

Innehållsförteckning

2	Projektstyrning	2
2.1	Allmänt	2
2.2	Projektstyrningsmodell	2
2.2.1	Start	3
2.2.2	Införande	5
2.2.3	Avslut	6
2.3	Planering och uppföljning	7
2.4	Projektorganisation	8
2.4.1	Lokal projektorganisation	11
2.5	Beslutspunkter	12
2.6	Kvalitetssäkring	13
2.7	Ändringshantering	13
2.8	Projektbibliotek	14

2 Projektstyrning

2.1 Allmänt

Syftet med detta avsnitt är att ge en gemensam bild för beslutsfattare och projektdeltagare över hur införandeprojekt bör bedrivas.

Under flik 5 Arbetsgång visas hela införandeprocessen med resultat.

Under flik 8 Mallar finns dokumentmallar för de flesta arbetsmoment som behövs för att styra införandeprojekt. Mallarna är indelade i olika användningsområden med inriktning på projektet och etappresultat.

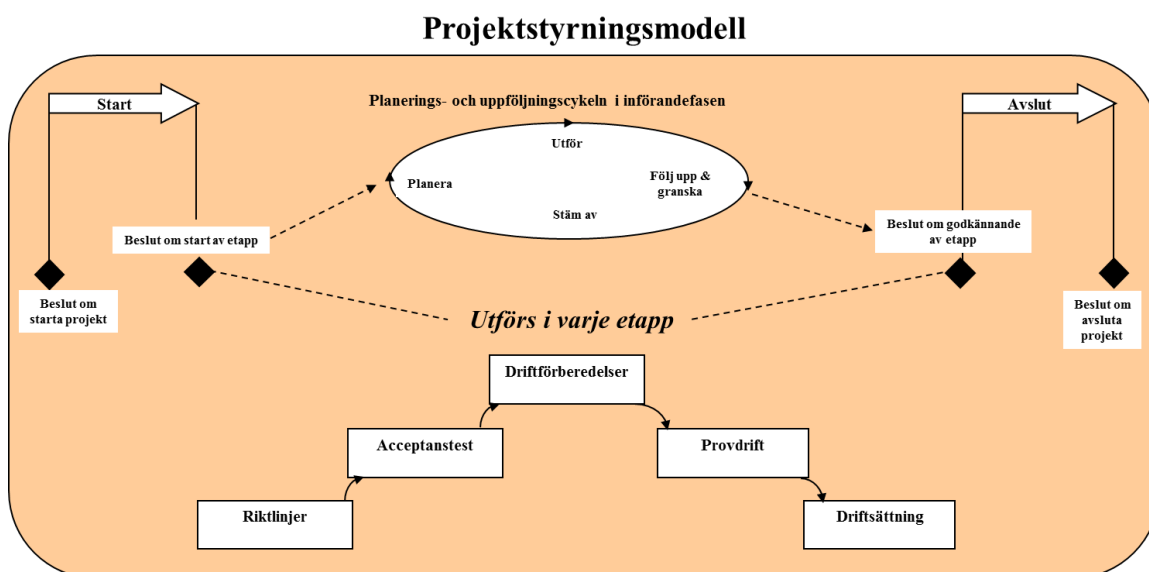
2.2 Projektstyrningsmodell

Arbetet bedrivs i tre projektfaser start, införande och avslut. Mellan projektfaserna finns beslutspunkter där styrgruppen tar ställning till om uppnådda resultat kan godkännas.

Projektfasen införande är indelad i etapperna Riktlinjer, Acceptanstest, Driftförberedelser, Provdraft och Driftsättning.

Varje etapp består av ett antal aktiviteter. Verktuget beskriver vad som ska göras, aktiviteternas ordningsföljd, underlag och resultat.

Nedan visas projektstyrningsmodellen.

