- En indikator är en variabel som används i förändringslogik för att mäta hur bra projektet genomförs. Indikatorn ger information om en utveckling eller förändring och kan till exempel mäta uppfyllelsen av ett resultatmål.
- Projektet förväntas utvärdera utfallet med hjälp av indikatorerna och ange detta i läges- och slutrapporter.
- Mätbara indikatorer ska vara tydliga, konkret uttryckta med siffror och/eller procentsatser.
- En effektkedja med indikatorer kan exempelvis se ut så här:

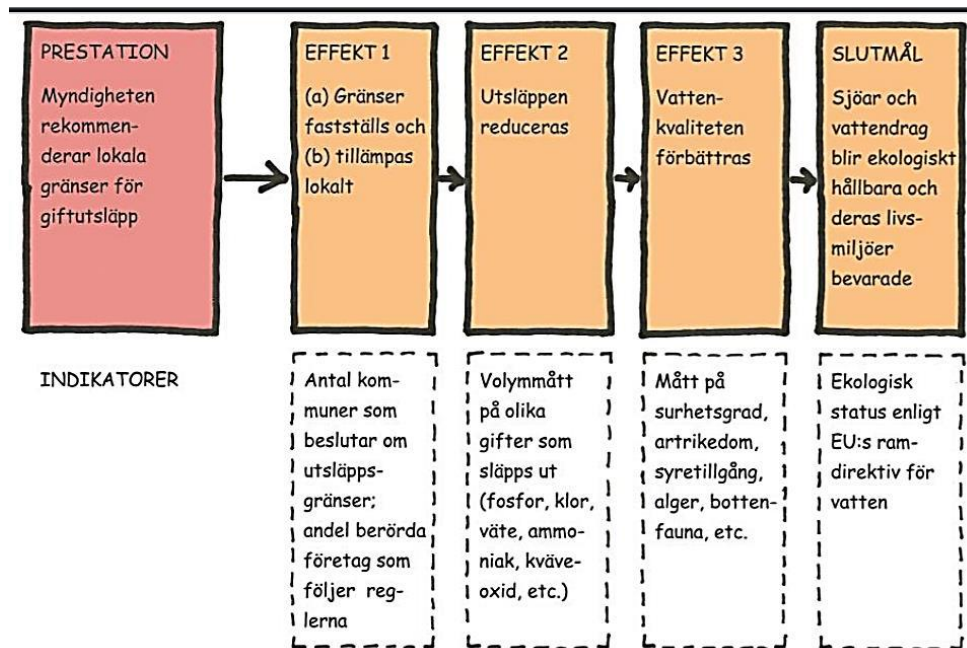


Bild: Tillväxtverket, exempel på effektkedja.

Innovationsgrad eller unicitet

- Nyttänkande kan vara prioriterat i utlysningen och gälla arbetssätt, metoder, verksamhet eller involvering av nya parter i näringsliv eller ideell sektor.
- Har ett nytt behov identifierats eller uppstått?
- Arbetar projektet med effektivisering? Hur kan resurser användas optimalt?
- Är projektet unikt i sin sektor? Utveckla och förklara på vilket sätt.

Intressenter/intressentanalys

- En intressent är en organisation, funktion eller person som har intresse av projektets verksamhet och resultat.
- Vilka övriga intressenter finns förutom samverkanspartners? Vilka fler kommer projektet till gagn?
- Vilka är primärt berörda av projektet och vilka är sekundärt berörda?
- De intressenter som passar in under område A är lämpliga att involvera i styr- eller referensgrupper.

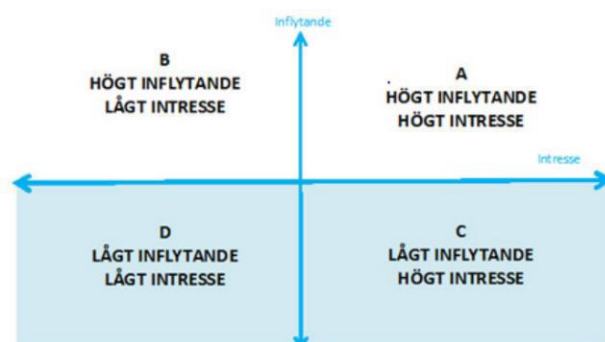


Bild: Projektmodell, intressenter.

