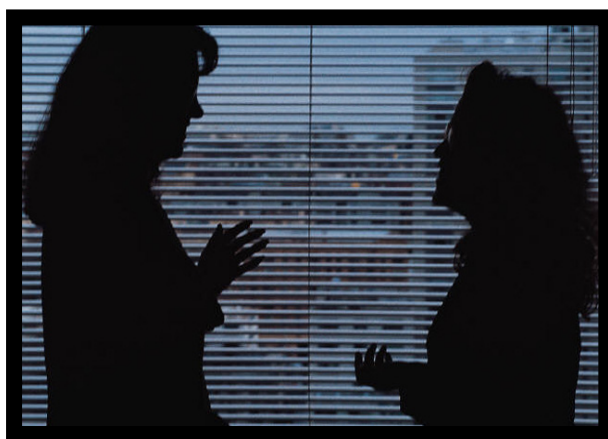


Riktlinjer för projektarbete i Svenska Röda Korset



Reviderade 2010-02-02

Innehållsförteckning

Inledning	3
Projekt	3
Syfte med en projektmodell	3
Så här använder du Riktlinjerna	3
Projekt i Svenska Röda Korset	4
Ansvarsfördelning	4
Kriterier för projekt	4
Definitioner	4
Projektprocessen i Svenska Röda Korset	5
Vägval 1: Beslut om förstudie	6
Analys av idé ⇒ förstudie	6
Förstudieuppdraget (Förstudiedirektivet) innehåller	7
Förstudierapporten innehåller	7
Vägval 2: Uppdragsgivaren beslutar att initiera ett projekt – förberedelsefasen inleds	8
Projektuppdrag/direktiv	9
Projektuppdraget/direktivet innehåller:	9
Projektplan	9
Projektplanen innehåller:	10
Projektmålets tre delar	11
Målbeskrivning	11
Indikatorer	12
Avgränsningar	12
Framgångsfaktorer	12
Resursbedömning	13
Riskanalys (se bilaga 1)	13
Vägval 3: Uppdragsgivaren/styrgruppen beslutar om genomförande av projektet (se bilaga 2)	13
Vägval 4: Styrning under projektet – uppföljningsprocessen	14
Uppdragsgivarens uppföljning	14
Projektledarens uppföljning	14
Tidplan	15
Vägval 5: Avslutning av projektet – uppdragsgivaren/ styrgruppen beslutar om projektavslut och resultatutvärdering	16
Avslut – slutrapport	16
Utvärdering av projektet	16
Vägval 6: Uppdragsgivaren beslutar om hur projektets resultat ska hanteras. Projektet avslutat	17
Projektorganisation	18
Intressenter och kommunikation	20
Kommunikationsplan (se bilaga 3)	20
Effektutvärdering	20
Projektrum – Quick Place – på Rednet	21
Arkivering	21
Litteraturtips	22
Bilaga 1	23
Miniriskmetoden Värdera 1–5 där 1 är lågt och 5 är högt	23
Bilaga 2	24
Checklista innan start av projekt	24
Bilaga 3	25
Kommunikationsplan, exempel	25

Inledning

I den ständiga förnyelsen av Röda Korsets verksamhet är ett projektorienterat arbetssätt en möjlighet att öka effektiviteten, skapa en kreativ miljö med utrymme för att skapa nytt och ta tillvara såväl frivilligas som anställdas kompetens.

Röda Korset strävar efter att:

- arbeta i projekt i de situationer där projektformen är bästa metoden
- medarbetarna har en grundläggande kunskap om projektarbete.

Projekt

Projekt handlar om att kraftsamla för att nå resultat. Projektformen är en strukturerad arbetsmetod som underlättar för oss att bli mer målinriktade och ta tillvara olika kompetenser och eldsjälar i organisationen. Projekt är ett förändringsinstrument och organiseras utanför den ordinarie verksamheten och arbetsorganisationen för att pröva något nytt. Rätt använd ger projektarbetsformen en tydlig ansvars- och arbetsfördelning, en förenklad beslutsprocess, en samarbetsform som är direkt anpassad för uppgiften och som gör det möjligt att sätta samman personer över olika organisatoriska gränser. En tydlig och tidsbestämd uppgift gör det också lättare att engagera nya frivilliga medarbetare och att involvera målgruppen. Uppföljning och utvärdering av projekt och diskussion av erfarenheter bidrar till ökat lärande.

Syfte med en projektmodell

Vi får:

- en gemensam syn på projektprocessen från "ax till limpa" oavsett projektets karaktär
- gemensamma begrepp och definitioner
- högre kvalitet i projekten
- ökad jämförbarhet mellan olika projekt
- stöd i vår strävan att vara en lärande organisation.

Så här använder du Riktlinjerna

Riktlinjerna är tänkta att användas som vägledning, "uppslagsbok", arbetsverktyg t.ex. innan man startar ett projekt, när man ska göra en förstudie eller projektplan eller är osäker på roll- och ansvarsfördelning i projekt.

Riktlinjerna för projektarbete i Svenska Röda Korset är en del i vårt kvalitetsarbete.

Se också "Projektadministration – tips och idéer" och FIDO-materialet "Så arbetar vi i projekt".

Projekt i Svenska Röda Korset

Ansvarsfördelning

Ledningen ansvarar för prioritering av tjänstemannaorganisationens projekt och kommunikation av projektresultat, beslutar om styrning av projektprocesser, ansvarar för att säkra resurserna till projektet och att de långsiktiga effekterna av projekten uppnås.

Region/avdelningschef ansvarar för motsvarande när det gäller regionala/arbetsområdesavgränsade projekt.

Kretsstyrelsen ansvarar på samma sätt för lokala projekt. Då flera kretsar samverkar i ett projekt är en av kretsarna uppdragsgivare. Samverkan regleras genom ett samarbetsavtal.

Kriterier för projekt

Projekt kan vara av många slag och bedrivs av såväl frivilliga som anställda medarbetare.