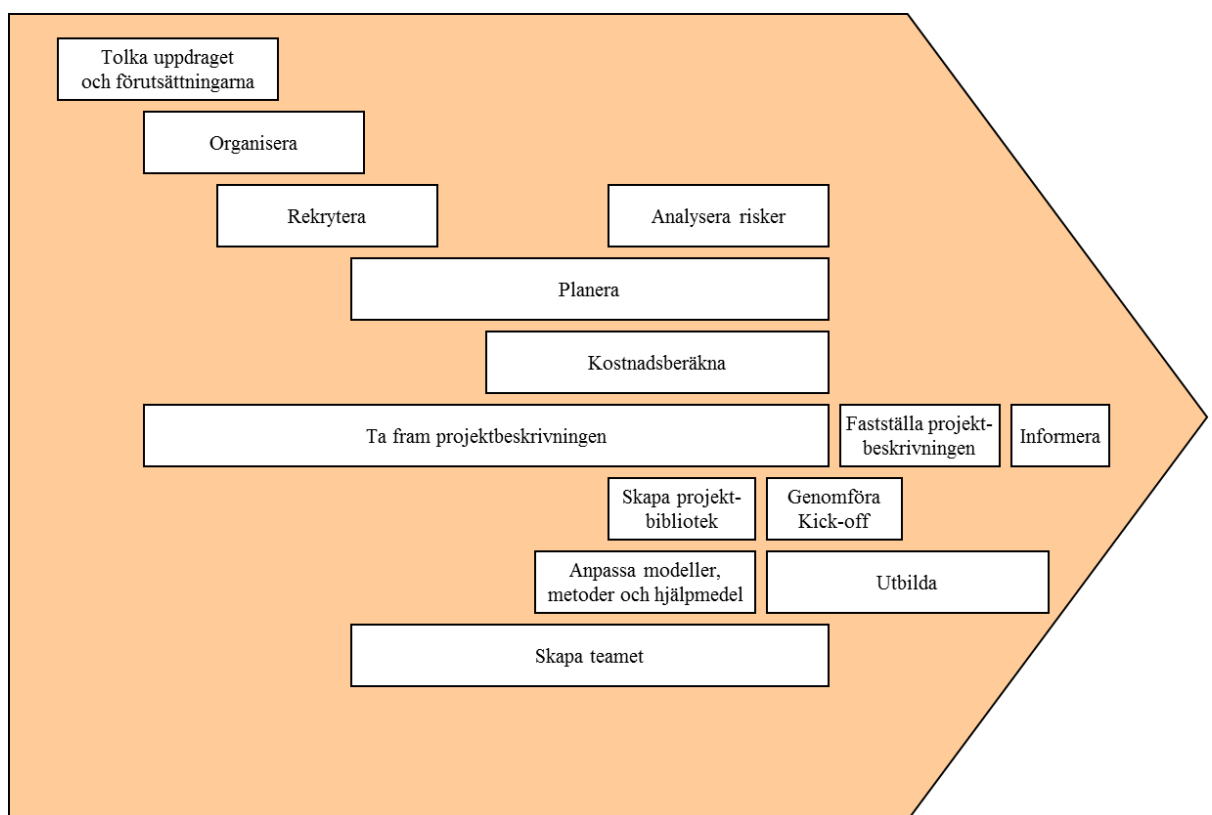


2.2.1 Start

Vid starten ingår att komma överens om **vad** som ska göras, **hur** arbetet ska bedrivas, **när** det ska vara klart och **vem** som ska utföra arbetet. Det är viktigt att alla som är med i projektet får tid avsatt till projektarbetet och att det följs upp löpande.

Projektledaren ansvarar för att starta införandeprojektet.

Nedanstående bild visar de aktiviteter som ingår denna projektfas, beträffande aktivitetsbeskrivningar och resultat se nästa sida.



Tolka uppdraget och förutsättningarna	Beskriv hur målen har uppfattats och vilka resultat projektet ska leverera. Ta reda på vilka resurser, hjälpmedel, utrustning och lokaler projektet har tillgång till.
Organisera	Dela upp projektet i ansvarsområden och beskriv projektets organisation. Se även 2.4 Projektorganisation.
Rekrytera	Tillsammans med beställaren/styrgruppen rekrytera lämpliga personer till projektet. För att säkerställa att man är överens, linjeför, projektledare och medarbetare skriv projekt-kontrakt.
Analysera risker	Bedöm projektets risker ge förslag till åtgärder.
Planera	Samtliga ansvariga bör delta i grovplaneringsprocessen. Planera etapper, aktiviteter, tidpunkter, resursåtgång, resultat, milstolpar, kvalitetsgranskningar och möten. Fastställ ansvariga. Se även 2.3 Planering och uppföljning.
Kostnadsberäkna	Med planeringen som underlag beräkna projektets kostnader och ta fram en budget.
Ta fram projektbeskrivningen	Beskriv uppdraget, projektbeskrivningen är kontraktet mellan styrgruppen och projektledaren. Se även flik 8 Mallar Projektbeskrivning.
Fastställa projektbeskrivningen	Styrgruppen fastställer projektbeskrivningen. Den är kontraktet mellan styrgruppen och projektledaren.
Informera	Informera alla berörda i projektet och intressenter runt om projektet. Gör organisationen medveten om att nu startar projektet.
Skapa projektbibliotek	Skapa projektbibliotek där projektdeltagarna ska lagra arbetsresultat, filer, dokument etc. Se även 2.8 Projektbibliotek.
Genomföra Kick-off	Genomför ett startmöte med syfte på att arbeta med planeringen, utbilda i gemensamma delar, skapa teamet, ta fram projektbeskrivningen etc.
Anpassa modeller, metoder och hjälpmedel	Fastställ vilka modeller, metoder, mallar och hjälpmedel som ska användas samt anpassa till projektets förutsättningar.
Utbilda	Alla resurser som engageras till projektet måste ha den kompetens som krävs. Det kan innebära att projektdeltagare måste utbildas i vilka verktyg som ska användas etc.
Skapa teamet	Se till att alla förstår vikten av projektet som helhet och sin egen roll för att nå resultatet. Se till att alla trivs.

