



Lärande av test- och utvecklingsprojekt

Slutrapport

Datum: 23/8 2024

Författare

Adina Centervall, HR-utvecklare, Höganäs kommun
Amelie Fri, Enhetschef, Helsingborg stad
Beatrice Wallersköld, HR-generalist, Örkelljunga kommun
Daniel Cooper, Elingenjör, Helsingborg stad
Dante Helling, Utvecklingsstrateg, Svalövs kommun
Hananne Baladi, Nämndsekreterare, Åstorps kommun
Love Sjögren Alpha, Bibliotekarie, Helsingborg stad
Maria Sjöland Kozlovic, GIS-ingenjör, Svalövs kommun
Siri Pöpke, Utredare, Ängelholm kommun
Tove Olsson, Planarkitekt, Höganäs kommun

Beställare

Kommundirektörsgruppen Familjen Helsingborg
Familjen Helsingborgs sekretariat

Styrgrupp

Sekretariatschef Familjen Helsingborg
Ardiana Demjaha, Kommundirektör Örkelljunga kommun
Kristina Magnusson, fd. Kommundirektör Ängelholm kommun

Bakgrund

Varje år arbetar traineerna i Familjen Helsingborg med ett gemensamt projekt som grundar sig i en utmaning inom Familjen Helsingborg. Projektet pågår under hela traineeanställningen och traineerna dedikerar 10% av sin arbetstid åt projektet. Traineeprogrammet är inne på sin 18:e omgång och årets projekt har varit: Lärande av test- och utvecklingsprojekten.

Inom kommunsamarbetet Familjen Helsingborg genomförs test- och utvecklingsprojekt inom olika verksamheter. Ett test- och utvecklingsprojekt grundar sig på idéer som är nyskapande för kommunerna inom Familjen Helsingborg och siktar på att lösa de utmaningar som medlemskommunerna står inför. För ändamålet avsätts 3 miljoner kr.

Eftersom arbetssättet med test- och utvecklingsprojekt är relativt nytt inom Familjen Helsingborgs verksamhet har vi fått i uppdrag att göra en lärande utvärdering av hela kedjan: från pitch, genomförande, utfall/implementering, rapportering av projekten och projektavslut. För projektorganisationen se bilaga 7.

Målen har formulerats som följande:

Läromål

- Tillgodose traineegrupp 18 kunskap inom metodutveckling, projekt- och processledning, samt kommunala samarbetsformer.

Levaransmål

- En utvärdering som redogör för gemensamma nämnare vad gäller utmaningar och framgångsfaktorer kopplade till projektprocessen för de test- och utvecklingsprojekt som genomförts 2021–2022.
- Rekommendationer för hur test- och utvecklingsprojektens process kan utvecklas för att bemöta de utmaningar som upptäcktes av utvärderingen.

Effekt mål

- En mer effektiv och attraktiv arbetsprocess som ger resultat i form av fler projektansökningar för att driva projekt inom Familjen Helsingborg jämfört med 2021–2022.
- Fler projekt som uppfyller Familjen Helsingborgs vision och utvecklingsplan, vilket leder till fler beviljade projekt jämfört med 2021–2022.
- Större andel projektresultat än de som genomförts 2021–2022 lever vidare efter projektavslut med Familjen Helsingborg.

Genomförande

För att utvärdera projektprocessen av test – och utvecklingsprojekt analyserades tidigare slutrapporter från test – och utvecklingsprojekt för 2021- 2022. Analysen var uppbyggd utifrån tre rubriker med respektive frågor. Det som analyserades var projektplan, resultat och effekter samt lärdomar och utvecklingsmöjligheter. Detta gav en överblick hur tidigare projekt varit konstruerade och vad som i praktiken fungerat bra, alternativt mindre bra.

Arbetsmetoder såsom enkät och intervjuundersökning användes också för utvärdering. Genom att samla in upplevelser från tidigare projektledare och projektmedlemmar från test – och utvecklingsprojekt (2021- 2022), framkom gemensamma nämnare kring utmaningar och framgångsfaktorer samt rekommendationer för hur projektprocessen ytterligare kan utvecklas.

Först skickades en enkät och informationsblad ut till deltagare från tidigare test – och utvecklingsprojekt. Enkätfrågorna hade både kvantitativa och kvalitativa drag och eftersom undersökningen byggde på personliga upplevelser, erbjöds anonymitet för att få in ett så nyanserat och sanningsfullt material som möjligt. Däremot behövde respondenterna fylla i respektive kommun och arbetsroll, för att eventuellt lyfta fram mönster i gemensamma nämnare. Sammanlagt besvarades 21 enkäter och verktyget surveymonkey användes för att sedan samla in svaren och sammanställa allt material. Bilaga.1 – Enkät

Två traineer höll i intervjuer med projektdeltagare och intervjufrågorna var konstruerade utifrån en semistrukturerad intervjumall. Sammantaget genomfördes nio intervjuer, vilka alla spelades in med samtycke från respondenterna, så att intervjuerna kunde transkriberas. Bilaga.2 – Intervju

Utifrån anteckningar och transkriptioner genomfördes en analys på intervjuunderlaget. Analysmallen tog inspiration utifrån metoderna tematisk analys och konventionell innehållsanalys. Det innebar att en mening som besvarade en intervjufråga valdes ut och blev sedan kategoriserat utifrån ett tema samt en beskrivning var i processen det utspelade sig.

Parallellt genomfördes även omvärldsbevakning. Omvärldsbevakning genomfördes för att finna inspiration och uppmärksamma andra faktorer som lett till framgång, vid liknande ansökningar av finansiering till

projekt. Allt ifrån en annorlunda ansökningsprocess, projektkompass, styrdokument och mycket mer framkom, vilket går att läsa mer under avsnittet: Rekommendationer.

