

Hur du tar kontrollen över dina projekt



Martin Andersson

Publicerad: 2018-08-22

Introduktion	3
Några grundläggande frågor om verksamhetens projekt	6
Vilka övergripande mål strävar vi mot?	6
Vilka projekt vill vi driva?	7
Vad skall projekten leda till?	7
Vilka är viktigast - prioritet?	8
När skall de drivas - tidsramar?	8
Hur stora är de - budgetramar för tid och kostnader?	9
Har vi resurser att genomföra projekten?	10
Hur skall de drivas?	11
Vilka skall fokuseras i närtid?	12
Hur ser planen ut?	13
Vad skall vi göra, konkret?	13
Hur går det?	14
Vad bör vi fokusera på?	16
Vilka typer av projekt har vi?	16
Förändringsprocessen	18
Hur förbättrar man resultatet?	19
Förändringar på olika nivåer	21
Vad är viktigt för dig?	22
Verksamhetsutveckling	22
Formulera målområden	23
Avgränsa och fokusera utvecklingsarbetet	23
Prioritera projekten och förbered genomförandet	23
Etablera uppföljning och hantera åtgärder	24
Operativa projekt	24
Utforma arbetsmetoderna	25
Översikt och resurser	25
Närtidsplanering	25
Etablera uppföljning och hantera åtgärder	25
Förvaltningsarbete	26
Kundprojekt	26
Tydliggör prissättningen	27
Anpassa planeringen	27
Resurser	27
Tid / kostnader och fakturering	27
Uppföljning och bokföring	28
Fånga upp lärdomar	28
Vad skall jag göra, konkret?	28

Avslutning - ert bästa sätt att driva projekt

29

Referenser och bakgrund

30

Introduktion

Vad vill du åstadkomma med din verksamhet? Om du har ambitiösa planer har du antagligen många projekt på gång för att realisera planerna. Det kan till exempel vara att effektivisera orderprocessen, strukturera eller förnya tjänsteutbudet, ta fram en marknadsstrategi, uppgradera ekonomisystemet, uppdatera webbplatsen eller strukturera intranätet. Projekten är ofta framåtblickande och syftet är att skapa något nytt för framtiden. Projekt formar framtidens verksamhet och produkter och bidrar i leveranser av tjänster till kunderna. Projekten är av stor betydelse både för verksamhetens nuvarande och framtida resultat. I många organisationer genomförs den operativa verksamheten i projektform. Det kan tex vara utveckling av produkter, byggprojekt eller leveransprojekt till kunderna. Många organisationer är "projektintensiva".

Projekt karaktäriseras av att de utförs för att nå mål, bedrivs under en viss tidsperiod och kräver resurser. Att arbeta målinriktat under en avgränsad period är ett arbetssätt som passar i många situationer. Det är särskilt lämpligt om organisationen verkar i en dynamisk omgivning, där ständiga anpassningar krävs till kunder, teknologi eller legala förutsättningar. Ett strukturerat sätt att bedriva projekt blir ett sätt att skapa en viss ordning i allt kaos. Det är också ett sätt att skapa mening och motivation för det tydliggör mål och stakar ut vägar att nå målet. Jag kan känna att "idag har jag arbetat med ett projekt som bidrar till att föra verksamheten framåt".

Att hantera många projekt är svårt. Rentav väldigt svårt. Det är svårt att hålla ordning på sig själv. Det är ännu svårare att driva ett projekt i en grupp. Att driva många projekt i en organisation kan ibland vara väldigt frustrerande men på den positiva sidan finns att man kan skapa goda resultat av projekten om man lyckas. Det är också svårt att undvika att driva projekt. Oftast behöver man ju vara flera personer för att kunna driva verksamheten framåt, och att samla ihop grupper under en tid för att arbeta mot målen blir redskap för utvecklingen.