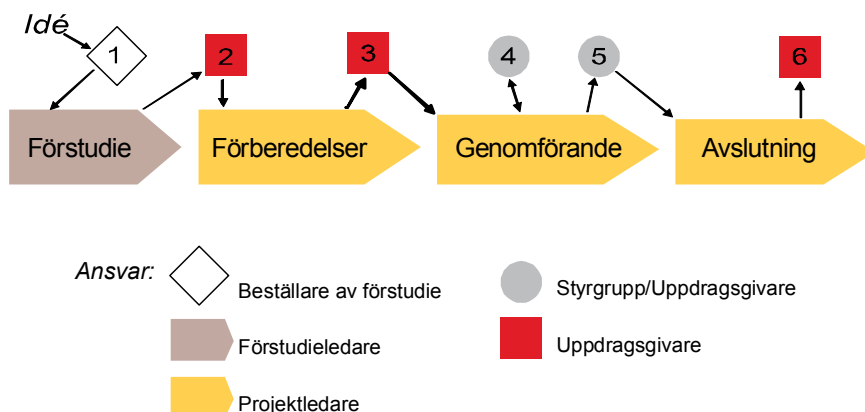
Olika sorters projekt ställer olika krav och har olika förutsättningar, men följande kriterier är gemensamma för alla projekt i Svenska Röda Korset:

- definierad uppdragsgivare
- tydligt syfte
- tydliga effektmål
- tydliga projektmål
- bestämd tid för start och slut
- avgränsningar för projektet
- definierade intressenter
- särskilt avsatta personalresurser
- särskild uppgift, som skiljer sig från det ordinarie arbetet
- särskild organisation
- särskild budget (inklusive finansiering)
- fortlöpande dokumentation
- fortlöpande uppföljning
- utvärdering.

Definitioner

- **Syftet** med projektet är anledningen till att projektet startas – svarar på frågan ”*Varför?*” Syftet uttrycker en idé om förändring eller bidrag som projektet förväntas ge till ett större sammanhang eller mer övergripande vision. Projektets namn ska gärna spegla syftet.
- **Effektmål** är de förändringar/avtryck som uppdragsgivaren önskar att projektet ska bidra till i förlängningen – svarar på frågan ”*Vad* ska ha uppnåtts i ett längre perspektiv?”.
- **Projektmålet** är vad projektet ska åstadkomma – svarar på frågan ”*Vad* ska vara uppnått när projektet avslutas?”.
- **Metod** är sättet som målet ska uppnås på – svar på frågan ”*Hur?*”
- **Aktiviteter** är vad som konkret ska göras.

Projektprocessen i Svenska Röda Korset



Processen illustrerar beslutsflöde och ansvarsfördelning genom ett projekts olika faser; förstudie, förberedelse, genomförande och avslutning.

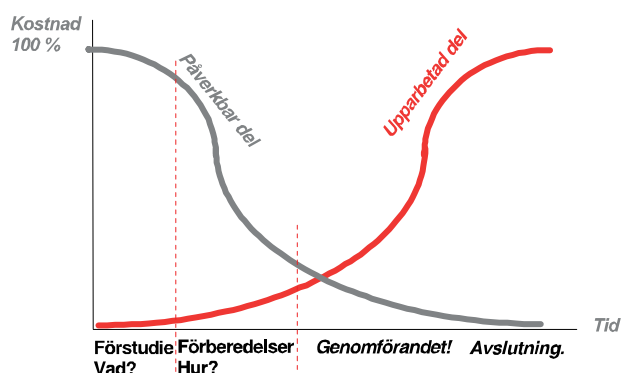
- Vägval 1:** Beslut om förstudie
- Vägval 2:** Uppdragsgivaren beslutar att initiera ett projekt – förberedelsefasen inleds
- Vägval 3:** Uppdragsgivaren/styrgruppen beslutar om genomförande av projektet
- Vägval 4:** Uppdragsgivaren/styrgruppen beslutar om projektets fortlevnad – uppföljningsprocessen
- Vägval 5:** Avslutning av projektet – uppdragsgivaren/styrgruppen beslutar om projektavslut och resultatutvärdering
- Vägval 6:** Uppdragsgivaren beslutar om hur projektets resultat ska hanteras. Projektet är avslutat.

Att tänka på

I inledningen kan man påverka inriktning och kostnader för projektet. Genom ett gott förarbete kan man också minska tid och frustration för projektdeltagarna. Lönsamt således att lägga tid på förarbete.

”Man kan aldrig kompensera fel riktning med högre hastighet.”

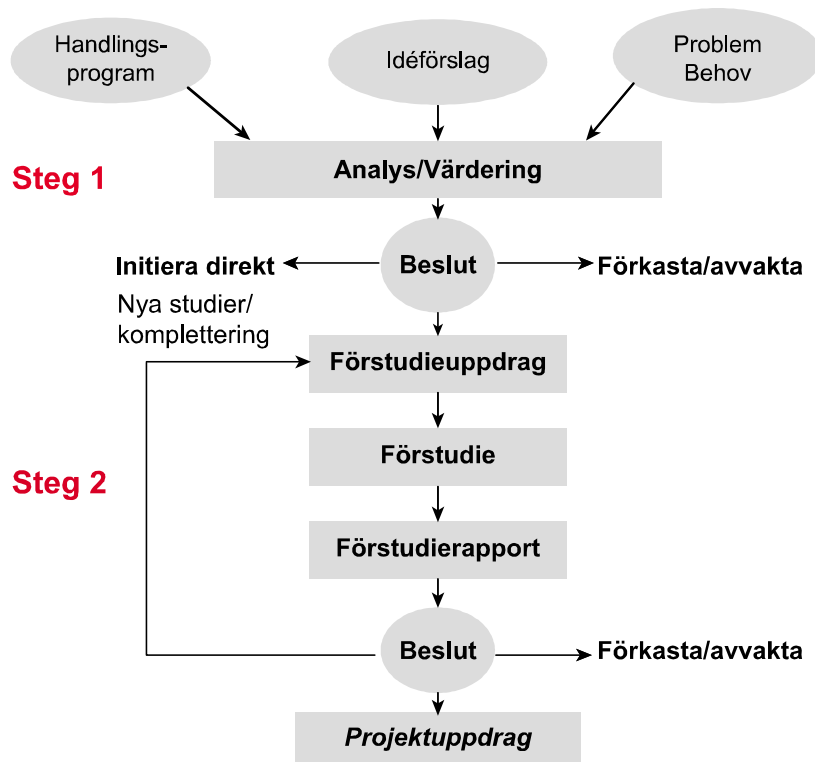
Kostnadskurvor i projekt



Vägval 1: Beslut om förstudie

Någon form av förstudie ska alltid föregå beslutet om att starta ett projekt. Impulsen till projektet kan vara en idé om förändring, ett upptäckt behov eller någon form av hinder i verksamheten. Förstudien är en prövning av idén och/eller en kartläggning av det arbete som gjorts tidigare och av de möjligheter som står till buds för att lösa det aktuella problemet. Lokala utsatthets- och kapacitetsstudier (LUKS) kan vara en /del av/ förstudie liksom utvärderingar av tidigare projekt.

