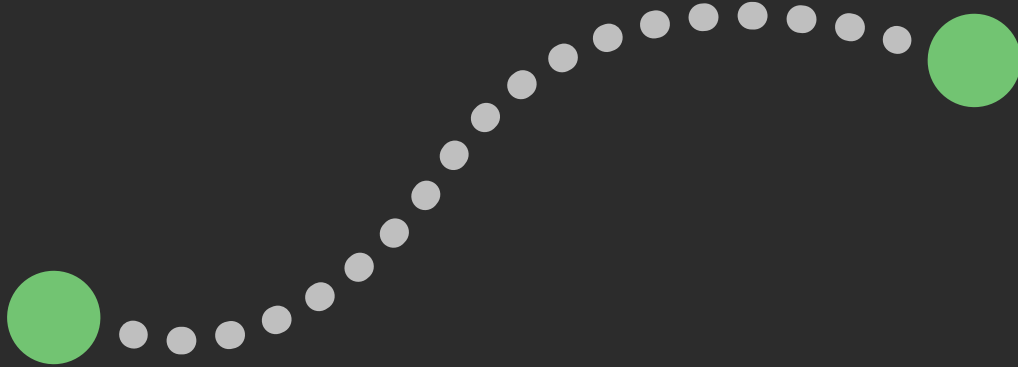


©PROJEKSTEGEN SVERIGE AB



SAMMANFATTNING

PRAKTISK PROJEKTLEDNING

E-LEARNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

OM PROJEKT	3
PROJEKTMODELL	5
INITIERING	7
FÖRSTUDIE	9
ANALYSER	10
PROJEKTORGANISATION	11
PLANERING	13
GRUPPER & SAMARBETE	15
GENOMFÖRANDE	16
AVVECKLING	19

Det här avsnittet är en introduktion till projekt som arbetsform. Avsnittet börjar med att definiera själva begreppet projekt och därefter hur ett projekt genomförs i olika faser. Avsnittet beskriver också ett projekts plats i en organisation och olika framgångsfaktorer för projektarbete.

01 Effektiva projekt

En kombination av ledningens stöd, professionella projektledare, gemensam projektmodell, projektverktyg, guidelines och riktlinjer för projekt, gemensamma normer för projektarbete och att projekt mäts och följs upp.

02 Projekt eller inte

Utgångspunkten är att ett resultat ska arbetas fram utifrån en idé, ett behov eller som en lösning på ett problem.

03 Definition av projekt

Ett engångsarbete som har en beställning, följer en projektplan och genomförs i olika projektfaser, steg och beslutspunkter. Projektets uppgift är att leverera ett resultat till en beställare för att lösa ett problem eller behov.

04 Projekt eller process

Ett projekt är något som utförs en gång på ett unikt sätt. En process är någonting som repeteras och utförs på liknande sätt varje gång.

05 Grundprincip för projekt

Ett projekts åtagande är att leverera en lösning till en idé, ett problem eller ett behov till en beställare, som initierar ett projekt i den så kallade initieringsfasen. Beställaren finansierar normalt ett projekt och projektledaren leder projektet.

06 Projekt genomförs i faser

Ett projekt genomförs i olika faser: initiering, förstudie, planering, genomförande och avveckling. Mellan faserna finns beslutspunkter, även kallade grindar.

07 Olika arbetssätt

Sekventiellt - kravställa, utveckla och leverera helheten vid ett tillfälle.

Agilt - kravställa, utveckla och leverera delar av helheten vid flera tillfällen.

08 Projekt och verksamhet

Med verksamhet menas det ordinarie och löpande arbetet. Verksamheten beställer projekt och ansvarar sedan för att ta emot resultatet.

09 Komponenter för framgång

Tydliga mål, en realistisk projektplan, ledningens stöd, dokumentation och formalia, tydliga roller och ansvarsförhållanden, ett gemensamt arbetssätt, tydliga beslutspunkter, förankring och kommunikation och att våga stoppa projektet.

10 Projektets omvärld

Ett projekt har normalt olika typer av beroenden till sin omvärld och därför behöver en plan och strategi utformas för att underlätta dialog och samverkan utifrån aktuella behov.