Det finns många frågor man kan ställa om projekten. Vilka projekt har vi på gång? Vilka projekt borde vi driva? Vilka mål har projekten? Vilka övergripande mål hjälper projekten oss att sträva mot? Vilka projekt är viktigast? Vilka är störst? Hur ser arbetet ut i projekten den kommande perioden? Vem gör vad? Har vi resurser att driva alla projekt som vi har planerat? Hur ser åtgärdsplanen ut för att hantera de risker som finns?

Ur ett ledningsperspektiv innebär projekt en utmaning eftersom de inte "syns" i verksamheten. Man kan inte gå ut i produktionen eller på lagret och se hur många vi har, hur stora de är eller när de kommer att vara klara. Det är först när vi identifierar projekten och visualiserar dem som det blir påtagligt. Projekten "finns" för att vi väljer att se dem som projekt. Ibland blir man varse om ett projekt alltför sent och det kan växa sig till en riktig surdeg som suger upp resurser och tränger ut annan verksamhet under en tid. Att ha kontroll på projekt handlar till en del om att kunna visualisera dem och följa utvecklingen. Hur kan vi styra om vi inte ens kan "se" de projekt vi vill styra? Information om projekten är nödvändig för att kunna styra dem.

I många fall är det tidskrävande och frustrerande att försöka skapa sig en bild av projekten. Informationen är utspridd, ostrukturerad och inaktuell. Man får jaga och puffa på för att få fram

en bild över projektportföljen. Planerna är ofta olika utformade och det är svårt att skapa en helhetsbild även om man har tillgång till dem. Det kräver mycket kommunikation för att samla in statusrapporter och planer och även om man lyckas blir resultatet snabbt inaktuellt.

Det är inte ovanligt att projekt startas i olika delar av verksamheten utan samordning. Det är ofta lite luddigt hur det går till när projekten startas. Om så är fallet kan det leda till att människor blir stressade och kanske upprörda. "Vad håller de på med egentligen? Varför drar de igång det där nu?" Det är lätt att ge upp och tänka att "jag orkar inte hålla på med alla projekten". Det får gå som det går.

En lösning kan vara att styra på en högre nivå med mål och visioner. Det är dock inte alldeles enkelt eftersom det ofta är själva genomförandet som är problematiskt. En bra strategi blir meningsfull först när den genomförs. Det är visserligen en utmaning att komma på och sätta bra mål, men det är ännu svårare att säkerställa att arbetet verkligen leder till målen. Vägen framåt är kantad av distraktioner. Om man inte har bestämt sig för vart man ska och har en plan för hur man skall komma framåt är risken stor att man hamnar i en motsägelsefull situation med många intressenter som drar i olika riktningar. Resultatet blir ofta suboptimeringar och maktkamper som får människor att vackla i sin entusiasm för att driva verksamheten framåt.

I den här korta skriften skall vi arbeta med idéer för att ta kontroll över projekten i syfte att förbättra verksamhetens resultat. Tanken är att dokumentet skall ge en lättläst och översiktlig metodik för att ta kontroll över projekten i organisationen. Varför är det viktigt? Genom att bli bättre på att driva projekt kan vi skapa förutsättningar för att förbättra verksamhetens resultat. Vi kanske vill öka förändringstakten i verksamheten för att realisera våra strategier, förbättra våra utvecklingsprocesser för att kunna ta fram fler och mer attraktiva produkter och tjänster. Det kan också vara så att vi vill strukturera våra leveransprocesser till kunderna för att förbättra kvalitet, kundupplevelse eller effektivitet.

Projekt används för att utveckla verksamheten, men också för att driva projekt i den löpande (operativa) verksamheten. Vidare finns många organisationer där den primära leveransen till kunderna sker i projektform. Vi skall beröra både utvecklingsprojekt, operativa projekt och kundprojekt i detta dokument.

OK så projekt kan spela en viktig roll för verksamhetens resultat, och att hålla ordning på dem är antagligen en god idé. Men hur skall vi börja analysen av hur vi kan ta kontroll över projekten? Låt oss inleda med att ställa några grundläggande frågor.