Analys av idé $\Rightarrow$ förstudie



En begränsad förstudie kan genomföras inom ramen för ordinarie verksamhet och budget inom kretsen eller tjänstemannaorganisationen.

Inför ett större tänkt projekt kan det vara nödvändigt med en mer omfattande förstudie. Det är då uppdragsgivaren som beställer en förstudie och utser lämplig förstudieledare och beslutar om när förstudien ska starta och när den ska vara klar. Förstudieledaren kan vara en tilltänkt projektledare eller annan person. Han/hon ansvarar för att förstudien genomförs inom angiven tid med givna resurser och rapporterar till uppdragsgivaren om resultatet.

Förstudien ska resultera i en rapport som utgör beslutsunderlag för om ett projekt ska initieras eller inte.

Förstudieuppdraget (Förstudiedirektivet) innehåller:

- Uppdragsgivare
- Bakgrund/nulägesbeskrivning
- Vision – tänkt effektmål
- Uppdragets förutsättningar/avgränsningar – mot annan verksamhet/projekt
- Vad som ska belysas genom förstudien
- När förstudien ska vara klar och med vilken insats
- Kostnadsramar (ett begränsat förstudieuppdrag kan rymmas inom ordinarie budget)
- Övriga uppgifter som är relevanta för förstudieuppdraget t.ex. utvärderingar av tidigare liknande projekt, resultat av tidigare genomförd LUKS.

Förstudierapporten innehåller:

- Sammanfattning och förslag
- Bakgrund/se förstudieuppdraget
- Uppdragsgivarens effektmål
- Kartläggning – vad har framkommit vid ”undersökning av området”, vad har gjorts tidigare ex. i utvärderingar av tidigare projekt
- Beslutsunderlag med alternativa lösningar
- Rekommenderat alternativ med motivering
- Grov projektplan innehållande:
 - Syfte
 - Övergripande projektmål
 - Huvudtidplan
 - Avgränsningar
 - Riskanalys
 - Kompetens- och resursbehov
 - Budget
 - Konsekvensbeskrivning; hur kuggar ett ev. projekt in i andra projekt
 - Uppföljning
 - Utvärdering

Vägval 2: Uppdragsgivaren beslutar att initiera ett projekt – förberedelsefasen inleds



Håkan Flank/SRK

Förstudien kan leda till att uppdragsgivaren (projektbeställaren) formulerar ett projektuppdrag (direktiv), som lämnas till en styrgrupp eller direkt till en projektledare. För att garantera att projekt inom tjänstemannaorganisationen ligger i linje med Riksstämmans beslut och lever upp till organisationens kvalitetskrav/riktlinjer, ska en övergripande projektplan godkännas av generalsekreteraren innan ett projekt kan starta.

Obs! Projektledaren behöver inte vara densamma som förstudieledaren. Det är viktigt att som projektledare granska och tolka uppdraget noga och diskutera med uppdragsgivaren för att vara säker på att man är överens om mål och förutsättningar innan själva projektet startar. Observera att endast den som har rätt att besluta om tid och pengar dvs. ramarna för ett projekt, kan vara uppdragsgivare (se definitioner sid. 18–19). Om t.ex. flera kretsar samarbetar kan man lösa detta genom ett samarbetsavtal där en krets formellt står som uppdragsgivare. Viktigt om man t.ex. projektanställer en projektledare.

Projektuppdrag/direktiv

Uppdraget/direktivet som formuleras av uppdragsgivaren, ska vara skriftligt. Det är viktigt för projektledaren att ha ett dokument att utgå ifrån under tolkningsskedet och i dialogen med uppdragsgivaren. Direktivet bör vid behov korrigeras eller förtydligas, så att uppdragsgivare och projektledare är helt på det klara med vad uppdraget innebär.

Projektuppdraget/direktivet innehåller:

- Bakgrund till projektets tillkomst (t.ex. sammanfattning av förstudieresultat, Riksstämmans beslut)
- Syfte – varför ska projektet genomföras?
- Effektmål* – vilka avtryck förväntas projektet leda till på längre sikt?
- Övergripande mål – vad ska projektet uppnå? Obs! Tänk redan här på hur projektmålen ska utvärderas?
- Avgränsningar – vad ska projektet inte hantera?
- En grov uppskattning av de mänskliga och ekonomiska resurserna för projektet
- Grov tidplan, minst angivande av sluttidpunkt
- Projektledarens mandat
- Information och samråd – vem/vilka ska projektet informera och samråda med?
- Former för uppföljning och avrapportering
- Vem som fattar beslut om hur projektresultatet ska hanteras

*Observera att projektmål och effektmål inte är samma sak. Projektet ansvarar för att nå projektmålet, uppdragsgivaren ansvarar för att nå effektmålet.

Projektplan

Projektplanen utgör kvittensen på att förberedelsefasen är genomförd. Den ska på ett tydligt sätt visa hur projektledaren har tänkt genomföra projektet och vilka resurser man anser sig behöva.

Det är viktigt att projektplanen är förankrad i projektgruppen för att få en samsyn på hur man ska nå projektmålet och för att viktiga synpunkter kan komma fram i ett tidigt skede.

Projektplanen är till för att:

- målinrikta arbetet
- leda och styra projektet
- göra en riktig ansvars- och arbetsfördelning
- vägleda och stimulera alla som arbetar i projektet
- samordna resurser och insatser
- stämma av mot målet, kontrollera vägval och fatta nödvändiga beslut.