Leverans

De leveransmål som satts upp för vårt uppdrag har varit att ta fram gemensamma nämnare gällande framgångsfaktorer och utmaningar, samt rekommendationer för förbättring av arbetsmodellen Test- och utvecklingsprojekt. I detta avsnitt presenteras det vi kommit fram till genom vårt projekt. Första delen tar upp de gemensamma nämnare vi definierat, vilka är indelade i tre teman för att belysa framträdande aspekter av arbetsmodellen. De gemensamma nämnare som presenteras under varje tema har uppkommit ett flertal gånger i vårt insamlade material och representerar på så sätt åsikter eller upplevelser från flera projekt.

I den andra delen presenteras våra rekommendationer. Rekommendationerna är utformade för att svara upp mot de gemensamma nämnarna och härstammar från omvärldsbevakningen, våra undersökningar samt egna observationer och idéer längs vägen. I slutet av avsnittet presenteras rekommendationer om frågor som bör utredas vidare. Det är tre områden som vi rekommenderar att det krävs en större insats kring och som vi inte har haft möjlighet att utreda inom tidsramen för vårt projekt.

Tidsplan och ekonomi

I lärande av test- och utvecklingsprojektets projektplan initierades en tidsplan som projektet förhållit sig till, se bilaga.3 - Tidsplan. Projektets budget låg på totalt 90000kr och projektet har hållit sig inom budgetens ramar med överskott av ett kvarstående belopp på 27196,7, se bilaga.4 - Ekonomi.

Gemensamma nämnare

Vi har identifierat tre teman vad gäller framgångsfaktorer och utmaningar som deltagare i test-och utvecklingsprojekt har upplevt i processen



1. Ansvarsfördelning och roller

Det uttrycks ett behov av en tydligare rollfördelning för dem som arbetar i test- och utvecklingsprojekt. En tydligare rollfördelning hade underlättat för projektledaren att veta vilket mandat den har att ta beslut och vad den kan förvänta sig av projektdeltagare, styrgrupp och sekretariatet. Stödet från sekretariatet upplevs både som positivt och negativt, vissa anser sig blivit detaljstyrda och andra att det saknats stöd och vägledning.

Det har visat sig vara svårt att sammanställa en styrgrupp som har mandat att ta beslut både under projektens genomförande och efter projektavslut. En framgångsfaktor för projekten har varit när styrgruppen har haft mandat att ta beslut och likväl en utmaning när så inte varit fallet.

Flera lyfter en utmaning med att få projekt att leva vidare efter projektavslut. Det gäller särskilt när det saknas en tydlig ägare av slutprodukten eller saknas en plan för hur projekt generellt ska implementeras i verksamheterna.

Framgångsfaktorer

- En kunnig projektledare med mandat att delegera uppgifter
- En styrgrupp som har mandat att ta beslut
- Tillmötesgående sekretariat vid frågor och ändrade förutsättningar för projekt

Utmaningar

- Otydliga roller, ansvar och mandat i projekt där flera kommuner är involverade (projektledare, projektmedlem, styrgrupp, kommundirektörer och sekretariatet)
- Otydligt att medfinansiering sker med arbetstid
- Osäkerhet kring vilket stöd sekretariatet kan erbjuda
- Otydligt vem som har ägandeskap av projekt samt slutprodukt

2. Projektprocessen

Huvudsakligen ses två processdelar som utmanande: Vägen till pitch och leva vidare. Vägen från idégenerering till pitch beskrivs flertalet gånger i undersökningen som en utmaning, ofta uppfattad som tungrodd, lång och trög.

Även projektresultatens efterlevnad lyfts som en utmaning ur olika aspekter. Det är svårt för projektgruppen att planera för det tidigt i processen samt att förankra det i alla kommuner som deltar i projektet. Ytterligare en försvårande aspekt för efterlevnaden är externa projektledare, där kunskapen och resultaten riskerar att försvinna vid anställningens avslut.

Framgångsfaktorer

- Pitchtillfället är effektivt och det är bra med direkt feedback
- Syn på Test- och utvecklingsprojekt som fortbildning och kompetensutveckling, där en förhöjd kunskapsnivå kan värderas lika högt som en produkt
- Tidig planering för projektresultatets efterlevnad

Utmaningar

- Vägen från idégenerering till pitch upplevs som lång och tungrodd
- Svårt att planera för efterlevnad av projektresultat
- Omhändertagande av resultat i organisationen efter projektavslut

3. Information och inställning

En av de mest framträdande utmaningarna i undersökningen har varit bristfällig och otydlig information. Det upplevs som att information om test- och utvecklingsprojekt inte sprids i kommunerna och det är därtill svårt att veta var man ska söka upp informationen.

Hos de som har god kännedom om vad test- och utvecklingsprojekt innebär så finns det generellt en positiv inställning till arbetsformen. Engagemang för att delta i projekt väcks framför allt genom aktuella ämnen och gemensamma behov. Ett sätt att främja engagemang och gott samarbete kan vara att driva projekten i eller med hjälp av nätverk, som i många fall redan har en utarbetad samarbetsform.

