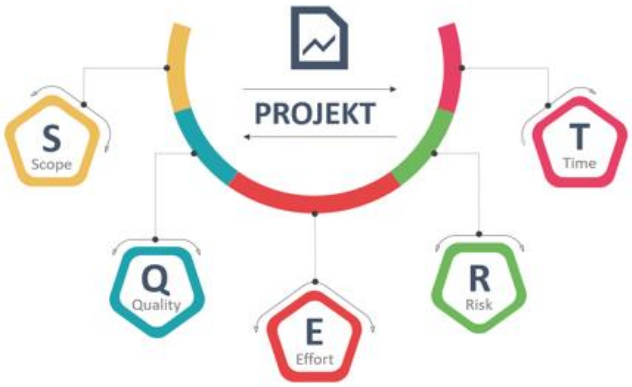
PROJEKTHANDBOK

En modell för hur ett projekt ska organiseras.
Beslutsprocesser, Roller och ansvar tydliggörs

Tillhör:_____

Ett Projekt har tydliga mål, är tidsbegränsat och har begränsat med resurser		Det ska vara lätt att göra rätt
	Ett Projekt har tydliga mål, är tidsbegränsat och har begränsat med resurser	

Projekt

Innehåll

FÖRORD **3**

1 PROJEKTKONTORET **4**

1.1 Projektmognadstabell 4

2 GOVERNANCE **4**

3 STYRPARAMETRAR OCH TOLERANSER **5**

4 PROJEKTVERKTYG **5**

4.1 Förslag: 6

5 ATT STARTA ETT PROJEKT **6**

6 VAD ÄR ETT LYCKAT PROJEKT? **7**

7 EFFEKTMÅL **7**

8 PROJEKTMÅL **7**

9 ANSVAR I PROJEKT **8**

10 PORTFÖLJER OCH PROGRAM **9**

11 ARBETA I PROGRAMFORM **9**

12 PROGRAM/PROJEKTORGANISATION **10**

13 PORTFÖLJÄGARENS ANSVAR **10**

14 KVALITETSSÄKRANDES ANSVAR **10**

15 SPONSORNS ANSVAR **10**

16 STYRGRUPPENS ANSVAR **11**

17 PROGRAMLEDARENS ANSVAR **11**

18 PROJEKTMODELL **12**

19 PROJEKTLEDARENS ANSVAR **12**

20 PROJEKTDELTAGARENS ANSVAR **12**

21 FASER OCH BESLUTSPUNKTER **13**

22 IDÈFAS **13**

23 BESLUTSPUNKT 0 ..... **13**

24 BESLUTSPUNKT 1 ..... **13**

25 INITIERINGSFAS **13**

26 BESLUTSPUNKT 2 ..... **14**

27 FINANSIELLT BESLUT **14**

28 PLANERINGSFAS **14**

29 BESLUTSPUNKT 3 ..... **14**

 ©Richard Frank

30 FINANSIELLT BESLUT 14
31 GENOMFÖRANDEFAS 14
32 BESLUTSPUNKT 4 15
33 AVSLUTNINGSFAS 15
34 BESLUTSPUNKT 5 15
35 MILSTOLPAR 15
36 PROJEKTUPPFÖLJNING 16
37 RISKHANTERING 16
37.1 Risker kan åtgärdas på fyra olika huvudsakliga sätt: 17
38 AGILT PROJEKTARBETE 17
39 UPPHANDLINGAR INOM PROJEKTET 17
40 HANTERA FÖRÄNDRINGAR 18

Historik

Version	Författare	Datum	Beskrivning
0.1	Richard Frank	2023-03-01	Upprättat projekthandboken

Förord

"Projektledning är att effektivt och proaktivt leda en projektgrupp mot ett unikt mål"

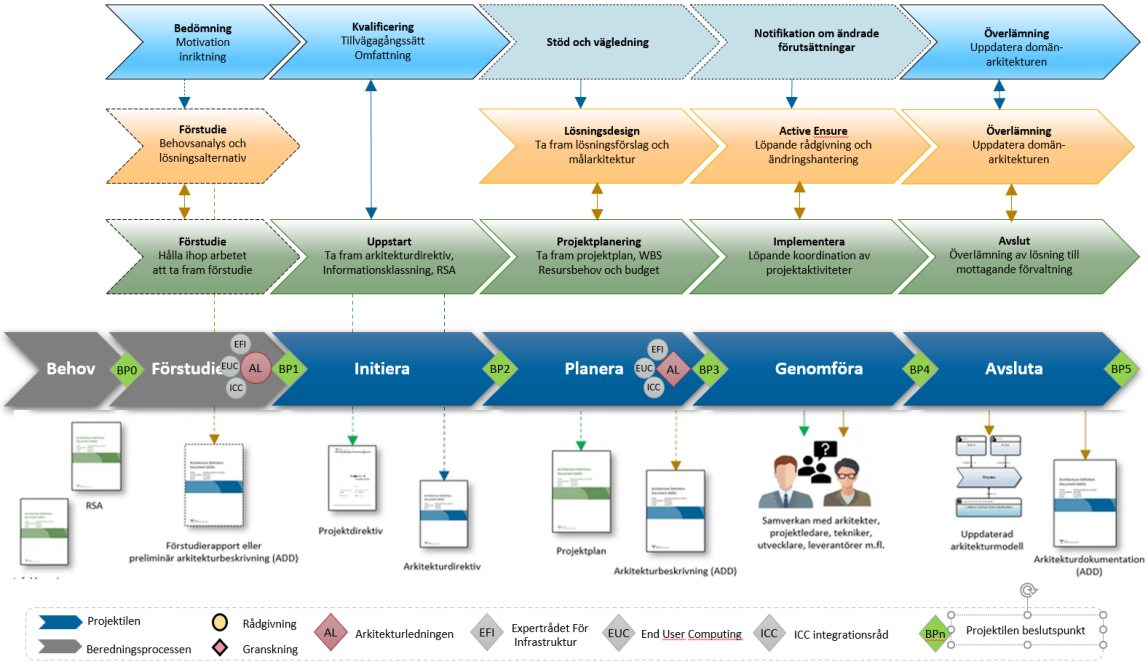
Att arbeta i projekt innebär att vi organiserar väl valda kompetenser i en tillfällig tvärfunktionell projektgrupp och definierar en del styrparametrar till exempel vart vi ska, hur vi ska ta oss dit samt när vi ska vara framme.