Projektplanen innehåller:

- Projektets namn – ska spegla projektet
- Bakgrund
- Uppdragsgivare
- Syfte
- Effektmål
- Övergripande projektmål och delmål
- Projektavgränsningar
- Risker och åtgärder (framgångsfaktorer)
- Tid- och aktivitetsplan (gärna grafisk)
- Uppskattning av resurser; bemanning, tidsåtgång, kompetens, utrustning, lokaler etc.
- Projektbudget (inklusive finansiering – intern och/eller extern)
- Projektorganisation (ev. styrgrupp, projektledare, projektgrupp – grafisk)
- Arbetsformer
- Dokumentation – vad som sker i projektet (protokoll, ”dagbok”)
- Ekonomisk projektredovisning
- Kommunikationsplan – former för information under projektets gång, internt och gentemot intressenter
- Uppföljning och utvärdering
- Former för slutrapportering och beslut.

Att tänka på:

Mål och hur man formulerar mål

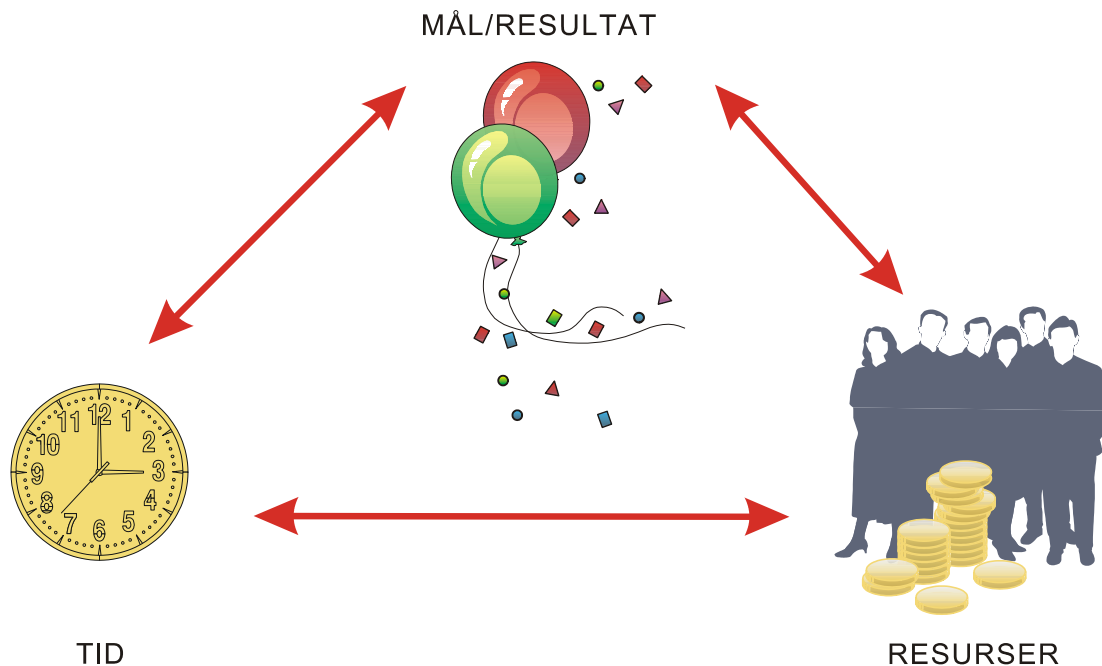
Tydliga mål är A och O för lyckat projektarbete. Hur vill vi att situationen ska vara när projektet är avslutat, vad ska vi konkret ha uppnått? Att skapa sig en levande målbild underlättar när man ska formulera målen. Ju mer målgruppen är delaktig – desto lättare är det att sätta realistiska och relevanta mål. Och hur ska vi utvärdera om vi lyckats? Redan när vi formulerar målen behöver vi fundera över hur utvärderingen ska göras.

Det övergripande projektmålet finns i det skriftliga direktivet från uppdragsgivaren. I dialogen med uppdragsgivaren preciseras målen ytterligare i termer av delmål, så att den slutliga formuleringen kan accepteras och omfattas av alla.

Alla mål varken kan eller bör formuleras från början i en projektplan, eftersom verkligheten till stor del kan vara okänd i ett förberedelseskede. En poäng med projektformen är att lära av processen och göra de förändringar i målbeskrivningen som följer av nya insikter. Förändring av det övergripande målet måste förankras i beslut hos styrgrupp eller uppdragsgivare.

Ett projektmål utgörs alltid av ett samspel mellan **mål/resultat, tid och resurser**.

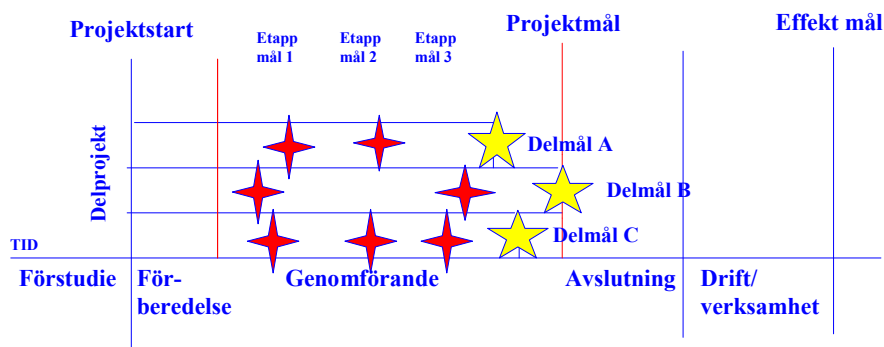
Projektmålets tre delar



Om någon av dessa dimensioner förändras under projektets gång kan det få konsekvenser för övriga dimensioner. T ex om man vill bibehålla målet men minska tiden så kan det medföra ett ökat resursbehov osv.

Målet kan formuleras som ett huvudmål med flera delmål, d v s mindre mål på vägen mot huvudmålet. Delmålen kan också brytas ner i etappmål, som underlättar uppföljningen. Har vi uppnått det vi tänkte i tid?