Kommunikationsplan

- Som underlag för projektets verksamhet och aktiviteter behövs en kommunikationsplan. Skapa den gärna tillsammans med kommunikatör.
- Vilka är projektets interna och externa målgrupper för kommunikationsinsatser – på lokal, regional, nationell och internationell nivå?
- Vilket budskap har ni? Har ni olika budskap eller information till olika målgrupper?
- Vilka kanaler vill ni använda och vilka kanaler är effektiva?
- Kommunikationsaktiviteter kan vara brev, telefonsamtal, webb, sociala medier, nyhetsbrev, annonser, filmer, och trycksaker. Andra kommunikationsarenor är t.ex. massmedia, möten, workshoppar, seminarier och konferenser.

Långsiktighet

- Alla finansiärer vill se projekt med långsiktiga resultat och effekter.
- Hur lever projektets resultat kvar efter projektavslutet? Hur skall projektet implementeras i reguljär verksamhet på ett långsiktigt och hållbart sätt?
- Förankring i verksamhetens strukturer på en aggregerad nivå?
- Försök bygga hållbara strukturer baserade på de sociala, ekologiska och ekonomiska dimensionerna.
- Finns ett mervärde för andra regioner, kommuner och intressenter att ta del av projektresultat och -aktiviteter?
- Finns synergieffekter? Använd ett holistiskt perspektiv och lyft blicken!

Lärande och erfarenhetsutbyte

- Ordna gärna regelbundna träffar för lärande och erfarenhetsutbyte för projektets intressenter och deltagare.
- Behövs kompetensutvecklingsinsatser för projektgruppen (arbetsgruppen)?
- Bygg in lärtillfällen där projektgruppen kan få återkoppling (gärna från den externa utvärderaren, om en sådan finns).
- Kan projektet förändra attityder, förhållningssätt och arbetssätt för att skapa grogrund för en lärande miljö?

Metoder och modeller

- Finns etablerade metoder eller modeller som ni tänker använda?
- Vilka metoder eller modeller ska användas i projektet, alternativt testas, och varför? Beskriv dem kortfattat och hur de bidrar till projektets måluppfyllelse.

Missiv

- Missiv är ett intyg eller avtal undertecknat av behörig företrädare för organisationen och det ska bifogas ansökan. Missivet intygar att projektet är förankrat och kommer att fullföljas enligt ansökan.
- Undersök tidigt i processen vem som är firmatecknare och ska underteckna missivet.

Mål

- En mycket viktig del är projektets målsättningar - vad vill ni uppnå med projektet? Det kan vara flera delmål som bidrar till ett övergripande mål.

- Vilka är *projektmålen*? Är de S.M.A.R.T:a? Det vill säga specifika, mätbara, accepterade eller attraktiva, realistiska och tidsatta?
- Beskriv det *övergripande målet* i ett vidare perspektiv. Detta kallas även *effekt mål* (en större och mer långsiktig förändring). Projektmålen gäller under projektperioden, medan effektmålen gäller på lång sikt.
- Projekt mål(en) måste vara kopplade till och överensstämma med gällande styrdokument.
- Koppla mätbara indikatorer till varje mål.
- Aktiviteter och mål hör nära samman, men tänk på att hålla isär dem. Aktiviteter är ett sätt att uppnå målen. Att arrangera 15 seminarier till exempel är därför inget mål, seminarier är en aktivitet. Målet kan däremot vara att öka kunskapen hos de som deltar i seminarierna.

Målgrupp(er)

- Målgruppen beskriver vem projektet riktar sig till och varför. Vilka är den *primära* målgruppen och finns en *sekundär* sådan?
- Vilka avgränsningar finns? Vilka ingår inte i målgruppen?
- Vilken upplevelse av nuläget har målgruppen? Behövs en kartläggning av hinder och konflikter i olika aktörers regelsystem?
- Hur utgår projektet från målgruppens behov? Är målgruppen delaktig i planering och genomförande av projektaktiviteter?
- De horisontella kriterierna måste genomsyra projektet.
- Forskning visar att en delaktig målgrupp är en av framgångsfaktorerna i ett lyckat projekt.

