

# Faserna i SP - förklaringar

---



[www.byte24.com](http://www.byte24.com)

## Innehåll

Faserna – en överblick.....	3
Fas 1.....	4
Direktivet (dokument).....	4
Målformulering.....	4
Värdering av restriktioner (tid/kostnad/omfattning/ kvalitet) .....	4
Huvudsakliga leveranser från projektet .....	4
Resurskrav i projektet.....	4
Översiktliga tidsramar .....	4
Kända aktiviteter .....	4
Kritiska händelser/aktiviteter .....	4
Kända ansvarsfördelningar.....	4
Kända antaganden.....	4
Kända KPI:er .....	5
Kända intressenter .....	5
Kända risker (se separat dokument) .....	5
Kontaktlista (se separat dokument) .....	5
Risklista (dokument).....	5
Nr .....	5
Riskens namn & beskrivning.....	5
Sannolikhet (Låg/Medel/Hög) .....	5
Påverkan (Låg/Medel/Hög) .....	6
Riskexpert .....	6
Riskgrafan .....	6
Kontaktlista (dokument).....	6
Kommunikationsplan (dokument) .....	7
Målmötet.....	7
Fas 2.....	8
Måste 1: Dokumentationssystem .....	8

Måste 2: Ändringshantering.....	8
Beslutslogg (dokument).....	8
Ändringslogg (dokument).....	9
Brainstorming.....	9
WBS (dokument) .....	9
Gantt (dokument).....	9
Aktivitetsklassning.....	10
Aktiviteters varaktighet, resurser.....	10
Nätverksdiagram och kritisk linje (dokument) .....	10
Extra starka beroenden .....	11
Besluta mötesstruktur.....	11
Riskanalys (dokument) .....	11
Plan B.....	12
Milstolpar .....	12
Rita befogenhetskarta .....	12
Referensplan.....	13
Fas 3.....	14
Genomförande av aktiviteter .....	14
Motivation.....	14
Kontroll av status.....	14
Fas 4.....	15
Avslutningsrapport (dokument) .....	15
Överlämning .....	15
Fas 5.....	16
Olösta problem.....	16
Utvärdera org. ....	16
Utvärdera projektet.....	16
Utvärdera projektets metoder/processer .....	16
Utvärdera teamet.....	16
Ge feedback till alla i teamet.....	17
Besluten mellan faserna.....	17
Beslut 1 (dokument).....	17
Beslut 2 (dokument).....	17
Beslut 3 (dokument).....	18
Beslut 4 (dokument).....	18

## Faserna – en överblick



Modellen för Strukturerade Projekt (SP-modellen) består av fem faser; *Definiera*, *Planera*, *Genomföra*, *Avsluta* och *Utvärdera*. I bilden ovan finns det mellan varje fas en diamant med en siffra i. Diamanten representerar ett avgörande beslut som enligt SP-modellen bör fattas. I ett projekt fattas många avgörande beslut, men just dessa fyra beslut förekommer alltid, oavsett vad projektet handlar om. Faserna och besluten förklaras i detalj i det här dokumentet.

# Fas 1

## Direktivet (dokument)

### Målformulering

Målformuleringen ska svara på frågorna varför?, vad?, vem?, var, och när?.

Målformuleringen används för att se till att alla verkligen är överens om väsentliga förutsättningar och fakta kring projektet. Målformuleringen ska diskuteras på ett målmöte – det visar sig då om alla verkligen är överens om målen eller inte .

### Värdering av restriktioner (tid/kostnad/omfattning/ kvalitet)

Beställare eller ledning bör kunna svara på vad som är viktigast, även om det inte automatiskt ger befogenheter att strunta i det som inte är prioriterat. Syftet är att underlätta beslut under den framtida genomförandefasen.

### Huvudsakliga leveranser från projektet

Vad förväntas komma ut ur projektet? Det kan ju inte bara vara att det ska gå åt tid och pengar, så vad är det som ska levereras? En produkt? Hur ser den ut i så fall? Ska det finnas utbildning till den? Eller handlar det inte om en produkt, utan om att vissa mycket centrala beslut ska fattas? Eller är det en tjänst som ska designas? Detta specificeras för att det ska gå att veta om saker har gjorts enligt plan eller om det bara går åt tid och pengar.

### Resurskrav i projektet

Vilka resursbehov går det att se redan tidigt? Detta kan förstås ändras senare eftersom vi i direktivet inte ens har börjat detaljplaneringen, men vissa saker går säkert att identifiera redan tidigt. Detta gör det lättare att fatta beslut kring projektet, t ex huruvida organisationen har tid och råd att genomföra det.

### Översiktliga tidsramar

Måste det vara klart före nyår? Vilket år? Eller före mässan nästa år? Eller ska det vara klart i så god tid att VD kan visa produkten på forskningskonferensen som ännu inte har ett fast datum, men som ska bli av under andra halvåret nästa år?