Framgångsfaktorer

- Positiv inställning till Test- och utvecklingsprojekt
- Gemensamt aktuellt behov väcker engagemang
- Kommunerna ges möjlighet att delta i de projekt de tycker gagnar den egna kommunen mest, vilket skapar engagemang
- Fungerande nätverk skapar förutsättning för ett gott samarbete och spridning av projektet
- Användarvänligt sätt att skapa och skicka in projektplan och slutrapport

Utmaningar

- Generellt bristfällig och otydlig information
- Osäkerhet kring var information går att hitta
- Information om test- och utvecklingsprojekt sipprar inte ner i organisationerna

Rekommendationer

På följande sidor presenterar vi nio
rekommendationer som vi tror skulle öka
test-och utvecklingsprojektens attraktivitet



1. Årshjulet

En av de starkaste gemensamma utmaningarna som vi definierade var bristfällig och otydlig information. Vi rekommenderar därför att Familjen Helsingborg använder sig av ett årshjul för att visualisera och tydliggöra viktiga datum och tider för test- och utvecklingsprojekten. Genom att ha fasta datum varje år skapas trygghet och klara förväntningar på vad som ska ske, och när. Ledtiden i inledningen av processen förkortas inte nämnvärt, men tydligheten i fasta datum och en välkommunicerad process kan göra att ledtiden upplevs kortare. På så sätt blir det också lättare för chefer och medarbetare att sprida informationen om test- och utvecklingsprojekt, vilket kan generera fler och bättre ansökningar.

Vårt förslag är att det ska vara två ansökningsperioder om året - en på hösten och en på våren. I enlighet med detta hålls även två slutrapporteringstillfällen om året, som ska fungera tidsmässigt både för projekt som är 12 och 18 månader. I årshjulet finns även tidpunkt för informationsmöten, vilket är en egen rekommendation som hittas under 3.2.2.

Ett exempel på hur årshjulet kan se ut utifrån processtegen radas upp nedan och visualiseras även i figuren. Det är dock viktigt att denna rekommendation anpassas utifrån vad som är bäst för verksamheten.

Årshjulets beståndsdelar tar fasta på de olika stegen i den befintliga processen. Vi anser att processtegen som de ser ut idag med idégenerering, pitch, projektarbete, slutrapport och leva vidare bör finnas kvar.

Under vårt arbete har vi definierat specifika delar som fungerar bra eller kan utvecklas, men den övergripande processen i sig fungerar till synes bra. En gemensam utmaning som behandlar processen är att vägen från idégenerering till pitch upplevs som lång och tungrodd. Denna utmaning anser vi att årshjulet hanterar eftersom pitchen dels sker samma veckor varje år samt belyses i samband med att någon skickar in en ansökan.

Vårt förslag på årshjul

- Informationsmöte sker i mitten av januari. Här introduceras medarbetare till arbetsformen test- och utvecklingsprojekt.
- Ansökningsperiod 1 sker mellan 1-15 mars. Under denna period är det möjligt att skicka in ansökan digitalt. Ansökningsperiod 2 sker mellan 1-15 september.
- Pitchtillfälle 1 sker första veckan i april. Här går projektrepresentanter upp och pitchar sitt projekt för kommundirektörsgruppen. Pitchtillfälle 2 sker första veckan i oktober.
- Projektarbetet pågår under hela årshjulet med tanke på att projekt överlappar.
- Slutrapportering 1 sker första veckan i juni. Här avrapporteras projektet inför kommundirektörsgruppen och slutrapporten ska vara inskickad. Slutrapportering 2 sker första veckan i december.



2. Informationsmöten

Med inspiration från den Europeiska socialfonden, så rekommenderar vi att Familjen Helsingborg ska anordna och hålla i informationsmöten en till två gånger per år.

Informationsmötet ska vara en digital träff, där alla intresserade av test- och utvecklingsprojekt inom Familjen Helsingborgs medlemskommuner kan delta och ta del av generell information om vad ett test- och utvecklingsprojekt är och vad det innebär att driva ett. Exempel på innehåll kan vara hur mycket pengar man kan ansöka om, vad som krävs för att bli beviljad finansiering, hur arbetsprocessen kommer att se ut samt vad det finns för krav under projektprocessen och slutrapporteringen. Slutligen bör informationsmötet planera in tid för frågor från deltagarna.

Förhoppningen med informationsmötena är att de ska förenkla ansökningsprocessen, genom lättillgängliga och pedagogiska digitala träffar som ger potentiella framtida bidragssökande grundläggande stöd och information.

Informationsmötet bör hållas i god tid innan ansökanperioden öppnar. Detta för att ge kommunerna möjligheten att efter informationsmötet, fila på sina potentiella idéer och ha tid att politiskt förankra bidragsansökningen. Ambitionen bör vara att informationsmöten ska vara återkommande varje år, men upplägg, innehåll och tidsaspekten behöver utvärderas och anpassas efter hand.



3. Projektkompassen

Under omvärldsbevakningen upptäcktes flertalet gånger att organisationer erbjöd en digital så kallad "projektkompass" vid projektansökningar, bland annat Socialpedagogiska skolmyndigheten och Allmänna arvsfonden. Kompassen bestod av fem till sex enklare frågor som vägledde och utvärderade tidiga projektidéer hos ansökande om huruvida projektidén var lämplig och redo eller ej. Svarades det nej på någon av frågorna i projektkompassen, gav den återkoppling på nödvändig info om vad som krävdes för ett beviljat projekt, och vad målet var med projekten inom organisationen.

Vi rekommenderar en liknande projektkompass för test- och utvecklingsprojekt inom Familjen Helsingborg. En projektkompass skulle kunna ha funktionen att vägleda huruvida projektet är lämpligt eller om projektidén behöver bearbetas mer. Den hade kunnat erbjuda ett enkelt och tillgängligt sätt att pröva sina idéer men samtidigt tydliggöra vad som behövs för ett beviljat projekt. Med en digital projektkompass på Familjen Helsingborgs hemsida kan tid besparas för de som ansöker och ansökningsprocessen minimeras därmed. En projektkompass förenklar också genom att

ansökande från början får med sig de krav som ställs för att en projektidé ska bli beviljad.

