



Växjö
kommun

Projekthandbok Version 6.0

Innehåll

Förord.....	6
1. Inledning.....	6
1.1 Mål och syfte	6
1.2 Läsanvisning	7
1.3 Vad är ett projekt?.....	7
1.4 Övergripande hantering av projekt	8
2. Praktisk projektstyrning (PPS)	9
2.1 Idé eller startfas	10
2.2 Förberedelsefas	11
BP 1: Beslut att starta projektet genom beslut om projektdirektiv.	11
BP2: Beslut att fortsätta, ändra eller avbryta projektet.	11
BP3: Beslut att det finns tillräckligt goda grunder för att stödja en fortsättning av projektet.....	11
BP4: Beslut att starta genomförande	11
2.3 Genomförandefas	12
BP5: Beslut att fortsätta, avbryta eller ändra i planen	12
BP6: Beslut att godkänna resultatet av projektets leverabler eller delleveranser	12
2.4 Avvecklingsfas.....	12
BP7: Beslut att överlämna ansvar för projektets resultat eller leverans	12
BP8: Beslut att avsluta projektet.....	12
2.5 Övriga styrkedjor	13
3. Beslutsordning för godkännande av projektdirektiv och projektplaner	14
3.1 Beslut om godkännande av projektdirektiv	14

3.2 Beslut om godkännande av projektplan.....	15
4. Ekonomi	15
4.1 Beskrivning av modellen	15
4.2 Politiskt beslut om ramar och projekt.....	16
4.3 Projektekonomi.....	16
Ekonomikapitlet i projektplanen	16
Administrativa rutiner för projektarbete	16
4.4 Projektledarens budgetansvar	17
4.5 Tillägg och förändringar	17
4.6 Etableringskostnader och övriga kostnader.....	18
5. Byggarbetsmiljöansvar	18
5.1 Arbetsmiljöplan.....	19
5.2 Arbetsmiljöorganisation	19
Beställaren/Uppdragstagaren ska:	20
BAS-P:	20
BAS-U:.....	21
Entreprenör/utförare:.....	21
Projektörens ansvar:.....	21
5.3 Arbetsmiljödokumentation.....	22
5.4 Tillbud och skador	23
6. Kommunikation.....	23
6.1 Kommunikationsplan.....	24
Målgrupper	25
Budskap	25

Kanaler.....	25
Aktivitetsplan	25
6.2 Media.....	25
7. Möten i projekt	26
7.1 Projektstartsmöte	26
7.2 Projektmöte.....	26
7.3 Projekteringsmöte	27
7.4 Granskningsmöte.....	27
7.5 Byggstartsmöte.....	28
7.6 Byggmöte	28
7.7 Avslutningsmöte	29
7.8 Övertagandemöte	29
7.9 Styrgruppsmöten.....	29
8. Ansvar och roller i projektets olika faser.....	30
8.1 Övergripande.....	30
8.2 Exploateringsprojekt.....	31
8.3 Förberedelsefasen	31
Projektledare	32
Projekteringsledare	33
Ansvarig granskare.....	33
Projektdeltagare	33
8.4 Genomförandefasen.....	33
Projektledare	34
Projekteringsledare	34

Bygglidare	35
Ombud	35
Kontrollant.....	35
Besiktningssperson.....	35
8.5 Avvecklingsfasen	36
Projektledare	36
9. Dokument och mallar	37
9.1 Dokumentation	37
9.2 Mallar	37
Mallar för beslut av styrgrupp, förvaltningschef och teknisk nämnd.....	37
Mallar för projektets planering och genomförande	37
Mallar för kommunikation.....	38
Mallar för arbetsmiljö	38

Förord

Samhällsbyggnadsnämnden har ett stort brett ansvar inom flera olika verksamheter. För att upprätthålla, utveckla och förbättra de anläggningar som nämnden ansvarar för krävs olika typer av investeringar. Denna projekthandbok är upprättad för att kvalitetssäkra hanteringen av samhällsbyggnadsförvaltningens investeringsprojekt. Arbetet med våra investeringsprojekt och hur vi styr dem har förvaltningen under de senaste åren sett som ett viktigt förbättringsområde. Modellen som projekten inom förvaltningen ska följa är PPS, praktisk projektstyrning. PPS kommer vara rådande för hela kommunkoncernens och är en erkänd projektmodell i näringsliv och offentlig verksamhet. Den ger oss ett gemensamt språk och struktur och den fungerar utmärkt oavsett vad som ska levereras och på vilket sätt det produceras. Modellen har anpassats något till förvaltningens behov. Genom denna projekthandbok, som utgår från PPS, kommer förvaltningen få ett gemensamt arbetssätt när det gäller att arbeta i projekt. Projekthandboken ska finnas som stöd för i första hand projektledare men även för övriga deltagare i projekt, såväl projektdeltagare som styrgruppsmedlemmar. Roller och ansvar blir tydligt uttalade och projektledaren får mandat att driva projekten framåt. I projekthandboken finns också mallar för projektets olika delar. Det handlar om mallar för projektbeslut, projektmöten, uppföljning och byggmöten mm. Den kommer göra det enklare för att alla på ett professionellt sätt driva projekten framåt och den kommer tydliggöra beslutsgångar och göra det enklare att följa upp avslutade projekt. Till sist handlar detta om att förvalta resurser på ett kostnadseffektivt sätt och att säkerställa så att de investeringar vi gör är hållbara och robusta över tid och bidrar till att öka attraktiviteten för kommunens invånare.

1. Inledning

1.1 Mål och syfte

Samhällsbyggnadsförvaltningens projekthandbok är en vägledning för hur vi på förvaltningen arbetar med projekt. Projekthandboken illustrerar också den

projektmodell vi följer i vårt arbete. Kommunkoncernen i Växjö har valt att arbeta efter PPS, praktisk projektstyrning, och projektmodellen som här redovisas följer i stort den modellen. Projekthandboken kompletteras med ett antal mallar och rutinbeskrivningar för exempelvis projektdirektiv, projektplan, beställning, dagordning för möten och diverse underlag för uppföljning och kontroll.

Det övergripande målet med denna handbok är att säkerställa en systematisk och transparent styrning avseende projektens planering, genomförande och uppföljning. I projektmodellen kallas dessa faser, förberedelse, genomförande och avveckling.

Handboken syftar vidare till att skapa en entydig form för redovisning av underlag för projektbeslut, projektresultat och projektekonomi till nämnden. Den bidrar till en ökad kunskap och insyn i projektens resultat och kostnadsbild.

1.2 Läsanvisning

Projekthandboken kan läsas i sin helhet men kan också användas för de delar som man just för stunden är mer intresserad av.

Gå gärna snabbt igenom handboken för att sedan fördjupa dig i det som du har störst nytta av för stunden och tveka inte att lyfta till din närmaste chef om du tycker att något saknas eller behöver ses över.

Det finns ett kapitel i dokumentet om gällande mallar. Kontrollera om det finns en mall för det som du behöver. <https://vx0.sharepoint.com/sites/TFProjekthantering>

Vi är medvetna om att vi inom kommunen arbetar med olika processer som kommer att påverka vårt upplägg för arbetet mellan olika förvaltningar. Det här är SBF:s handbok för att förklara och förenkla arbetet med olika mallar så att vi arbetar efter en mer likriktad metod.

1.3 Vad är ett projekt?

Ett projekt som faller inom ramen för denna projekthandbok definieras som ett avgränsat projekt med finansiering från den politiskt beslutade investeringsbudgeten. Projektet uppfyller i regel även följande kriterier:

- En start och ett slut
- Ett mål, som ska leverera ett resultat
- En egen budget
- En beställare
- Genomförs i separat organisation dvs egen projektgrupp
- Medför förändring
- Är av engångskaraktär

Projekthandboken ska användas för alla förvaltningens investeringsprojekt men används i olika grad och på olika sätt beroende på projektets karaktär och storlek.