### Kända aktiviteter

Vad vet vi redan nu? Måste något designas? Konstrueras? Köpas in? Testas? Utbildas? Det som redan nu är känt är det också bra att antackna redan nu, annars finns risk att saker glöms bort eller inte tas med i olika bedömningar.

### Kritiska händelser/aktiviteter

Är något särskilt extra kritiskt? Är det t ex så att testningen är beroende av att väldigt många saker har gjort korrekt? Eller är det viktigt att konstruktionsfasen inte drar över tiden för att testfasen *måste* börja 1 januari nästa år?

### Kända ansvarsfördelningar

Vad vet vi redan nu? Att Lisa kommer att projektleda? Att Kalle kommer att leda konstruktionsteamet? Att Stina kommer att ansvara för marknadsföringen, oavsett exakt hur den ska se ut?

### Kända antaganden

Vad antar vi redan nu? Att vi har all nödvändig kompetens i huset? Att vi kommer att behöva köpa nya maskiner/datorer? Att vissa programvaror kommer att användas? Att kunderna kräver

vissa saker (som vi kanske faktiskt inte har bevis för) ? Det vi antar ska antecknas, annars går det inte att spåra och förstå beslut.

### **Kända KPI:er**

KPI betyder Key Performace Indicator, dvs framgångsindikatorer. Vad ska vi kontrollera eller mäta för att veta hur det går? Kundnöjdhet? Antal fel hittade vid testning? Hur fort pengar går åt? Hur många kunder som lagt förbeställningar? Hur många supportsamtal som elimineras när produkten testas?

När vi mäter saker, hur vet vi om det uppmätta värdet är bra eller dåligt? Sådant kan visserligen justeras, men ska hela tiden vara beslutat.

### **Kända intressenter**

Intressenter är all de som påverkar projektet eller som påverkas av projektet. Vilka känner vi till redan nu? Det måste inte vara enskilda individer, det kan vara grupper, roller eller organisationer.

Redan nu kan vi antagligen räkna upp några som vi måste bry oss om. För varje missad intressent riskerar projektet att få minst ett allvarligt problem.

### **Kända risker (se separat dokument)**

Ofta är vissa saker som kan gå illa i ettprojekt redan kända sedan tidigare.

Rikhanteringsprocessen ska ta upprisker, men det är ändå lämpligt att anteckna det som redan är känt så fort det går.

### **Kontaktlista (se separat dokument)**

Vem ska kontaktas om vad. Hur då?

## **Risklista (dokument)**

Risklistan följer med under hela projektet. Den ska påbörjas tidigt; redan i början när man inte vet så mycket och sedan byggas på med information och bli mer och mer utförlig och exakt ju mer man vet. Från början kan den därför vara bara några rader på ett papper för att senare i projektet vara flera sidor med detaljinformation om hur olika risker ska bemötas.

Under fas 1 skall inget annat än risknamnet och eventuellt namn på en riskexpert fyllas i.

Resterande kolumner fylls i under fas 2.

Malldokumentet för risklista som SP erbjuder innehåller några rubriker som förklaras här nedan:

#### **Nr**

Ett löpnummer för identifikation, t ex 1,2,3..

#### **Riskens namn & beskrivning**

Kort, tydligt namn och en mer förklarande text.

Exempel:

*Influensa / Under influensatider är det stor risk att delar av teamet (eller deras barn) kommer att påverkas.*

OBS: Här står alltså inte vad man valt att göra åt det, bara en förklaring av risken.

#### **Sannolikhet (Låg/Medel/Hög)**

Sannolikheten att risken faktiskt ska inträffa ska bedömas. Skalan kan egentligen vara vad som helst, men det är mycket viktigt att alla inblandade (och det ska hela teamet helst vara) vet hur

skalstegen fungerar. I den här mallen har skalan Låg/Medel/Hög valts och skalstegen fungerar så här:

**Låg:** Det är inte troligt att det händer.

**Medel:** Det kan hända.

**Hög:** Det är troligt att det händer.

Exempel:

*Vad är sannolikheten att viktiga data av någon anledning (men oavsiktligt) blir förstört eller raderat under projektets gång? = LÅG.*

### **Påverkan (Låg/Medel/Hög)**

Här bedöms hur det skulle påverka projektet OM risken inträffar.

I den här mallen har skalan Låg/Medel/Hög valts och skalstegen fungerar så här:

**Låg:** Om risken inträffar och inte hanterats är det ändå inte troligt att kostnader eller slutdatum påverkas.

**Medel:** Om risken inträffar och inte hanterats kan kostnader påverkas, men slutdatum påverkas inte .

**Hög:** Troligtvis påverkas både kostnader och slutdatum om risken inträffar och inte hanterats.

Exempel:

*Utan bättre backuper än vi har idag kommer både kostnader och slutdatum att påverkas om data av okänd anledning förstörs = HÖG.*

Påverkan och sannolikhet kommer att användas i riskgrafan senare. De skalor som används i bedömningarna kan bytas mot andra skalor och i så fall ska riskgrafan ritas om .