Omvärldsanalys

- Gör en omvärldsanalys genom att samla kunskap om branschen/sectorn/området som projektet hör hemma i.
- Inventera regelverk, lagstiftning, konjunktur, konkurrensvillkor och liknande som påverkar projektet.
- Finns resultat av tidigare genomförda projekt inom samma område, både egna och sådana som andra har drivit? Undersök detta på alla relevanta nivåer: lokal, regional, nationell och internationell nivå.
- Ni kan till exempel söka bland tidigare projekt i [Tillväxtverkets projektbank](#) och [ESF-rådets projektbank](#). Finns liknande verksamhet som pågår någon annanstans just nu?
- Kan benchmarking av er projektidé med andras insatser ge er idéer och kunskap?
- Om den kunskap ni behöver inte finns så kan ni ansöka om och genomföra en förstudie som kartlägger förutsättningarna för ett framtida projekt.

Organisationskapacitet

- Vilken operativ kapacitet finns i er organisation?
- Vilka förutsättningar, kunskap, kompetenser i befintliga strukturer finns redan på plats? Kapacitet att handa anställda?
- Likviditet – vilken betalningsförmåga har er organisation?

Programkriterier

- Varje utlysning har egna ramar som en ansökan måste uppfylla och uttrycker de perspektiv som projektet innehållsmässigt måste handla om.
- Olika utlysningar kan rikta sig mot olika program mål hos en och samma finansör.

- Titta noga i utlysningstexten vad som krävs. Vilka politiska mål och prioriteringsområden gäller?

Projektdirektiv och projektplan

- Projektdirektivet är själva uppdragsbeskrivningen för projektet och syftet är att ge underlag för att starta projektet, eller inte. Det ska också ange de styrande ramarna för förberedelsearbetet; till exempel mandat för styrgruppen, och beslutspunkter. Projektdirektivet ändras inte under projektets gång.
- Projektplanen innehåller en beskrivning av projektorganisationen, tids-, aktivitets-, kommunikations- och utvärderingsplaner, riskanalys, information om projektdokumentation. En projektplan kan uppdateras under projektets gång, men en originalplan ska sparas för att använda vid utvärdering.

Projektkompetens: roller och funktioner

- Alla projekt har inte alla roller och funktioner som beskrivs nedan, utan anpassas till projektets behov och omfattning. Du kan läsa mer på webbsidan Projektorganisation och roller.
- Vilka interna kompetenser finns i organisationen? Vilka kompetenser måste upphandlas externt? Behövs upphandlingskompetens?
- Vilken tidsomfattning kräver projektrollerna? 100 %, 50 %, 25 %, etc.?
- Tidsredovisning: det måste vara tydligt och bestämt hur projektpersonalen och deltagare tidsredovisar.
- Projektägare: projektets bank och företrädare med formell och juridisk roll. Härbärgerar och redovisar projektet till bidragsgivaren. Innebär ofta arbetsgivaransvar.
- Projektledare: leder det operativa arbetet, projektets företrädare med ansvar för projektresultat och visst beslutsmandat. Bild: Illustration, projektteam
- Projektadministratör: administrerar projektet i samråd med projektledaren.
- Projektekonom: ansvarar för ekonomiska underlag och ekonomisk rapportering.
- Projektcontroller: stöd till projektledaren i komplexa projekt. Samordning av ekonomi, avtal, anbud, upphandlingar, konsekvensanalyser, uppföljningar.
- Utvärderare: ofta krävs en extern utvärderare som utvärderar och följer upp projektet.
- Projektgrupp: en arbetsgrupp som operativt planerar och utför projektaktiviteter. Jobbar nära projektledaren.
- Andra vanliga roller/funktioner är: kommunikatör, kvalitetssäkrare, styr- och referensgrupp.