Investeringar som till exempel ett köp av fordon kan hanteras enbart med ett investeringsunderlag och behöver inte följa projekthandboken.

Delar av projekthandboken kan och ska även användas som stöd för projekt som inte faller inom ramen för ovan nämnda kriterier i de fall det är lämpligt, som t.ex. utredningar och förstudier.

1.4 Övergripande hantering av projekt

Ett projekt föregås ofta av en idé. Idén kan komma från den egna organisationen men även från någon annan förvaltning eller från politiken i form av ett uppdrag. En idé måste förankras i organisationen innan den lyfts fram som ett projekt. Projektet skall planeras och finnas med i en övergripande projektportfölj, som är förankrad av styrgruppen och politiskt beslutad. Ett projekt kan även vara att bygga ut infrastruktur enligt antagen detaljplan. För att kunna starta ett projekt behövs ett beslut att projektet ska genomföras eller börja utredas. Ett projektdirektiv tas fram om projektet behöver utredas och en projektplan tas fram när projektet är klart för investering. Beslut enligt projektdirektiv och projektplaner beskrivs i kapitel två och tre.

Avdelningen Projekt och mark utser en projektledare som driver projektet från start till mål. Driftorganisationerna utser projektledare för driftprojekt. Projektledaren kan bytas ut under projektets faser och det är då viktigt att det tydliggörs för alla inblandade att så har skett. Varje projekt har en utsedd projektledare med det övergripande ansvaret. I

stora projekt kan det finnas flera delprojektledare. Det är viktigt att tidigt tydliggöra vem som har huvudansvaret för att driva projektet framåt.

Alla projekt har en styrgrupp att rapportera till. Det är förvaltningschefen som beslutar om projektdirektiv, projektplaner, avstämningar etc., på delegation upp till delegerat belopp och nämnd därutöver.

Det är viktigt att inledningsvis i förberedelsefasen i projektet diskutera eventuella "passa på" åtgärder och andra åtgärder som kan uppkomma på grund av projektet. Vissa åtgärder kan behöva extra finansiering vilket behöver redas ut i god tid. Mallar, struktur och rutiner för projekten är framtagna som stöd för projektets framdrift men också för att förenkla för projektdeltagare och andra att planera sin insats i projektet och kunna följa de beslut som är tagna. Mallar ska hämtas från projektytan där uppdatering av mallar görs kontinuerligt så att det är den senaste mallen som används.

När ett projekt ska avslutas är det viktigt att utvärdera och dra lärdom av det som varit bra och vad som kan förbättras så att en kontinuerlig kunskapsåterföring sker i organisationen.

Länk till projektytan:

<https://vx0.sharepoint.com/sites/TFProjekthantering>

Alla inblandade i projekten har ett ansvar att följa de rutiner och riktlinjer som är beslutade och att hjälpa varandra att rätta till det som inte fungerar.

2. Praktisk projektstyrning (PPS)

För att skapa en enhetlig hantering av projektverksamheten tillämpar Växjö kommun projektstyrningsmodellen Praktisk projektstyrning (PPS). Denna modell används som bas även i förvaltningens arbete med projektstyrning. Modellen har anpassats efter förvaltningens behov och krav gällande investeringsprojekt.

Modellen synliggör projektets olika faser förbereda, genomföra och avveckla. Flödet genom projektets olika faser struktureras genom en uppsättning fasta beslutspunkter (BP) som beskrivs nedan. Innan ett projekt startas finns ofta en idéfas som inte ingår i denna tolkning av PPS-modellen men som kan vara väl så viktig att dokumentera för framtiden även om idén inte går vidare till ett projekt.

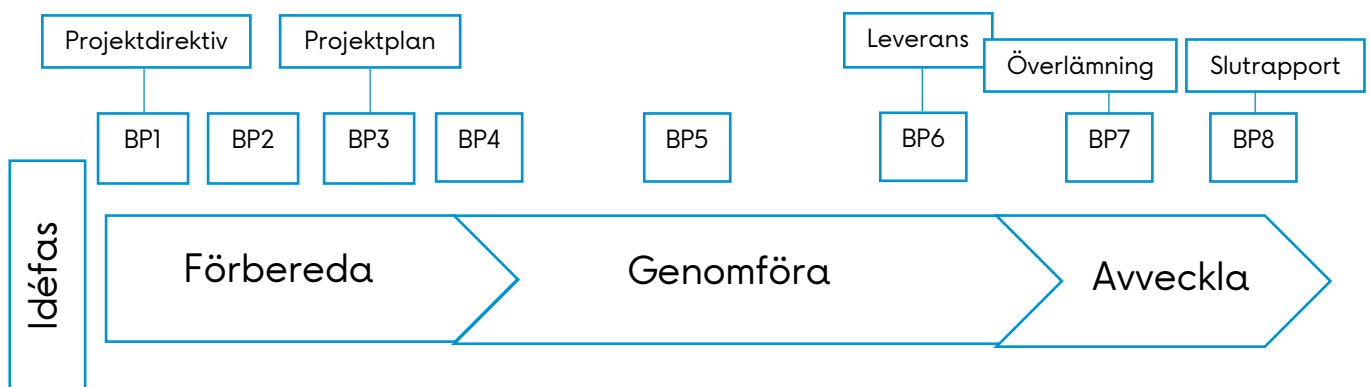


Bild 1. Övergripande bild PPS-modellen

2.1 Idé eller startfas

Projektflödet inleds ofta i idéfasen där alla medarbetare kan föreslå en projektidé. Projektidén diskuteras med ansvarig enhets-/avdelningschef som beslutar om idén ska gå vidare med ett förslag till projektdirektiv. Projektdirektivet ska skrivas av beställaren eller av beställaren utsedd person. Projektflödet kan även inledas med ett uppdrag från förvaltningschefen, medborgarförslag, annan förvaltning eller politiken.

2.2 Förberedelsefas

BP 1: Beslut att starta projektet genom beslut om projektdirektiv.

Styrgruppen eller nämnden fattar beslut om godkännande av projektdirektiv.

Förvaltningschefens mandat enligt delegationsordning är upp till 500 tkr, inom nämndens beslutade investeringsbudget, därutöver nämnd.

BP2: Beslut att fortsätta, ändra eller avbryta projektet.

Används primärt i större och komplexa projekt och kan initieras av styrgrupp, beställare eller projektledaren. Beslut om att fortsätta, ändra eller avbryta projektet tas av ansvarig styrgrupp.

BP3: Beslut att det finns tillräckligt goda grunder för att stödja en fortsättning av projektet.

Om styrgruppen beslutar att projektet ska gå vidare enligt BP3 ska en projektplan tas fram.

Om inte styrgruppen aviserat att de vill besluta om en BP3 så ansvarar projektledaren för att en projektplan tas fram enligt gällande mall. Projektledaren/beställaren kan lyfta projektet till sin styrgrupp för beslut om BP3 vid behov.

BP4: Beslut att starta genomförande

Alla projektplaner godkänns av styrgruppen innan de lämnas för beslut om BP4. Genom att förvaltningschef eller nämnd fattar beslut om att godkänna projektplanen övergår projektet från förberedelsefas till genomförandefas.

I de olika BP2,3 och 5 kan större inriktningsbeslut och beslut som påverkar ekonomin i stor utsträckning tas upp i respektive styrgrupp för beslut. Detta protokollförs i minnesanteckningar från dessa möten.

2.3 Genomförandefas

BP5: Beslut att fortsätta, avbryta eller ändra i planen

Om inga avvikelser sker från beslutad projektplan fortsätter projektet genom en eller flera BP5 och går vidare till BP6.