### **Riskexpert**

Vem kan man kontakta för att fråga saker om risken?

Exempel:

*Karl Karlsson (070-1231231) kan mera. Han jobbar med IT-administration och vet allt om de servrar vi behöver ha tillgång till. Lisa Nilsson (070-2342342) har varit med i de tidigare IT-beroende projekteten och känner till problemen.*

### **Riskgrafan**

I riskgrafan ritas alla bedömda risker in. Då blir det tydligt vilka risker som projektet bör börja med att ägna tid åt, dvs vilka som är viktigast. I många projekt görs inte detta, vilket ofta beror på en kombination av okunskap och tidsbrist. Med en enkel riskgraf går det fort och enkelt att bedöma risker och besluta om åtgärder – som ska föras in bland aktiviteterna i planen och alltså kommer att påverka nätverskdiagrammet.

i riskgrafan går det lätt att se vilka risker som ska elimineras, hanteras och accepteras.

## **Kontaktlista (dokument)**

I kontaktlistan ska alla personer, avdelningar och organisationer antecknas som kan komma att behöva kontaktas. Detta bör kompletteras med en enkel kommunikationsplan (se mall) .

## Kommunikationsplan (dokument)

I kommunikationsplanen ska det gå att se vem som ska kontaktas eller hållas informerad om olika saker, hur ofta det ska kommuniceras och på vilka sätt. Detta är för att mailade och ringande inte ska ske bara ad hoc och för att inget viktigt ska falla mellan stolarna. Till exempel kan man då undvika samtal av den här typen: "Varför sa du inte det?" "Det trodde jag du visste."

**Kontakt:** Namn, tel, epost-adress, mm

**Överenskommet kommunikationssätt:** Mail? Telefon? Möte? Personligt samtal?

**Frekvens:** 1 ggr/vecka? 1 ggr/månad? Varje avd.-möte?

**Ämne:** Vad som ska diskuteras och kommuniceras.

## Målmötet

Målmötet syftar till att representanter för alla väsentliga intressenter ska diskutera vad målet egentligen är. Det är tyvärr ganska vanligt att projekt får problem på grund av att alla inte har samma uppfattning om vad målet egentligen är. Projektledaren presenteras ett förslag till målformulering och leveranslista, men det visar sig antagligen att båda dessa måste justeras innan alla berörda parter går med på att projektplaneringen påbörjas och projektet senare kanske också startar.

## Fas 2

Alla projekt behöver inte ha alla sorters processer och system, men vissa saker är viktiga i alla projekt. De två saker som måste finnas i alla projekt är:

### Måste 1: Dokumentationssystem

Med '...system' menas här inte nödvändigtvis en mjukvara, utan framförallt struktur och processer.

Det måste finnas ett överenskommet sätt att lagra och hantera projektets dokumentation och den dokumentationen ska vara baserad på mallar och strukturer som beslutats. Dokumentation måste absolut inte vara omfattande men beslut kring dokumentation får inte vara upp till var och en och får heller inte vara beroende av olika teammedlemmars dokumentationskunskap eller känsla för ordning och reda.

Ett dokumentationssystem måste inte ens kosta pengar.

Exempel 1 , enklast tänkbara:

*Vi ska lagra alla våra dokument i mappen 'projektX' på servern 'srv101'. Där finns en färdig mappstruktur och färdiga mallar för alla dokument som måste finnas i projektet.*

*Projektledaren har ansvar för att allt dokumenteras, men kan välja att lägga ut dokumentationsuppgifter på teammedlemmar. Nya mallar föreslås och skapas som andra förändringar i projektet.*

Exempel 2 , mer avancerat:

*Vi ska använda vårt eget projektdokumentationssystem i Sharepoint och alla som deltar i projektet kommer att få behörigheter av projektets ledare och IT-supporten. Alla projekt-deltagare får då börja med att genomgå en timmes utbildning med hjälp av de instruktionsfilmer som IT hänvisar till. I systemet finns sedan alla mallar, mappar, strukturer, protokoll, mm som behövs i projektet. I systemet ska då också projektledaren ha lagt in ansvarsområden så att det går att se vem som ansvarar för framtagning av olikadokument.*

Med en bra struktur och bra mallar är dokumentation något som kan göras enkelt.

### Måste 2: Ändringshantering

Alla ändringar i ett projekt bör dokumenteras. Det kan göras enkelt.

Ändringar som inte dokumenteras och hanteras på ett bra sätt men kan ställa till stora problem. I många utvecklingsprojekt anses det som självklart att ha buggrapporteringsystem och kanske ett beslutsforum för produkten. Samma så-klart-attityd bör gälla alla förändringar.