11 Projektmognad

Mått på i vilken omfattning en organisation har utvecklat metoder och arbetssätt för projektarbetsformen. En projektmogen organisation har ett gemensamt arbetssätt för projekt där erfarenheter och lärdomar tas till vara för att ständigt effektivisera projektarbetsformen.

PROJEKTMODELL

Det här avsnittet handlar om hur en projektmodell kan stödja och underlätta en organisations projektarbete. Avsnittet beskriver vilka olika delar som ingår i en projektmodell. Därefter beskrivs innehållet i varje del och praktisk tillämpning i projektarbetet.

01 Syfte med en projektmodell

Stödja och underlätta projektarbetet och säkerställa att projekt genomförs på ett enhetligt och beprövat sätt för att uppnå ökad effektivitet, kvalitet och säkerhet i projektet.

02 Olika delar i en projektmodell

En projektmodell består av olika delar som tillsammans ger förutsättningar för effektiva projekt: projektfaser och steg, beslutspunkter, dokumentmallar, checklistor, rollbeskrivningar och riktlinjer för användning av projektmodellen.

03 Fem projektfaser

Initiering (fokus på beställning, uppstart och varför), Förstudie (fokus på analyser av olika lösningar), Planering (fokus på vad, när, hur och vem), Genomförande (fokus på arbete och att leverera), Avveckling (fokus på att avsluta, analysera och dra lärdom).

04 Dokumentstöd

Standardiserade projektdokument används för att styra projektets faser, för att ta fram beslutsunderlag och för att i detalj beskriva hur varje steg i projektet ska utföras.

05 Styrande dokument

Det finns ett styrande dokument för varje projektfas. Det beskriver och definierar varje projektfas. Används som beslutsunderlag inför nästkommande fas.

PROJEKTMODELL

06 Stödjande dokument

Används för att komplettera och detaljera projektinformation.

07 Beslutande dokument

Används mellan projektfaser för att dokumentera beslut i projekt.

Det här avsnittet handlar om projektfasen initiering. Det är den första projektfasen i projektmodellen. Avsnittet inleds med en beskrivning om syftet med fasen för att därefter fokusera på vad som är viktigt att tänka på i initieringsfasen.

01 Om initieringsfasen

Upptart av ett projekt och fastställande av effektmålet, dvs beskrivning av vad beställaren önskar uppnå för resultat med hjälp av projektets leveranser.

02 Projektdirektiv

Dokument för formell beställning av ett projekt där förutsättningarna för ett tilltänkt projekt beskrivs: bakgrund, effektmål, projektmål, avgränsningar, omfattning, tid, kostnader, resurser och olika analyser.

03 Fokus på behov och effekter

Verksamhetens motiv till att genomföra ett projekt kan t ex vara att öka intäkter eller att minska kostnader, att öka kvalitet eller att skapa snabbare flöden.

04 3 viktiga frågor i initieringsfasen

Vad är effektmålet? Vad är projektmålet? Vad ingår inte?

05 Effektmål och projektmål

Effektmål - det som beställaren önskar uppnå med hjälp av ett projekts olika leveranser, dvs motivet till att starta ett projekt.

Projektmål - parametrarna tid, kostnad och resultat utgör tillsammans projektmålet.

06 Avgränsningar

Skriftlig dokumentation på vad som inte ingår i ett projekts åtagande. Kan med fördel uttryckas i punktform, med en avgränsning per punkt.

07 Måltriangeln

Måltriangeln visar att det finns ett samband mellan tid, kostnad och resultat. En beställare behöver prioritera mellan dessa och om någon av parametrarna ändras behöver konsekvenserna av det bedömas.

08 Kvalitet i projektarbete

Rätt kvalitet är det beställaren förväntar sig och är beredd att betala för.

09 SMART:a mål

En metod för att säkerställa att olika typer av mål är Specifika, Mätbara, Accepterade/Angelägna, Realistiska och Tidssatta.

10 Begrepp och definitioner

Definiera viktiga begrepp och ord så att de får en enhetlig betydelse vid användning i skriftlig och muntlig kommunikation.