I bilaga 5 har vi tagit fram ett exempel på vilka frågor som hade kunnat vara lämpliga för en projektkompass inom Familjen Helsingborg.



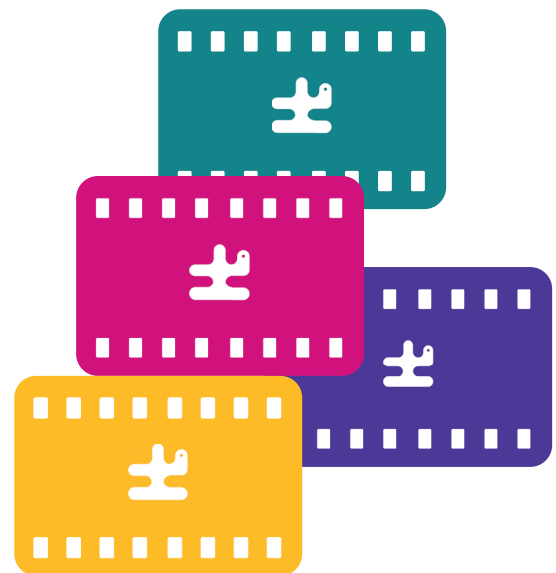
4. Den nya hemsidan

Hemsidan för Familjen Helsingborg som den är idag, både i stort men också specifikt för test- och utvecklingsprojekt, ger ofullständig och ibland även motsägelsefull information. Test- och utvecklingsprojekten är en stor del i Familjen Helsingborgs verksamhet och det finns idag exempelvis mycket knapphändig marknadsföring av tidigare genomförda projekt. Hemsidan behöver därmed uppdateras. Förutom andra rekommendationer i detta dokument så behöver det finnas rutiner för att hemsidan hålls uppdaterad och se till att all information som behövs finns för de som är nyfikna på test- och utvecklingsprojekt. Exempel på sådan information är relevanta mallar, information om hur man ansöker och viktiga datum.



5. Reklamfilm

Under vårt arbete har vi uppmärksammat att få personer känner till Familjen Helsingborgs test- och utvecklingsprojekt samt möjligheten att söka finansiering därigenom. Vi ser en stor möjlighet att öka medvetenheten om test- och utvecklingsprojekt genom en strategisk marknadsföringsinsats. Vi föreslår därför att skapa en reklamfilm som kan kommunicera ut möjligheterna med test- och utvecklingsprojekt. Vår tanke är att en kortare reklamfilm ska kunna visas på hemsidan och skickas ut via digitala kanaler när ansökningsperioden närmar sig. Reklamfilmen skapas genom en engångsinsats, men kan återanvändas så länge den är aktuell och inte innehåller felaktig eller daterad information. Genom att använda en visuell och engagerande form av kommunikation hoppas vi att Familjen Helsingborg kan nå ut till en bredare publik och inspirera fler att delta i projekten.



6. Nätverken ska bli mer centrala

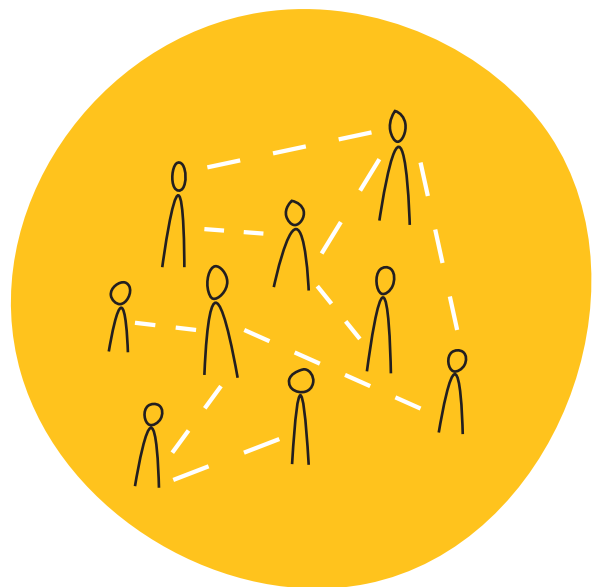
En utmaning som lyfts är att det är svårt för kommunerna att nå ut till varandra när de har projektidéer. Det beskrivs att en kommun kan ha en idé som potentiellt skulle kunna vara intressant för fler men att det saknas enkla kontaktvägar för att få fler kommuner involverade.

Vi ser därför att nätverken kopplade till Familjen Helsingborg skulle kunna bli mer centrala. Nätverken är skapade utifrån arbetsområden där kommuner deltar gränsöverskridande för att arbeta med samarbetsprojekt och gemensamma frågor. Totalt finns det ett 40-tal nätverk som är olika aktiva i nuläget.

Vår idé är att information om test-och utvecklingsprojekt ska presenteras i nätverken inför varje ansökningsperiod. Under projektet har det identifierats att fungerande nätverk är en stor framgångsfaktor i test-och utvecklingsprojekt. Vi föreslår därför att nätverken borde uppmuntras till att vara idébärare och projektägare.

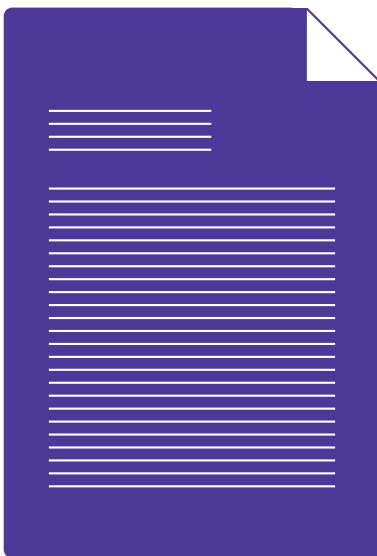
En faktor till varför välfungerande nätverk har framgångsrika projekt är för att samarbetet mellan kommunerna redan är etablerat i nätverken. Nätverken kretsar också kring olika frågor vilket gör att spetskompetens inom olika områden redan finns i nätverken. Eftersom samarbetet redan är etablerat så blir kontakten mellan kommunerna enklare och mer självklar.