Det kanske enklaste sättet att hantera förändringar är med två enkla dokument som ibland till och med kan slås ihop till ett och samma dokument. Här skrivs allt upp som ändras på – förutsatt att det är beslutat. Saker som ännu inte beslutats får diskuteras som vanligt i olika möten, mm tills det är beslutat. Ändringshantering har vissa beröringspunkter med befogenhetskartan .

### Beslutslogg (dokument)

Beslutsloggen tar upp saker som visserligen har med projektet att göra, men som ligger utanför själva produkten/leveransen. Det kan t ex handla om arbetet eller organisationen.

Exempel:

*2010-03-03: Kunder ska få vara med i betatestgruppen.*

2010-02-13: Marknadsmötena körs utan IT-personalen närvarande.

2010-01-21: Antalet testare ändrat från 12 till 8.

### Ändringslogg (dokument)

Ändringsloggen tar upp ändringar som direkt har med produkten/leveransen att göra.

Exempel:

2010-03-12: Bloggfunktionen ersätts med länk till extern bloggsajt.

2010-03-03: Ska fungera i FireFox, inte bara IE7+.

2010-01-21: Login ska kunna komma ihåg lösenord.

2010-01-15: Backupfunktionen tas bort.

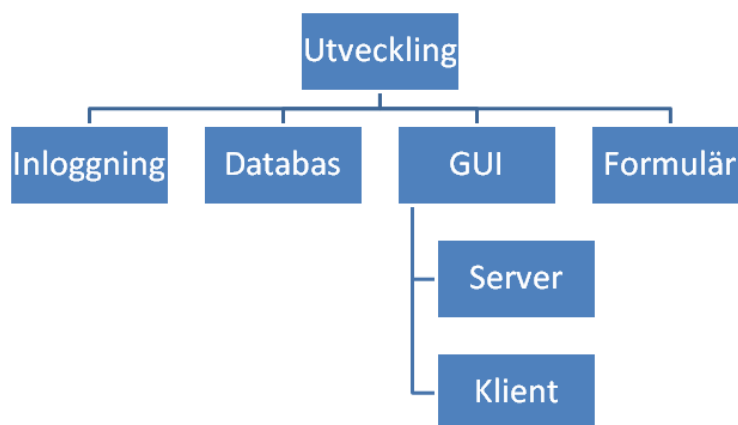
### Brainstorming

Brainstorming är något som ett team måste kunna hantera på ett kreativt men ändå strukturerat sätt. Det är projektledarens jobb att se till att det är så. Just den här brainstormingen syftar till att komma på så många som möjligt av de aktiviteter som behöver ingå i projektet. Här finns många olika sätt att se till att inte missa saker utan istället komma på så mycket som möjligt för att inte i onödan drabbas av besvärliga ändringar senare.

### WBS (dokument)

En WBS är en trädstruktur där aktiviteterna kategoriseras upp. Till exempel kan man i en WBS se vilka aktiviteter som hör till planering, vilka som hör till testning, osv.

Exempel:



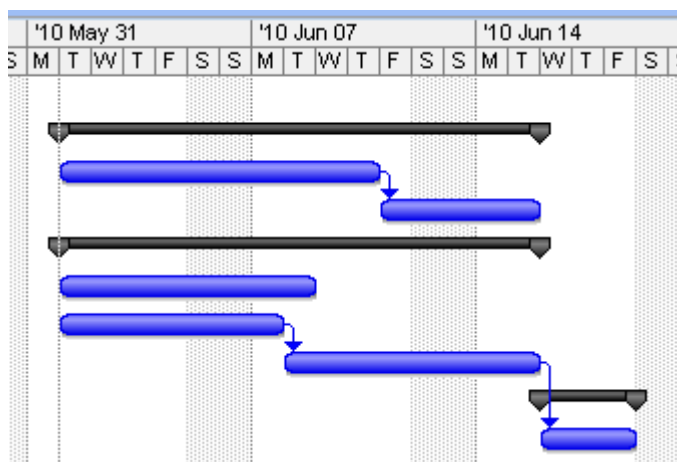
### Gantt (dokument)

Gantt-scheman har ibland förtalats i projektsammanhang. Om man krånglar till saker i onödan blir allt krångligt och då kan precis vad som helst anses vara onödigt krångligt.

Ett Gantt-schema är bara WBS-informationen visad på ett annat sätt, fast med information tillagd som visar när saker ska ske och hur lång tid det är planerat att ta. Det förekommer ibland missuppfattningar kring om huruvida agila metoder kan kombineras med detta, men det finns ingen anledning att låta bli vissa praktiska verktyg bara för att en viss metod inte nämner dem.

Till exempel kan själva utvecklingen mycket väl ske med SCRUM-metoder och processer, men det betyder inte att det inte är till fördel att använda ett Gantt-schema för *hela* projektet.

Exempel på Gantt-schema:



### Aktivitetsklassning

Aktiviteter behöver klassas för att man ska veta hur den kan hanteras i planeringen. Vilken aspekt av aktiviteten är fast? Går det att få aktiviteen att ta kortare tid om vi ägnar mer resurser åt den? En viss utvecklingsuppgift – kanske. En tre dagar lång utbildning – nej.