MÅLBESKRIVNING (delmål och etappmål)



Vi bör ställa vissa krav på alla målformuleringar, nämligen att målet ska vara:

Konkret	Målet ska vara tydligt uttryckt så att alla berörda förstår det på samma sätt. Alla tvetydigheter måste undvikas. Uttryck målet som ett tillstånd inte en aktivitet.
Realistiskt	Det ska vara möjligt att nå målet inom den tid och med de resurser som finns tillgängliga. Samtidigt är det viktigt att målet är ställt så pass högt så att det blir en sporre för projektmedarbetarna. "Lagom + 1" är en bra tumregel.
Mätbart/ Uppföljningsbart	För att kunna styra projektets inriktning och för att göra det möjligt att märka framsteg och resultat av arbetet är det viktigt att målet går att "mäta" och följa upp. Även kvalitativa mål kan "mätas" med hjälp av definierade indikatorer
Utvecklande	Målet ska motivera människor att ge sig i kast med problem och arbetsuppgifter. Det kan t.ex. handla om att man måste lära sig något nytt eller pröva nya arbetsformer.
Konsekvent	Målet måste stämma överens med organisationens övergripande mål. Om vi delar upp målet i ett antal delmål är det också viktigt att pröva att dessa delmål inte är motstridiga.

Indikatorer

När det gäller kvalitativa mål kan dessa vara svåra att mäta och någon form av kvalitetsindikatorer kan då vara nödvändiga att utveckla. En indikator är en "omständighet som tyder på något, anger, pekar ut något, mer eller mindre exakt". Kvalitetsindikatorer utgör specificerade *kännetecken* på kvalitet. Det kräver dock att vi har fastställt utgångsläget så att vi kan påvisa förändringen.

Avgränsningar

Avgränsningar innebär att klargöra vilka problem och frågor som projektet inte ska hantera. Det kan t.ex. vara relevant att tydliggöra geografisk avgränsning, målgrupp och de resursramar som sätts när det gäller budget, personal och tid för projektets start och avslut och som avgör projektets ambitionsnivå. Detta hjälper alla berörda att få fokus och realistiska förväntningar på projektet.

Framgångsfaktorer

Faktorer utanför projektet som måste fungera, genomföras, beslutas eller vara klart vid en viss tidpunkt, för att garantera projektets framgång.

Resursbedömning

Det gäller att tidigt göra realistiska bedömningar av hur lång tid som behövs och vilka resurser i övrigt som krävs. Ange behov av personalresurser för projektet d.v.s. den kompetens som behövs och den tid som respektive person ska kunna ägna sig åt projektarbetet. Vi rekommenderar att ni gör en projektbudget för att underlätta bedömning, tilldelning och uppföljning av de olika resurserna.

Det gäller att finna den rätta avvägningen mellan ambitionsnivå, den kalendertid som avsatts för projektet samt den egentliga tiden för projektarbetet, resurstiden.

Riskanalys (se bilaga 1)

För att undvika onödiga problem i projektarbetet kan det vara bra att göra en riskanalys för att på ett tidigt stadium upptäcka och ge underlag för hantering av risker och möjligheter. En riskanalys kan ge beslutsfattarna ett bra underlag och utgöra underlag för styrning av projektet. Det är också ett bra sätt att få projektgruppen att prata ihop sig eller för t.ex. medlemmarna i kretsstyrelsen att konkretisera sin oro inför projektstart. Riskanalyser bör genomföras i alla arbetsfaserna.

Vägval 3: Uppdragsgivaren/styrgruppen beslutar om genomförande av projektet (se bilaga 2 Checklista innan start av projekt)

De första två vägvalsbesluten har ringa påverkan på verksamhet och resurser. Det avgörande beslutet är vägval 3. Efter detta beslut genomförs alla åtaganden som planerats och eventuella förändringar får konsekvenser för resultat, tid och kostnader.

Utifrån projektplanen ska uppdragsgivaren välja ett av följande tre alternativ:

1. att genomföra projektet
2. att återremittera projektplanen för ytterligare kompletteringar
3. att inte genomföra projektet under rådande förutsättningar

Om uppdragsgivaren väljer att genomföra projektet, så påbörjas arbetet enligt projektplanen.



Vägval 4: Styrning under projektet – uppföljningsprocessen

Uppföljning av ett projekt sker genom en eller flera *avstämningar* under projektets gång.

Redan vid upprättande av projektplanen bör tillfällen för uppföljning planeras in för att:

- se till att arbetet sker i enlighet med mål och projektplan
- göra avstämningar av delresultat och resursanvändning
- ge underlag för beslut/rapportering till styrgrupp/uppdragsgivare för eventuell förändring av inriktning, omformulering av mål, resursanvändning
- samla och sprida information till och från projektmedarbetare och övriga interna/externa intressenter
- göra det möjligt att utvärdera delar av projektarbetet och ge tillfälle till lärande under pågående process.

Uppdragsgivarens uppföljning

- Hålla styrgruppsmöten
- Leda styrgruppens arbete
- Genomföra projektgranskningar
- Leda samarbetet med projektets mottagare
- Säkerställa prioriteringar och resurser

Projektledarens uppföljning

- Samla in information om projektläget
- Bevaka milstolpar, delmål och etappmål
- Hålla projektmöten
- Göra nulägesavstämning av tidplanen
- Genomföra riskanalyser
- Göra projektgranskning
- Entusiasmera medarbetarna
- Skriva uppföljningsrapporter

Hur uppföljning och rapportering sker beror naturligtvis på storlek och organisation av det enskilda projektet. Det kan ske i muntlig eller skriftlig form, vid sammanträde, genom intervju etc. En fördel är att i förväg tänka igenom vad rapporteringen vid respektive uppföljningspunkt ska innehålla. Några exempel på information som är viktig för uppföljning är:

- **måluppfyllnad**; hur projektet ligger till i förhållande till uppsatta mål/delmål
- **tider**; påbörjat, avslutat, tidigareläggning eller försening av aktiviteter etc.
- **kostnader**; utfall, kalkylförändringar etc. gentemot planerad budget
- **resurser**; förändringar i t.ex. personalbehov, lokaler
- **kvalitet**; avvikelser mot planerade fastställda krav
- **orsaker** till avvikelser av alla slag
- **konsekvenser** av resultat och erfarenheter hittills
- **åtgärder** som vidtagits med anledning av förändringar gentemot projektplan
- **förslag** till framtida åtgärder
- **samverkan**; intressenter, relationer.