Några grundläggande frågor om verksamhetens projekt

Vilka övergripande mål strävar vi mot?

Att driva projekt handlar om mål, och det gör även verksamheten i sig. Det är målen som skapar mening i och för organisationen. Vilken vision ligger bakom verksamheten? Vilka övergripande mål är det vi vill nå? Hur ser vår önskade framtida situation ut? Vad handlar verksamheten egentligen om?

Frågan är då vilka mål du vill sikta mot och vilka mål som personerna i verksamheten har. Olika personer kan ha olika mål. Det går ofta att finna ett par eller en handfull mål som diskuteras i verksamheten och där det finns mer eller mindre tydliga överenskommelser om målens centralitet. Det kan exempelvis vara att skala upp verksamheten, förbättra kundservicen, effektivisera leveranserna eller förnya produkterbudandet. Målen kan vara mer eller mindre tydligt specificerade. Även om målen inte är specifika och mätbara kan de bidra till att skapa en riktning för verksamheten.

De projekt vi driver bör på ett eller annat sätt koppla till verksamhetens övergripande mål. Några exempel på sådana "strategiska målområden" kan vara:

- Skala upp verksamheten
- Förbättra kundservicen
- Effektivisera leveranserna
- Förnya produkterbudandet

Att tydliggöra målområden kan göra det enklare att prioritera mellan olika utvecklingsprojekt. De övergripande målen utgör en bakgrund mot vilken man väljer ut och driver projekten. Målområdena i sig bidrar till att uppnå verksamhetens övergripande vision.

Det är inte bara för att det är ett "professionellt" sätt att driva verksamheten som detta är viktigt. Det handlar också om drivkrafter och motivation. Det är mycket roligare att gå till arbetet om man på ett tydligt sätt ser att de aktiviteter och projekt man arbetar med bidrar till att föra verksamheten framåt. Vi vet vart vi ska och vi ser att vi är på väg mot målet. Ofta är det inte själva uppfyllandet av målet som skapar meningen med tillvaron utan det faktum att man ser framdriften mot målet. Vi kan styra vår framdrift och vi är på väg mot målet. Uttrycket "resan är målet" ger uttryck för denna idé att glädjas åt nuet under resan på vägen mot målet. När man kommer till målet uppstår ju samma fråga igen om vart vi är på väg nu. Att skapa en situation där vi sätter mål och strävar för att uppnå dem är en mycket god förutsättning för att utveckla verksamheten.

Målen kan finnas nedskrivna och i personers medvetande - i deras "mind". Det är endast målen i personers "mind" som spelar roll för personers agerande, inte de dokumenterade

målen i sig. Om det inte finns ett "psykologiskt kontrakt" eller en överenskommelse om vilka mål som är viktigast är det svårt att åstadkomma samordnade aktiviteter för att nå målen. Att skriva ned eller visualisera målen kan vara ett sätt att diskutera och förmedla dem men det är viktigt att ta konsekvenserna av att det endast är de mål vi är medvetna om och bryr oss om som påverkar vårt agerande.

Vilka projekt vill vi driva?

OK, så vi har ett antal strategiska målområden vi gemensamt strävar emot, men hur skall vi komma framåt och uppnå målen? Vilka projekt vill vi driva?

Det behövs någon form av analys för att stödja urvalet av projekt. Genom att beskriva den önskade framtida situationen i termer av målområden och kontrastera den mot nuläget kan vi identifiera olika förändringsbehov. Genom att gå djupare i varje förändringsbehov kan vi identifiera olika sätt att tillgodose förändringsbehovet. De bästa alternativen kan sedan formuleras som projektförslag. Man kan på detta vis sätta riktningen för utvecklingsarbetet och starta genomförandet. Ett annat angreppssätt är att rakt upp och ned göra en inventering av olika personers projektidéer och diskutera gemensamt.

Låt oss för stunden anta att vi redan har ett antal väl motiverade utvecklingsprojekt vi vill genomföra.