#### Exempel:

**Fast arbete:** Det tar 30 timmar att göra, men det kan gå på 15 om två personer hjälps åt.

**Fast varaktighet:** Det tar 3 dagar att hålla utbildningen, det påverkas inte av om flera personer hjälps åt.

**Fasta resurser:** Utvecklingschefen, supportchefen och marknadschefen måste komma på mötet, annars kan inte viktiga beslut fattas.

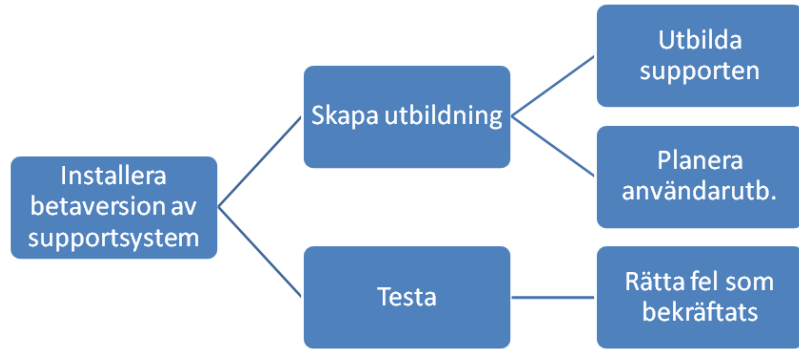
### Aktiviteters varaktighet, resurser

Varaktighet är *hur många dagar i kalender det pågår*. Det kan påverkas av antalet personer som jobbar med aktiviteten – men bara om arbetet är fast, inte varaktigheten eller resurserna.

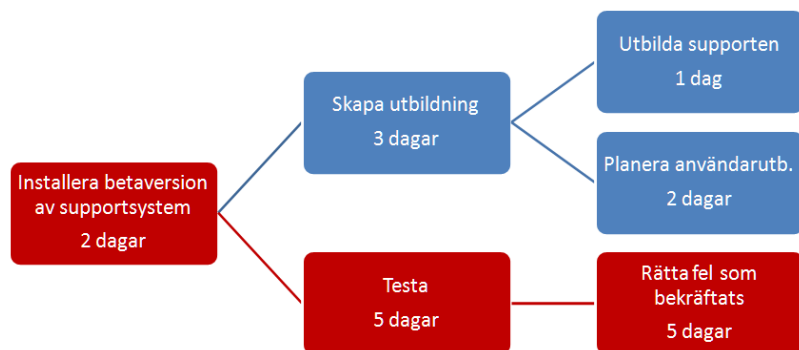
### Nätverksdiagram och kritisk linje (dokument)

Ett nätverksdiagram har de flesta lätt att förstå, oavsett erfarenhet, och dessutom stor glädje av att få se. I diagrammet går det att utläsa vilka aktiviteter som är beroende av varandra och i vilken ordning de bör göras.

Exempel:



Om man sedan räknar ut vilka aktiviteter som tar längst tid att göra och därmed påverkar tidsåtgången mest, ser man att det är de aktiviteter som här markerats med rött. Det är alltså lämpligt att hålla extra koll på de aktiviteterna så att de inte tar ännu mer tid, eftersom det påverkar så mycket. Detta gäller då inte de blå aktiviteterna. T ex 'utbilda supporten' kan försenas en hel dag utan att det påverkar så mycket.



### Extra starka beroenden

Var kan det finnas extra starka beroenden? Är många aktiviteter beroende av en enda (samma) aktivitet? Är en aktivitet beroende av att många andra blir klara först?

Då är det lämpligt att ha identifierat detta tidigt så att det är enklare att ha extra noga koll på att de aktiviteterna hanteras väl.

### Exempel:

I bilden ovan är det många saker som är beroende av att installationen av betaversionen går som den ska. Den aktiviteten är inte bara kritisk (ligger på kritiska linjen) utan är en förutsättning för även mycket annat.

### Besluta mötesstruktur

Vilka möten ska vi ha? Bara veckomöten? Så kallade daily SCRUMs? Bara när chefen kallar till möte? Vilka teammedlemmar bör medverka på vilka möten? Ska vi ha viss fast agenda men ibland inte? När då? Att försöka skapa en mötesstruktur i förväg skapar tydlighet och gör att alla kan fokusera sina ansträngningar bättre.

### Riskanalys (dokument)

Den risklista som påbörjades i fas 1 ska nu tas upp och byggas vidare på i en riskanalys.

Det förekommer en del missförstånd kring riskanalys som gör gällande att det skulle vara svårt

eller krångligt. Det är inte sant. För ett 6-månadersprojekt ger det en bra start om teamet ägnar en halv dag åt den första riskanalysen. Det känns antagligen inte som för mycket tid, men sannolikt innebär det flera veckors tidsbesparing – för att inte tala om alla kostnader och all frustration som kan undvikas.