Dessutom sker spridningen av projektidéer och redan genomförda projekt mer naturligt och smidigt. Vi tror att nätverken som projektägare skulle leda till aktuella projekt som utgår från kommunernas behov vilket kan väntas öka engagemanget och tröskeln till att vilja delta.



7. Projektplan

Projektledarna upplever att mallen för projektplanen är enkel att använda. Vi rekommenderar dock att projektplanen förtydligar och synliggör ännu mer vikten av ägarskap och rollfördelning mellan kommunerna. En sak till som har lagts till i projektplanen är att förtydliga att kommuner bidrar med medfinansiering i form av arbetstid. Se den bifogade mallen i bilaga 6 för ett alternativ hur denna mall skulle kunna utformas.



8.Handledningsdokument

Det uttrycks ett behov av tydligare handledning och guidning. Undersökningen visar att projektledarna upplever en otydlighet i hur många timmar de och deras arbetsgrupp kan lägga på projektet, samt att projektprocessen upplevs som krånglig och lång.

Ett handledningsdokument, "Så här gör du!" hade underlättat för projektledaren och projektdeltagarna. I detta handledningsdokument bör det bland annat finnas information om projektledarens roll samt belysa vikten av att planera tidigt i processen för hur projektet ska leva vidare. Likaledes bör information om budget och hur många timmar projektledaren kan lägga på projektet inkluderas. Handledningsdokumentet kan även innehålla ett avsnitt med tips och tricks. På så sätt får sökande från start med sig de krav som ställs för att en projektidé ska bli beviljad likväl nyttiga verktyg inför implementeringen av projektplanen. Vi ser även att en god handledning från startprocess till slutprocess kommer minska tröskeln för deltagande.

9. Aktuellt ämne

Ett aktuellt ämne har identifierats som en viktig parameter för ett lyckat projekt. Om det finns ett större problem som påverkar en kommun så är det mest troligt att det påverkar andra på samma sätt. Exempelvis framkom det flertalet gånger under intervjuerna hur mycket större intresset var från andra kommuner när projektet var baserat på ett aktuellt ämne. Projekt baserat på ett aktuellt ämne leder till bättre samarbete och kommunikation i kommunerna. Det är nästan självklart att ett gemensamt behov väcker engagemang eftersom dessa "nu-projekt" gynnar den egna kommunen mest och det gemensamma behovet av lösning väcker engagemang och driv i projektgruppen. Vi rekommenderar därför att premiera projekt som baseras på ett aktuellt ämne, för ett mer lyckat resultat.



Utredas vidare

Vi har identifierat tre områden som behöver utredas vidare för att få kvalitativa resultat och förslag till förändrade arbetssätt



Leva vidare

Ett återkommande tema och utmaning som vi stött på i vårt material är hur ett projektresultat ska leva vidare, vilken planering som krävs och hur resultaten ska omhändertas i organisationen. Vi ser därför att det krävs en större diskussion och insats just när det gäller projektresultatens efterlevnad. Test- och utvecklingsprojekten är en arbetsmodell som gör det möjligt för kommunerna att testa olika idéer som inte nödvändigtvis skulle få utrymme i ordinarie verksamhet. Om lärandet och resultaten inte fortsätter och omhändertas efter projektavslut så lever vi inte upp till syftet med arbetsmodellen. Vår undersökning har identifierat att det är viktigt med tidig planering för efterlevnad, men att det upplevs svårt av projekten att göra detta. Utmaningarna med efterlevnaden har kommit upp i flera avseenden i vårt insamlade material och vi ser det därför som en prioriterad aktivitet att utreda vidare.

Några specifika punkter som kommit upp och som kan vara bra att ha med i det vidare arbetet är:

- Vad innebär begreppet leva vidare? En produkt eller kunskapshöjning?
- Hur kan det utredas och planeras för tidigt i projektprocessen?
- Finns det typer av projekt som är mer lämpliga utifrån kriteriet leva vidare?
- Vad för typ av stöd är effektivt för efterlevnadsprocessen?

Nätverken

Vårt andra förslag är att vi rekommenderar att nätverken och hur de fungerar bör utredas. Nätverken har endast lyfts fram som framgångsfaktorer i vårt insamlade material, vilket vi vill belysa och förstärka. Det råder en stor bredd gällande hur fungerande och aktiva nätverken är, men de som är fungerande upplevs vara en stark kraft och möjlighet till samarbete och spridning av resultat. Det är ytterst relevant att öka andelen fungerande nätverk, för att dessa i förlängningen ska kunna agera som idébärare och projektägare. På så sätt förstärker vi den framgångsfaktor som vi redan ser och som även tas upp genom en tidigare rekommendation om att nätverken ska få en mer central roll i test- och utvecklingsprojekt.

Specifikt bör frågan om hur nätverken hålls aktiva och mer levande utredas. Här vill vi även passa på att belysa ett tidigare projekt som genomfördes av traineegrupp 15, "Nätverkens region". Vi tror att stora delar av deras resultat har betydelse i den vidare utredningen av nätverken, och bör tas tillvara för att få kvalitativa resultat.