När man diskuterar ett framtida projekt är det bra att ha lite idéer om projektets beställare, tänkta namn, tentativa mål, vilka målområden projektet bidrar till, en kort projektbeskrivning och en bedömning av hur omfattande projektet är.

- Beställare
- Projektnamn
- Kort projektbeskrivning
- Projektets mål
- Strategisk koppling
- Budgetramar

Normalt finns högre ambitioner än vad som är praktiskt genomförbart på kort sikt och det gäller då att ha information för att stödja en prioritering. Prioriteringsprocessen är normalt iterativ och görs i en successivt förfinande process. Man listar projekt, prioriterar, funderar på hur stora de är och när de bör drivas och kalibrerar ambitionerna mot de tillgängliga resurserna. En ny prioritering kan sedan göras i ljuset av den sammanställning man gjort. Det är ju inte enbart de egna ambitionerna som styr utan listningen behöver även ta hänsyn till om vissa projekt grundas i legala krav som verksamheten måste uppfylla.

Vad skall projekten leda till?

Ett projekt skapar leveranser. Dessa leveranser kommer sedan till användning och leder till effekter. Denna distinktion är viktig eftersom projektet normalt avslutas efter leveranserna är genomförda men själva motiveringen bakom projektet är kopplad till de effekter som uppstår

när leveranserna används. När projektet avslutas kan man bedöma om projektets leveransmål har nåtts. Först efter en period kan man bedöma om projektets effektmål har nåtts.

- Leveransmål: det som "finns" när projektet är klart.
- Effektmål: när leveranserna används i verksamheten uppstår effekter.

Det är bra att tänka på dessa som par. Exempelvis kan ett projekt leverera ett nytt system eller en ny process. Effekten av systemet eller processen kanske skall bli att ledtiden kortas, kunderna blir nöjdare eller kostnaderna sänks. Leveransmålet svarar på frågan om vad det är som "finns" när projektet är levererat, medan effektmålet har att göra med konsekvenserna av det som "finns" när det kommer till användning.

Man kan skilja mellan sakleveranser och personleveranser. En "sak" tex en dokumenterad process eller ett informationssystem saknar betydelse om det inte kopplas till de personer som använder processen eller informationssystemet. Det som "finns" i personers mind, som till exempel kunskaper om den nya processen och systemet, påverkar på vilket sätt det nya systemet kommer att användas och därmed vilka effekter det leder till.

- Personleveranser: det som finns i personers "mind"
- Sakleveranser: sakmässiga förutsättningar

Det är vanligt att fokusera i för stor utsträckning på sakleveranser och i för liten utsträckning reflektera kring vilka personförutsättningar som krävs för att processen skall fungera och leda till effekter. Av detta skäl kan det vara klokt att särskilt lyfta fram projektets personleveranser och personresultat.

Vilka är viktigast - prioritet?

Genom att göra en bruttolista med idéer kan man sedan diskutera och prioritera mellan projekten. Det är svårt att prioritera meningsfullt om man inte vet vad man prioriterar i relation till. Prioriteringen kan göras exempelvis med en enkel skala för låg, medel och hög, eller en mer omfattande numrering.

Denna bruttolista bidrar till transparens i prioriteringen. Det i sin tur gör att förtroendet för prioriteringsprocessen ökar och därmed motivationen att bidra i projekten. Jag är säker på att jag bidrar till projekt som är viktiga för verksamheten.

När skall de drivas - tidsramar?

En fråga som är delvis kopplad till projektens prioritet är när de skall drivas. Normalt vill man driva projekt med hög prioritet direkt men det är inte självklart. Det finns projekt som kan ha hög prioritet men ändå inte är brådskande. Kombinationen av prioritet och startdatum gör att det blir enklare att se framför sig vilka projekt som skall drivas i närtid. Det är ofta rimligt att konkretisera dessa lite mer än projekt som skall starta senare.