### Plan B

I nätverksdiagrammet eller Gantt-schemat bör en eller flera plan-B-punkter ritas in. En plan B talar om att nu är det dags att avbryta den vanliga planen för att istället försöka med en speciallösning. I en plan-B-punkt ingår en tidpunkt, något som ska mätas, ett acceptabelt mätvärde och en alternativ aktivitet eller väg i Gantt-schemat.

#### Exempel:

I ett projekt hade man den planerat att genomföra testning av en viss funktion i produkten under perioden 12-14 mars. En plan B skapades som så följande:

*Om det efter testningen (tidpunkten) finns några (mätvärdet) allvarliga fel (det som ska mätas) i funktionen, så ska funktionen tas bort och skjutas upp till nästa större version av produkten (alternativ speciallösning).*

En annanplan B för att hantera ett liknande problem kunde ha sett ut så här:

*Om det den 12 mars (tidpunkten) inte ens går (mätvärdet) att börja testa (det som ska mätas) funktionen, så ska en äldre och enklare, men redan fungerande funktion ersätta den som inte är klar. (alternativ speciallösning)*

### Milstolpar

En milstolpe är egentligen en aktivitet, men den har ingen varaktighet (tar ingen tid), så det liknar en tidpunkt. Vid en milstolpe kan särskilda aktiviteter krävas (som är vanliga aktiviteter och tar tid). Milstolpar används för att stanna upp och göra vissa saker för att se till att projektet inte spårar ur eller fortsätter trots att förutsättningar saknas. Milstolpar kallas ibland för andra saker, t ex 'tollgates' (sv. tullport).

#### Exempel:

När den första planeringen är färdig ska vi stanna upp och ha ett möte. Då ska olika saker beslutas: Ska vi fortsätta alls - är det någon idé med tanke på alla risker vi hittat och de höga kostnader vi sett som nödvändiga? Vilka resurser kan användas och hur fungerar det med det som planen säger ätr lämpligt? Och så vidare.

### Rita befogenhetskarta

Befogenhetskartan är en enkel förklaring av vilka roller som finns och vilka befogenhetsnivåer som gäller i projektet. Det är lämpligt att en projektledare vet hur stora besluts som han eller hon kan fatta utan att ta upp det med styrgruppen. Eller finns det ingen styrgrupp? Vilka roller finns då i så fall och hur är det tänkt att fungera? Här går det bra att hänvisa till en företagspolicy eller –standard som finns dokumenterad någon annan stans.

## Referensplan

En projektplan är inte ett dokument, utan en samling av flera dokument. Referensplan betyder bara 'version 1.0 av planen'. Vissa ändringar i planen kanske projektledaren får göra. Andra ändringar måste kanske godkännas och beslutas av andra. Varje ändring skapar en ny version av planen; version 2.1, 2.2, osv. Den allra första planen kallas för referensplanen och ska sparas. Referensplanen kan sedan jämföras med den senaste planen bland annat för att se hur bra olika bedömningar var, vilka risker som förenat projektet mest, och så vidare.

## Fas 3

### Genomförande av aktiviteter

Hur aktiviteter ska genomföras kan ingen projektmetodik eller –modell tala om. Det kan handla om precis vad som helst, ofta saker som kräver viss typ av expertkunskap.

Vad en modell ska bidra med är en struktur för hur hela projektet och dess aktiviteter ska hanteras.

I ett projekt som helt och hållet drivs enligt SCRUM<sup>1</sup> kan hela projektplanen vara ersatt av en sk product backlog, men i många projekt är utvecklingen bara en del av projektet och därför kan det finnas både en product backlog och en mer övergripande projektplan.

Oavsett hur ramarna kring projektet ser ut och hur projektarbetet styrs, ska alltid vissa saker göras – aktiviteter ska genomföras.

### Motivation

Det är projektledarens ansvar att se till att alla inblandade känner sig motiverade och fortsätter att vara det under projektets gång. Det är ingen lätt uppgift, men det har förhoppningsvis ingen lovat heller.

### Kontroll av status

Samtidigt som arbetet med aktiviteterna fortskrider behöver det finnas någon sorts kontroll av att saker och ting utförs i rätt ordning, vid rätt tidpunkt, på planerat sätt och så vidare. För att kunna ha koll på ett projekt räcker det inte att alla får frågan 'Hur går det?' med jämna mellanrum. Det behövs något bättre och tydligare. Vissa enkla frågor kan ligga till grund för muntliga samtal såväl som för skriftliga rapporter och möten:

- Vad har du gjort sedan sist?
- Vad kommer du att göra närmast?
- Vilka problem finns?
- Vilken hjälp behöver du från andra?
- Hur mycket tid har använts på aktiviteten?
- När planerar du att bli klar?