Projekt som arbetsform används på företaget då projektformen skapar en mer effektiv organisation än linjens ordinarie informations- och beslutsvägar, typiskt när uppdraget omfattar 80 timmars arbete eller mer.

Projektmodellen utgår från internationellt vedertagna standarder och terminologi (SS-1S0 21500, PMBOK och PRINCE2) och fokuserar på projektledningsprocessen. Den är generell och kan därmed användas på samtliga projekt i och utanför koncernen, oavsett verksamhet eller genomförandemetod (t ex agila metoder eller traditionell projektstyrning, s.k. vattenfall).

Med denna modell får man ett gemensamt språk inom projektarbetet såväl inom organisationen som i samarbete med andra projektmogna samarbetspartners.

Grunden för att skapa projekt ligger utifrån ett arkitekturperspektiv av nedan angiven typ:



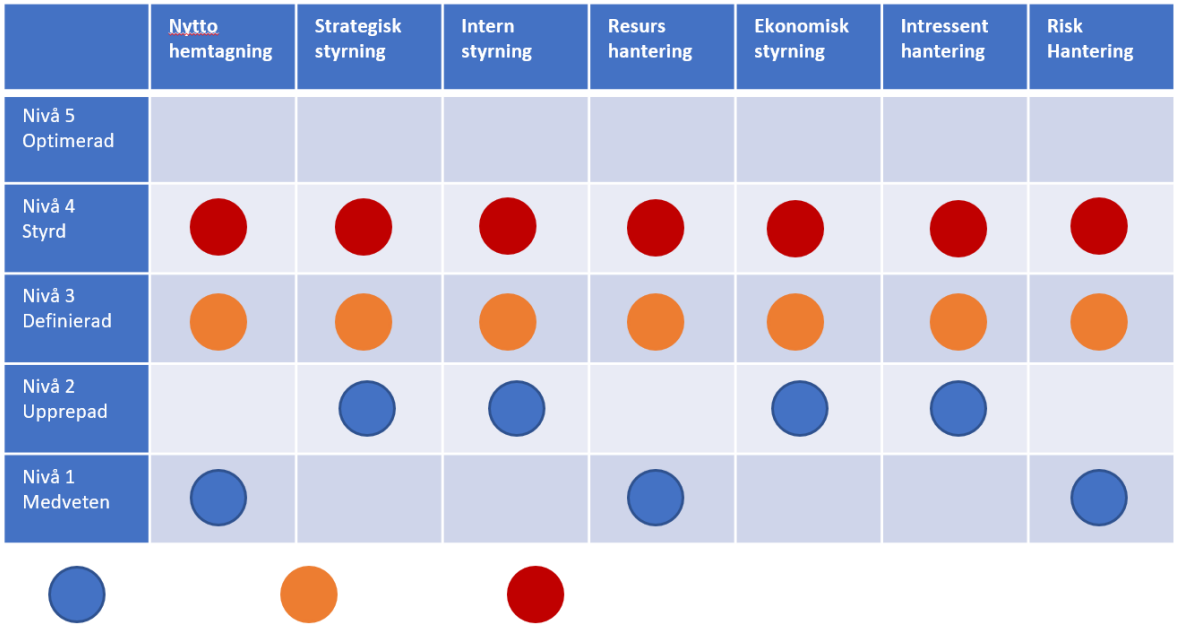
Det ska vara lätt att göra rätt!

1 Projektkontoret

Koncernledningen bör ha tillsatt ett projektkontor (PMO) för att öka värdet av projektarbetet i koncernen genom att höja projektmognaden. Denna mäts enligt P3M3-modellen.

För att åstadkomma mest möjlig lokal närvaro i verksamheten har man organiserat sig i ett centraliserat projektkontor och ett verksamhets-PMO (VPMO) i respektive affärsområde. Målsättningen är att PMO ska ansvara för modeller, verktyg, mallar, processer och utbildning, medan VPMO ska ha en direkt inblandning i planering och utförande av projektportföljen i respektive affärsområde.

1.1 Projektmognadstabell



2 Governance

Governance (projektstyrning) beskriver **HUR** styrning av projekt ska gå till. Eftersom olika projekt har olika behov har vi infört tre olika nivåer enligt koncernens attestnivåer, A-, B- och C-projekt. Var nivå har sin egen definierade governancemodell.

	Governance	Attest	Portföljägare	Governancemodell
5 MSEK	A	Investeringsforum (Styrelse)	Projekt forum	Stringent modell, regelbunden genomlysning
1 MSEK	B	Koncernchef	Affärsområdeschef	Mindre stringent modell
	C	AOC/AC/EC	AOC/AC/EC	Flexibel modell, Governance efter behov

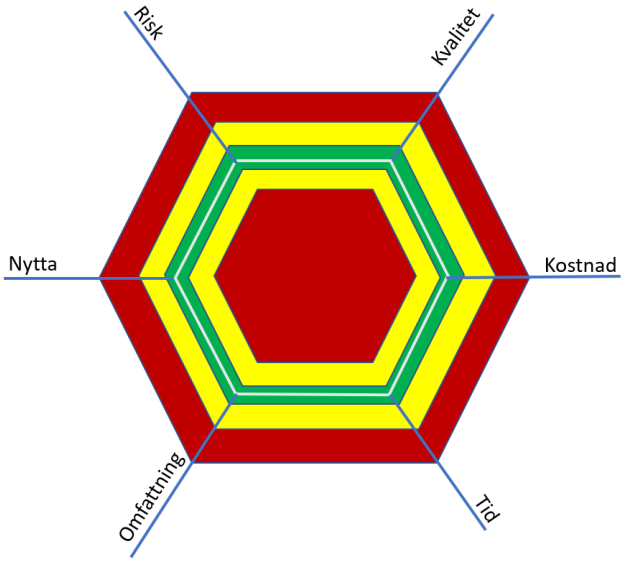
3 Styrparametrar och toleranser

Ett projekt styrs enligt ett antal definierade styrparametrar.

Många minns säkert den så kallade projekttriangeln. (tid, kvalitet och kostnad). På senare tid har denna ersatts med en hexagon för att ge en mer komplett bild av ett projekts styrparametrar: Omfattning, tid, kostnad (resurser), kvalitet, risk och nytta. Dessa sex är beroende av varandra och det är svårt att ändra en utan att påverka minst en annan.