Om projektet avviker från beslutad projektplan ska projektledaren lyfta projektet till styrgruppen för beslut om en eller flera BP5. Styrgruppen beslutar om projektet ska fortsätta och om det ska lyftas till nämnd för godkännande av avvikelser och kompletterande budget- eller förändrade inriktningsbeslut.

BP6: Beslut att godkänna resultatet av projektets leverabler eller delleveranser

Efter godkänd slutbesiktning tar projektledaren beslut om BP6.

2.4 Avvecklingsfas

BP7: Beslut att överlämna ansvar för projektets resultat eller leverans

Projektet överlämnas till driftorganisationen i samband med en övertagandebesiktning eller slutbesiktning. Etableringsfasen ingår i projektet vilket gör att vissa delar som till exempel grönytor inte överlämnas till aktuell driftorganisation förrän etableringsfasen av dessa är över. Relationshandlingar överlämnas till driftorganisation som lägger in i Geosecma.

BP8: Beslut att avsluta projektet

Efter beslut om att avsluta projektet meddelar ansvarig avdelningschef avdelningsekonomen att projektet ska stängas i ekonomisystemet och inte längre belastas med några utgifter.

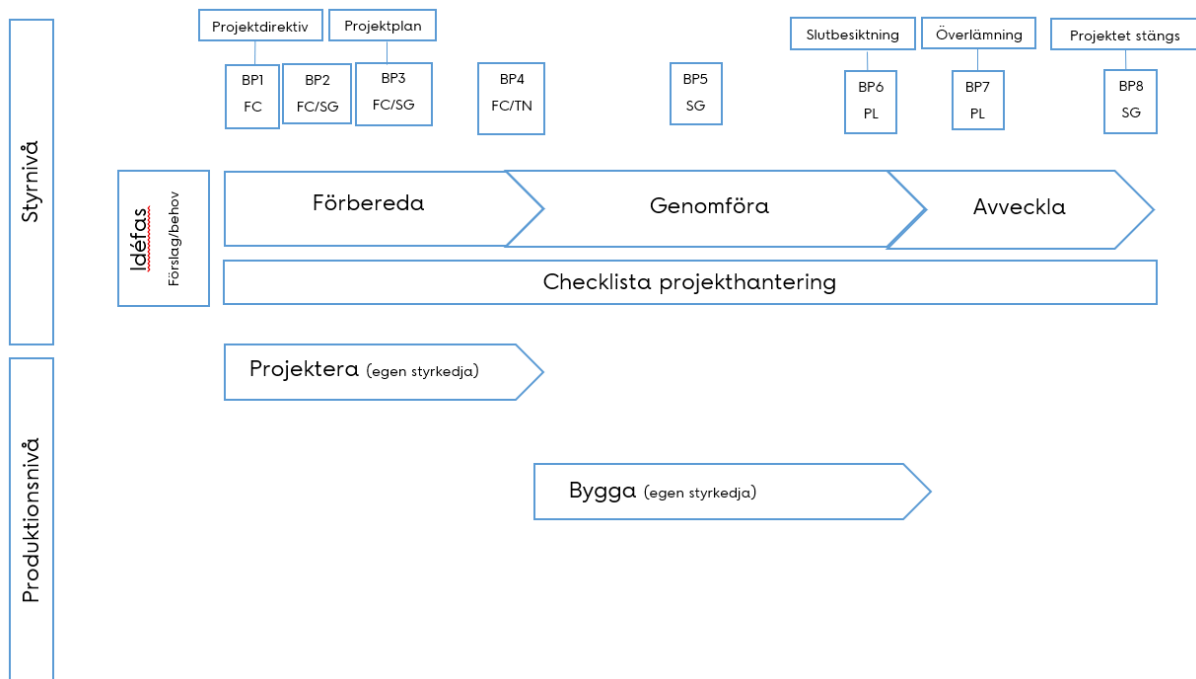


Bild 2: Samhällsbyggnadsförvaltningens projektmodell

2.5 Övriga styrkedjor

Projektet startar ofta direkt efter att projektdirektivet är beslutat och har sin tyngdpunkt planeringsmässigt under förberedelsefasen. Ofta är till exempel projekteringen klar innan projektplanen beslutas för att rätt kalkyl ska ligga till grund för beslut.

Utförandet/byggnation av projektet kan inte starta förrän projektplanen är beslutad BP4.

Både projektering och utförande har egna styrkedjor och processflöden på produktionsnivån. Dessa styrkedjor och processflöden är inte definierade i denna handbok.

3. Beslutsordning för godkännande av projektdirektiv och projektplaner

Samhällsbyggnadsnämnden beslutar om investeringsram för nämndens olika ekonomier (skattefinansierad verksamhet, VA, och biogas). Nämnden beslutar vid inledningen av programperioden om en övergripande strategisk inriktning av respektive ekonomisk projektportfölj genom att besluta om övergripande huvudprojekt. Ändringar inom denna ram ska tas upp till nämnden för beslut.

3.1 Beslut om godkännande av projektdirektiv

Förvaltningschefen genom styrgruppen fattar beslut om projektdirektiv i syfte att inleda projektets förberedelsefas enligt kapitel 2 ovan.

Förvaltningschefen fattar beslut om godkännande av projektdirektiv enligt gällande delegationsordning. Delegationsrätten innebär en rätt att fatta beslut om projektdirektiv i enlighet med upprättad plan för huvudprojekt till en maximal budget på 500 tkr (kostnad som belastar budgeten). Alla projektdirektiv som planeras få en högre kostnad än 500 tkr lyfts till nämnden för beslut. Denna budget inkluderar förberedelsefasen och kompletteras med ytterligare medel vid beslut om godkännande av projektplan.

Förvaltningschefen alt. nämnden grundar sitt beslut om tilldelning av medel på information i publicerad mall för projektdirektiv. Projektdirektivets innehåll är ett underlag för att starta projektet och ger en bild av verksamhetens behov, en tidig bild av förväntad leverans samt anger ramarna för förberedelsearbetet. Ingående komponenter bör vara grovt beskrivna samt en kostnadsuppskattning för kommande drift.

3.2 Beslut om godkännande av projektplan

Nämnden eller förvaltningschef fattar beslut om godkännande av projektplan i syfte att inleda projektets genomförandefas enligt kapitel 2 ovan.

Nämnden fattar beslut om godkännande av projektplanen för projekt med en totalutgift mellan 2 mkr och 10 mkr. Projekt med en totalutgift som understiger 2 mkr beslutas av förvaltningschef på delegation och projekt med en totalutgift som överstiger 10 mkr (20 mkr vid exploateringsprojekt) beslutas av kommunfullmäktige. Rutiner för hur ett projekt lyfts till kommunfullmäktige finns på projektytan. Utgiften för förberedelsefasen (projektdirektivet) inkluderas i detta belopp.

Nämnden och förvaltningschefen grundar sitt beslut om tilldelning av medel från investeringsramen till projekt på information och underlag i publicerad mall för projektplan. I detta beslutsunderlag tydliggörs bland annat projektets leverans- och effektmål, utformning, risk- och osäkerhetsfaktorer samt kalkyl och budget.

I projektplanen beskrivs bakgrund och skäl till varför projektet ska utföras och hur det korrelerar till nämndens grunduppdrag och mål.

4. Ekonomi

4.1 Beskrivning av modellen

I driftbudget beslutas en ram för de kommande tre årens kapitalkostnader orsakade av kommande investeringar. Ramen bygger på de tillgängliga medel i driftbudgeten som frigörs genom slutavskrivna anläggningar, ramökningar, tilläggsanslag eller omprioriteringar inom budget.

Varje balansräkningsenhet har sin egen ram som grund för löpande beslut om enskilda projekt. En eventuell uppgradering av ramen kan göras om det tas beslut om ramökning, -minskning, tilläggsanslag, taxehöjning, extern finansiering eller omdisponering av budget.