Självklart händer saker som gör att svaren kan behöva justeras senare; jag klantade mig, jag missbedömde något, något gick sönder och så vidare. Det går ändå att hela tiden svara på frågorna, allt annat är oseriöst. Alla kan förstå att frågan 'När blir du klar?' kan ge relativt inexakta svar i början av arbetet, men det bör inte vara lika omöjligt att ge exakta svar mot ju närmare slutet man kommer. Om ingen kan svara på när något blir klart har vi ju ingen möjlighet att göra en vettig planering. Alla kan alltid ge sin bild, berätta om sin uppfattning som den ser ut vid just det tillfället. Det kan vi begära. Den som ger sin uppfattning kan också begära att uppgiften hanteras seriöst, dvs att ingen ställs till svars för att ha haft två veckor fel i en bedömning som gjordes ett år tidigare. Däremot bör vi alltid försöka ta reda på när vi har fel, varför vi har fel och i vilka sammanhang vi har fel – bara för att kunna göra bättre ifrån oss nästa gång.

---

<sup>1</sup> Ett agilt ramverk för projektarbete som ofta används i utvecklingssammanhang.

## Fas 4

### Avslutningsrapport (dokument)

Avslutningsrapporten ska berätta varför det ska fattas ett beslut om att projektet ska avslutas. Är det klart? Kan det inte fortsätta? Rapporten kan ta upp olika saker och det är bra om organisationen har en egen mall för detta, men här är några förslag på saker som bör eller kan tas med:

1. Kort beskrivning av framgång (eller inte)
2. Kort beskrivning av faserna; Hur gick planeringen?, Vilka justeringar gjordes? Hur förlöpte arbetet?
3. Vad är levererat?
4. Hur gick riskhanteringen? Vilka saker missade vi? Vilka riskhändelser inträffade och hur påverkade det projektet?
5. Rekommendationer för fortsättningen
6. Kortfattad ekonomisk sammanställning som kan vidareutvecklas i en särskild ekonomisk rapport.

Det går ibland också att bara använda kortast tänkbara rapportmall där bara punkterna 1, 3 och 6 finns med.

Observera att *utvärdering* av projektet inte sker i rapporten, men vissa punkter i rapporten kan påminna lite om en utvärdering.

### Överlämning

Det är många organisationer som lider av att projekt aldrig tar slut. Eftersom ett projekt är en tillfällig (även om det handlar om fem år) satsning, så ska projektet ha ett slut. Efter avslutat projekt ska saker överlämnas. Det slutförda projektet kanske ska rapporteras/överlämnas till ett projektkontor eller till en högre chef. Produkten som projektet resulterade i kanske ska överlämnas till en viss avdelning.

Genom överlämning blir det tydligt i organisationen att projektet har tagit slut. Det kan liknas vid att man efter semestern lämnar över nyckeln till en hyrd semesterstuga. Det är väldigt slutgiltigt och tydligt för alla inblandade.

## Fas 5

Utvärderingen är till för att ta reda på vad som gick bra eller gjordes bra och vad som kan göras bättre nästa gång. Utvärderingsfasen är inte till för att negativt kritisera individer och inte heller för att utse syndabockar. Många som provat professionellt ledd/skött utvärdering anser att det är mycket värt och vill helst inte vara utan det någon längre tid.

### Olösta problem

Vilka problem har fortfarande inte lösts, trots att projektet är avslutat? Detta kan med fördel delas upp i två kategorier; de som har med organisationen att göra och de som är unika för projektet.

### Utvärdera org.

Hur skötte sig den övriga organisationen i projektet?

#### Exempel:

Teamet anser att organisationen inte tillräckligt snabbt kan besluta om saker. För ett projekt kan det vara förödande att vänta två veckor på att få ett beslut på att köpa in utrustning som hela tiden funnits i planen.

### Utvärdera projektet

Hur gick egentligen projektet och vad kan göras bättre nästa gång?

#### Exempel:

Projektet drabbades hårt av att ingen riskanalys gjordes. Visserligen kanske inte vissa händelser gått att undvika med en riskanalys, men de negativa effekterna hade minimerats och enkla åtgärder hade kunnat planeras. Dessutom hade sannolikt frustrationen hos teamet minskat avsevärt. Vi anser att en riskanalys-session på 2-4 timmar hade bidragit till att spara ca 125 timmars arbete.

### Utvärdera projektets metoder/processer

Hur väl fungerade metoder och processer?

#### Exempel:

Projektet hade stor glädje av att dokumentationsstrukturen fanns på plats redan före start.

#### Exempel:

Vi anser att det system för tidrapportering som användes var för svårt att använda och skapade mycket frustration.

#### Exempel:

Projektmallarna för utvecklingsaktiviteterna stöder just nu inte agila metoder, vilket bör ändras för liknande projekt. Teamet blev tvunget att skapa egna mallar under arbetets gång.

### Utvärdera teamet

Hur väl fungerade teamet i sitt arbete – oavsett vad de olika arbetsuppgifterna handlade om?