Kommundirektörsgruppens roll

Slutligen rekommenderar vi att kommundirektörsgruppens roll i test- och utvecklingsprojekten. Det är idag kommundirektörsgruppen som beviljar projekten och får ta del av slutrapporten efter avslutat projekt. I vår undersökning har ansvar och mandat återkommande kommit upp som en avgörande utmaning för projekten. Det upplevs vara svårt att få med andra kommuner på idéerna, att utse en styrgrupp med mandat och det är otydligt hur mycket projektgruppen kan arbeta utifrån att projekten medfinansieras med arbetstid. Dessa utmaningar minskar engagemang och deltagande, vilket i förlängningen bidrar till sämre resultat och färre genomförda projekt. Som en del i att lösa otydligheten i ansvar och mandat tror vi att kommundirektörsgruppens roll i test- och utvecklingsprojekten bör utredas vidare.

Vi ser en tydlig koppling där kommundirektörsgruppen beviljar projekten och de är samtidigt högsta tjänsteperson i respektive kommun, vilket innebär största mandat inom tjänsteorganisationen. Utifrån dessa förutsättningar föreslår vi att bland annat följande punkter bör diskuteras:

- Bör styrgrupp tillsättas av kommundirektörerna och inte av projektgruppen?
- Kommundirektörernas roll för förankring i egen organisation vid beviljande. Exempelvis, om egen organisation ska delta blir en avdelning eller enhet utpekad av kommundirektör som ansvarig, med mandat att arbeta i projektet.
- Förtroende och mandat till styrgrupp och projektgrupp



Lärdomar

Det kan konstateras att vi med stort övervägande uppnått lärandemål om metodutveckling samt projekt- och processledning. Under projektets gång har samtliga i gruppen fått erfarenhet inom projektledning och tillsammans reflekterat över och utvecklat rollen.

En viktig lärdom är att projektarbete till stor del bygger på gott samarbete där alla deltar och projektarbetet fördelas rättvist. Engagemang har identifierats som en viktig parameter och många i gruppen upplever att projektarbetet har varit ett gott exempel på hur det borde fungera, som gruppen tar med sig vidare.

En annan lärdom är vikten och behovet av struktur och väl organiserat arbete för att kunna driva ett projekt från start till slut. Till detta krävs en projektledare som har dessa egenskaper, som kan hålla ihop och styra arbetet i rätt riktning. Samtidigt har det under vissa delar av projekttiden funnits behov av mer trevande och sökande arbetssätt, vilket ställer krav på att projektledaren är känslig för skillnaden och tidpunkter då olika styrning krävs. Ett exempel på detta är analysdelen av projektet, där gruppen generellt är väldigt nöjd med resultatet och slutsatserna. Samtidigt har det identifierats vissa element som kunde gjorts bättre och gett ett ännu bättre resultat.

Att öva på projektledning har gett traineegruppen mer självförtroende i projektledarrollen i sig, men också i att lita på sig själva, våga, ta beslut och att stå för sitt arbete. Den personliga utvecklingen i projektarbetet har identifierats som en av de största lärdomarna under projekttiden.

När det kommer till lärdom om kommunsamarbeten kan det konstateras att test- och utvecklingsprojekt är en i mängden exempel på kommunsamarbeten, där gemensamma utmaningar kan tacklas och innovativa idéer prövas. Det kan dock konstateras att olika kommuner kan vara olika villiga till att samarbeta. Det kan också variera med vilka frågor det enskilda projektet handlar om. Samtidigt kan det också konstateras att möjligheten att samarbeta i frågor är en styrka.

Uppföljning

Detta projekt bör följas upp efter att ett eller flera projekt har genomförts med en eller flera av de rekommendationer som vi har föreslagit för att säkerställa att ändringarna som har gjorts har fått den effekt som önskas.

Bilaga 1 - Enkätfrågor

Inledning

1. Vad var din roll i projektet? (Fritext)
2. Vilken kommun tillhör du? (Fritext)

Budget

3. Hur upplevde ni tydligheten kring vilka förväntningar som fanns på er gällande uppföljning/redovisning av budget? (skala 1 till 5 där 5 är tydligast + inte relevant för min roll).
 - Väldigt otydlig
 - Väldig tydlig
4. Finns det något annat som vi bör känna till rörande budget? (fritext)

Tidsram

5. Hur upplevde ni den angivna tidsramen för test-och utvecklingsprojekt (max 18 månader)? (skala)
 - För kort
 - För lång
6. Finns det något annat vi bör känna till rörande tidsramen? (fritext)

Samarbete

7. Hur upplever du samarbetet med Sekretariatet på Familjen Helsingborg vad det gäller: (skala)
 - Kommunikation
 - Dåligt
 - Bra
8. Hur upplever du samarbetet med Sekretariatet på Familjen Helsingborg vad det gäller: (skala)
 - Tillgänglighet
 - Dåligt
 - Bra
9. Hur upplever du samarbetet med de deltagande kommunerna vad det gäller kommunikation: (skala)
 - Dåligt
 - Bra
10. Hur upplever du samarbetet med de deltagande kommunerna vad det rollfördelning: (skala)
 - Tydligt
 - Otydligt

11. Finns det något annat vi behöver känna till om kring samarbete? (fritext)

Processen

12. Processen inom test & utvecklingsprojekt vad det gäller idépitch gjorde att jag kände mig:

- Ineffektiv – effektiv
- oengagerande– engagerande

13. Processen inom test & utvecklingsprojekt vad det gäller genomförandet av projektet gjorde att jag kände mig:

- Ineffektiv – effektiv
- oengagerande– engagerande

14. Processen inom test & utvecklingsprojekt vad det gäller avslutandet av projektet gjorde att jag kände mig:

- Ineffektiv – effektiv
- oengagerande– engagerande

15. Till vilken grad upplevde du att mallen till projektplanen var ett stöd för genomförandet av test & utvecklingsprojektet?

