

Styrning av RAR-finansierade insatser

Ett projekt kan vara ytterligare en i raden av tidsbegränsade, perifera insatser som ingen orkar bry sig om efter projektslut. Ett projekt kan också bli en kraftfull mobilisering av såväl arbetstid som tankekraft för att lyfta verksamheten till nya höjder. Hur kan utfallen bli så olika inom samma ram? En avgörande faktor är hur projektägare och styrgrupp agerar. (SPeL, 2013)

1. Roller och ansvar

En workshopaktivitet på temat ”vem styr vem”, där styrgruppsmedlemmarna uppmanas att rita ett enkelt organisationsschema som beskriver relationerna i projektet har visat sig vara en bra grund för dialog kring projektstyrning. Viktigt är att utforma *en* gemensam bild som projektet arbetar efter, annars blir styrningen i princip omöjlig. Både för styrgrupp och projektledning.

Projektägaren

Det formella juridiska och ekonomiska ansvaret vilar alltid på projektägaren, liksom eventuella återbetalningskrav av projektmedel om projektet inte följer de ekonomiska direktiven från finansören. Det är projektägaren som anställer/skriver avtal med projektledare och utvärderare. Det är vanligt att projektägaren också är ordförande i styrgruppen.

En aktiv ägare ser till att det som åstadkommit tas tillvara i berörda verksamheter och samhället i övrigt. Det är därför bra om projektägaren så tidigt som möjligt tydliggör projektets förutsättningar och de förväntningar som finns på projektet och dess samverkanspartners. Projektägaren tillsätter styrgrupp, projektledare och utvärderare.

Avgörande för projektets framgång är ett *aktivt* projektägarskap: att projektidén är väl förankrad och integrerad i en långsiktig utvecklingsplan, att högsta ledningen visar sitt aktiva stöd, att erfarenheterna och utvärderingen tas tillvara och att det sker lärande möten mellan projektet och mottagarna på strategisk nivå i organisationen/-erna.

Styrgruppen

En effektiv och väl fungerande styrgrupp mår bra av mångfald. En projektägare bör alltså inte enbart bjuda in personer och organisationer som man redan känner, utan leta efter personer som tillsammans kan bidra med förändringsmandat, ämneskompetens, förmåga att hantera olikheter, engagemang och inte minst vilja att prioritera arbetet i styrgruppen.

En styrgrupp måste i olika skeden kunna växla mellan att vara en bollplansgrupp, för den operativa verksamheten, en beslutsgrupp för att komma vidare och en strategisk grupp för att lyfta blicken framåt.

Riktlinjer för styrning

(tillstyrkta av RAR:s beredningsgrupp 2014-03-18)

ooRAR14-10

Styrgruppen måste vara väl insatt i projektets idé och syfte och kunna inta ett helikopterperspektiv, att kunna se helheten och inte bara utgå från den egna organisationens perspektiv.

För styrgruppen att diskutera

- ✓ *Vilka problem och behov i de samverkande organisationerna är projektet tänkt att utveckla och pröva nya lösningar och modeller för att hantera?*
- ✓ *Vilken typ av frågor ska styrgruppen hantera för att kunna styra projektet mot dess övergripande mål?*
- ✓ *Vad krävs av projektledaren för att styrgruppen ska kunna göra sitt jobb?*
- ✓ *Hur ska utvärderingen och utvärderaren användas?*

Många styrgruppsmedlemmar underskattar tiden styrgruppsarbetet tar, och det händer även att de har tackat ja till att medverka i alltför många styrgrupper samtidigt. Tyvärr med negativa konsekvenser som tids- och engagemangsbrist som följd. Ibland händer det att projektägaren överlåter till projektledaren att inte bara leda det operativa projektarbetet utan också att leda styrgruppen. Ibland händer det att projektledaren står helt utanför styrgruppen. Båda dessa alternativ riskerar att missgynna projektet. Hur kan dessa fällor undvikas?

Relationen mellan projektledning och styrgrupp kan inte bara vara informrande och beslutande. Det behövs också strategiska diskussioner, inte minst kring de egna rollerna i projektets början. Det har visat sig att styrgruppsmedlemmar ofta anser att deras roll innebär att *representera* sin organisation i styrgruppen. Är detta förhållningssätt för passivt för att projektet ska få långsiktigt hållbara effekter? Vad innebär det att arbeta utvecklings- och förändringsinriktat? Kan man ha en vanlig dagordning och avhandla punkterna på den eller krävs en annan mötesmetodik med tydligare processfokus? Har i så fall projektägaren den processledningskunskap som kan behövas för att leda en gemensam process framåt? Har någon annan i styrgruppen det? Kan utvärderaren ta rollen som facilitator, till exempel vid reflektioner kring utvärderingsrapporterna?