**Exempel:**

Teamet skötte möten mycket bra och alla beslut som fattades fanns dokumenterade på ett enkelt och praktiskt sätt. Vi anser dock att teamet måste bli bättre på att lyssna

**Ge feedback till alla i teamet**

Alla teammedlemmar bör få användbar och någorlunda professionellt utformad feedback ofta. Om det bara sker efter att hela projektet avslutats betyder det att projektet och teamet sannolikt i onödan dragits med brister och problem som kunde ha undvikits. Riktig feedback syftar till att hjälpa den får den att göra saker ännu bättre. Det är enbart positivt, även om det förstås ibland kan vara lite jobbigt för en individ att att höra att han eller hon kan göra vissa saker bättre.

**Besluten mellan faserna**

Diamanterna med siffrorna 1,2,3 och 4 i bilden ovan representerar beslut.

**Beslut 1 (dokument)**

Efter fas 1 (definitionsfasen) ska den dokumentation som finns presenteras så att ett beslut om att gå vidare eller inte kan fattas. Att inte gå vidare är inget misslyckande, det är bara ett beslut som kan bero på många olika faktorer. Vem eller vilka som ska fatta beslutet varierar mellan organisationer. Kanske är det en avdelningschef, kanske en VD, kanske en styrgrupp. Meningen med beslut 1 är att det inte ska vara en slump om tid och pengar ägnas åt att börja detaljplanera ett projekt, utan det kommer av en kontrollerad process.

Efter fas 1 och beslut 1 vet vi om det över huvud taget ska ägnas tid åt detaljplanering i fas 2.

**Beslut 2 (dokument)**

Efter fas 2 (planeringsfasen) ska den all dokumentation som nu finns presenteras så att ett beslut kan fattas. Sannolikt fattas beslutet av samma personer eller grupp som med beslut 1. Beslut 2 handlar om att nu när vi har lagt tid och pengar på planering, sett risker, bedömt tidsåtgång, mm, då vet vi en del om projektet. Nu först vet vi om organisationen har råd med det? Är det prioriterat framför andra planerade projekt. Bör det skjutas på framtiden pga kunskaps- eller resursbrist? Meningen med beslut 2 är att det inte ska vara en slump om projektet sätts igång. Personalen kommer ägna tid åt nya saker, projektet kommer att ta resurser i anspråk och projektet kommer över huvud taget ha olika effekter på organisationen runt projektet. Efter fas 2 och beslut 2 vet vi om projektet faktiskt ska sättas igång eller inte. Det är inte ett misslyckande att säga nej. Tvärtom, om man efter noggrann planering ser att det inte

vore lämpligt att driva projektet just nu är det enda seriösa att låta bli. Att sätta igång utan att egentligen veta om det är lämpligt är oseriöst.

Både efter fas 1 och fas 2 är det lämpligt att begära beslut, även om organisationen och dess ledare inte tycker att det är nödvändigt. Det ger en tydlighet och skapar en känsla av ansvar. Det bidrar också till att undvika diskussioner om varför man gjort olika saker.

### **Beslut 3 (dokument)**

Beslut 3 handlar om att det kan vara bra att få ett beslut om att påbörja nedstängning av konton, meddela leverantörer med mera. Det kan vara olyckligt om en projektavslutning påbörjas om inte organisationen ledning anser att det är dags.

Det är dock viktigt att teamet eller ledningen inte tar detta som förevändning för att låta avslutningen vänta, eller låta projektet gå i stå. Se till att besluta: ska vi avsluta nu eller inte?

Eftersom beslut 3 inte alls har samma avgörande betydelse som beslut 1, 2 och 4 i modellen och inte heller bidrar lika mycket till tydligheten kring projektet, så kan beslut 3 i vissa fall tas bort ur modellen. Det bör dock i så fall vara ett medvetet val och göras först efter en diskussion om vad det kan innebära för organisationen och projektet.

### **Beslut 4 (dokument)**

Beslut 4 handlar om att godkänna att projektet slutar. Alla projekt måste sluta någon gång, det är en inneboende egenskap hos alla projekt. Det är dock viktigt att man inte bara lägger ner arbetet eller långsamt glömmer att projektet existerade, utan projektledaren ska ansvara för att tillsammans med teamet gå igenom och kontrollera att allt som skulle göras har gjorts. Har alla leveranser levererats? Har alla aktiviteter genomförts? Har alla viktiga dokument skrivits? Detta ska sedan presenteras för en högre instans (chefen, styrgruppen, osv) så att det verkligen kan beslutas att organisationen nu inte längre ska ägna tid åt projektaktiviteterna. Det finns efter det beslutet alltså ingen möjlighet att rapportera tid mot projektet, ingen möjlighet att 'jobba lite till' eller 'ska bara'. Det är slut. Meningen med beslut 3 är att tydlig visa alla inuti och utanför projektet att nu ägnar vi oss åt annat.