4.2 Politiskt beslut om ramar och projekt

Nämnden beslutar om projektportföljens strategiska inriktning. Detta görs dels genom en beskrivning av strategisk inriktning men också genom att nämnden definierar ett antal huvudprojekt. Huvudprojekten ses som övergripande samlingsprojekt för grupper av projekt inom respektive huvudprojekt. Projekten utvecklas och beslutas löpande under programperioden. Nämnden beslutar om en ekonomisk ram för varje huvudprojekt.

4.3 Projektekonomi

Ekonomikapitlet i projektplanen

I projektplanen ingår en översiktlig redogörelse för projektets ekonomi. Ansvarig investeringscontroller bistår projektledaren/beställaren i att ta fram ekonomisk information enligt mall. I mallen, som återfinns i projektplanen, ges information om bland annat:

- Kassaflöde och likvidbehov under genomförandefasen
- Indikativ indelning i komponenter
- Beräknad driftkostnad
- Beräknad kapitaltjänstkostnad

I projektplanen ska en översiktlig bild av såväl investerings- som driftkalkyl ges. Det är ändringen av driftkostnaden som ska anges i planen.

Administrativa rutiner för projektarbete

Hantering av projektdirektiv och projektplan

Processbeskrivningar avseende hanteringen av projektdirektiv och projektplan finns publicerade på samarbetsytan under flödesbeskrivningar. Flödesbeskrivningen ska följas för att undvika felaktig hantering av förslag till projektdirektiv och projektplan gentemot styrgrupp, förvaltningschef och nämnd.

Hantering av redovisning av ekonomi och resultat till styrgrupp och nämnd

Rutinbeskrivning och mallar för denna rapportering sker enligt fastställd rutin.

4.4 Projektledarens budgetansvar

Projektledaren ansvarar för att leda och driva projektet i enlighet med beslutad projektplan vad gäller leverans, tidplan och budget. Projektplanen utgör kontrakt mellan nämnd och förvaltning och följs regelbundet upp vid avvikelse mot plan av styrgrupp och nämnd.

- Projektledarens budgetansvar innebär ett ansvar för att:
- säkerställa en god ekonomisk hushållning av beviljade resurser
- säkerställa korrekt och budgetmässig kontering
- ta fram realistiska prognoser i samband med del- och helårsbokslut
- löpande följa upp ekonomisk redovisning och utfall
- löpande rapportera till styrgrupp och nämnd enligt förvaltningens projektmodell (ekonomi och resultat)
- avvikelser ska noteras och lyftas till styrgrupp i BP5 samt till ledningsgrupp och nämnd vid väsentliga avvikelser avseende ekonomi och genomförande
- följa gällande lagstiftning, regelverk och kommunintern praxis gällande ekonomi, upphandling och försäkring

4.5 Tillägg och förändringar

Tilläggsarbeten i ett projekt (utöver arbete som överenskommit i kontrakt med entreprenören) som understiger delegerat belopp kan godkännas av projektledaren. Styrgruppen delegerar hur stor summa som projektledaren kan besluta kring i respektive projekt, vilket ska framgå i projektplanen.

Förändringar i utförandet som inte överensstämmer med bygghandlingen ska innan de utförs anmälas till projektledaren för godkännande av projektledaren alternativt beställaren. Vid risk för skada eller annan orsak ska förändringen anmälas skyndsamt efter utförande.

4.6 Etableringskostnader och övriga kostnader

Kostnad för etableringsskötsel i 2 år ska ingå i investeringsprojektet om inget annat är överenskommet. Projektledaren ansvarar för att tillsammans med aktuell driftorganisation gå igenom vilka delar som ingår i den vanliga skötseln och då belasta driften samt vilka delar som är specifika etableringskostnader och ska ingå i projektet samt hur dessa ska faktureras och redovisas. Projektledaren stämmer av upplägget med aktuell ekonom.

5. Byggarbetsmiljöansvar

Olyckor och arbetssjukdomar är dubbelt så vanliga bland bygg- och anläggningsarbetare som hos andra arbetstagare. Det är därför mycket viktigt med en bra planering och projektering för att undanröja olika risker på arbetsplatsen. En god planering och samordning under projektering- och byggfas leder till en säkrare arbetsplats med minskad risk för ohälsa och olycksfall.

I Arbetsmiljöverkets föreskrifter Byggnads- och anläggningsarbeten AFS 1999:3 beskrivs vilket arbetsmiljöansvar arbetsgivare, beställare och arbetsmiljösamordnare (BAS-P/U) har. I arbetet ska även hänsyn till Arbetsmiljölagen (kap 3) och andra föreskrifter tas, se förvaltningens arbetsmiljöplan samt www.av.se.

Byggarbetsplatser ska föränmälas till Arbetsmiljöverket om något av nedanstående uppfylls. Föranmälan ska finnas väl synligt på arbetsplatsen.

- Om arbetet beräknas pågå under längre tid än 30 arbetsdagar och där fler än 20 personer vid något tillfälle sysselsätts samtidigt ELLER
- Där totala antalet persondagar beräknas överstiga 500

Föreskrifterna kring byggnads- och anläggningsarbeten omfattar alla arbeten som behövs för att uppföra, underhålla och riva en byggnad eller en anläggning.

Kännetecknande för en byggnads- och anläggningsplats är att den är rörlig och tillfällig. Exempel som räknas till sådana arbeten är bygga ett hus eller en fabrik, att anlägga en park, schakta för ledningar och vägar eller bygga/underhålla vägar, samt renovera befintliga byggnader (måla om, byta vatten/avlopp eller elinstallationer).

5.1 Arbetsmiljöplan

En arbetsmiljöplan för byggnads- och anläggningsarbetet ska upprättas i förberedelsefasen, om det förekommer särskild risk eller om förhandsanmälan enligt ovan krävs. Om arbetet utförs på en annan plats där verksamhet pågår samtidigt, ska detta beskrivas i planen. Arbetsmiljöplanen ska revideras under arbetets gång och finnas tillgänglig på arbetsplatsen. Planen ska innehålla regler som gäller på arbetsplatsen, beskrivning av hur arbetet organiseras, samt hur de särskilda riskerna åtgärdas. De särskilda riskerna finns beskrivna i AFS 1999:3 12a§, samt i förvaltningens arbetsmiljöplan, se mall.

Om kraven i föreskrifterna inte uppfylls kan arbetsmiljöverket kräva sanktionsavgifter. Exempel på sådana är 5000 kr om inte förhandsanmälan har gjorts och upp till 50 000 kr om inte en arbetsmiljöplan har upprättats. Arbetsmiljöverket kan även utfärda sanktionsavgift om förhandsanmälan och arbetsmiljöplan inte finns tillgänglig på byggarbetsplatsen.

5.2 Arbetsmiljöorganisation

Vid byggnads- och anläggningsarbete gäller särskilda regler för samordning av arbetsmiljön. Då det oftast finns flera företag som arbetar på platsen är det viktigt att arbetsmiljöarbetet samordnas och att de olika verksamma på platsen inte påverkar varandra så att risker uppstår. Både beställare, BAS-P och BAS-U ansvarar för att arbetsmiljöuppgifterna blir utförda. Beställaren befrias aldrig från arbetsmiljöansvaret och det är därför viktigt att beställaren skapar ett system för att kontrollera att det fungerar under både projektering och utförandedel. Om arbetsmiljöarbetet inte fungerar tillfredsställande ska beställaren påtala detta och sätta in åtgärder. Arbetsmiljöverket kan ställa krav både på beställare, BAS-P och BAS-U. Det är viktigt att

tänka på att det är den juridiska personen som blir utsedd till beställare, BAS-P respektive BAS-U. Som enskild person arbetar man som handläggare av uppgiften och är samordnare av arbetsmiljöarbetet, arbetsgivaransvaret gäller alltid.