16. Till vilken grad upplevde du att mallen till slutrapporten var ett stöd för genomförandet av test & utvecklingsprojektet?

17. Finns det någonting annat som du vill lägga till som du tror vi behöver veta om din erfarenhet och själva processen? Framgångsfaktorer och/eller begränsningar i processen?

Lever vidare

18. Hade ert projektresultat en ambition att leva vidare efter projektavslut? (Ja/Nej)

19. Upplevde ni att det fanns en möjlighet att planera för projektets efterlevnad inom ramen för projektet? (Ja/till en viss del/Nej)

Övrigt

20. Kan du tänka dig att delta i ett test & utvecklingsprojekt igen i framtiden? (Alternativ)

- Ja, jättegärna
- Ja, om projektprocessen utvecklas
- Nej
- Annat (fritext)

21. Något annat du tycker vi behöver känna till (Utmaningar, framgångsfaktorer)? (fritext)

Bilaga 2 - Intervjufrågor

Vårt huvudsakliga syfte med projektet är att utvärdera arbetsformen Test- o Utvecklingsprojekt inom Familjen Helsingborg och komma med rekommendationer för hur den kan utvecklas.

Introduktion

1. Vänligen presentera kortfattat dig själv, ditt projekt och din roll i ditt projekt

1 a) Under vilka delar av projektprocessen var du med?

2. Var du med och pitchade idén för projektet?

2 a) Om ja - Skulle du vilja berätta hur det gick till? Var det något du skulle ändra på eller fanns det något du tyckte var extra bra?

Information

3. Hur upplever du informationen innan ni påbörjade projektet? Tydlig/otydlig?

3 a) Fanns det någon information som ni saknade?

3 b) Om ja – Hur hade man kunnat fått den informationen till sig på ett bra sätt tror du?

3 c) Hur fick ni till er informationen att familjen Helsingborg endast erbjuder betalt för 1 st projektledare?

3 d) Hur fick ni till er informationen att det finns/fanns möjlighet att söka om finansiering ytterligare en gång för sammanlagt 18 månader?

3 c) Om ni hade fått önska hur hade ni velat att tidsupplägget skulle vara konstruerat?

4. Hur upplevde du att förväntningarna på rollfördelningen kommuner emellan och mellan Familjen Helsingborg var uttalade kring samarbete?

Kommunikation & samverkan

5. När ni fick er idé beviljad och ni skulle starta igång med ert projekt, vilka kommuner var det som var involverade i projektet?

5 a) Hur upplever du att ert samarbete mellan kommuner fungerade?

5 b) Vad hade ni för slags kommunikationsvägar sinns emellan de kommuner som samverkade?

5 c) Vad tror du kan ha legat till grund för att era kommunikationsvägar och samarbete fungerade bra/ mindre bra?

6. Vilka från familjen Helsingborg var involverade i ert projekt?

Framgångsfaktorer & utmaningar

7. Fanns det någon generell framgångsfaktor eller utmärkande utmaning i ert projekt?

8. Lever ert projekt vidare idag?

9. Skulle ni vilja framföra några övriga rekommendationer för Test –och Utvecklingsprojekt?

Bilaga 3 - Tidsplan

Lärande av test- och utvecklingsprojektet har hållit sig inom den inplanerade tidsplanen. Projektet har uppnått de sju delmål som beskrevs i tidsplanen som aktiviteter. Det har genomförts uppföljning inklusive analys av slutrapporter från åren 2021-2022. Enkät- och intervjuundersökning har gjorts för tidigare projektdeltagare och omvärldsbevakning har utförts på liknande konstruktioner där det går att ansöka finansiering till projekt. Allt insamlat material har bearbetats och slutligen resulterat i denna slutrapport. Avslutningsvis har det sista delmålet uppfyllts vilket är att arrangera och bjuda in till releasefest för att presentera och redovisa detta projekts resultat. Leveransmålen är därav uppfyllda då det i denna slutrapport presenteras identifierade gemensamma nämnare för utmaningar och framgångsfaktorer, samt rekommendationer för hur processen kan utvecklas för ToU projekt.

Tidsplan

Aktiviteter	Nov	Dec	Jan	Feb	Mars	Apr	Maj	Ju n	Jul	Aug
Uppföljning av slutrapporter	Genomföra	Genomföra	Planera							
Enkätundersökning			Planera	Genomföra	Planera					
Intervjuundersökning				Planera	Planera	Genomföra	Planera			
Omvärldsbevakning			Genomföra	Genomföra	Genomföra	Genomföra	Planera			
Bearbetning och analys av insamlat material							Genomföra	Genomföra		
Sammanställa slutrapport							Genomföra	Genomföra	Genomföra	Genomföra
Releasefest			Planera	Planera	Planera	Planera	Planera	Planera	Planera	Genomföra

Planera
Genomföra
Sammanställa

Bilaga 4 - Ekonomi

Budget

Kostnadsställe	Summa	Utfall	
Informationsmöten	10000	6009,95	
Lunch i Lund	2000	1757,88	
Fika till intervjuer	1500	198	
Konferens	40000	36299,47	
Releasefest	20000	16338	Preliminärt
Tryckkostnader	5000	2200	
Oväntade utgifter	11500	0	
Summa	90000	62803,3	

Bilaga 5 – Frågor projektkompassen

1. Har ni identifierat ett behov i en verksamhet som kan eller måste förändras/utvecklas, där behovet kan vara ett passande projektämne?
 - a. Ja – Vad bra att ni lyckats identifierat ett behov där ni ser förändringsmöjlighet/utvecklingspotential genom ett test- och utvecklingsprojekt
 - b. Nej - För att få beviljat projektmedel är det viktigt att ni har identifierat ett behov/problem som går att lösa eller utveckla genom ett test-och utvecklingsprojekt.