Det finns inga givna svar på dessa frågor, utan det gäller att hitta formerna för hur varje styrgrupp kan bli mer strategisk och se att samma lösning inte behöver gälla för alla typer av möten.

Styrgruppsmedlemmen

Som styrgruppsmedlem är det inte säkert att uppdrag eller mandat är tydligt från den egna organisationen. En kontinuerlig dialog om hur projektet ska användas och vad det bidrar till kan behöva föras i respektive hemorganisation.

- ✓ *Vad förväntar sig min organisation eller min närmsta chef att jag åstadkommer i styrgruppen?*
- ✓ *Vad ska påverkas och hur vill projektets organisationer påverkas av projektsresultaten?*
- ✓ *Hur organiseras projektet för att dess lärdomar ska kunna tas om hand?*
- ✓ *Vilken kommunikation behöver ske mellan projektet och den egna organisationen?*

Projektledaren

- ✓ *Leder projektets operativa arbete med aktiviteter*
- ✓ *Återkopplar kontinuerligt till projektägaren*
- ✓ *Lyfter strategiska frågor till styrgruppen för beslut*

När projektet blivit beviljat och projektägaren har tillsatt projektledare och kanske också andra projektmedarbetare, kan det hända att projektägaren och styrgruppen tycker att de gjort sitt. Nu kan de luta sig tillbaka och nöja sig med att lyssna på lägesrapporter från projektledning och utvärderare, kanske ge lite återkoppling och goda råd inför spridningsarbetet. Styrgruppen och projektägaren abdikerar i stort sett och delegerar hela projektet till en ensam projektledare.

Projektledaren saknar nästan alltid beslutandemakt och mandat i projektägarens organisation. I praktiken styrs då hela projektet av en projektledare utan mandat, utan formellt juridiskt och ekonomiskt ansvar. Man kan ibland få uppfattningen att en framgångsrik projektledare ensam ska analysera och navigera, förankra och driva förändring, skapa intresse och efterfrågan. Många projektledare hamnar också i situationen att vara den som organiserar, kallar till och ibland till och med leder styrgruppens möten.

En ledstjärna kan vara att projektledaren driver och leder projektaktiviteterna, ansvarar för att den löpande verksamheten fungerar, rapporterar kontinuerligt till projektägare och styrgrupp, identifierar problem i driften som kräver strategiska vägval eller beslut i styrgrupp eller av projektägare.

Utvärderaren

För projektägaren och andra projektansvariga gäller det att skilja på uppföljning och utvärdering. Uppföljning är en fortlöpande insamling av olika data, ofta kvantitativa, för att få underlag och kontroll på hur olika insatser förlöper. Det kan handla om antalet deltagare på olika seminarier, antalet genomförda utbildningar eller grad av nöjdhet hos de som genomgått en aktivitet. Medan uppföljningen syftar till att beskriva vad som händer, vill utvärderingen förklara varför. Utvärdering innebär att den insamlade informationen relateras till värdekriterier och sätts i ett sammanhang där idén är att försöka förstå sambandet mellan orsak och verkan. Utvärderingen blir då ett komplement till den egna, internt organiserade.

2. Lathundar

Dagordning och mötets innehåll	
Plus	Minus
Flera medlemmar bidrar med punkter	Projektledaren står för hela dagordningen
Minst en punkt rör tiden efter projektet	Alla punkter handlar om projekttiden
Flera av punkterna kräver analys och gemensamma ställningstaganden	Majoriteten av punkterna är av informationskaraktär eller ”redan avgjorda” beslut
Flera av punkterna berör flera av de samverkande parterna	Frågor som är viktiga för projektägaren dominerar agendan
Mötesagendan skickas ut i god tid före mötet	Agendan kommer sent, kanske dagen före mötet
Mötespunkterna har tydliga frågeställningar och vid behov underlag så att styrgruppsmedlemmarna kan förbereda sig	Punkterna utgörs av summariska formuleringar såsom ”inriktningsbeslut”