I projektdirektivet och projektplaneringen enas sponsorn och projektledaren om mätetal, mål och toleranser för alla sex parametrar. Målen beskriver ett idealläge medan toleranserna beskriver projektledarens befogenheter.

Om någon styrparameter rör sig utanför det gröna området ska sponsorn fortlöpande informeras fram tills dess att parametern är tillbaka.



4 Projektverktyg

Koncernen använder "Projektmodell" som gemensamt portfölj- och projektverktyg.

Några av de förväntade värdena med ett gemensamt verktyg är:

- **Resursplanering**
  Att kunna se samtliga tillgängliga resurser och dess bokning i olika projekt.

- **Tidskrivning**
- Att kunna rapportera och kostnadsfördela projekttid

- **Portföljplanering**
  Att kunna se samtliga koncernens/AOs projekt sorterat i portföljer

- **Projektplanering**
  Att få en koncerngemensam standard för planering och genomförandeav projekt

- **Samarbetsyta**
  Att skapa en gemensam samarbetsyta inkl. dokumenthantering för varjeprojekt där både interna och externa deltagare kan dela information

- **Rapportering**

  Att skapa en gemensam plattform för automatisk rapportering av portföljer,program och projekt

Koncernledningen bör ha beslutat att hantera alla koncernens projekt (oavsett storlek) i angivet projekthanteringsverktyg. Man kräver inte att det ska underhållas mer information än vad som skapar värde i projektet. Projektkontoret behöver dock ett minimum av information i projektverktyget för att kunna hantera våra portföljer och få rättvisande rapporter

Vid uppläggning av ett projekt ska som ett minimum följande info läggas in: Projektnamn, Förväntad start- och slutdatum, projektledare, sponsor och styrgrupp, bakgrund, syfte och mål, projekttyp (A/B/C-projekt), budget

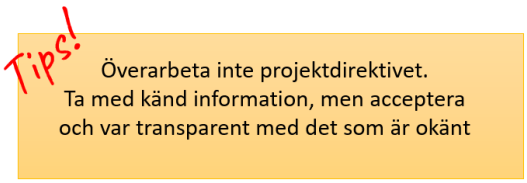
4.1 Förslag:

Projektverktyget ska kunna nås via adressen https :// projekt.foretag.se, även utanför intranätet. Information om projektverktyget och utbildningsmaterial finns under "Min Arbetsplats"-> "Projektrummet" på företagets intranät.

5 Att starta ett projekt

Ett projekt startas alltid utifrån att en sponsor eller dess om bud tar fram ett projektdirektiv. Direktivet beskriver den önskade förändringen och den nytta man förväntar sig av projektet (effektmål). Projektdirektivet beskriver även övriga styrparametrar; omfattning, tid, kostnad, kvalitet och risk. Slutligen auktoriserar projektdirektivet projektledaren att genomföra projektet.

Vid behov formerar sponsorn en styrgrupp och blir ordförande i den. Sponsorn rekryterar en projektledare, och projektdirektivet blir det "kontrakt" man arbetar kring. Projektledaren bär en etisk plikt att enbart acceptera ett projektdirektiv som upplevs som genomförbart.
I motsatt fall måste sponsor och projektledare komma överens om nödvändiga förändringar.



6 Vad är ett lyckat projekt?

Om man drar saker till sin spets kan man säga att ett lyckat projekt är ett projekt där intressenterna är tillfredsställda. Underförstått är det då naturligtvis kritiskt att känna till vilka som är intressenter till projektet.

Det är en utbredd missuppfattning att definitionen på ett lyckat projekt är ett projekt som levereras i tid, inom budget och enligt den överenskomna omfattningen/ kvalitén. Ett bra exempel i sammanhanget är operahuset i Sydney. Projektet tog 14 år istället för de planerade 4 och kostade 102 miljoner AUD istället för de budgeterade 7.
Man skulle alltså kunna hänga ut detta projektet som ett av de minst lyckade i historien. I verkligheten blev resultatet dock en globalt igenkännbar symbol för Australien som väldigt få australier skulle vilja vara förutan. Alltså är intressenterna tillfreds- ställda, trots det något dystra resultatet. Bygget finansierades dessutom av ett lotteri, så de ökade kostnaderna drabbade inte delstatens budget.

Lärdomen vi kan dra av detta är att det inte är självklart vad definitionen av ett lyckat projekt är, vad är det är som gör projektets intressenter tillfredsställda. Det lönar sig att noga definiera vilka intressenterna är och vad varje intressents kriterier för projektets framgång är. Sedan måste man försäkra sig om att både intressenter och projektdeltagare frekvent påminns om både mål och plan så att alla drar åt samma håll i projektet.

7 Effektmål

Effektmålet är utan tvekan den viktigaste dimensionen i ett projekt. Effektmål är den förändring som förväntas av ett projekt. Effektmål kan till exempel syfta på lönsamhet, ökad försäljning eller bättre kvalitet. Kort sagt beskriver effektmålet vad som ska uppnås.

Ibland dyker orden "nytta" eller "affärsnytta" upp. Skillnaden mellan "nytta" och "effektmål" är att effektmålet beskriver den förväntade nyttan i ett strukturerat format, inklusive mätbarhet och möjlighet för uppföljning.

Ett projekt ska alltid kunna beskrivas med ett eller flera effektmål. Ibland kan det vara svårt att formulera. Då kan det hjälpa med att tänka "hur kommer, vid projektets slut, projektledaren att övertyga sponsorn att projektet är avslutat och lyckat?"

Ett projekt utan effektmål får inte startas.