11 Beslut-grind o

Beslut om projektet ska startas eller ej.

Det här avsnittet handlar om projektfasen förstudie. Det är projektmodellens andra fas. Avsnittet beskriver hur en förstudierapport arbetas fram med olika alternativa lösningar för ett projekt.

01 Om Förstudiefasen

Att ta fram och analysera ett eller flera lösningsalternativ för ett projekt. Ger ett beslutsunderlag för att bedöma vilken lösning som ska väljas och vilka konsekvenser det kommer att medföra.

02 Förstudierapport

Dokument som beskriver ett eller flera lösningsalternativ med tillhörande rekommendation till beslut: bakgrund, beställare, effektmål, projektmål, intressenter, analyser, olika lösningsförslag, projektorganisation, leveranser och en rekommendation till beslut.

03 Prioriteringar i projekt

När projektets leveranser och aktiviteter finns tydligt beskrivna kan de behöva prioriteras. En beställare kan då beskriva vilka leveranser, krav och egenskaper som ska säkras först i projektet, vad som är näst viktigast osv. Det gör att projektet kan fokusera på rätt arbete.

04 Alternativa lösningar

Alternativen jämförs med varandra utifrån t ex kvalitet, ekonomi, lönsamhet och risker. Det kan också vara värdefullt att belysa alternativen utifrån behoven på kort och lång sikt, det kan kallas livscykelperspektiv.

05 Projektekonomi

En viktig del i beslutsunderlaget för om ett projekt ska genomföras eller inte är att beskriva projektets förväntade kostnader och eventuella intäkter.

06 Projektstorlek

Stora och komplexa projekt kan vara svåra att överblicka, planera och följa upp. Istället kan ett projekt delas in i mindre delar.

07 Beslut-grind 1

Ska projektet fortsätta, med eller utan ändringar, eller stoppas.

AVSNITT 05

ANALYSER

Det här avsnittet handlar om vanliga analyser som genomförs i projektarbete. Ett antal väl beprövade och relativt lättanvända analyser beskrivs och hur de praktiskt används i projekt.

01 Om analyser

Styrgruppen och beställaren väljer normalt ut vilka analyser som ska göras i ett projekt. Enkla och väl beprövade analysmetoder ger ofta värdefulla insikter utan att ta alltför mycket tid i anspråk.

02 Intressentanalys

Identifierar ett projekts intressenter och deras relation till projektet. Används för att utforma ett projekts dialog och kommunikation med varje typ av intressent.

03 Nyttoanalys

Analyserar olika typer av nytta som uppstår om ett projekt genomförs. Kan användas för att prioritera och för att beräkna netto nytta, vilket är nyttan som uppstår subtraherat med kostnaden för att uppnå nyttan.

04 Konsekvensanalys

Analyserar vilka konsekvenser som projektresultatet och själva projektet får för organisationen om det genomförs.

05 SWOT-analys

En bedömning av ett projekt och ett projekts resultat: styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats).

06 Riskanalys

Analys av ett projekts risker utifrån sannolikhet och konsekvenser samt möjliga garderingar.

07 Analys av genomförbarhet

Bedömning av vilka förutsättningar och krav som finns för att ett projekt ska kunna genomföras med ett lyckat resultat.

PROJEKTORGANISATION

Det här avsnittet handlar om hur projekt kan organiseras och vilka uppgifter och ansvarsområden olika projektroller har. Avsnittet handlar också om vad professionellt projektledarskap innebär.

01 Projektroller

I projektmogna organisationer finns tydliga roller i projektarbetet. Varje roll har en standardiserad befattningsbeskrivning som innehåller funktion, ansvar och befogenheter.

02 Ansvar och uppgifter

Beställaren är den som initierar, beställer och ofta också finansierar ett projekt för att erhålla ett resultat som används för att uppnå önskade effekter.

Styrgruppen är ytterst ansvariga för projektet och godkänner de styrande dokumenten och fattar avgörande och viktiga beslut för projektet. Styrgruppen säkrar att ett projekt når sina mål, är välskött och genomförs inom ramen för vad som har överenskommits.