Resultat:

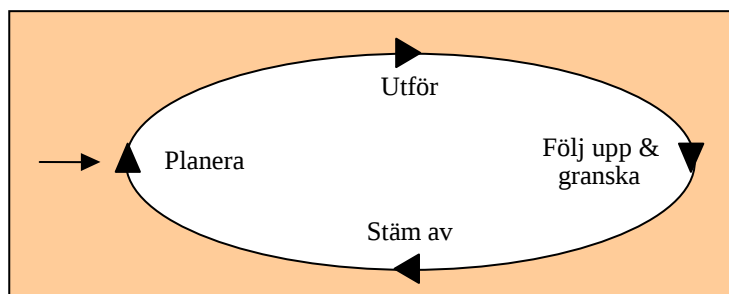
- Projektbeskrivning
- Grov plan
- Aktivitetsförteckning
- Milstolpar
- Delprojektplaner
- Projektkontrakt – Resurser

2.2.2 Införande

Under införandefasen utförs arbetet enligt beslutade planer och arbetsmodell. Genom att se införandet som en process, med ett antal framåtriktade cykler med en eller flera cykler per etapp, styrs projektet under denna projektfas.

Varje cykel inleds efter beslut om start och avslutas efter beslut om godkännande.

Nedanstående bild visar arbetsmomenten i varje cykel.



Planera	Samtliga ansvariga bör delta i detaljplaneringsprocessen. Detaljplanera aktiviteter, tidpunkter, resursåtgång och resultat. Verifiera att alla personresurser har uppfattat sina roller och de resultat som ska presteras. Se även 2.3 Planering och uppföljning.
Utför	Se till att samspelet mellan olika intressenter fungerar och att ingen väntar på underlag eller förutsättningar för att kunna utföra arbetet. Se till att samtliga projektmedlemmar är motiverade och engagerade. Säkra användning av modeller, metoder och hjälpmedel. Vid behov anvisa stödresurser.
Följ upp & granska	Projektledaren ska kontinuerligt följa upp pågående arbete. Uppföljningen ska ge projektledaren, projektmedlemmarna och styrgruppen besked om projektet är på rätt väg enligt plan, håller budget och klarar kvalitetsmålen. Rapportering görs dels i samband med projektmöten vad som går enligt plan och vilka avvikelser som finns. Rapportering görs sedan till styrgruppen. Vid avvikelse analysera läget ge förslag till åtgärd.
Stäm av	Projektledaren informerar styrgruppen om läget i projektet. Vid avvikelse stämmer projektledaren av med styrgruppen hur projektet ska drivas vidare. Underlag är förslag till åtgärd. Åtgärden kan vara; att omplanera, att sätta in mera resurser, att minska ambitionsnivån, enklare lösning eller att acceptera avvikelsen och informera.