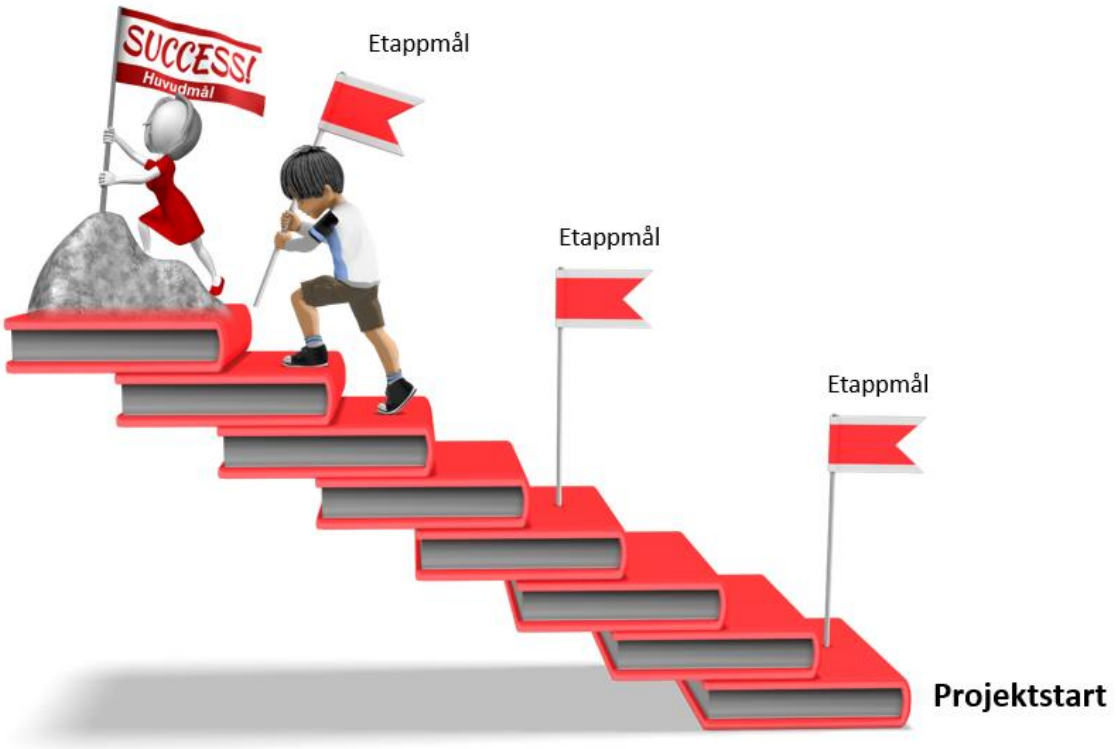
Ett effektmål ska …

- vara mätbart och följas upp
- Vägleda och motivera arbetet i projektet
- Vara uppfyllt vid projektets slut

8 Projektmål

Projektmålen beskriver **hur** effektmålen ska uppnås. Till skillnad från effektmålen så kan projektmålen justeras under projektets gång för att säkra att effektmålen uppfylls. Det är inget värde i sig att leverera ett projekt i tid och inom budget om den förväntade nyttan med projektet inte uppnås. "Operationen lyckades men patienten dog".

Det är ofta klokt att definiera både etappmål och huvudmål i ett projekt. Etappmålen används som en indikator att man är på rätt väg för att uppfylla huvudmålet. Huvudmålet kan delas upp i flera delmål. Då utgör summan av delmålen huvudmålet. Alla projektmål ska vara tydliga, något som under stryks med akronymen "**SMART**"; specifik, mätbar, accepterad, realistisk och tidsatt.



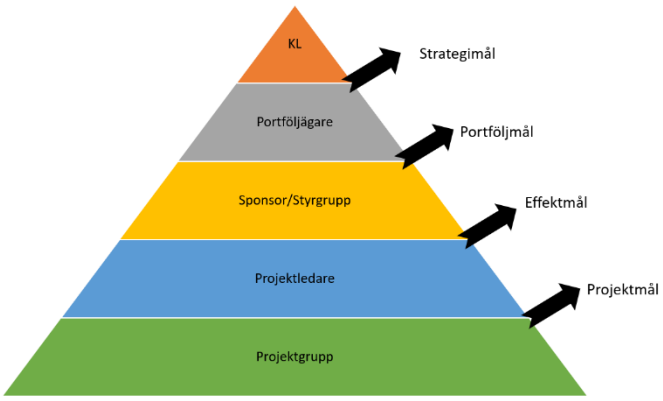
9 Ansvar i projekt

Portföljägaren är den som beställer och betalalar projektet. **Sponsorn** är ansvarig för att definiera effektmål som är i linje med företagets strategimål och att följa upp att effekt- målen uppfylls. Sponsorn har fullt mandat att fatta alla nödvändiga beslut inom de avgränsningar som företagets styrmodell definierar.

Sponsorn har ofta en **styrgrupp** till sin hjälp. Styrgruppen har som regel domän-, special- eller lokalkompetens som behövs och fungerar som rådgivare åt sponsorn. Styrgruppen fungerar som representanter för vissa intressenter.

Sponsorn utser en **projektledare** som leder projektarbetet. Sponsorn definierar också vilket mandat projektledaren har att fatta beslut.

Projektledaren rekryterar en **projektgrupp** som består antingen av resurser som lånas in på hel- eller deltid från linje- organisationen eller externa resurser. Projektgruppens medlemmar genomför projektarbetet och har ofta specifika expertkunskaper.



- **Koncernledningen (KL)** definierar strategimålen, portföljägaren är genomförare
- **Portföljägaren** definierar portföljmålen, sponsorn är genomförare
- **Sponsorn** definierar effektmålen, projektledaren är genomförare
- **Projektledaren** definierar projektmålen, projektgruppen är genomförare

10 Portföljer och Program

Projekt kan, av olika skäl, grupperas i program och/eller portföljer. Ett eller fler program kan ingå i en portfölj, men inte tvärt om.

Portföljer kännetecknas oftast av att de har en ekonomisk samhörighet, det vill säga att de ingående projekten finansieras ur samma budget. Fler delportföljer kan grupperas i en huvudportfölj. En portfölj har ofta ett portföljmål som beskriver den nytta portföljen förväntas uppnå.

Program kännetecknas av att de har en strategisk samhörighet, det vill säga, de ingående projekten är tänkta att bidra till en överordnad nytta. Program samordnas mycket mer än en portfölj. Ett program har en utsedd programledare, en sponsor, en vision och ett programdirektiv.

I de fall en sponsor har startat och finansierat ett program så är det den nivå man rapporterar och följer upp på. Programledaren har fulla befogenheter att starta och stoppa projekt eller omfördela resurser inom ramarna för programmet.

11 Arbeta i programform

För att lyckas med stora komplexa förändringar krävs i många fall programledning, särskilt om det finns många intressenter och beroenden. En långsiktig och omfattande satsning bryts då inom ett program ned i hanterbara projekt. Programledningsmetodiken är en effektiv hjälp till att uppnå önskad nytta och värde, samt att se till att alla insatser styrs av organisationens mål och strategier.