Projektgruppen består av projektmedlemmar som utför arbetet i ett projekt och de rapporterar normalt till projektledaren.

Arbetsgrupper utför arbete som projektgruppen inte har kompetens eller tid att utföra.

Referensgrupper säkerställer att olika intressen i projektet tillvaratas och förankras. Har viktiga intressen i projektet och/eller betydelsefulla kunskaper.

03 Projektledaren

Planerar, leder och driver projektet. Informerar löpande om status till olika intressenter. Ansvarar för att beställaren får sina leveranser enligt överenskommen projektplan.

04 Att våga som projektledare

För att vara en framgångsrik projektledare krävs självförtroende och handlingskraft. Ledarskapet i projekt kan därför kallas för ett situationsanpassat ledarskap.

PROJEKTORGANISATION

05 Professionell projektledning

Innebär att ha kompetens att strukturera och planera och att kunna leda individer och grupper, kommunicera med intressenter, hantera budget, våga ställa krav, vara resultatinkriktad och handlingskraftig, upprätta rutin för ändringar och risker.

06 Projektledarens fokus varierar

I de tidiga faserna analyseras beställningen, önskade effekter och alternativa lösningar. I planeringen översätts mål till konkreta leveranser och det arbete som krävs för att kunna ta fram resultat. Vid genomförandet är fokus på att leda, följa upp och att säkra framdrift. Vid avveckling är fokus att avsluta, dokumentera och att dra lärdom.

07 Att ta ställning till projektledarskap

Har jag den erfarenhet och kompetens som krävs? Är jag beredd att ta ansvar? Hur ser min nuvarande arbetsbelastning ut? Har projektet realistiska förutsättningar?

Det här avsnittet handlar om planeringsfasen, som är projektmodellens tredje fas, där allt arbete ska identifieras, förberedas och planeras inför själva genomförandet av projektet.

01 Om Planeringsfasen

I planeringsfasen bestäms innehåll, omfattning och på vilket sätt ett projekt ska genomföras. I den här fasen fastställs också vilka som ska utföra arbetet och vilka kostnader och tider som gäller för varje aktivitet och för projektet som helhet.

02 Projektplan

Det styrande dokumentet projektplan används för att definiera ett projekts totala åtagande, förutsättningar och ramar. Exempel på innehåll är effektmål, projektmål, avgränsningar, leveranser, aktiviteter, tid, kostnader, resurser, kvalitet, ekonomi, risker, metoder och standarder, juridik, rutiner för genomförandet och hur överlämning av projektets resultat ska ske.

03 Omvandla mål & leveranser till aktiviteter

Projektets leveranser omvandlas i planeringsfasen till hanterbart arbete, dvs aktiviteter. Detta kallas för WBS (Work Breakdown Structure). Varje aktivitet måste kunna planeras och styras och bör därför inte vara för omfattande. Ett nyckelord för både leveranser och aktiviteter är mätbarhet och tydliga godkännandekriterier så att det går att avgöra när något är klart.

04 Strukturera arbetet

Strukturera och visualisera i vilken ordningsföljd som aktiviteter ska utföras och vilket samband och beroenden som finns mellan aktiviteter.

05 Bedöma kompetens- och resursbehov

En resursplan visar hur och när ett projekts resurser används.

06 Uppskatta tid

Beräkna på lägsta nivå för varje enskild aktivitet. Jämför med liknande projekt och involvera olika kompetenser.

07 Bemanna

Bemanna projekt genom att beakta kompetens, samarbetsförmåga, tillgänglighet, specialistkunskaper, motivation, attityder m.m.

08 Skapa tids- och resursplan

Sträva efter att optimera och effektivisera genomförandet av ett projekt. Visualisera med hjälp av olika typer av planer. Kritiska linjen är de aktiviteter i tidsplanen som vid försening innebär att projektets sluttidpunkt kommer att försenas.

09 Upprätta projektbudget

Upprätta en projektbudget med alla kända kostnader och intäkter för projektet. Som utgångspunkt används leverans- och aktivitetsbeskrivningar, bedömt resursbehov, offerter, avtal och olika tidsuppskattningar.