Projektlogik

- En tydlig projektlogik måste finnas, det vill säga en tydlig koppling mellan utlysningens mål, projektets aktiviteter, förväntat resultat och effekter. Förändringsteori är den del av projektlogiken (se s. 10).
- Projektets aktiviteter ska ha en tydlig koppling till önskat utfall på kort sikt och effekter på lång sikt. Vilka aktiviteter skall genomföras och varför bidrar dessa till projektmålen?
- Riskanalysen är också en del av projektlogiken. Vilka hinder/strukturella hinder finns och vilka konkreta åtgärder sätts in om dessa uppstår?
- Förändringsteori kallas också interventionslogik, och är alltså orsakssamband och antaganden kring hur målen ska uppnås.

- Figuren nedan visar hur projektet skall utgå från utmaningar och behov för att slutligen landa i det önskade sluttilståndet:

Figur 1.1 Interventionslogik med resultatkedja

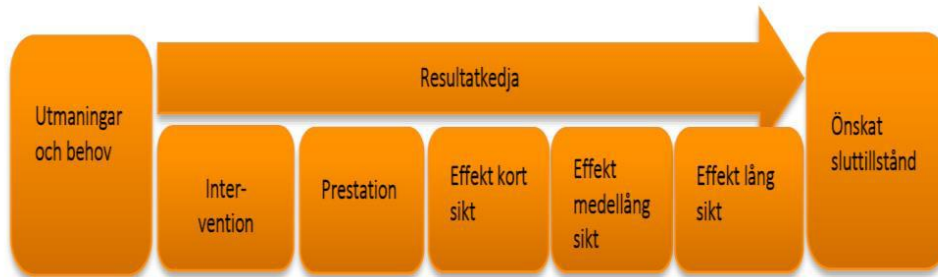


Bild: Europeiska regionala utvecklingsfonden, Interventionslogik.

Projektname

- Projektname bör inte vara för långa, och det behöver finnas en koppling mellan namn och projektets syfte.
- Ofta uppkommer projektname sent i processen, när projektets kärna finns på plats.
- Om bara akronymer används så måste man ganska enkelt kunna härleda projektinnehållet.

Projektperiod

- Projektstart och projektavslut måste tydligt anges.
- Projektperioden innefattar hela tiden då projektet pågår. Jämför detta med aktivitetsperiod, dvs. den period då projektaktiviteter utförs i genomförandefasen.
- Några exempel: ERUF - ett projekt kan pågå mellan 1 och 3 år. ESF - information finns i den aktuella utlysningen. Interreg - de flesta projekt pågår mellan 2 och 4 år.
- Förstudier är ofta ca 12 månader.

Projektresultat

- Projektresultaten är både direkta och indirekta resultat efter projektets avslut. De kan alltså vara konkreta leveranser och prestationer, men också kort- och långsiktiga effekter som uppnås tack vare projektets verksamhet.
- Vilka är de förväntade resultaten på individnivå, organisationsnivå och projektnivå?
- När och hur görs en nollmätning (referensmätning)? Dvs. läget vid projektstart så att ni kan jämföra resultat och indikatorer vid projektavslut.
- Projektägaren (stödmottagaren) har det största ansvaret för att projektets resultat faktiskt används och att projektet skapar långsiktiga och hållbara effekter.
- Vilka var framgångsfaktorerna? Vilka fallgropar fanns?
- När projektet avslutas är det endast den operativa projektverksamheten som ska upphöra. Det är projektägarens uppgift att därefter sprida, förvalta och använda resultaten. De ska tillsammans med erfarenheter från projektet överföras till nya sammanhang för att implementeras i ordinarie verksamhet eller linjeorganisation.