2. Är förändringen/utvecklingen relevant för fler kommuner inom Familjen Helsingborg och har ni fler kommuner som vill delta i projektet?
 - a. Ja - Strålande att ni lyckats identifierat ett behov som är relevant för fler kommuner då samverkan är central inom familjen Helsingborg. För test-och utvecklingsprojekt är ett krav att minst två kommuner deltar i projektet.
 - b. Nej – Familjen Helsingborgs grundkoncept är samverkan mellan de elva kommunerna och ett test-och utvecklingsprojekt ska involvera minst två, men gärna fler kommuner samt projektets resultat ska gärna gagna fler kommuner. Projekten får gärna bidra till samverkan med civilsamhälle, näringsliv, akademi eller andra myndigheter.

3. Syftar projektet till de uppsatta utvecklingsområdena inom Familjen Helsingborg?
 - a. Ja – Toppen!
 - b. Nej – Familjen Helsingborgs fyra utvecklingsområden är livskvalitet, företagsamhet, infrastruktur och inre effektivitet. Läs mer om områdena i utvecklingsplanen för åren 2024-2027: [Utvecklingsplan 2024-2027 | Familjen Helsingborg](#)

4. Har ni funderat över en lämplig projektgrupp med projektledare utifrån projektets ämne?
 - a. Ja – Vad bra! Vi rekommenderar att ni tidigt funderar över en lämplig projektgrupp och projektledare för att komma igång snabbare och få ett mer lyckat projekt, så rätt person är på rätt plats!

b. Nej - Vi rekommenderar att ni tidigt funderar över en lämplig projektgrupp och projektledare för att komma igång snabbare och få ett mer lyckat projekt, så rätt person är på rätt plats!

5. Har ni en tydlig plan på hur ni kan vara kostnadseffektiva och/eller plan på delfinansiering, både utifrån ekonomiska medel och resurser med arbetstid?
 - a. Ja - Vad bra! Då projekten är skattefinansierade är det viktigt att ni är kostnadseffektiva för budget i balans, följande av tidsplan och för en lyckad slutprodukt. Familjen Helsingborg ser delfinansiering som ett krav, då de inte bistår med arbetskraft eller medel för arbetskraft.
 - b. Nej - Familjen Helsingborg ser delfinansiering som ett krav, då de inte bistår med arbetskraft eller medel för arbetskraft. Dessutom är det bra att ni tidigt börja fundera på kostnadseffektivitet i budget och tidsplan, eftersom projekten är skattefinansierade samt tidsbegränsade. Denna del kommer dessutom vara en del av projektplanen om projektet blir beviljat. Det är aldrig fel att börja för tidigt!

6. Har ni en övergripande plan på hur aktiviteterna i projektet ska uppfylla projektets mål, inom ramen för projekttiden?
 - a. Ja - Toppen! Då kommer ni enklare att nå era uppsatta mål!
 - b. Nej - Utan planerade aktiviteter för hur en ska uppnå sina uppsatta projektmål, så kan det bli svårt att uppnå ett projektnytt resultat.

7. Har ni en tydlig plan för hur projektet förankras och lever vidare både under och efter projekttiden?
 - a. Ja - Vad bra, denna plan kan ni beskriva utförligt i projektplanen längre fram i projektprocessen.
 - b. Nej - Det är betydelsefullt för lyckade projekt att skapa en plan över hur projektet förankras under projekttiden och även hur projektet eller projektets resultat/slutprodukt kan leva vidare. Även om det är svårt i ett tidigt skede, är det en nyckel för att projektet ska bli framgångsrikt!

8. Har ni tänkt ut vilken organisation som ska ha ägandeskap för projektet, inklusive vem som ska ha ägandeskap efter avslutad projektstid?
 - a. Ja - Suveränt! Det är bra att tidigt ha en plan över ägandeskap både under och efter avslutad projektstid för att främja ett lyckat projektnytt resultat.
 - b. Nej - För att skapa bästa möjliga förutsättningar för att ert projekt ska bli lyckat, är det ett krav med ett delgett ägandeskap, både under projektstid men även efter avslutad projektstid.

Bilaga 6 – Mall för projektplan

Projektplan

Projekt:

Upprättad av:

Datum:

Diarienummer:

Vilken utmaning eller vilka behov vill projektet bidra till att lösa/uppfylla? Koppla till utvecklingsområde i Familjen Helsingborgs Utvecklingsplan

Vad ska ni göra/genomföra i projektet, gärna i punktform?

Ska projektet kunna implementeras i ordinarie verksamhet, i så fall hur? Ger projektet några direkta effekter, i så fall vilka och för vem?

Enkel organisationsbild/-beskrivning där olika medverkande parter, styrgrupp, projektledning, ansvar för ekonomi och koppling till kunskapsnätverk beskrivs. Alla ska vara informerade och vilja medverka.

Vilka kommuner är delaktiga och ansvariga? Vad innebär detta ansvar?

Rollfördelning mellan kommunerna, vem gör vad?

Enkel tidsplan med huvudaktiviteter

Enkel ekonomisk plan som berättar hur mycket pengar som söks och vad pengarna kommer att användas till. Redovisning av annan finansiering, utöver sökta medel från Familjen Helsingborg

Beskriv hur ni själva och styrelsen ska kunna följa utvecklingen av projektets insatser, genom aktiviteter och effekter

Vilka är de största utmaningarna/hindren/riskerna för projektet och hur ska det mötas?

Översiktlig budget, samt hur mycket arbetskraft man medfinansierar med

Projektavslut

Slutrapport

Bilaga 7 – Projektorganisation