10 Säkra planeringen

I en riskanalys identifieras hoten mot projektet. Dessa kräver normalt garderingar, t ex mer resurser och reservtid i planen, för att undvika omplanering av projektplanen. Reservtid kan läggas in i aktiviteter, mellan aktiviteter, före milstolpar och före sluttidpunkten.

Personer som förväntas delta och den utrustning som krävs måste säkerställas. Rätt kompetens måste också finnas tillgänglig under rätt tidsperiod i projektet.

11 Förbered genomförandet

Metoder, standarder och regler måste förankras, t ex gällande genomförande av arbete, möten, kommunikation, sekretess, leveranser, uppföljning, rapportering och ändringar.

12 Beslut-grind 2

Ska projektet fortsätta, med eller utan ändringar, eller stoppas.

Det här avsnittet handlar om bemanning av projekt och att skapa effektiva grupper. Väl fungerande grupper i projektarbete är en nyckelfaktor för framgång. Avsnittet handlar också om olika typer av konflikter i projekt och hur de kan förebyggas.

01 Resursers koppling till projekt

Interna eller externa resurser engageras på heltid eller deltid för ett projekt. Tydliga överenskommelser med resursägare och resurser behöver göras för att säkra tillgången till rätt resurser i rätt tid och omfattning.

02 Ansvarsmatris

Traditionellt är rollerna statiska i en projektorganisation. Med en ansvarsmatris tillåts bemanningen av rollerna skifta under resans gång genom så kallad flexibel rollfördelning.

03 Effektiva grupper

Att beakta vid sammansättning av grupper: kompetens/erfarenhet, förståelse/respekt, samarbetsklimat, sammansättningen av olika kompetenser och motivation.

04 Värderingar och normer

Sträva efter att besluta om vilka gemensamma normer som ska gälla för ett projekt. Det finns olika typer av normer, t ex inställning till att passa tider, sätt att framföra kritik, att respektera medarbetare, att vara lojal och att använda beslutade arbetssätt.

05 Introduktion av medlemmar i projekt

Medarbetarna i ett projekt kan vara med från början eller bli en del av projektgruppen under projektets gång. Oavsett när de kommer med bör en projektmedlem få en strukturerad och trygg start och introduktion i projektet.

GRUPPER & SAMARBETE

06 Konflikter

Projektarbete kan innehålla faktorer som orsakar konflikter. Det finns olika nivåer på hur stark en konflikt är - störning, samarbetsproblem, allvarliga motsättningar, fientlighet. Projektledaren har normalt ett ansvar för att ta fram och genomföra handlingsplaner för att lösa konflikter som uppstår i ett projekt så fort som möjligt.

07 Möteskallelse och mötesunderlag

Varje möte bör ha ett uttalat och dokumenterat syfte för att bli effektivt. Före varje möte skickas möteskallelse med syfte, bakgrundsmaterial och agendapunkter. Kalla rätt personer.

08 Mötesprotokoll

Innehåller information om det som diskuterats och beslutats på mötet. Protokollet ska efter utskick även justeras och därefter arkiveras.

09 Olika typer av frågor

En öppen fråga söker en lösning. En stängd fråga har ett antal givna svarsalternativ.

10 Styrgruppsmöten

Bör fokusera på projektets leveranser, projektplanen (tid, kostnad, resurser) och problem som dykt upp. Styrgruppsmöten är primärt till för att fatta beslut och genomförs därmed vid milstolpar och vid grindar mellan faserna.

Det här avsnittet handlar om genomförandefasen, som är projektmodellens fjärde fas. Avsnittet handlar om hur projekt genomförs på ett strukturerat sätt där fokus är på att följa upp olika delar och säkra att beställaren får överenskomna leveranser.

01 Om Genomförandefasen

Genomförandefasen innebär att projektet ska utföra alla aktiviteter och leverera allt som överenskommits enligt projektplanen. Leveranser, aktiviteter, resurser, tidsplan och budget ska regelbundet följas upp och rapporteras.