- Figuren nedan illustrerar processen från insatt resurs till varaktig effekt:

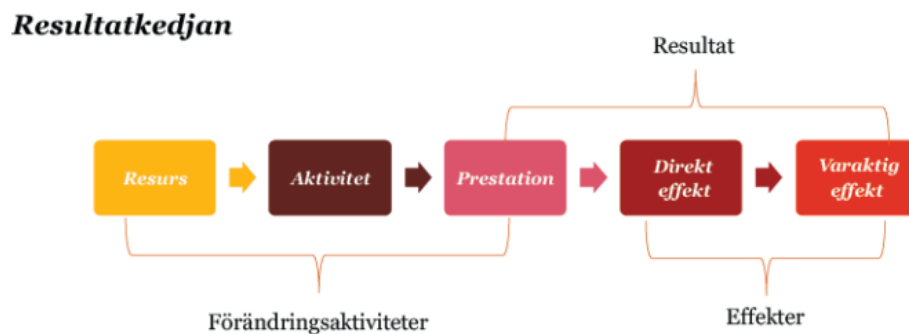


Bild: ESF-rådet, Förändringsteori.

Referensgrupp

- En referensgrupp kan ge ytterligare en dimension till projektet och fungera som bollplank.
- Den här gruppens uppgift är att ge råd och stödja projektet med sina kunskaper. Ni kan även använda referensgruppen till att förankra projektet och sprida resultaten.
- Utgå från er intressentanalys när ni utser en referensgrupps medlemmar.

Resurser

- Kvalitet, tid och resurser är de tre grundpelarna i ett projekt – vad skall göras, när skall det vara klart och hur mycket resurser får användas?
- Konkreta resurser är till exempel pengar, människor, tid, material, utrustning och lokaler.
- Andra resurser eller förutsättningar kan till exempel vara stöd från ledningen, beslutsmandat, ramar, kultur och normer, lagar eller politik.

Riskanalys

- En redogörelse för eventuella risker och tänkta åtgärder för att minimera skador orsakade av riskhändelser kommer att efterfrågas i samband med ansökan.
- En exempelmall för riskanalys finns bland annat på Tillväxtverkets hemsida: [Riskanalys](#).
- Genomför en SWOT-analys (S= styrkor, W=svagheter, O= möjligheter, och T= hot).



Samverkanspartners och avtal

- Finns samverkan med näringslivet eller idéburen sektor? Vilka aktörer kommer ni samverka med och varför? Beskriv vilka parterna är och varför de är rätt för just det här projektet.
- Hur är projektet förankrat hos dessa och hur stark är förankringen?

- Upprätta samverkansavtal med era partners (dessa ska laddas upp i samband med ansökan). Avtalen skyddar parternas intressen och tydliggör åtaganden. Punkter att inkludera är: vilka parterna är, avsikten med samarbetet, giltighetstid, parternas bidrag i projektet (kompetens, kontakter, tid, pengar, lokaler, etc.), villkor för utbetalningar och gärna förväntat projektutfall.
- Samverkansavtal kallas även Letter of Intent, avsiktsförklaring och samarbetsavtal.

Skalbarhet

- Kan projektet skalas upp eller ner? Dvs. kan kapaciteten i projektet anpassas efter skiftande behov? Finns flexibilitet?
- Det går att ansöka om förändringar av projektaktiviteter ifall behov av detta framkommer eller tydliggörs i en analys- eller förstudiefas. Det är viktigt att underrätta en finansiär om större förändringar.

Styrgrupp

- En styrgrupp är ett beslutande organ som fastställer att projektets verksamhet är i linje med fastställda mål. Den fastställer också projektplanen, granskar resultat, beslutar om ändringar och hanterar risker.
- Styrgruppen mottar även uppföljningsrapporter och utvärderingar vid angivna tillfällen.
- Många mindre projekt har ingen styrgrupp, då ligger ansvaret hos projektägaren.
- Ange tydligt vilka roller som ingår i er styrgrupp och vilka positioner ledamöterna har. Om möjligt, ange ledamöterna redan i ansökan.

Syfte

- Projektets syfte besvarar helt enkelt frågan varför projektet ska finnas? Vilka är vinsterna med projektet – på samhälls-, sektors-, organisations- och individnivå?
- Identifiera och beskriv det viktigaste skälet för att genomföra projektet i en eller ett par meningar, till exempel att något saknas, behöver utvecklas, eller ett problem behöver lösas.
- Syftet anger vilka effekter man vill uppnå, medan ett mål beskriver vilka resultat man vill uppnå. Målen bör vara mätbara, medan syftet inte är det.
- Målgruppens uttryckta behov behöver en tydlig koppling till projektets syfte.