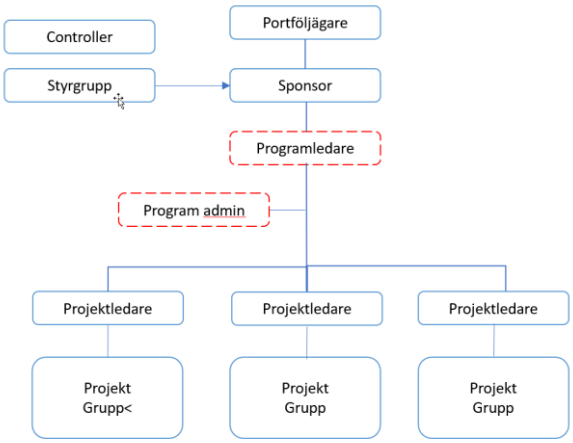
Programmets sponsor utser en programledare. Programledaren fungerar i sin tur som sponsor för de ingående projekten. Programledaren utser en eller flera projektledare, varje projektledare kan leda ett eller fler projekt inom programmet. Man tillsätter som regel samma styrgrupp för alla i programmet ingående projekt.

Några fördelar med att arbeta i programform:

- Man kan från uppdragsgivarens sida förhålla sig till ett enda program istället för många projekt
- Programmet möjliggör väldigt tät samordning mellan de ingående projekten Programledaren har möjlighet att styra arbetet och omfördela resurser Flexibilitet kring resurser (ekonomi och personal) mellan projekt Programledaren kan hantera alla beroenden mellan projekt

- Man har med tät samordning förutsättningarna för att fatta beslut som gynnar hela programmet
- Man kan hantera risker och förändringar på programnivån

12 Program/projektorganisation



Observera...

I de fall det är tillämpligt kan ordet ”Projekt” ersättas med ”Program”

13 Portföljägarens ansvar

Portföljägaren beställer rätt projekt i förhållande till portföljens strategiska mål och tillsätter sponsor till varje projekt.

14 Kvalitetssäkrandes ansvar

Varje projekt ska ha en namngiven resurs, i övrigt frikopplad från projektet, som är ansvarig för utvärdering av projektets kvalitet. Den Kvalitetssäkrande arbetar i uppdrag av portföljägaren och rapporterar därför dit och inte till sponsor eller styrgrupp.

Den kvalitetssäkrande:
Kontrollerar att projektet, planerar och kontrollerar kvalitén tillräckligt i förhållande till projektets natur.
Kontrollerar att relevanta standarder, processer och riktlinjer följs i projektet.

15 Sponsorns ansvar

Sponsorn är projektledarens uppdragsgivare och den som ansvarar för det enskilda projektets nyttohemtagning, effekter och affärsmässighet.

Sponsorn:

- Definierar projekt i form av ett projekt
- Definierar effektmål och ansvarar för att de realiseras
- Beslutar om förändringar av de sex styrparametrarna: omfattning, tid, kostnad, kvalitet, risk och nytta

- AVSLUTAR projekt som inte längre förväntas ge överenskomna effekter
- Organiserar vid behov en styrgrupp för projektet och är styrgruppens ordförande
- Tillsätter, stödjer och om nödvändigt byter ut projektledare
- Säkerställer att nödvändiga projekt tas utan onödig fördröjning
-

16 Styrgruppens ansvar

Styrgruppen är ett rådgivande organ. I många projekt räcker inte projektsponsorns kunskap eller erfarenhet för att fatta alla beslut om omfattning, tid, kostnader, kvalitet, nytta och risker i projektet. Då behövs en väl sammansatt styrgrupp_ Målet är att skapa minsta möjliga styrgrupp med största möjliga kompetens. Styrgruppen bör dock, som ett minimum, innefatta tre intressenter, ansvariga för att representera eller vara länken med i tur och ordning affären, användaren/mottagaren och leverantören-

Styrgruppen:

1. Rekommenderar sponsorn i alla beslut
2. Rekommenderar projektledaren i utförande av projektet
3. Bidrar på bästa möjliga sätt till att undanröja hinder för projektet och hjälpa projektledaren att nå projektets alla mål
4. Håller sig informerad om projektets status

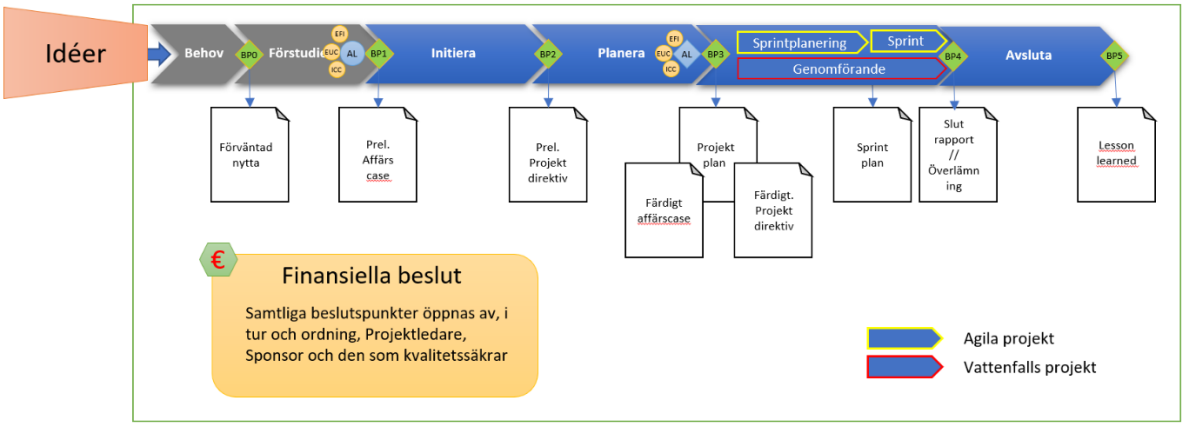
17 Programledarens ansvar

Programledaren ansvarar för att etablera ett program med tillhörande stödstrukturer, leder programmet genom hela transformationen samt etablerar de nödvändiga styrningsmekanismerna för programmets framdrift och effekthemtagning.