02 Start av genomförandefas

Genomförandet bör startas med en sammankomst (kick-off) där projektledaren presenterar projektet och hur det kommer att genomföras. Utgångspunkten är projektplanen. Syftet är att avisera att ett projekt påbörjar sitt genomförande, att projektmedlemmar ska lära känna varandra och skapa en vi-anda och att alla ska förstå sin roll och betydelse i projektet.

03 Leveranser

Leveranser ska tas fram och levereras enligt projektplanen. Beställaren godkänner och kvitterar mottagandet av leveranserna.

04 Leveransprotokoll

En förteckning över samtliga förväntade leveranser och status på varje leverans. Varje leverans i förteckningen ska också ha en tillhörande leveransbeskrivning som i detalj beskriver alla delar av leveransen, t ex egenskaper, funktioner, tider, kostnader, kvalitet och godkännandekriterier.

05 Delegering

Projektledaren delar ut ansvar för delar i ett projekt. För att öka tydlighet och minska risker är en hög nivå på formalia ofta att föredra vid delegering. Uppskattningar av t ex tid och kostnad görs med fördel ofta tillsammans med den som ska utföra arbetet. Undvik att delegera ansvar till en grupp.

06 Uppföljning och rapportering

Projektledaren följer regelbundet upp ett projekts framdrift. Projektledaren analyserar resultat från uppföljningar, analyserar avvikelser och rapporterar till styrgrupp, beställare och andra intressenter.

07 Ändringshantering

En rutin för hantering av ändringar är centralt i projektarbete. Okontrollerade ändringar som har bristfällig eller ingen dokumentation kan medföra stora risker för ett projekt. Rutinen för ändringar beskriver hur varje ändring initieras, bedöms, prioriteras, verkställs och till sist arkiveras.

08 Beslut-grind 3

Grind 3 är det fjärde av totalt fem beslut som ett projekt ska passera innan det är avslutat. Beslut-grind 3 innebär att fatta beslut om att projektet ska övergå till nästa fas, avvecklingsfasen. Underlag för detta beslut görs med leveransprotokollet som underlag.

09 Att lämna över ett projekt

Det behöver finnas tydliga riktlinjer och ansvar för en eventuell förvaltning av ett projekts resultat. Vid projektöverlämning ska en namngiven mottagare ta emot leveransen.

Det här avsnittet handlar om avvecklingsfasen. Det är den femte och sista projektfasen och innehåller viktiga delar för att avsluta ett projekt på ett formellt sätt och samtidigt dra lärdomar för kommande projekt.

01 Om avvecklingsfasen

Avvecklingsfasen startar då beslut fattats om att projektet ska avslutas, vilket principiellt innebär att beställaren ska ha erhållit och godkänt alla överenskomna projektleveranser. Om så inte är fallet, ska avvikelserna finnas dokumenterade tillsammans med beskrivning om hur de ska hanteras.

02 Slutrapport

Dokument som innehåller en sammanfattning av projektet från start till avslut. Exempel på innehåll i slutrapporten är: Vad som fungerade bra och mindre bra. Planerat och verkligt utfall av leveranser, tider, kostnader och resursutnyttjande. Erfarenheter av metoder, hjälpmedel, leverantörer och projektadministration.

03 Uppgifter i avvecklingsfasen

Avsluta alla projektets rutiner, återlämna utrustning, avveckla projektorganisationen, avsluta konton, utvärdera och dra lärdom.

04 Utvärdering och effekthemtagning

Ett projekt ska utvärderas avseende både själva projektet och utvärdering av de effekter som uppnåtts med projektet. Med fördel kan enhetliga nyckeltal, metoder och dokumentationssätt användas vid utvärdering så att resultatet går att jämföra med andra projekt.

05 Kick-out

Avslutande sammankomst där alla som bidragit i ett projekt avtackas och en markering att projektet nu är slut. En gemensam genomgång av projektets slutrapport kan vara ett inslag på en kick-out.

06 Beslut-grind 4

Beslut-grind 4 innebär att projektet erhåller ett formellt godkännande från styrgruppens ordförande om att projektet fullgjort sina åtaganden och därmed är avslutat.