Tidplan

- Gör en övergripande tidplan för analys- eller förstudiefasen, genomförandefasen och avslutningsfasen.
- Gör sedan en detaljerad tidplan för genomförandefasen då projektaktiviteterna äger (aktivitetsplan).

Uppföljning och utvärdering

- Uppföljning handlar om vad projektet gör, alltså aktiviteterna och deras utfall.
- Utvärdering handlar om hur ni genomför projektet och vad aktiviteterna leder till på kort och lång sikt, alltså deras resultat och effekter. Ni ansvarar internt för att följa upp och utvärdera projektet. Beroende på projektets storlek och komplexitet kräver vissa finansiärer att ni anlitar en extern utvärderare.
- Finns en plan för utvärdering som följs systematiskt?
- Kan en följeforskare kopplas in? Kan akademien eller yrkeshögskolan medverka?
- Med hjälp av de mätbara indikatorerna kan ni följa upp ert projekt löpande och få information om, och signaler på, om projektet är på rätt väg.

- Olika typer av utvärdering är egenutvärdering, extern utvärdering och löpande utvärdering.

Upphandling

- Om ert projekt kommer att göra offentliga upphandlingar ska ni anpassa er projektorganisation och projektplan efter det. Ibland krävs en inköps-/upphandlingsplan i samband med ansökan.
- En upphandlingsplan ska tydligt visa vilka upphandlingar ni planerar att göra och vilka upphandlingsformer ni ska använda (enligt LOU, LUF eller LUK).

Återrapportering

- Vem ansvarar för rapportering och vilka är mottagarna? Finansiär, projektägare, projektledare, styr- och referensgrupp?
- Om delrapporteringar sker månadsvis, kvartalsvis eller halvårsvis framgår av projektbeslutet.
- Slutrapportering – täck alla delar i projektplanen.
- Var noga med deadlines och arkivering av viktiga projektdokument.

4. Framgångsfaktorer

Projektformen är en vanlig arbetsform, men trots detta misslyckas många projekt. Forskning visar dock att det finns många gemensamma faktorer för lyckade projekt. Nedan följer några av dessa faktorer:

- ✓ En aktiv projektägare.
- ✓ En professionell och engagerad styrgrupp.
- ✓ En kompetent projektledning med tillräckliga resurser.
- ✓ Tillräckligt med projektpersonal med rätt kompetens.
- ✓ Tydligt syfte och mål.
- ✓ Engagerade och involverade mottagare/målgrupper med rätt förutsättningar att dra nytta av projektets resultat.
- ✓ Systematiskt arbete med uppföljning, utvärdering och lärande. Kompetent löpande utvärdering som bidrar till att projektet leder mot målen.
- ✓ Gedigen förankring i stödmottagarens egen organisation.
- ✓ Projektet ligger i fas med stödmottagarens ordinarie verksamhet.
- ✓ Projektet är förankrat i organisationen och regionalt.
- ✓ God intern och extern kommunikation finns.
- ✓ Projektets verksamhet och resultat tas omhand och implementeras vid projektavslut.

Ett lyckat projekt

1. levererar överenskommet resultat
2. i rätt tid
3. till rätt kostnad



Alla projekt kan liknas vid en liksidig triangel, vars sidor representerar begränsningarna tid, budget och omfattning. Som allmänt bekant, går det inte att ändra en faktor utan att minst en av de andra faktorerna också påverkas. Om omfattningen ökar, måste projektägaren skjuta till mer pengar eller senarelägga slutrapporten. I annat fall kommer kvaliteten på resultatet sjunka, vilket bildligt kan uttryckas som att triangeln inte längre kommer vara liksidig.

Bild: Projektmodell, projektriangeln.

5. Källor

Tillväxtverket, ESF-rådet, Region Gotlands projektmodell, Bo Tonnquist *Projektledning*, 2018