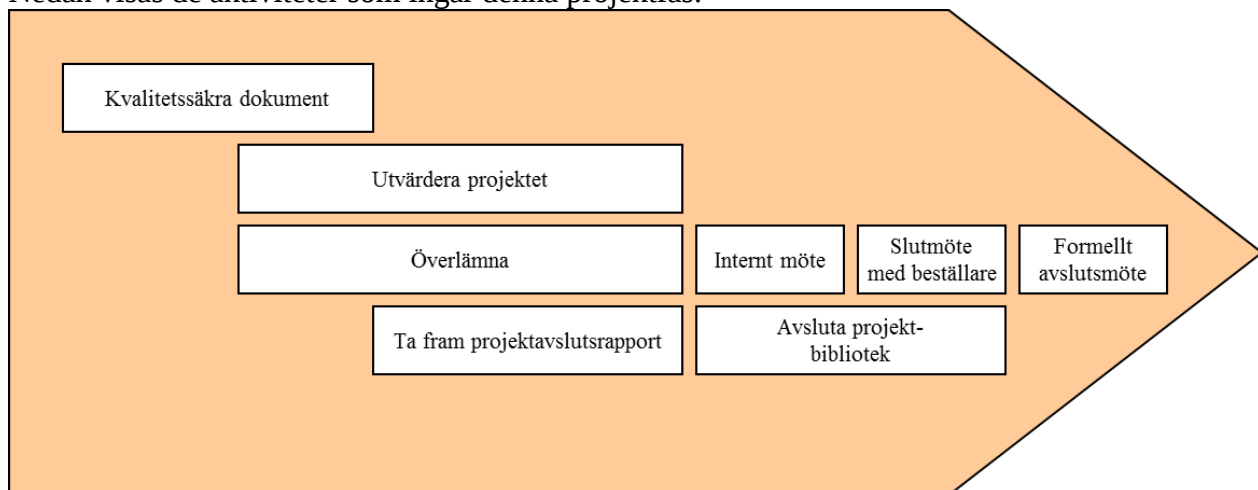
Resultat:

- Etapplaner
- Aktivitetsförteckning kompletterad
- Projektstatusrapporter

2.2.3 Avslut

Syftet med avslutsfasen är att formellt överlämna projektresultatet till beställaren och förvaltningsorganisationen, att utvärdera erfarenheter från projektet och avsluta projektet.

Nedan visas de aktiviteter som ingår denna projektfas.



Kvalitetssäkra dokument	Alla dokument som ska överlämnas till förvaltningsorganisationen kontrolleras i en granskning. Vid granskningen ska dokumenten vara färdiga. Hänsyn tas till vilka som ska använda dokumentationen. Det är för dem tillgängligheten ska vara anpassad.
Utvärdera projektet	Samla in, utvärdera dokumentera och informera om erfarenheter från projektet.
Överlämna	Projektresultat med dokumentation överlämnas till beställaren och förvaltningsorganisationen. Det är viktigt att överlämning sker till de personer som ska ha ansvaret.
Internt möte	Genomför möte med projektgruppen.
Slutmöte med beställare	Genomför möte för att stämma av att projektresultatet uppfyller kraven samt att projektet kan avslutas.
Formellt avslutsmöte	Ett sista styrgruppsmöte för beslut att projektet kan avslutas.
Ta fram projektavslutsrapport	Sammanställ projektets slutrapport. Se även flik 8 Mallar Projektavslutsrapport.
Avsluta projektbibliotek	Gå igenom projektbiblioteket rensa arbetsresultat, filer, dokument etc. Spara erfarenheter för kommande projekt i ett historikbibliotek för erfarenhetsåtervinning. Se även 2.8 Projektbibliotek.

Resultat:

- Avslutat projekt
- Överlämnat projektresultat
- Projektavslutsrapport

2.3 Planering och uppföljning

Tid- och resursplanering av projektarbetet är en förutsättning för att lyckas med projektet. Man får inte bara planer utan också en process som skapar medvetenhet, deltagande och motivation.

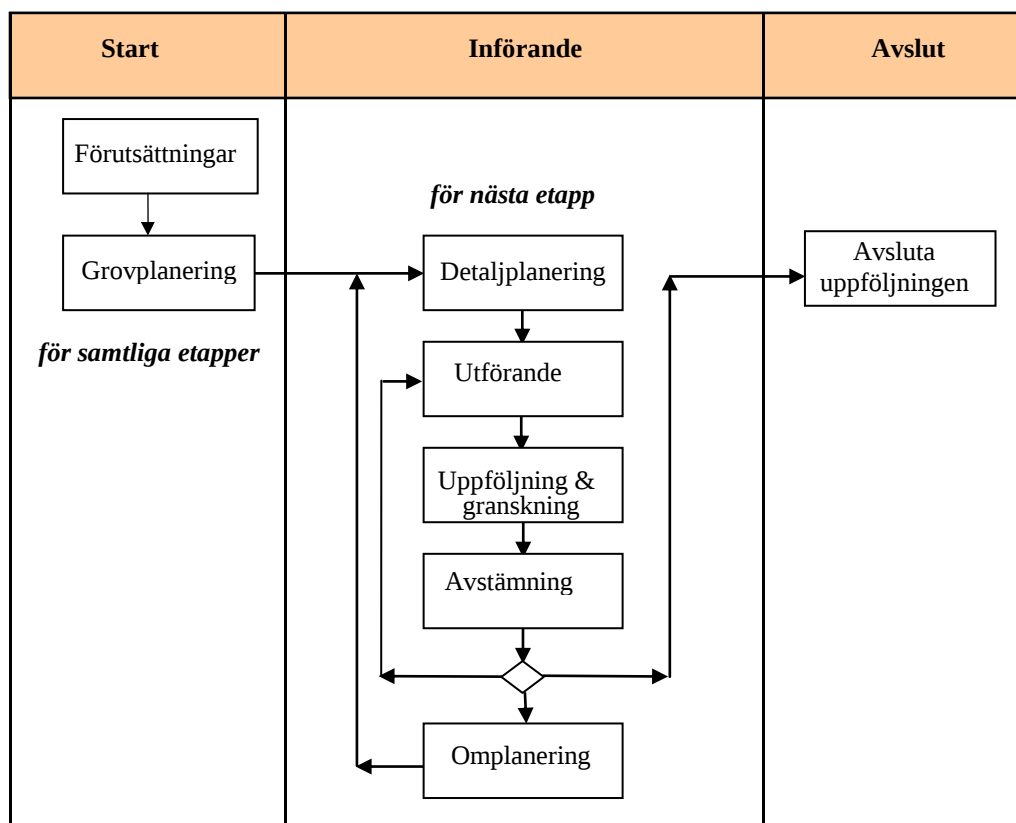
Det är därför viktigt att alla ansvariga deltar i planeringsprocessen, att resultatet förankras och ses som en överenskommelse mellan projektledaren, delprojektledare och aktivitetsansvariga.