Programledaren ska:

1. Förstå sponsorns förväntningar i form av strategi- och effektmål och förväntade leveranser
2. I samråd med sponsorn ta fram en vision och ett programdirektiv som beskriver uppdraget
3. Starta och avsluta projektet inom programmet för att åstadkomma programmets mål
4. Samordna och (om) fördela resurser mellan projekten
5. Identifiera och kommunicera alla beroenden mellan ingående projekt
6. Samordna risk- och förändringsarbete mellan projekten
7. Hålla programmets sponsor och intressenter informerade om programmets arbete

18 Projektmodell



19 Projektledarens ansvar

Projektledaren har ansvaret att leverera de effektmål som överenskommits med projektets sponsor inom de begränsningar som definierats i projektplanen.
Projektledaren ansvarar också för att arbetet följer koncernens definierade projektmodell.

Projektledaren ska:

1. Förstå sponsorns förväntningar i form av effektmål och förväntade leveranser
2. Planera omfattning, tid, kostnader, resurser, kvalitet, kommunikation och risker för projektet i form av en projektplan
3. Ha det operativa ansvaret för att genomföra de överenskomna planerna
4. Tillse att projektdata alltid är uppdaterat i koncernens projekt- och portföljverktyg "Antura"
5. Hantera förändringar och avvikelser från planen enligt förändringsprocessen
6. Vara transparent med risker och problem
7. Fortlöpande kommunicera projektets status
8. Samordna projektet med andra projekt med beröringspunkter
9. Planera och genomföra kommunikation med projektets olika intressenter
10. Fortlöpande samordna med resursägare så överenskomna resurser levereras
11. Genomföra erfarenhetsåterföring

20 Projektdeltagarens ansvar

En projektmedlem lämnar sin linjefunktion under den tid som den tilldelats för att arbeta i projektet. I projektorganisationen rapporterar projektdeltagaren till projekt- ledaren i alla operativa delar som tillhör projektet. Projektdeltagaren har skyldighet att leverera den tid som blivit utlovad till projektet, och behöver förankra ev. ledighet eller avvikelser med projektledaren, även om det fortfarande är linjechefen som har det administrativa ansvaret.

Projektdeltagarens motivation och möjlighet att kraftsamla på uppgiften är avgörande för projektets framgång. Projektdeltagaren har därför stort ansvar för projektets framdrift.

Projektdeltagaren ska:

1. Förstå projektets mål och arbetsmetoder

2. Medverka vid planering av projektet
3. Förstå sina egna och övriga projektdeltagares uppgifter och hur de bidrar till projektets effekter
4. Genomföra tilldelade arbetsuppgifter inom avtalad tid och till överenskomna kostnadsramar och kvalitet
5. Förstå när varje uppgift ska avslutas (när uppgiften är "tillräckligt färdig")
6. Förstå vilka som är beslutsfattare i projektet
7. Bedöma och rapportera arbetets status, återstående tid och eventuella problem eller avvikelser till projektledaren

21 Faser och beslutspunkter

Faser är distinkta delar av projektet med olika syfte och leverabler. Varje fas bör avslutas och godkännas innan nästa fas påbörjas.

En beslutspunkt är en "sluss" mellan två faser som öppnas enligt projektmodellen. Varje beslutspunkt kräver två övergripande beslut:

1. Godkänna genomförandet av- och leveransen från föregående fas
2. Ge projektledaren mandat att ta resurser i anspråk för kommande fas.

Dessa beslutspunkter blir ett stöd i besluts- och rapporteringsprocessen för sponsor, styrgrupp och projektledare, samtidigt som det minimerar projektets risker då man ger projektledaren fullt mandat en fas i taget.

22 Idèfas

Någon har upptäckt ett problem (eller en möjlighet) som berör någon verksamhet i företaget. För att skapa ett bra beslutsunderlag beskriver ide-kläckaren i denna projektfas det blivande projektet och svarar på frågor som: Varför behövs en förändring? Vad innebär det att skapa ett projekt av denna ide? Vilka personer berörs? Den beskrivna iden lämnas vidare till den chef som förväntas bekosta projektet (portföljägare).

23 Beslutspunkt 0

Krav:

- Förväntad nytta definierad och dokumenterad

24 Beslutspunkt 1

I beslutspunkt 1 startas projektet officiellt.
Efter BP1 krävs ett beslut att STOPPA projektet om man inte vill fullfölja det.

Krav:

- Föregående fas utförd enligt plan
- Projektrum i projektverktyget uppdaterat med all relevant information
- Effektmål beskrivna och i linje med koncernens strategimål
- Preliminärt affärscase eller liknande framtaget,
- Resursuppskattning utförd och anses genomförbar.

25 Initieringsfas

Initieringsfasen syftar till att specificera projektets syfte, mål, omfattning, avgränsning, eventuella kostnadsramar och organisation. Detta dokumenteras i projektdirektivet.
En projektledare utses och auktoriseras att utföra projektet.

26 Beslutspunkt 2

Krav:

- Föregående fas utförd enligt plan
- Projektrum i Projektverktyget uppdaterat med all relevant information
- Preliminärt projektdirektiv framtaget och godkänt
- Projektledare utsedd

27 Finansiellt beslut

Projektets attestant tar här, baserat på all tillgänglig information, ett beslut att tilldela en viss kostnadsram för planering av projektet. Kostnadsramen kan täcka hela eller delar av planeringsfasen. I vissa fall är kostnaden för planeringsfasen försumbar.
Då faller detta finansiella beslut bort.

28 Planeringsfas

"*Plans are useless, planning is invaluable*" – Churchill

Planeringsfasen är ofta den mest kritiska delen i ett projekt och när man genomför den med rätt kompetens, professionella metoder och ärliga bedömningar, så lägger man en god grund för en högpresterande projektgrupp. Det är projektledaren som leder framtagandet av projektplanen och omsätter projektdirektivet tillsammans med projektdeltagarna till en dokumenterad projektplan. I detta steg definieras bl.a. planer för tid, budget, bemanning, riskhantering och kommunikation.

Det är först efter fullgjord planeringsfas som projektet med full effektivitet kan genom- föras. Även den bästa projektplan behöver justeras i genomförandefasen. Det är därför av yttersta vikt att projektplanen har en sektion för hur man ska hantera förändringar.

29 Beslutspunkt 3

Krav:

- Föregående fas utförd enligt plan
- Projektrum i Projektverktyget uppdaterat med all relevant information.
- Projektplan färdigställd och godkänd
- Är projektplanen rimlig?
- Slutgiltig affärs case färdigställt och godkänt
- Slutgiltigt projektdirektiv färdigställt och godkänt
- Nödvändiga resurser avtalade med resursägare
- Kostnad för ägarskap dokumenterat
- Mottagare identifierad och involverad bb

30 Finansiellt beslut

Här tas, baserat på all tillgänglig information, ett beslut att tilldela en viss kostnadsram för utförandet av projektet. Kostnadsramen kan täcka hela eller delar av projektet.

