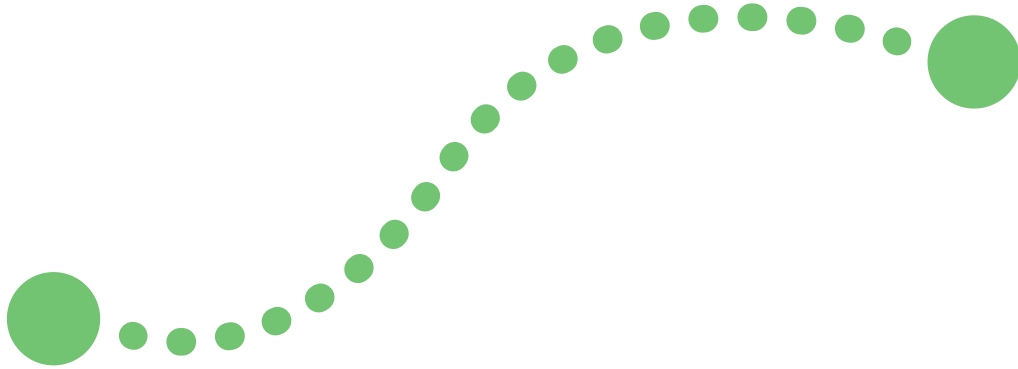


© PROJEKTSTEGEN SVERIGE AB



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 Definition av projekt

Ett engångsarbete, ska leverera något till någon, har ett start- och slutdatum, kräver resurser som regleras i en budget, leds av en projektledare, har en beställare, har en beställning i form av ett projektdirektiv, genomförs efter en projektplan och följer ett gemensamt arbetssätt.

03 Projekt eller inte

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

04 Projekt eller process

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

05 Grundprincip för projekt

Ett projekt syftar till att leverera ett resultat som kan användas för att realisera en idé, åtgärda ett problem eller uppfylla ett behov. En beställare initierar ett projekt och projektledaren leder projektet mot uppsatta mål.

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 och fastställa helheten tidigt och leverera i större delar.

Agilt – kravställa, prioritera, utveckla och leverera delar av helheten i korta tidsintervaller.

08 Projekt och verksamhet

Verksamheten beställer projekt och ansvarar sedan för att ta emot resultat och för att uppnå önskade effekter. Projektet utför arbete och överlämnar leveranser.

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 projekt vid behov.

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 samt för att kunna bemöta föränderliga 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.

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 Projektfaser med olika fokus

Initiering (fokus på beställning, uppstart och varför ett projekt ska genomföras), Förstudie (fokus på analys av en eller flera lösningar), Planering (fokus på vad, när, hur, vem och till vilken kostnad), Genomförande (fokus på att utföra arbetet 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 normalt ett styrande dokument för varje projektfas. Det beskriver och definierar varje projektfas och används som beslutsunderlag och anger riktlinjer inför nästkommande fas.

06 Stödande dokument

Kan användas för att komplettera och detaljera projektinformation.

07 Beslutande dokument

Används för att dokumentera olika typer av beslut i projekt, såsom t ex fastställande av styrande dokument.

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 med fokus på effektmålet, dvs beskrivning av vad beställaren önskar uppnå 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

Beskrivning av verksamhetens och olika intressenters motiv till att genomföra ett projekt och vilka behov som ska tillgodoses, t ex öka intäkter eller att minska kostnader.

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 resultat, tid och kostnad utgör tillsammans projektmålet.

06 Avgränsningar

Dokumentation av vad som inte ingår i ett projekts åtagande. Uttrycks med fördel i punktform med en avgränsning per punkt.

07 Måltriangeln

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

08 Kvalitet i projektarbete

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

09 SMARTA mål

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

10 Begrepp och definitioner

Definition av viktiga begrepp så att de får en enhetlig betydelse vid användning i skriftlig och muntlig kommunikation i projektet.

11 Beslut-grind 0

Beslut om projektet ska startas eller ej och riktlinjer för kommande projektfas, dvs förstudiefasen eller planeringsfasen.

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

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 medför.

02 Förstudierapport

Dokument som beskriver ett eller flera lösningsalternativ. Kan innehålla bakgrund, beställare, effektmål, projektmål, intressenter, projektets ekonomiska förutsättningar, analyser, olika lösningsförslag, projektorganisation, leveranser och rekommendation till beslut.

03 Prioriteringar i projekt

Med utgångspunkt från projektets leveranser görs med fördel en prioritering. Genom att prioritera det som är viktigast och mest angeläget att det levereras tidigt säkerställs att projektet levererar maximal nytta till beställaren.

04 Alternativa lösningar

Olika lösningsalternativ jämförs med varandra utifrån t ex nytta, lönsamhet, risker och komplexitet. Det kan vara värdefullt att belysa alternativen avseende både kort och lång sikt, dvs att ta hänsyn till det tilltänkta resultatets livscykelperspektiv.