Tidplan för projekt xxx.	Vecka																Timmar	Differens		
	v. 35	v. 36	v. 37	v. 38	v. 39	v. 40	v. 41	v. 42	v. 43	v. 44	v. 45	v. 46	v. 47	v. 48	v. 49	v. 50	v. 51	v. 52		
Val av modell och begrepp																			32	
Skapa ordlista																			24	-8
Skapa plattform på intranätet																			40	-8
Skapa handbok/manual																			110	-16
Beskriva beslutspunkter																			16	
Skapa checklistor för arbetssteg o beslutsp																			36	
Utforma styrdokument och blanketter																			48	
Komplettera verktygslådan																			48	
Skapa arkivfunktion																			8	-24
Skapa utvärderingsrutin																			8	
Skapa projektportföljshantering																			0	
Skapa extern tillgänglighet																			0	
Skapa engelska versioner																			0	
Utforma informationsmaterial - lathund/folder																			8	8
Skapa utbildningsmtrl för delt. o hdl																			0	
Rådgivningsmaterial																			0	
Informera o utbilda personal enl krav																			0	
Träna "ambasadörer"																			0	
Timmar/vecka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	378	
	v. 35	v. 36	v. 37	v. 38	v. 39	v. 40	v. 41	v. 42	v. 43	v. 44	v. 45	v. 46	v. 47	v. 48	v. 49	v. 50	v. 51	v. 52		

Tidplanen ger en överskådlig bild över vilka aktiviteter som ska äga rum och när. Genom att lägga in en nulägeslinje ser man tydligt projektets status och kan vidta nödvändiga åtgärder

Vägval 5: Avslutning av projektet – uppdragsgivaren/styrgruppen beslutar om projektavslut och resultatutvärdering

Alla projekt har ett slut. Direktiv och mål vägleder oss även vid planerandet av aktiviteter i samband med avslutningen. Redan i projektplanen bör det framgå, och bestämmas hur avslutningen ska gå till och vilka delar som uppdragsgivaren vill ha belysta i projektrapporten. Av kommunikationsplanen bör det framgå hur dokumentationen ska se ut och på vilket sätt och till vilka projektrapporten ska delges.

Att tänka på:

- Hur ska avslutet genomföras för att bidra till ökat lärande i organisationen?
- Innebär projektets resultat krav på förändringar i den ordinarie verksamheten?
- Ska projektets erfarenheter införlivas med ordinarie verksamhet?
- Vem ska informeras om resultaten och varför?

Avslut – slutrapport

Alla projekt avslutas med någon form av skriftlig rapport och ekonomisk redovisning. Detta ingår i projektledarens ansvar. Det är viktigt att definiera vilka mottagarna av slutrapporten är eftersom utformningen av rapporten alltid bör utgå ifrån mottagarens behov och önskemål. Det är alltid frestande att ta med allt och beskriva många detaljer i projektarbetet. Men det väsentligaste är vad den som ska läsa rapporten vill veta. Direktivet kan ge vägledning, liksom projektplanens formuleringar om syfte och mål samt de avgränsningar som gjorts i dessa.

Utvärdering av projektet

Utvärdering av projektets resultat ska göras av projektledaren efter projektavslut, vare sig projektet genomförts i sin helhet eller avbrutits dessförinnan och ska alltid innehålla:

- bedömning av projektets resultat i förhållande till projektmålet, planer samt använda resurser. Orsak till ev. avvikelser
- värdering av projektorganisationens arbetssätt, beskrivning av de erfarenheter som gjorts i valet av arbetssätt – ev. processutvärdering
- andra intressenters handlande och en bedömning av hur detta har påverkat projektets resultat
- sammanfattning av erfarenheter och kunskaper från projektet som kan bidra till organisationens arbetssätt
- förslag på hur framtida projekt kan bli mer framgångsrika.

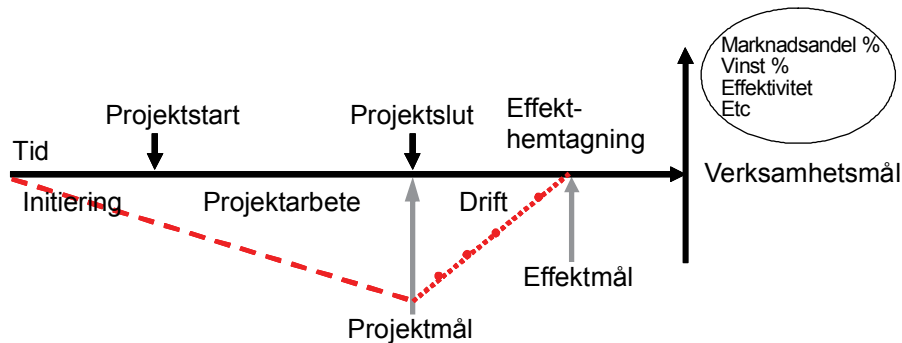
Utvärderingen ska på fastställd tid överlämnas i skriftlig form till uppdragsgivaren som avgör till vilka och på vilket sätt den ska spridas.

Utvärderingar efter projektets avslutande kan t ex genomföras som examensarbete av studerande vid högskolor, universitet etc.

Vägval 6: Uppdragsgivaren beslutar om hur projektets resultat ska hanteras. Projektet avslutat.

Projektarbetet är inte slut förrän uppdragsgivaren har godkänt avrapporteringen och därigenom övertagit ansvaret för hur resultatet och gjorda erfarenheter ska användas inom organisationen.

Projektförloppet och olika mål



Effekthemtagning är hur resultatet och erfarenheterna av projektet integreras/införlivas i verksamheten så att effektmålet uppnås. Det innebär att uppdragsgivaren/mottagaren av projektresultatet är den som ytterst är ansvarig för att verksamheten hämtar hem de effekter som projektet genererat.