Ibland finns relationer mellan projekten så att ett visst projekt skapar förutsättning för ett annat eller att leveranserna från projekten skall hänga ihop. Det kan till exempel vara att en plattform först skall etableras och att en applikation skall realiseras på plattformen, eller att två olika system skall implementeras och integreras. Det är värdefullt att ha en transformationsplan på en hög nivå så att man kan peka på relationerna och därmed få en förståelse för hur helheten hänger ihop och varför projekten har de leveransdatum de har.

Ofta är resursbegränsningar en viktig aspekt att beakta när man väljer när ett projekt skall drivas. Om samma resurser skall användas kan man kanske inte driva alla projekten samtidigt utan de behöver fördelas över tiden för att nå en rimlig arbetsbelastning. I detta skede av planeringen kanske man inte vet exakt vilken person som skall bidra i de olika projekten men man kan ändå göra en bedömning av att det inte är realistiskt att driva för många utvecklingsprojekt som kräver samma resurser under samma tidsperiod.

Hur stora är de - budgetramar för tid och kostnader?

När man diskuterar olika projekt spelar det också roll hur stora de är. Det är ofta en ambition att genomföra projekt som inte är så tidskrävande eller dyra men ändå ger stor nytta så fort som möjligt. Om man inte vet hur omfattande projekten är att genomföra är det svårt att göra en "affärsmässig" bedömning. Uppskattningen kan delas in i hur mycket arbetstid som krävs för att genomföra projekten och hur mycket projektet kostar. Kostnaden för den interna tiden och externa kostnader blir (lite förenklat) en totalkostnad för projektet.

De interna timmarna är ofta en begränsande faktor. Frågan är ju hur många timmar som krävs för att genomföra projekten jämfört med hur många timmar som finns tillgängliga. De interna timmarna ryms kanske inom en existerande budget medan externa resurser och material behöver upphandlas.

- Hur många interna timmar har vi tillgängligt under perioden?
- Vad blir summan av interna timmar för de föreslagna projekten?
- Är samtliga projekt genomförbara inom ramen för tillgängliga timmar?
- Behövs ytterligare resurser eller behöver projekten prioriteras hårdare?

I tidiga skeden av planeringen kan tidsuppskattningen göras för varje projekt som helhet och jämföras med totalt tillgänglig tid i perioden.

När man beräknar den internt tillgängliga tiden är det viktigt att ta med i beräkningen att personer kan ha interna samordningsuppgifter och administration, behov av att arbeta i löpande uppgifter och är frånvarande exempelvis genom semester eller sjukdom. Antalet tillgängliga timmar bör alltså beräknas med utgångspunkt i vad som är realistiskt att förvänta sig. Årsarbetstiden varierar och bör beräknas i detalj för varje år men man kan göra ett enkelt överslag genom att ta antalet veckor och minska med semester och allmänna helgdagar. Exempelvis; 52 veckor totalt, 2 veckor allmänna ledigheter och 5 veckor semester ger 45 veckors arbetstid. Med 40 timmar innebär det 1800 timmar på ett år. Sedan bör man räkna med sjukdom och arbete med administration och övriga uppgifter. Med en veckas sjukdom och en veckas administration innebär det 43 veckor eller 1720 timmar. Detta innebär en

maxnivå men det är viktigt att inse att det i praktiken finns ytterligare aktiviteter som konferenser, utbildningar, resor mm. Många personer har ju dessutom en stor del av tiden reserverad för övrigt arbete.

Att beräkna realistiska ramar gör det lättare att kalibrera för genomförandet. Resursbrist är ett ofta angivet skäl till att projekt inte kommer framåt. Det kan därför vara klokt att inte överskatta tillgängliga resurser. Ta höjd för att mer tid än vad du tror kommer att åtgå till annat än projekt och prioritera istället projekten hårdare. Då ökar sannolikheten att du kan följa planerna och leverera det du lovat. Riskerna är annars stora att en för ambitiös projektportfölj startas och att det egentligen inte finns rimliga förutsättningar att leverera. Det kan leda till förseningar, frustration och dåligt självförtroende. Varför lyckas vi aldrig med våra planer? Det kanske var orealistiskt till att börja med?