31 Genomförandefas

I denna fas utförs projektplanen. Från ett projektledningsperspektiv handlar denna fas, förutom att följa projektplanen, mycket om kommunikation, samordning, uppföljning, riskhantering och att fatta beslut kring oförutsedda händelser.

Ett projekt kan utföras iterativt, d.v.s. att man delar in genomförandefasen i många kortare iterationer. I de fall ett projekt utförs enligt en agil arbetsmetod (se avsnitt "Agilt arbete") så sker det inom genomförandefasen.

I slutet av genomförandefasen (eller varje iteration) sker någon form av leverans av projektets resultat. Projektet (projektledaren) lämnar över resultaten till projektsponsorn eller till utsedd mottagare i

32 Beslutspunkt 4

Krav:

- Föregående fas utförd enligt plan
- Projektrum i Projektverktyget uppdaterat med all relevant information
- Resultat överlämnat till mottagare och eventuellt förvaltare
- Leverans av effektmål godkänd av sponsor
- Plan för projektavslut klar

33 Avslutningsfas

Alla projekt bör avslutas lika tydligt som de startas så att alla intressenter vet att projektet är slutfört. Därför ska projektets avlutas såväl formellt som emotionellt och administrativt.

Projektledaren leder workshops för erfarenhetsåterföring med både projektgrupp och styrgrupp för att samla upp viktiga lärdomar och avsluta projektet även emotionellt. Alla delprojekt skriver sin del av slutrapporten och projektledaren sammanställer hela slutrapporten. Rapporten innehåller också de viktigaste lärdomarna som man vill förmedla till kommande projekt. Kom ihåg att fira framgången.

34 Beslutspunkt 5

Krav:

- Föregående fas utförd enligt plan
- Projektrum i Projektverktyget uppdaterat med all relevant information
- Slutrapport klar och överlämnad till sponsor och projektkontor
- Kunskapsåtervinning klar
- Resurser är återlämnade eller avvecklade
- Projektdokumentation registrerad och arkiverad

35 Milstolpar

Syftet med milstolparna är att skapa tydliga kontrollpunkter så att man utan minsta tvekan kan enas om var i tidplanen projektet befinner sig. De bör vara så pass utspridda i tiden att de beskriver en signifikant framgång i projektet men samtidigt så frekventa att man kan checka av dem med jämna mellanrum under projektets gång för att demonstrera progress.

Olämplig milstolpe	Lämplig milstolpe	Varför?
Projektplan klar	Projektplan godkänd av sponsor/styrgrupp	Distinkt tidsangivelse
Upphandling avslutad	Kontrakt påskrivet av alla parter	Mätbar tidpunkt
Lev. faktura attesterad	Leverantörens slutfaktura attesterad	Infaller endast en gång
Acceptanstest	Acceptanstest Underskriven av kund	Ingen varighet

- En milstolpe har inte någon varaktighet
- Varje milstolpe infaller bara en gång
- Milstolpar fastställs av projektledaren
- Milstolpar dokumenteras i tidplanen
- Uppnådda milstolpar kan - och bör - firas!

36 Projektuppföljning

"Antagande är alla misstags moder"

Kontinuerlig uppföljning behövs för att säkra framdrift, bibehålla fokus och kvalitetssäkra projektets process och dess leveranser. Uppföljningen sker på de krav som specificerats och på mätbara delresultat som konkretiserar projektets framdrift. I uppföljningen ingår också att följa upp på tidplanen, förbrukade arbetsmängder, kostnader och risker.

Uppföljningen görs på olika nivåer:

- Respektive projektdeltagare följer upp sina egna resultat och planer
- Projektledaren följer upp projektets samlade resultat och planer
- Den kvalitetssäkrande följer upp att kvalitetsplanering och projektutförande följer koncernens riktlinjer och portföljägarens direktiv.

Möten är ett viktigt instrument i kontrollprocessen! Hellre korta och täta möten än få och långa, för att hålla fokus och framdrift i projektet.

Exempel på mötesformer och intervall:

- Personliga samtal: Dagligen med olika intressenter
- Planeringsmöten med projektgruppen: 1 gång/månad
- Statusmöten med projektgruppen: 1 gång/vecka
- Arbetsmöten i arbetsgrupper: 1–3 gånger/vecka
- Statusmöten mellan projektledaren och projektsponsorn: 1–2 ggr/månad
- Styrgruppsmöten: 1–3/kvartal

37 Riskhantering

Det går inte alltid som vi tänkt oss. Vi är hela tiden omgärdade av risker. Med en rimlig mängd förberedelser kan man ofta använda relativt små medel för att begränsa antingen sannolikheten för en risk eller konsekvensen av den. Att sätta på mig bilbältet minskar inte risken för en olycka, men förhoppningsvis konsekvenserna. Om jag istället vill minska sannolikheten för en olycka så kan jag till exempel stänga av mobilen när jag kör eller köra långsammare. Det är ofta klokt att försöka hitta åtgärder både för sannolikhet och konsekvens för varje risk.

För att identifiera de risker man står inför, är det viktigt att man i projektarbetet fortlöpande arbetar med att identifiera risker, till exempel som en stående agenda- punkt i projektmöten. Man för in alla kända risker i ett riskregister, och risker som inte längre är aktuella tas bort eller prioriteras om. Man behöver naturligtvis inte åtgärda alla risker som man identifierar. Vissa risker kan vara väldigt osannolika, andra ha väldigt små konsekvenser på projektet. Därför har man en metod för att prioritera bland riskerna. Varje risk bedöms utifrån sannolikhet och konsekvens på en given skala, hos oss använder vi skalan 1–9. Resultaten multipliceras med varandra och produkten utgör riskvärdet. Varje risk får således ett riskvärde. Man sorterar sina risker efter riskvärdet, och åtgärdar riskerna i ordning, högst riskvärde först.
Någonstans i sitt riskregister drar man ofta ett streck, och de risker med ett riskvärde som faller under strecket blir inte åtgärdade. Märk väl att riskvärdet ofta förändras åt ena eller andra hållet över tid. Riskregistret måste därför fortlöpande omprioriteras.