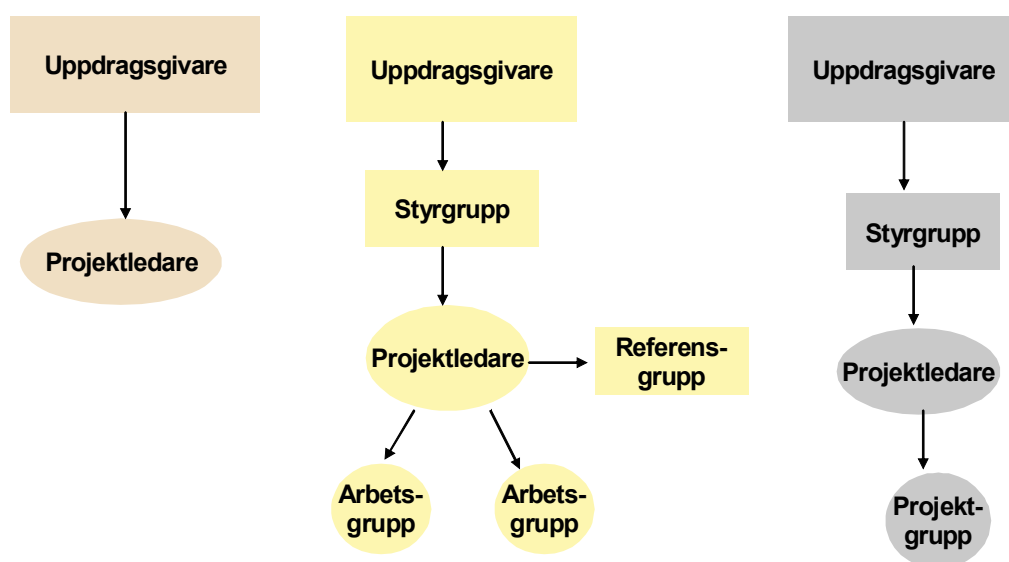
Projektorganisation

Projektorganisationen är tillfällig. Projektorganisationen skapas för att underlätta planering, styrning, ledning och uppföljning av den uppgift som projektet har att lösa och den är oftast skild från – men beroende av – den ordinarie organisationen. Projektorganisationen ska skapa förutsättningar för samordning av arbetet så att man med hjälp av projektets resurser inom den avsedda tiden blir klar med uppgiften och når det mål som angetts i uppdraget.

Det finns inga generella regler för hur en projektorganisation ska se ut. Varje projekt är unikt och ska ges den organisation som är lämpligast med hänsyn till det specifika projektets krav och förutsättningar. Följande organisationsmodeller ska därför ses som exempel på hur man kan bygga upp en projektorganisation och vilka olika funktioner som kan ingå.

En tumregel kan vara att inte inledningsvis överdimensionera projektorganisationen.

Exempel på projektorganisationer



Uppdragsgivaren ger uppdraget/formulerar direktivet, skapar förutsättningar för projektet, utformar direktiv till styrgrupp och projektledare och utgör projektets motpart vid förhandlingar om ändrade direktiv. Det är också uppdragsgivaren som ytterst svarar för att uppnå effektmålen. I lokala projekt är det kretsstyrelsen som är uppdragsgivare.

Styrgruppen ansvarar för att projektplan, budget, genomförande, uppföljning, avslut, utvärdering och slutrapportering sker i enlighet med givna direktiv från uppdragsgivaren. Styrgruppen följer projektet och ger stöd till projektledaren bl.a. genom att säkra resurstilldelningen till projektet. Styrgruppen kan begära oberoende granskning av projektet.

Projektledaren tillsätts för att leda projektet under förberedelse-, genomförande- och avslutningsfasen. Projektledaren utformar sin projektorganisation och är den som i praktiken leder, samordnar och fördelar det löpande arbetet i projektgrupp och arbetsgrupper. Han/hon är den person som inför styrgruppen ansvarar för att projektet uppnår uppsatta mål inom givna resursramar. Projektledaren ansvarar för att rapportera ev. avvikelser till styrgruppen. Projektledaren ansvarar för att slutrapporten skrivs.

Projektgruppen är den egentliga arbetsgruppen. Gruppen ska vara sammansatt av personer som tillsammans har rätt kompetens för arbetet i projektet. Gruppens medlemmar ska alltså komplettera varandra vad gäller kunskaper, erfarenheter, personliga egenskaper o.s.v.

Arbetsgrupper kan vara av flera slag. I större projekt kan arbetsgrupper tillsättas för att genomföra olika delar. Men även i mindre och medelstora projekt kan man finna det praktiskt att skapa mindre arbetsgrupper för vissa uppgifter.

Referensgrupp/personer är rådgivande i projektet, till projektledaren eller styrgruppen. I en referensgrupp kan ingå personer som representerar delar inom organisationen som påverkas av projektets resultat. Till projektet kan också knytas referenspersoner, som man bedömer kan ge värdefulla synpunkter och förslag under arbetets gång.

Experter och konsulter kan knytas till projektet i mer eller mindre fasta former. Det kan t.ex. handla om vissa frågor som behöver utredas eller kompetens som behöver tillföras vid vissa tillfällen i arbetet. (Kommunikation av projektresultat kan vara ett sådant område).

Att tänka på:

vid tillsättning av styrgrupp, projektledare och projektgrupp

- Viktigt att ingen sitter på flera stolar samtidigt
- Styrgruppen ska bestå av representanter för uppdragsgivare, resursägare och mottagare av resultatet, optimalt är det max 3 personer.
- Styrgruppens ansvar är övergripande inte operativt
- Projektledaren ska ha kunskap om och erfarenhet av projektarbete
- Projektledaren är den som kommer att företräda projektet utåt
- I projektgruppen ingår endast arbetande medlemmar

Intressenter och kommunikation

Intressenter är alla de som direkt eller indirekt är berörda av projektet och/eller projektets resultat. Ibland skiljer man på primära och sekundära intressenter. Primära intressenter kan, förutom de som ingår i själva projektorganisationen, vara t.ex. målgruppen som projektet riktar sig till, externa finansiärer, samarbetspartners, systemanvändare etc. Sekundära intressenter kan t.ex. vara frivilliga och anställda inom Röda Korset, grannar till en nystartad verksamhet, allmänheten etc. Vilka intressenterna är och vem som behöver veta vad, när och hur är viktigt att ha klart för sig när man gör en kommunikationsplan.