Det är viktigt att pågående arbete följs upp kontinuerligt mot plan, budget och kvalitetsmål samt att återkoppling till projektmedlemmarna görs om deras insatser i projektet.

Förutom tider och resurser planera även för kvalitetssäkring (kvalitetsgranskningar) och möten.

Modellen nedan visar sambanden mellan planering (grovplanering och detaljplanering) och uppföljning i olika projektfaser.

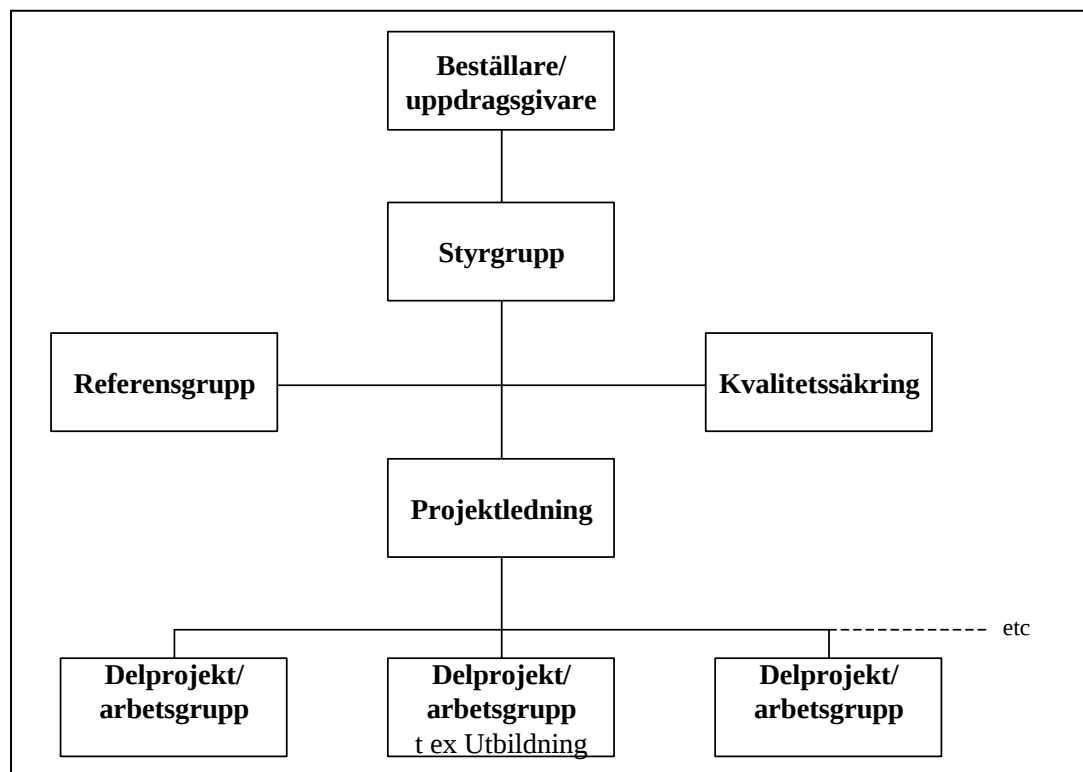
Planerings- och uppföljningsmodell



2.4 Projektorganisation

Projektorganisationen är frikopplad från linjeorganisationen och projektmedlemmarna arbetar i projektet under en bestämd tidsperiod.