Byggherren/beställaren kan enligt 3 kap 7c§ AML, skriftligen överlåta sitt arbetsmiljöansvar till en sk Uppdragstagare. Detta kan endast ske vid total- och generalentreprenad. Att tänka på då är att Uppdragstagaren tar över allt ansvar och kontroll av entreprenaden och beställaren har inte samma insyn och kan inte påverka arbetet på samma sätt. Vissa delar kan, om överenskommelse har gjorts, delegeras till arbetsledaren.

Beställaren/Uppdragstagaren ska:

- Se till att arbetsmiljöfaktorer uppmärksammas i både byggskede och nyttjandeskede
- Utse byggarbetsmiljösamordnare för planering och projektering (BAS-P). En BAS-P ska ha utbildning, kompetens och erfarenhet av arbetet.
- Utse byggarbetsmiljösamordnare för utförandefasen (BAS-U). En BAS-U ska ha utbildning, kompetens och erfarenhet av arbetet.
- Följa upp BAS-P och BAS-U, kontrollera att uppgifterna utförs
- Se till att anmälan görs till Arbetsmiljöverket (om arbetet ingår i de kriterierna)
- Se till att arbetsmiljöplan upprättas innan byggarbetsplatsen etableras, i förberedelsefasen
- Se till att ett digitalt system för personalliggare finns att tillgå, samt göra anmälan till Skatteverket. Vid total- eller generalentreprenad kan ansvaret för detta skrivas över till entreprenören, se rutiner för personalliggare.

BAS-P:

- Samordna och sammanställa de underlag som tas fram av projektörerna
- Se till att de som medverkar i projekteringen informeras om ur samordningen ska gå till
- Se till att hänsyn tas till varandras underlag och projekteringar
- Se till att en arbetsmiljöplan tas fram innan etablering påbörjas
- Ta fram arbetsmiljödokumentation kring framtida drift, underhåll, reparation och rivning.

BAS-U:

- Anpassa den arbetsmiljöplan som BAS-P har tagit fram, så att den stämmer överens med hur arbetet verkligen utförs.
- Se till att hålla arbetsmiljöplanen uppdaterad under hela byggtiden och att den finns tillgänglig för alla på arbetsplatsen
- Se till att förhandsanmälan till Arbetsmiljöverket finns synlig på arbetsplatsen.
- Samordna olika entreprenörers arbeten, så att man inte stör varandra
- Ha ett system för att följa upp entreprenörers arbetsmiljöarbete, exempelvis gemensamma skyddsronder, möten etc.
- Ha uppsikt över att tekniska anordningar är besiktigade och provade
- Se till att personalutrymmen inrättas i tillräcklig omfattning
- Uppdatera dokumentation, såsom relationshandlingar utifrån de förändringar som sker under byggtiden.

Entreprenör/utförare:

- Som arbetsgivare till underentreprenör har man alltid kvar arbetsgivaransvaret, trots att en BAS-U finns
- Om det förekommer brister i entreprenörens arbetsmiljöarbete är det entreprenören som själv ska åtgärda dessa.
- Entreprenör ska informera BAS-U om vilka risker arbetet kan medföra.

Projektörens ansvar:

En projektör ansvarar för att man under projektering gör val så att byggfasen kan utföras på ett säkert sätt. Detta innebär att en projektör ska tänka på:

- hur arbetet ska utföras, med säkra metoder
- att det finns utrymme för personal och material
- att transportvägar och upplagsplatser finns tillgängliga
- lämpliga materialval, arbetsmiljöhjälpmedel, lyftanordningar, arbetsplattformar etc
- att den färdiga byggnaden eller anläggningen ska kunna nyttjas och drifas på ett säkert sätt

5.3 Arbetsmiljödokumentation

Efter utfört projekt ska dokumentation av projektet sammanställas och lämnas över till den nya innehavaren. Den ska beskriva objektets konstruktion och utformning samt de byggprodukter som använts, allt i den omfattning som är av betydelse för säkerhet och hälsa vid arbete med drift, underhåll, reparation, ändring och rivning av objektet.

	Förbereda	Genomföra	Avveckla
Projektledare	<ul style="list-style-type: none"> Utse uppdragstagare (projektledare) 	<ul style="list-style-type: none"> Följa upp projektledare Vara back up för projektledare och Bas-P/U 	<ul style="list-style-type: none"> Arbetsmiljödokumentation
	<ul style="list-style-type: none"> Förhandsanmälan till Arbetsmiljöverket Utse Bas-P och U Personalliggare 	<ul style="list-style-type: none"> Vara back up till Bas-p/U Följa upp arbetsledare 	<ul style="list-style-type: none"> Kalla till slutmöte Uppföljning händelser Uppföljning skyddsronder Arbetsmiljödokumentation
Bas-P	<ul style="list-style-type: none"> Upprätta arbetsmiljöplan Samordna underordnade planer Diskutera med entreprenörer Skicka till Bas-U Ta fram arbetsmiljödokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> Vara behjälplig i frågor under genomförandefasen 	<ul style="list-style-type: none"> Medverka vid slutmöte (för att få återkoppling till nästa projekt)
Bas-U	<ul style="list-style-type: none"> Komplettera arbetsmiljöplan Genomgång av särskilda risker med entreprenörer Sätta upp förhandsanmälan, arbetsmiljöplan, info personalliggare 	<ul style="list-style-type: none"> Samordna arbetsmiljöarbetet Genomföra skyddsronder Följa upp tillbud och skador 	<ul style="list-style-type: none"> Medverka vid slutmöte Uppföljning händelser Uppföljning skyddsronder

Bild 3: fördelning av arbetsmiljöansvar

5.4 Tillbud och skador

Förvaltningen arbetar med förebyggande arbetsmiljöarbete för att se till att ingen skadas på sin arbetsplats. Om så ändå sker ska den skadade tas om hand på bästa sätt. För att förvaltningen ska kunna arbeta för att liknande olyckor inte sker igen är det viktigt att rapportering av både tillbud och olyckor sker på ett korrekt och systematiskt sätt. Rapportering av händelser är mycket viktiga för att kunna finna åtgärder utan att hitta någon eller några som bär skuld till händelsen. Förvaltningen vill ha in en skriftlig anmälan om händelse både när något händer egen anställd och vid händelse hos underentreprenör. Medarbetare på förvaltningen ansvarar för att rapportera i tillbud- och närmaste chef ansvarar för att utreda och åtgärda händelsen. Skyddsombud ska delta och få information vid utredning. Vid allvarliga tillbud och skador ska anmälan göras till Arbetsmiljöverket och detta ska se skyndsamt. Om någon skadas på sitt arbete ska en anmälan skickas in till Försäkringskassan. Det är alltid den anställdes arbetsgivare som gör anmälan till Försäkringskassan. Se även rutiner på Insidan.

Om ett tillbud eller olycka sker hos extern entreprenör, eller dess underentreprenör, på något av förvaltningens byggnads- och anläggningsarbeten ska en rapport av händelsen begäras av entreprenören. BAS-U vänder sig till entreprenören som i sin tur begär rapport från eventuell underentreprenör. Detta ska även regleras och informeras om vid upphandling.

6. Kommunikation

Genom kommunikation skapar vi kännedom om vilka vi är, vad vi kan och vad vi gör. Därför är kommunikationen en viktig del i ett projekt. Både som ett stöd i arbetet för projektledaren men också för att våra kommuninvånare ska känna till vad som händer. Bristfällig kommunikation kan göra att projektet får lägga kraft och resurser på att förklara och svara på frågor eller hantera oro och missförstånd. Detta i stället för att fokusera på vad som ska göras, det vill säga innehållet i projektet. Därför är det viktigt

att kommunikation blir en integrerad del av projektet så tidigt som möjligt och genom hela projekttiden.