05 Projektekonomi

Dokumentation av projektets kostnader och eventuella intäkter. Även information om hur projektet är finansierat.

06 Projektstorlek

Stora och komplexa projekt kan vara svåra att överblicka, planera och följa upp. Mindre projekt kan medföra för hög kostnad och administration.

07 Beslut-grind 1

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

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 avgör vanligtvis vilka analyser som ska utföras i ett projekt. Enkla och väl beprövade analysmetoder ger ofta värdefulla insikter utan att ta för mycket tid i anspråk.

02 Intressentanalys

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

03 Nyttöanalys

Analyserar olika typer av nytta som uppstår om ett projekt genomförs. Kan användas för att prioritera och för att beräkna netto nytta, där den faktiska nyttan överstiger kostnaderna och insatserna.

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 utifrån styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats).

06 Riskanalys

Analys av ett projekts risker utifrån sannolikhet och konsekvenser samt möjlighet att reducera eller eliminera risker.

07 Analys av genomförbarhet

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

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 Beställare

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

03 Styrgrupp

De som är ytterst ansvariga för projektet och som 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 överenskommit. Stöttar och vägleder projektledningen.

04 Projektgrupp

Består av projektmedlemmar som utför arbetet i ett projekt och rapporterar normalt till projektledaren eller delprojektledare.

05 Arbetsgrupp

Utför arbete som projektgruppen inte har kompetens eller tid att utföra.

06 Referensgrupp

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

07 Projektledaren

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

08 Att våga som projektledare

För att vara en framgångsrik projektledare krävs handlingskraft och att våga ifrågasätta för att försäkra sig om att projektet har rätt förutsättningar och att projektets framdrift sker i enlighet med uppsatta mål.

09 Professionell projektledning

Projektledning kräver kompetens inom ett stort antal olika områden. T ex att strukturera och planera, leda individer och grupper, kommunicera med intressenter, hantera budget, agera resultatnriktat och upprätta och följa olika typer av rutiner.

10 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 dra lärdom.

11 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 Projektplanen

Det styrande dokumentet projektplan används för att definiera ett projekts totala innehåll, omfattning, 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 Planeringsprocessens 8 steg

1. Omvandla mål och leveranser till aktiviteter, 2. Strukturera aktiviteter, 3. Bedöm kompetens- och resursbehov, 4. Uppskatta tid, 5. Bemanna, 6. Skapa tids- och resursplan, 7. Upprätta projektbudget, 8. Säkra planeringen

04 Omvandla mål & leveranser till aktiviteter

Projektets leveranser omvandlas i planeringsfasen till hanterbart arbete, dvs aktiviteter. En metod som kallas för WBS (Work Breakdown Structure) kan användas. 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.

05 Strukturera arbetet

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

06 Bedöma kompetens- och resursbehov

En resursplan visar hur och när ett projekts resurser används.

07 Uppskatta tid

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

08 Bemanna

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

09 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 den kedja av aktiviteter i tidsplanen som vid försening innebär att projektets sluttidpunkt kommer att försenas.

10 Upprätta projektbudget

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

11 Säkra planeringen

I en riskanalys identifieras hoten mot projektet. Dessa kräver normalt garderingar, vilket kan kräva utökade resurser och reservtid i planen. Reservtid kan läggas in för aktiviteter, mellan aktiviteter, före milstolpar och före sluttidpunkten.

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

12 Förbered genomförandet

Beslut om vilka rutiner som ska följas vid genomförande av projektet, t ex rutiner för möten, uppföljning, kommunikation och vilka metoder och arbetssätt som ska följas.

13 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 i rätt omfattning.

02 Ansvarsmatris

Traditionellt är rollerna statiska i en projektorganisation. En ansvarsmatris möjliggör att bemanningen av rollerna kan skifta under projektets livscykel genom en flexibel rollfördelning.

03 Effektiva grupper

Att beakta vid sammansättning av grupper: Kompetens och erfarenhet, Mångfald och inkludering, Motivation och engagemang, Effektiv kommunikation, Konflikthantering, Anpassningsförmåga, Kontinuerligt lärande och utveckling, Tydliga roller och ansvarsområden, Samarbete och teamwork samt Resultatfokus.

04 Värderingar och normer

Fastställ gemensamma normer för projektet såsom punktlighet, konstruktiv kritik, kollegial respekt, lojalitet och efterlevnad av överenskomna arbetsmetoder. Tydliga normer främjar en positiv arbetsmiljö och effektivt samarbete.

05 Introduktion av medlemmar i projekt

Projektmedlemmar kan vara med från start eller bli en del av projektgruppen under projektets gång. Oavsett när de ansluter till projektet bör en projektmedlem få en strukturerad och trygg start och introduktion i projektet.