Projekt kan organiseras på olika sätt, nedan visas ett exempel på hur en projektorganisation kan se ut, beskrivning av roller samt tips vid rekrytering av projektmedlemmar.



Roll	Beskrivning
Beställare/uppdragsgivare	Den som beslutar att starta ett projekt, tar fram direktiv och betalar för projektets genomförande är projektets kund/beställare. Det måste alltid vara klart vem som är kund/beställare och vilken nytta kunden/beställaren ska ha av projektets resultat.
Styrgruppen	Styrgruppen består av personer som har beställarens förtroende att genomföra projektet. De ska kunna fatta beslut inom ramen för projektet. Ansvar • Initiera projektet genom direktiv. • Fastställa projektbeskrivningen. • Tilldela projektet resurser. • Fatta beslut om lösningar, inriktning etc. • Kontrollera att projektet genomförs enligt beslut, värdera resultatet och konsekvenser. • Vara länken mellan projektet och linjen. • Stödja projektledaren. • Projektledaren är föredragande i styrgruppen. Rekrytering Styrgruppsmedlemmar bör rekryteras från ledningarna i berörda verksamheter. Därigenom kan gruppen bli beslutskraftig och en effektiv styrelse.
Referensgrupp	Gruppen används för att informera om och förankra projektets resultat och/eller att stödja projektet med specifika projektarbetsuppgifter.
Kvalitetssäkring	Gruppen används för att säkra kvaliteten i projektarbete och resultat.

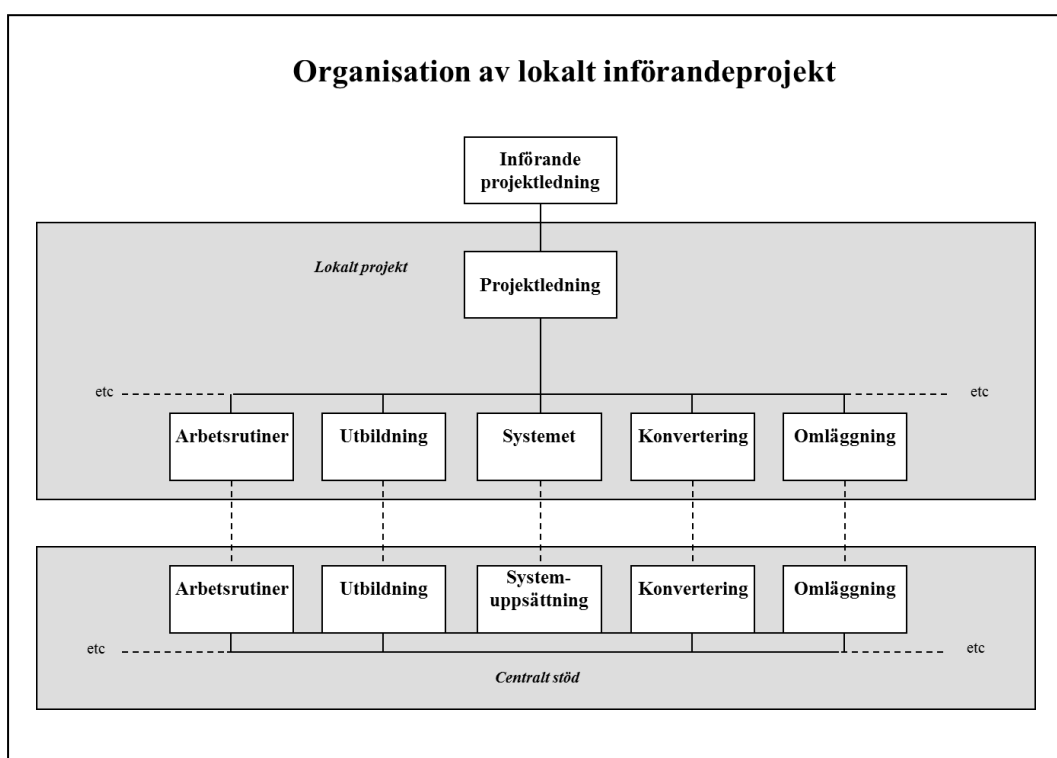
Roll	Beskrivning
Projektledning	Projektledaren leder arbetet mot uppsatta mål. I projektledningen kan ett fåtal personer ingå som hjälper projektledningen att styra projektet t ex delprojektledare, projektadministratör eller andra nyckelpersoner. Ansvar • Ansvara för att målen uppnås inom givna ramar. • Rapportera om projektet till styrgruppen. • Ansvara för den direkta ledningen av projektarbetet. • Motivera och stödja projektpersonalen. • Informera om projektet. • Planera och följa upp projektarbetet. • Ansvara för tidplaner, budget, dokumentation och beslutsunderlag. • Följa upp arbetsresultat och signalera avvikelser. Rekrytering Projektledare bör rekryteras inom internt. Är projektledaren oerfaren eller projektet komplext, kan en person med stor erfarenhet av projektledning tillsättas som projektledarstöd.
Delprojekt/arbetsgrupp	Utför det egentliga arbetet i projektet. Delprojektledaren/ansvarige leder arbetet och ansvarar för att leverera ett specifikt resultat på en viss tid, till en viss kostnad och med en viss kvalitet. Ansvar • Planera vad som ska göras. • Utföra arbetet. • Leverera resultat med rätt kvalitet. • Rapportera till projektledaren. Rekrytering Delprojektledaren/ansvarige bör ha erfarenhet av motsvarande arbetsuppgifter. Han/hon ska kunna föra en kreativ dialog med andra intressenter.