Projektledaren är ytterst ansvarig för att planera, samordna och genomföra den interna och externa kommunikationen. Inom ramen för detta ansvar upprättar projektledaren en kommunikationsplan i god tid innan projektstart. Det görs tillsammans med kommunikatören och med förankring i projektgruppen. Det är också viktigt att ha en väl fungerande internkommunikation, så att projektdeltagarna får tillgång till information och goda möjligheter att föra dialog internt och externt. En god internkommunikation leder också till en högre delaktighet och stolthet i projektgruppen.

6.1 Kommunikationsplan

Behovet av kommunikationsinsatser varierar precis som projektets byggnadstekniska storlek och karaktär. En analys av kommunikationsbehovet och eventuella kommunikationshinder ska därför alltid göras och är projektledarens ansvar. Det görs systematiskt i en kommunikationsplan.

En kommunikationsplan för förvaltningens investeringsprojekt ska som minimum redogöra för projektets målgrupper och hur dessa påverkas av projektet, budskap, kanaler samt aktivitetsplan. Kommunikationsplanens omfattning och innehåll bestäms av projektets storlek och karaktär.

Hur konkret kommunikationsplanen är beror på var i projektmodellen projektet befinner sig. I början av förberedelsefasen är kommunikationsplanen förmodligen mer av en strategi för att sedan bli mer konkret i genomförandefasen.

Projektkommunikationen utgår alltid från vad som händer i projektet så om projektet ändras i tid, omfattning eller karaktär behöver kommunikationen anpassa sig efter det. Kommunikationsplanen ska vara flexibel i den meningen att den ska kunna revideras om förutsättningarna så kräver.

Målgrupper

Den grupp av människor som på olika sätt (positivt eller negativt) berörs eller påverkas av projektet. Projektets målgrupper styr valet av och tidpunkt för olika kommunikationsinsatser samt valet av kanaler och budskap.

Budskap

Innehållet som ska lyftas i kommunikationen till målgruppen. I investeringsprojekt ska huvudbudskapet svara på frågorna vad som ska göras, varför det ska göras samt hur eller med vilken påverkan det ska göras. Det är viktigt att säkerställa att projektets budskap är förankrat på alla nivåer i projektorganisationen.

Kanaler

Hur projektet bäst når sina målgrupper. Det kan handla om allt från annons i tidningen och inlägg i sociala medier och pressmeddelande till enskilda möten och byggskyltar. Olika kanaler fungerar helt enkelt olika bra mot olika målgrupper.

Aktivitetsplan

En överskådlig sammanfattning av operativa kommunikationsinsatser som ska genomföras inom ramen för projektet. Aktivitetsplanen redogör principiellt för VAD som ska göras, NÄR och HUR och av VEM.

6.2 Media

Lokalmedia är en viktig kanal till kommuninvånarna och därför också en viktig målgrupp i projektkommunikationen. Alla tjänstepersoner får uttala sig om projektet men det kan vara värdefullt att ha någon att hänvisa till.

Talesperson/er utses initialt och ska finnas med i projektets kommunikationsplan. Valet av talespersoner styrs dels av var i projektmodellen projektet befinner sig, dels av vad frågorna handlar om. Projektets huvudsakliga talespersoner på tjänstemannanivå är projektledaren eller beställaren. Frågor av rent politisk karaktär hänvisas till politiken.

Ett användbart underlag för projektet kan vara att arbeta med frågor och svar vid sidan av projektets budskap. På så sätt är alla i och runt projektet förberedda och kan känna sig trygga vid frågor från såväl media som allmänhet.

7. Möten i projekt

7.1 Projektstartsmöte

Ett projektstartsmöte är det första mötet för att samla de som berörs och är utpekade för att ingå i projektgruppen. På mötet klargörs syfte, bakgrund, målsättningar, tidplan och roller i projektet. De kallade är beställare, projektledare, projekteringsledare, projektdeltagare och kommunikatör samt person från ledningen i driftsorganisationen för att få en första inblick i projektet. (VA, gata, park)

Under detta första möte ringas eventuella problem och önskemål in så att det ligger med under det fortsatta utredningsarbetet. Mallen för projektstartsmöte fungerar som dagordning och som beslutsprotokoll.

Projektledaren kallar och leder mötet och ser till att anteckningar och dokumentation från mötet utförs.

7.2 Projektmöte

Projektmöten följer hela projektet och är en avstämning mellan beställaren, projektledaren och eventuella andra deltagare för att stämma av projektets framdrift och övergripande frågor som tidplan, ekonomi, utredningsbehov etc.

På projektmöten tas beslut som har en stor påverkan på projektets ekonomi, omfattning och tidplan.

Mallen för projektmöte fungerar som dagordning och protokollen fylls på efter hand för att följa upp frågor och beslut som tagits. Ekonomi, tidplan och hur arbetet drivs framåt är viktiga punkter, samt eventuella större tekniska frågor som behöver redas ut under mötet eller hanteras till nästa möte. Mallen för projektmöte fungerar som dagordning.

På mötet deltar projektledare, beställare, eventuellt projektdeltagare och referenspersoner.

Projektledaren kallar och leder mötet och ser till att anteckningar och dokumentation från mötet utförs.

7.3 Projekteringsmöte

Under projekteringen följer projekteringsmöten enligt en uppgjord tidplan för att driva arbetet framåt.

Mallen för projekteringsmöte fungerar som dagordning och protokollen fylls på efter hand för att följa upp frågor och beslut som tagits. Ekonomi, tidplan och hur arbetet drivs framåt är viktiga punkter, samt tekniska frågor som behöver redas ut under mötet eller hanteras till nästa möte.

Till mötet kallas projektledare, projektör, projektdeltagare och eventuella referenspersoner kallas in vid behov, exempelvis personer från driftsorganisationen, ledningsägare m fl.

Projekteringen avslutas med ett granskningsmöte för att se att alla synpunkter sammanvägts till en bra bygghandling.

Projektledaren kallar och leder mötet och ser till att anteckningar och dokumentation från mötet utförs.

7.4 Granskningsmöte

Då handlingarna ska granskas läggs dessa upp i ett Team och respektive avdelning/enhet kallas på granskningsmöte 1-2 veckor efter utskick. På mötet samgranskas alla handlingar som en sista kontroll att all information finns och eventuella otydligheter reds ut i projekteringshandlingen.

Projekteringsledaren kallar och leder mötet. Checklista för granskning följs. Om projekteringen utförs av konsult håller projektledaren i granskningsmötet.

7.5 Byggstartsmöte

Då granskningen är klar och handlingar stämplats till arbetshandlingar kallas till byggstartmöte. Till mötet kallas beställare, projektledare, projektörer, byggledare och projektdeltagare samt arbetschef, arbetsledare och eventuell lagbas från entreprenör och person från driftsorganisationen (även utförare) för att ta del av syfte och tidplan för genomförande. Deltagandet från respektive beställare och entreprenör regleras efter omfattning på projekt.

På mötet sätts alla in i syfte och mål med projektet och roller. Arbetshandlingar, arbetsmiljöfrågor, hantering av myndighetsfrågor mm går genom enligt mallen för byggstartsmöte som även är dagordning för mötet och beslutsprotokoll.

Projektledaren kallar och leder mötet och ser till att anteckningar och dokumentation från mötet utförs.

7.6 Byggmöte

Under byggtiden följer byggmöten arbetet på plats enligt en uppgjord tidplan.

Dagordning är föregående protokoll för att följa upp frågor och beslut som tagits. Ekonomi, tidplan och hur arbetet drivs framåt är viktiga punkter, samt eventuella tekniska frågor som behöver redas ut under mötet eller hanteras till nästa möte.