37.1 Risker kan åtgärdas på fyra olika huvudsakliga sätt:

Undvik - gör åtgärder som helt och hållet undviker risken. Om risken är "kö på E6 beroende på vägarbete vid trafikplats
Lundåkra" så kan man undvika risken genom att välja en annan väg och undvika att köra på E6. Detta medför naturligtvis inte att man är garanterat fri från vägarbete på den alternativa vägen man väljer, så det är nödvändigt att göra en ny riskbedömning med de nya förutsättningarna.

Reducera - gör åtgärder som reducerar antingen sannolikhet eller konsekvens för risken (eller båda). Den i särklass vanligaste metoden för att reducera en risk är att ha en "plan B". För risken "det kan komma regn under vår trädgårdsfest" så kan det vara svårt att undvika risken eftersom ingen råder över vädret, men man skulle kunna sätta upp ett tält eller ha en massa paraplyer redo så att gästerna ändå inte blir våta om det kommer regn. I detta fall reducerar man konsekvensen. Man kan kanske reducera sannolikheten genom att lägga festen i juli istället för oktober. Man kan som ovan undvika risken genom att lägga festen inomhus istället.

Dela - finn en partner som är villig att dela risken. Om fler organisa-tioner delar på konsekvenserna av risken så blir naturligtvis påverkan på varje organisation mindre. Ett mycket vanligt exempel på delad risk är försäkringar. Alla försäkringstagare bidrar till en gemensam pott genom sina premier. Skadorna ersätts från den gemensamma potten. Man kan också förhandla avtal med leverantörer där mon delar på skadan om en risk faller ut. Om t.ex. ett byggprojekt blir fördyrat så delar uppdragsgivaren delar uppdragsgivaren och entreprenören på extrakostnaden.

Acceptera - vi känner till risken men ser inget kostnadseffektivt sätt att minska skadan. Om man bor i San Francisco så känner man till att det kan bli en jordbävning när som helst, men värdet av att bo i San Francisco uppväger riskerna för en jordbävning.

38 Agilt projektarbete

Många talar om agilt projektarbete, men det är inte alltid helt tydligt vad man avser och synsätten variera

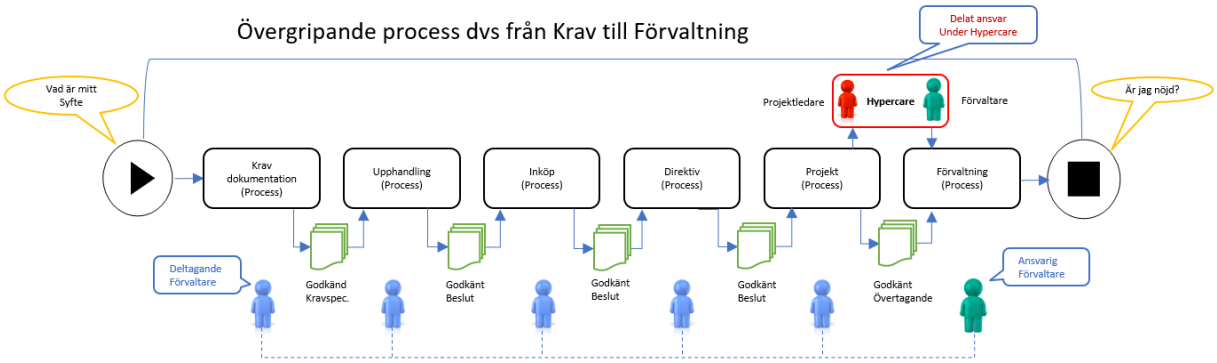
Kärnan i det agila tankesättet är att man lär sig fortlöpande under projektet. Därför bör man fatta alla beslut så sent som möjligt. Det finns många metoder HUR man gör det, men en vanlig metod är att skapa en "backlog" för alla leverabler i projektet, och att sen bara detaljplanera leverabler i den takt man börjar arbeta på dem.

Ett annat kärnvärde i den agila metodiken är att leverera kundvärde fortlöpande under hela projektet, till skillnad från traditionella vattenfallprojekt där man vanligtvis levererar huvuddelen av värde i slutet av projektet.

39 Upphandlingar inom projektet

Hur inköpet ska ske baseras på lagen om upphandling inom försörjningssektorerna(LUF). Beroende på inköpets värde används olika förfarande till exempel direktupphandling, förenklat förfarande och förhandlat förfarande.

Förhandlat förfarande används för inköp över cirka 4 miljoner kronor för hela kontraktsperioden. Att genomföra ett inköp enligt förhandlat förfarande tar oftast minst 6 månader.



Direktupphandling kan genomföras då kontraktsvärdet understiger cirka 900 000 kr. Förfarandet är betydligt kortare och enklare men måste fortfarande följa en bestämd upphandlingsprocess.

Projektet och Inköpsavdelningen har en naturlig gemensam målbild: Man strävar efter ett säkerställande om att vi får det vi köpt och att vi skapar maximal nytta åt projektet. Det är viktigt att Inköpsavdelningen får vara en del redan i projekt- planeringen. Involvera dem därför redan då projektet startas.

40 Hantera förändringar

"Everyone has a plan until they get punched in the mouth" - Mike Tyson

I början av ett projekt finns det alltid gott om osäkerhet. Ju längre vi kommer i projektet desto mer lär vi oss, samtidigt som kostnaden för varje förändring ökar. Det är sällan möjligt att undvika alla förändringar, men med en förnuftig planering av projektet kan man minimera de negativa inverkanförändringarna har på projektet.

Förändringar i projektet kan delas in i två huvudgrupper; förändringar i projekt- planen och förändringar av projektets mål.

Då förändringar av projektets mål påverkar det "kontrakt " som slutits mellan sponsor och projektledare måste de följa en mycket specifik förändringsprocess och godkännas av sponsorn. Med förändringar i projektplanen är det mindre självklart. Nedanstående kontrollfrågor kan hjälpa projektledaren att avgöra hur förändringsprocessen ska hanteras. Tumregeln är att "förändringar som påverkar kontraktet mellan sponsor och projektledare måste godkännas av sponsorn, övriga förändringar godkänns av projektledaren".

Kontrollfrågor till projektledaren:

- På vilket sätt påverkas projektet?
- Påverkas någon av de sex styrparametrarna; omfattning, tid, kostnad, kvalitet, nytta och risk.
- Vem står i så fall för kostnaderna?
- Hur dokumenteras genomförda förändringar?

Och du...

Lycka till med din projekt