Kommunikationsplan (se bilaga 3)

Kommunikationsplanen är en plan för hur kommunikationen ska ske internt och externt. Olika intressenter behöver olika typ av information och nås genom olika kanaler t.ex. möten, Rednet, brev, tidningsartiklar etc. Det är viktigt att tänka igenom när information ska ges eller dialog behövs och vem som ansvarar för det.

Effektutvärdering

Uppdragsgivaren ansvarar för att en effektutvärdering görs. En bedömning av effekterna av projektet d.v.s. vilka avtryck projektet gjort kan inte göras förrän en tid efter projektets avslut.



Projektrum – Quick Place – på Rednet

För att underlätta arbetet och effektivisera kommunikationen i projektarbetet (t.ex. om det är långa avstånd mellan projektmedlemmarna) kan alla projektledare – såväl frivilliga, anställda som förtroendevalda – få tillgång till ett projektrum på Rednet. Alla som ingår i projektet får tillgång till projektrummet, där alla gemensamma dokument finns och projektmedlemmarna kan kommunicera med varandra. När projektet avslutas arkiveras dokumentationen och kan bli sökbar för andra som ska starta ett projekt. Vi bidrar på det sättet till att ta tillvara kunskap och erfarenheter och fungera som en lärande organisation.



Arkivering

Arkivering av projektdokumentation – oavsett om arbetet sker i projektrum eller inte – bör innefatta:

- uppdragsgivarens projektdirektiv
- projektplan
- avtal om extern finansiering
- slutrapport inklusive ekonomisk redovisning
- utvärderingar
- uppdragsgivarens beslut om hantering av projektresultatet

Digital arkivering av dessa dokument skall ske i Projekt- och utvärderingsdatabasen. Avtal om extern finansiering som beviljats ska även registreras i SRK:s avtalsdatabas i OPTO.

Litteraturtips

Ahrenfelt, Bo: *Förändring som tillstånd* (2001). Lund. Studentlitteratur

Hagberg, Björn och Ljung, Arne: *Projekt är människor* (Uppsala 2000)
www.uppsala-publishing.se

Holmberg, Ulla och Naessén, Lars-Olof: *Projektarbetets grunder* (Uppsala 1995)

Torbjörn Stjernberg, Jonas Söderlund, Ewa Wikström: *Projektliv - villkor för uthållig projektverksamhet*. Studentlitteratur.

Wenell, Torbjörn: *Wenell om projekt* (2001). Uppsala Publishing House AB

Bilaga 1

Miniriskmetoden Värdera 1–5 där 1 är lågt och 5 är högt

Risikfaktorer	Sannolikhet S	Konsekvens K	Risikvärde = S x K	Åtgärdsförslag
Ex. Bristande kompetens	2	4	8	
Få frivilliga	3	5	15	
Språkproblem	2	3	6	
Resursbrist	2	2	4	

Alla riskfaktorer listas. Därefter bedöms först sannolikheten för att riskfaktorerna ska inträffa och därefter hur allvarlig konsekvensen blir om de inträffar på en skala 1–5. Slutligen multipliceras värdena för S respektive K med varandra och ger riskvärdet. Höga riskvärden kräver åtgärder. Dessa läggs in i handlings-/projektplanen.

Bilaga 2

Checklista innan start av projekt

		Stämmer inte	Stämmer	Stämmer bra
1.	Vi tror på projektidén och vi har stämt av att den stämmer med Röda Korsets grundprinciper och verksamhetsinriktning.			
2.	Projektuppdraget är tydligt formulerat och rollfördelningen mellan projektledare/grupp och uppdragsgivare klargjord.			
3.	Projektet hjälper oss att nå våra mål på kort eller lång sikt.			
4.	Projektmålen är tydliga och realistiska – och måluppfyllelsen möjlig att mäta/värdera.			
5.	Resurserna (ekonomiska och personella) är tillräckliga alternativt söks externt.			
6.	Projektledaren är starkt engagerad för uppgiften.			
7.	Projektgruppen är allsidigt sammansatt och har den kompetens som behövs för uppdraget.			
8.	Tidplanen är genomtänkt och realistisk.			
9.	Informationen om projektet är genomtänkt.			
10.	Det finns en plan för uppföljning och utvärdering.			
11.	Uppdragsgivaren har tänkt igenom hur projektresultaten ska användas i den ordinarie verksamheten.			

Vilka punkter behöver vi förbättra?

Om flera X hamnar på ”stämmer inte” behövs ytterligare förberedelsearbete eller så håller inte projektidén.

Bilaga 3

Kommunikationsplan, exempel

Intressenter	Vad ska kommuniceras?	När?	Hur?	Vem ansvarar?

Vill du veta mer?

Kontakta ditt regionkontor

Luleå	0920-23 72 20	norranorrland@redcross.se
Östersund	063-55 15 30	sodranorrland@redcross.se
Gävle	026-54 69 50	mitt@redcross.se
Stockholm	08-452 46 00	stockholm@redcross.se
Örebro	019-33 39 40	mellan@redcross.se
Göteborg	031-741 62 00	vast@redcross.se
Jönköping	036-15 17 80	gota@redcross.se
Gotland	0498-28 83 00	gotland@redcross.se
Kalmar	0480-49 64 40	sydost@redcross.se
Malmö	040-32 65 00	syd@redcross.se

Det här är Röda Korset

- Röda Korset är en religiöst och politiskt obunden organisation som finns i 186 länder över hela världen.
- Röda Korsets uppgift är att förhindra och lindra mänskligt lidande var det än uppstår och vem det än drabbar.

Det här kan du göra

- Engagera dig i frivilligarbete, ge av din tid, där du bor.
- Bli medlem under ett år genom att sätta in 200:- på bg 900-8095, glöm ej ange namn och adress.
- Skänk en gåva, bg 900-8004, www.redcross.se
- Engagera ditt företag i ett givande samarbete.
- Gör Röda Korset till förmånstagare i ditt testamente.

Kontakta huvudkontoret för mer information, vi hjälper dig vidare.