Beroende på projektets komplexitet kallas projektledare, projekteringsledaren, byggledare och arbetsledare och ev lagbas från entreprenör. Vid behov kallas personer från det tidigare byggstartmötet in eller rådfrågas för att lösa problem som kan uppstå under arbetets gång.

Externa projektörer kallas vid behov.

Byggledaren kallar och leder mötet.

7.7 Avslutningsmöte

Avslutningsmötet är viktigt för att återkoppla, förbättra verksamheten och öka kompetensen inom förvaltningen. Beroende på storlek på projekt kan avslutningsmöte hållas på sista projektmötet eller byggmötet, eller vid stora projekt vid ett särskilt tillfälle.

På mötet klargörs hur syfte, bakgrund, målsättningar, tidplan och roller i projektet fungerat och om rätt produkt levererats. De kallade är beställare, projektledare, projektörer, bygglidare, projektdeltagare, entreprenörer samt ansvariga från driftsorganisationen.

Projektledaren ansvarar för att avslutningsmöte hålls och sammanfattar synpunkter i mallen för avslutningsmöte.

7.8 Övertagandemöte

Om övertagande inte görs i samband med besiktning kallas till ett särskilt övertagandemöte. Under ett övertagandemöte överlämnas allt material och dokumentation inom projektet till driftsorganisationen, som därmed övertar ansvaret för det byggda projektet.

Kallade är projektledare, bygglidare och berörda ansvariga inom driftsorganisationen. Övertagande kan oftast ske på slutbesiktningen om detta framgår av kallelsen, eller vid en särskild övertagande besiktning.

Projektledaren kallar och leder mötet. Övertagandemötet protokollförs och följer en checklista.

7.9 Styrgruppsmöten

För att ta beslut i olika beslutspunkter enligt PPS-modellen tas BP1 – BP8 upp på ordinarie möten i styrgruppen. Protokoll från dessa möten finns på projektportalen.

8. Ansvar och roller i projektets olika faser

8.1 Övergripande

Förvaltningen har investeringsprojekt, utredningsprojekt och driftsprojekt som kopplas på olika sätt till budgetramar för de olika avdelningarna. Utöver de egna projekten inom förvaltningen finns även ansvaret att bygga ut infrastruktur i exploateringsområden.

Det gemensamma är att alla projekt har en beställare, en projektledare och en styrgrupp. I ett projekt ingår det dessutom ofta flera olika roller med olika ansvar och dessa kan variera över tid och bero på projektets omfattning och innehåll. En person kan ha flera olika roller i samma projekt eller olika roller i olika projekt vilket gör att det är viktigt att klargöra vilka personer som ingår i projektet och vad de har för roller och ansvar i respektive projekt.

Att ansvara för något innebär att se till att det blir gjort. Uppgifter kan delegeras, men inte ansvaret om det inte görs skriftligt så att båda parter är överens om att ansvaret är delegerat.

Beställare är den som beställer projektet. Beställare är förvaltningschef, avdelningschef eller enhetschef.

Projektledaren har det övergripande ansvaret för projektet under hela processen fram till slutbesiktningen är gjord.

Styrgruppen ansvarar för att hantera projektdirektiv, projektplaner, avvikelser, uppföljningar och projektavslut.

Nämndens delegationsordning anger villkoren för beslut om upphandling, tilldelning och tecknande av ramavtal och övriga leverantörsavtal som kan vara aktuella för projektet. Gällande delegationsordning finns på "insidan" under styrande dokument.

En projektgrupp består ofta av flera deltagare som är med i hela eller delar av projektet. Projektgruppen representerar alla berörda avdelningar och ansvarar för det löpande arbetet och för detaljbeslut under projektets gång. Medlemmarna i projektgruppen företräder sin enhet/avdelning/förvaltning och ansvarar för att ta fram de underlag och utredningar som krävs. Medlemmarna ansvarar för att förankra beslut från projektgruppen till sin enhet/avdelning/förvaltning.

Stödfunktioner som tex ekonom, kommunikatör och arbetsmiljöspecialist finns med under hela projektet.

En uppdragsbeskrivning skriver projektledaren eller projektdeltagaren och förankrar med projektorganisationen, för att försäkra sig om att uppdraget är rätt uppfattat. Uppdragsbeskrivningen används när uppdraget behöver förtydligas och bekräftas gällande ansvar, leverans och tidplan etc.

8.2 Exploateringsprojekt

Huvudprojektledare, projektledare och byggledare för stadsutvecklingsprojekt finns på Projekt och markavdelningen. Projektledare för respektive kompetensområde utses inom avdelningen och vid behov avropas resurserna externt.

8.3 Förberedelsefasen

Under förberedelsefasen görs de utredningar, projekteringar etc. som behövs för att kunna kalkylera, planera och genomföra projektet. Förberedelsefasen startar med att ett projektdirektiv tas fram och avslutas med en godkänd projektplan.

Beställaren ansvarar för följande under förberedelsefasen:

- tar fram projektdirektiv inför beslut om godkännande av nämnd respektive förvaltningschef
- rapporterar till styrgruppen

Projektledare

Projektledaren ansvarar för följande under förberedelsefasen:

- Granska projektdirektiv, så att uppdraget är tydligt och avgränsat.
- kallar till projektstartsmöte
- kallar till projektmöten
- rapporterar kontinuerligt till beställaren vad gäller tidplan, budget och omfattning
- föreslår deltagare till projektgruppen i samråd med berörda enhetschefer eller avdelningschefer
- leder och planerar arbetet genom förberedelsefasen
- fyller i "checklista projekthantering" gällande förberedelsefasen
- håller "checklista projekthantering" uppdaterad avseende eventuella ändringar och tillägg enligt beslut från beställare och styrgrupp
- tar tillsammans med projekteringsledaren/projekteringschef fram underlag inför beställning/upphandling av projektering i egen regi eller inför upphandling av konsult. Vid upphandling av konsult har projektledaren det övergripande ansvaret för upphandlingen och ÄTA-hantering.
- planerar och samordnar den interna och externa projektkommunikationen tillsammans med projektets kommunikator
- utser vid behov bygglédare och eventuellt kontrollant inför genomförandefasen
- ser till att arbetsmiljöfaktorer beaktas
- ser till att dokumentation görs vid möten
- att projektdokumentation struktureras, gallras och bevaras enligt gällande dokument- och gallringsplan
- kontrollerar behov av, och ombesörjer att ev samråd görs och ev erforderliga anmälningar eller tillstånd lämnas in till myndigheter.
- kontrollerar behov av, och ombesörjer att ev samråd görs och ev erforderliga anmälningar eller tillstånd lämnas in avseende kulturminnen, arkeologi, skyddsrum etc.
- ger skyddsombud möjlighet för att yttra sig över ritningar (gäller de fall då lagkrav finns)
- godkänner projekteringsunderlaget /förfrågningsunderlaget inför entreprenaden - vid oklarheter tillfrågas styrgruppen/enhetschefen.
- att en kostnadskalkyl genomförs
- tar fram en projektplan inför beslut om godkännande av nämnd respektive förvaltningschef

Projekteringsledare

Om det är fler projektörer inblandade i ett projekt ska det utses en projekteringsledare. Om det bara är en projektör i ett projekt så är den med automatik projekteringsledare.

Projekteringsledare ansvarar för följande under förberedelsefasen:

- rapporterar till projektledaren enligt överenskommelse med projektledaren
- tar fram de underlag, projektering och den tekniska beskrivning som erfordras
- samordnar projekteringen om det är flera projektörer involverade i projektet
- tar fram förfrågningsunderlag vid upphandling av extern entreprenör
- i samråd med projektledare kallar till och leder/deltar på projekteringsmöten samt dokumenterar dessa enligt överenskommelse
- samråder och distribuerar ritningar enligt gällande checklistor
- uppgifter som ligger på BAS-P om ingen annan BAS-P är utsedd

Ansvarig granskare

Ansvarig granskare ansvarar för följande under förberedelsefasen:

- granskar och godkänner förslag till utförande utifrån sitt ansvarsområde
- utser annan granskare vid behov

Projektdeltagare

- deltar i projektmöten
- företräder sin enhet/avdelning/förvaltning och ansvarar för att ta fram de underlag och utredningar som krävs.
- ansvarar för att förankra beslut från projektgruppen till sin enhet/avdelning/förvaltning.