2.4.1 Lokal projektorganisation

I de fall systemet ska införas på lokala enheter (t ex avdelningar) är det lämpligt att driva lokala projekt under en kortare period.

Många av arbetsområdena är samma i både det centrala projektet och i de lokala projekten som t ex arbetsrutiner, utbildning, konvertering, omläggning.

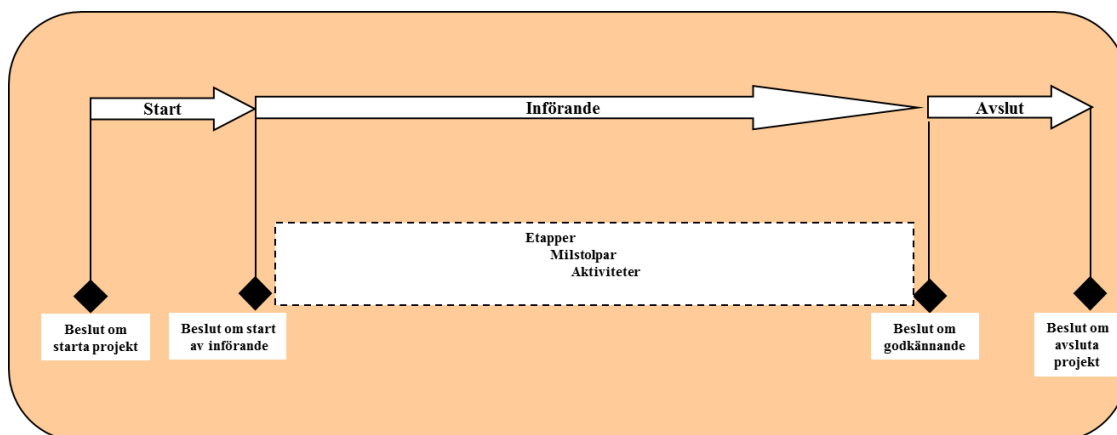
Det ska finnas lokalt ansvariga för samtliga arbetsområden. Nedanstående bild visar principen för hur ett lokalt införandeprojekt kan vara uppbyggt och hur stödet från det centrala projektet är organiserat.



2.5 Beslutspunkter

Projektet indelas i projektfaser och i införandefasen i etapper, milstolpar samt aktiviteter som startas och avslutas i beslutspunkter.

Genom en tydlig beslutsprocess, underbyggd med dokumenterade resultat, har projektets ansvariga i olika nivåer möjlighet att kontrollera och styra projektets fortskridande.



Det skall finnas beslutspunkter inför start och avslut av projektets faser samt under införandefasen. Arbetsmodellen beskriver införandearbetets etapper och resultat som är beslutsunderlag. Viktiga planerade delresultat under genomförandet definieras som milstolpar och dessa utgör ofta beslutspunkter.

Beslut skall fattas på organisatoriskt rätt nivå. Ansvars- och beslutsnivåerna motsvaras av den hierarkiska uppbyggnaden i en projektorganisation.

I projekt finns följande nivåer:

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| • Styrgrupp | överordnade beslut |
| • Projektledare | projektledningsbeslut |
| • Delprojektledare | delprojektledningsbeslut |
| • Aktivitetsansvarig | aktivitetsbeslut |

Under startfasen överlåter beställaren/uppdragsgivaren de överordnade besluten till projektets styrgrupp. Styrgruppen fattar därefter alla överordnade beslut under hela införandefasen fram till projektets avslutning. Det formella beslutet om slutligt godkännande av resultat och att projektet kan avslutas tas av beställaren/uppdragsgivaren.