06 Konflikter

Projektarbete kan innehålla faktorer som orsakar konflikter. Det finns olika nivåer på hur stark en konflikt är. Nivåerna kan delas in i störning, samarbetsproblem, allvarliga motsättningar och fientlighet. Projektledaren bör ta sig an uppkomna konflikter med beslutsamhet och agera proaktivt för att förhindra konflikter.

07 Möteskallelse och mötesunderlag

Varje möte bör ha ett uttalat syfte för att bli effektivt. Före varje möte skickas möteskallelse med praktisk information, syfte, bakgrundsmaterial och agendapunkter.

08 Mötesprotokoll

Innehåller information om det som diskuterats och beslutats på mötet. Mötesprotokollet bör skrivas så snart som möjligt efter mötet och distribueras till både närvarande och frånvarande på mötet.

09 Frågeteknik

Frågor kan delas in i öppna och stängda frågor. Öppna frågor uppmuntrar till utförliga svar och stimulerar diskussion, medan stängda frågor ofta leder till korta och specifika svar.

10 Styrgruppsmöten

Fokuserar på projektets leveranser, projektplan (tid, kostnad, resurser) och uppkomna utmaningar. Primärt syftar styrgruppsmöten till beslutsfattande och genomförs vid milstolpar, mellan projektfaser och vid situationer som behöver styrgruppens hantering. Styrgruppsmöten säkerställer strategisk styrning och projektets framdrift.

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 genomförandet. 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 och kvalitetssäkring

Leveranser ska tas fram och levereras enligt projektplanen. Beställaren godkänner och kvitterar mottagandet av leveranserna. Löpande feedback och kvalitetssäkring är en integrerad del av leveransprocessen. Tester genomförs för att säkerställa att leveranserna uppfyller överenskomna krav.

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 leveransen, t ex egenskaper, funktioner, tider, kostnader, kvalitet och godkännandekriterier.

05 Delegering

Projektledaren delar ut ansvar för delar i ett projekt. Uppskattningar av t ex tid och kostnad görs med fördel tillsammans med den som ska utföra arbetet. Att delegera till en (1) individ ger tydligt ansvar och är ofta effektivt. Att delegera till en grupp kan passa bättre i agila sammanhang, men kräver tydliga ramar för gruppens självstyrning.

06 Uppföljning och rapportering

Projektledaren följer regelbundet upp projektets framsteg, resursanvändning och budget. Baserat på uppföljningar skapas rapporter som presenteras för styrgrupp och beställare. Rapporterna sammanfattar projektets status, resultat, problem och föreslagna åtgärder. Användning av projektledningsverktyg kan underlätta uppföljningsarbetet.

07 Ändringshantering

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

08 Riskhantering

Kontinuerlig övervakning och hantering av risker och möjligheter är kritiskt under genomförandefasen. Projektledaren och projektgruppen bör regelbundet identifiera nya risker, uppdatera befintliga riskbedömningar och implementera riskreducerande åtgärder. En uppdaterad risklista bör underhållas och kommuniceras till relevanta intressenter.

09 Kommunikation med intressenter

En kommunikationsplan bör ha upprättats i tidigare faser som specificerar vilken information som ska delas, med vem, hur ofta och genom vilka kanaler. Projektledaren ansvarar för att hålla alla relevanta intressenter informerade om projektets status, milstolpar och eventuella utmaningar.

10 Grupphantering och motivation

Projektledaren bör aktivt arbeta med att upprätthålla projektgruppens motivation och produktivitet. Det kan inkludera regelbunden utvärdering och förbättring av arbetssätt, individuell coaching, erkännande av prestationer och hantering av konflikter.

11 Beslut-grind 3

Vid beslut-grind 3 fattas beslut om projektet ska övergå till nästa fas, avvecklingsfasen. Som underlag för beslutet används leveransprotokollet. Beslutspunkten säkerställer att alla projektets leveranser är kompletta och godkända innan projektet går in i sin avslutande fas.

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 vara dokumenterade tillsammans med en 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 rutiner, arkivera projektdokumentation, återlämna utrustning, avveckla projektorganisationen, avbryta mötesrutiner, avsluta konton, utvärdera och dra lärdom.

04 Utvärdering och effekthemtagning

Projektet ska utvärderas avseende både genomförandet och uppnådda effekter. Användning av enhetliga nyckeltal, metoder och dokumentationssätt underlättar jämförelser med andra projekt.

05 Kick-out

Avslutande sammankomst med intressenter där alla som bidragit i ett projekt avtackas och en markering att projektet nu är slut. Inslag på agendan kan vara genomgång av projektets slutrapport, presentation eller demo av projektets resultat och diskussion om lärdomar.

06 Beslut-grind 4

Beslut-grind 4 innebär att projektet erhåller ett formellt godkännande från styrgruppen, vilket bekräftar att projektet har fullgjort sina åtaganden och därmed är avslutat.