8.4 Genomförandefasen

När det finns en godkänd projektplan går projektet in i genomförandefasen. För nya exploateringsområden tas en projektplan fram i enlighet med detaljplanens

genomförande plan och eventuella exploateringsavtal. Genomförandefasen avslutas när projektet är besiktigat och utförandet är godkänt.

Projektledare

Projektledaren ansvarar för följande under genomförandefasen:

- rapporterar kontinuerligt till beställaren vad gäller tidplan, budget och genomförande
- leder projektet genom genomförandefasen
- fyller i "checklista projekthantering" för genomförandefasen
- håller "checklista projekthantering" uppdaterad avseende eventuella ändringar och tillägg enligt beslut från beställare och styrgrupp
- i samband med del- och helårsbokslut samt vid gällande prognostillfällen göra en realistisk bedömning över det ekonomiska läget
- utser byggledare, besiktningsman och eventuellt kontrollant
- kallar till byggstartmöte
- deltar på byggmöten
- ansvarar för att arbetsmiljöfaktorer beaktas i byggfasen
- planerar och samordnar den interna och externa projektkommunikationen tillsammans med projektets kommunikator och entreprenören
- att dokumentation görs vid möten
- hantering av avtal, tillstånd och uppföljning samt att erforderliga anmälningar görs till Skatteverket och Arbetsmiljöverket
- att ett utvärderingsmöte hålls innan projektet slutförts (tex vid sista byggmötet)
- ser till att erforderliga relationshandlingar redovisas innan besiktning

Projekteringsledare

Projekteringsledare ansvarar för följande under genomförandefasen:

- delta på byggmöten och besiktningar
- tar fram erforderliga reviderade ritningar och relationshandlingar

Byggladare

Byggladare ansvarar för följande under genomförandefasen:

- säkerställa att projektet uppfyller projektplanens mål
- kallar till byggmöten samt dokumentera resultatet av dessa möten
- ser till att utförandet följer framtagna ritningar och tagna beslut
- rapporterar till projektledare
- rapporterar till arbetsledare
- hjälper beställare och projektledare att beakta viktiga arbetsmiljöfaktorer under byggfasen
- kontrollerar och mottagnings attesterar fakturor från entreprenör. Fakturorna ska först gå via byggladare och projektledare innan de beslutsattesteras enligt gällande attestordning.

Ombud

Vid upphandling av extern entreprenör kan beställaren anlita ett ombud. Ombudet har behörighet att med bindande verkan företräda sin huvudman (beställaren) i frågor som rör entreprenaden samt att träffa ekonomiska och andra uppgörelser.

Kontrollant

Kontrollanten utför kontroller på arbetsplatsen enligt överenskommelse med projektledaren. Kontrollanten dokumenterar genomförda kontroller och rapporterar till byggladare och projektledare.

Besiktningssperson

Besiktningsspersonen kallar till och leder besiktningen på uppdrag av projektledaren och skriver protokoll enligt överenskommelse.

Alla projekt ska slutbesiktas och vid behov ska en överlåtelsebesiktning ske. Dessa besiktningar kan ske vid samma tillfälle vilket tydligt ska framgå.

Ett projekt kan delbesiktas och då ska det tydligt framgå vad det är som ingår i besiktningen.

Vid en överlåtelsebesiktning är det viktigt att det framgår vad som är överlämnat, till vem och när.

En slutbesiktning föregås gärna av en enklare förbesiktning.

Både beställare, projekteringsledare (intern) och utförare ska kallas till besiktningarna. Vid överlåtelsebesiktningar ska även enhetschefer för ansvariga driftorganisationer och myndighetsorganisation som tex trafik kallas.

8.5 Avvecklingsfasen

I avvecklingsfasen överlämnas projektet till driftorganisationen och avslutas med att projektet slutredovisas för styrgruppen och stängs i ekonomisystemet. Projektet utvärderas för att dra lärdom till kommande projekt om till exempel kommunikation, arbetsmiljö, arbetshandlingar, kalkyler etc.

Etableringstiden för tex grönytor ska ingå i projektet vilket gör att projektet delvis behöver vara öppet under en längre tid för att kostnader för etableringsskötsel ska kunna föras på projektet.

För nya exploateringsområden är det viktigt att driftskostnaderna för de tillkommande ytorna redovisas i projektkalkylen.

I samband med att projektet stängs i ekonomisystemet skapas en anläggning i Raindance och en avskrivningskostnad (värdeminskning) beräknas utifrån anläggningens bedömda nyttjandeperiod. Denna kostnad belastar driften för den enhet där anläggningen hör hemma.

Projektledare

Projektledaren ansvarar för följande under avvecklingsfasen:

- sammanställer och utvärderar projektet vad gäller genomförande, ekonomi etc
- fyller i slutredovisning och redovisar den för beställaren
- leder projektet genom avvecklingsfasen
- fyller i "checklista projekthantering" för avvecklingsfasen

- håller "checklista projekthantering" uppdaterad avseende eventuella ändringar och tillägg enligt beslut från beställare och styrgrupp
- att projektdokumentation struktureras, gallras och bevaras enligt gällande dokument och gallringsplan (finns på insidan under styrande dokument).
- kallar till eventuell garantibesiktning
- att underlag för dataregister / relationshandlingar lämnas över till ansvariga enligt distributionslista.

9. Dokument och mallar

9.1 Dokumentation

Dokumentationen i ett projekt ska följa framtagna regler och riktlinjer gällande arkivering och gallring.

Gällande mappstruktur för investeringsprojekt ska användas enligt tekniska handbokens riktlinjer.

9.2 Mallar

Mallar för beslut av styrgrupp, förvaltningschef och teknisk nämnd

- Projektdirektiv
- Projektplan
- Blankett för ekonomisk rapportering till tekniska nämnden
- Blankett för resultatrapportering till tekniska nämnden
- Slutredovisning
- Dagordning Styrgrupp
- Mall för delegering
- Mall för investeringar av sakvaror

Mallar för projektets planering och genomförande

- Mall för uppdragsbeskrivning
- Mall för beställning/avtal av projektering
- Mall för beställning/avtal av utförande
- Mall för avrop på ramavtal konsult
- Mall för avrop på ramavtal entreprenör

- Checklista projekthantering
- Mall för projektstartsmöte (dagordning/protokoll)
- Mall för projekteringsmöte (dagordning/protokoll)
- Mall för byggstartsmöte (dagordning/protokoll)
- Mall för byggmöte (dagordning/protokoll)
- Mall för anteckningar övriga möten
- Mall för besiktningsprotokoll
- Granskning och distributionslista
- Mall för kalkyl / offert från intern utförare
- Mall för kalkyl/ kostnadsuppskattning från beställare
- Mall för projektdagbok för beställarorganisationen

Mallar för kommunikation

- Mall, kommunikationsplan (idé- och förberedelsefas)
- Mall, kommunikationsplan (genomförandefas)
- Mall, dokumentation av information till berörda målgrupper
- Mall, sammanställning av synpunkter från berörda målgrupper samt hantering av dessa
- Mall, kanaler (byggskylt, informationsbrev, annons etc.)
- Lathund, målgrupper och kanaler

Mallar för arbetsmiljö

- Mall arbetsmiljöplan
- Rutin för användande av personalliggare
- Rutin för anmälan av skada och allvarligt tillbud
- Rutin för administration vid tillbud och skador hos extern entreprenör