2.6 Kvalitetssäkring

Syftet med kvalitetssäkring är, att vid ett antal viktiga tidpunkter granska att kvaliteten på projektarbetet och att det resultat man åstadkommer är tillfredsställande. Styrgruppen beslutar om kvalitetssäkring.

Kvalitetssäkring ska vara ett stöd för projektet, inte ett hot. Om det upplevs som ett hot måste man genomföra det på något annat sätt.

Kvalitetsgranskning innebär att personer som inte deltar i projektet går in och granskar kvaliteten. Granskning sker vid viktiga tidpunkter i projektet, t ex: att i slutet av varje etapp i införandefasen granska de resultat som uppnåtts.

Det är viktigt att de personer som deltar i granskningen har insyn dels i den verksamhet som projektet arbetar med (syften till att förändra), dels i projektarbete och de metoder/modeller som används.

Kvalitetssäkring kan även ske inom arbetsgruppen. Syftet med denna kontroll är att någon inom arbetsgruppen, som inte har producerat resultatet ska säkra det innan kunden beställaren har tillgång till resultatet för egen värdering.

Resultatet av en kvalitetsgranskning ska vara förslag till åtgärder som leder till att projektet kan drivas ännu bättre och att resultatet får ännu högre kvalitet.

För att säkerställa att systemet uppfyller ställda krav och fungerar tillfredsställande i verksamheten och i driftliknande miljö bör provdrift genomföras före driftsättning. I provdriften ingår även att verifiera utbildning, dokumentation och konvertering m m.

2.7 Ändringshantering

Det är viktigt att det beskrivs i projektbeskrivningen hur nya och förändrade krav ska hanteras. En orsak till att projekt inte håller tidsplaner kan vara att projektet inte gör det som står i projektbeskrivningen. I många fall har nya och förändrade krav medfört förseningen.

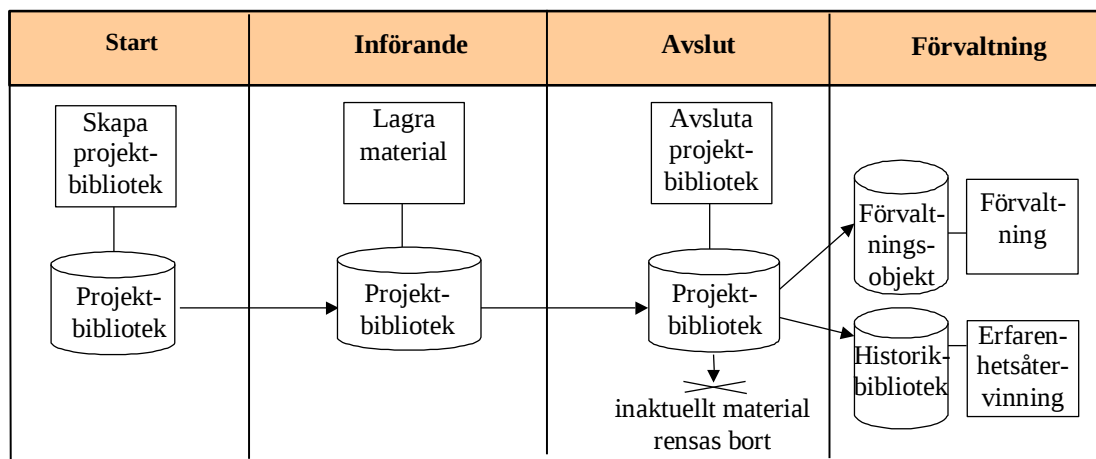
Beslut om nya eller förändrade krav som påverkar planeringen tas av beställaren, styrgruppen eller projektledaren beroende på hur ändringshanteringen utformats i projektbeskrivningen.

2.8 Projektbibliotek

Material (arbetsresultat, filer, dokument etc) rörande införandeprojektet lagras i projektbiblioteket så länge som projektet pågår.

I samband med att projektet avslutas; rensas projektbiblioteket på material som inte är intressant för kommande projekt, material rörande förvaltningsobjekt överlämnas till förvaltningen och material som är intressant för kommande projekt flyttas till en historikkatalog.

Nedanstående skiss visar principen för bibliotekshanteringen i de olika projektfaserna och i förvaltningen.



Nedan visas exempel på strukturen i projektbiblioteket.