Mot denna bakgrund kan vi förstärka det tidigare sagda om vikten av att projekten har tydliga mål, att det är klart vilka projekt som är viktigast, när de skall drivas och hur mycket resurser de kräver. Om vi har lite tid tillgänglig för utvecklingsarbete är det centralt att vi arbetar med de viktigaste projekten och verkligen levererar.

Projekten belastas även av externa kostnader. Dessa kan budgeteras för olika kategorier, eller konton. Det kan tex vara material, resor och övriga kostnader. Ibland är det bra att göra kostnadsbudgeten kopplad till projektplanen så att man ser vilka faser och projektaktiviteter som påverkar budgeten och när kostnaderna uppkommer. I vissa fall krävs en mer detaljerad kalkyl medan andra startar med en budgetram som sedan detaljeras när planen blir tydligare. Om exempelvis ett IT-system skall upphandlas är det inte säkert att det går att säga vad det kostar på ett tidigt stadium innan olika lösningar har analyserats och budgetramen kan då justeras successivt.

Har vi resurser att genomföra projekten?

Med summan av timbudgetramarna för projekten och en beräkning av tillgänglig tid kan vi svara på om det är teoretiskt möjligt att genomföra alla projekten under en viss tidsperiod. Det är viktigt att notera att många projekt kan vara beroende av specialister och att denna specialistkompetens kan bli en flaskhals. Om alla projekten i och för sig ryms inom timbudgeten men de flesta av projekten har samma leveransdatum kommer det antagligen att bli en obalans i arbetsbelastningen och en stressig situation när man närmar sig leverans.

För att svara på om det är genomförbart behöver man alltså detaljera planerna och se när resurserna behövs.

Ibland kan en övergripande resursplanering i projektet vara tillräcklig, exempelvis att en projektledare arbetar ett visst antal timmar eller på en viss andel av sin tillgängliga tid under en period.

Det kan även vara så att insatserna behöver avgränsas hårdare och kopplas tidsmässigt till projektplanen. Det kanske behövs en resurs i två dagar för att genomföra en specialiserad

uppgift direkt efter att ett annat moment är avklarat. Resurserna hanteras då kopplat till projektplanens projektaktiviteter.

I många projekt vet man inte exakt vem som skall genomföra en projektaktivitet när man startar projektet. Man kanske vet att det behövs en resurs av en viss typ. Man kan då boka in en typ av resurs som man sedan ersätter med en specifik person när genomförandet närmar sig.

Man kan argumentera för att det ur projektledarens perspektiv är väsentligt att göra en resursplan och stämma av att resurserna verkligen finns tillgängliga. Brist på resurser är ett mycket vanligt skäl till att projekt blir försenade. Det ligger i projektledarens intresse att säkra resurser. Det kan göras genom att stämma av med respektive projektdeltagares chef så att det finns ett "psykologiskt kontrakt" med deras chef att personerna kommer att arbeta i projektet.

Ju bättre den övergripande planeringen av portföljen har varit, desto större är sannolikheten att man får de resurser man blivit lovad. Om det inte finns en samstämmig bild över vilka projekt som är viktigast och när de skall drivas kan det bli snabba omprioriteringar som förändrar förutsättningarna. Det är med andra ord svårt att lyckas med sitt projekt om den överordnade styrningen av portföljen som helhet inte är väl genomförd.

Det ligger alltså i beställarens och projektledarens intresse att verka för en god styrning av projektportföljen. Det är inte roligt att få sin planering omkullkastad på grund av ett bristande helhetsperspektiv.

Hur skall de drivas?

När vi satt ner foten och bestämt vilka projekt som skall startas i närtid uppstår en fråga om vilka arbetsformer som skall användas. Graden av struktur varierar i olika typer av projekt. Om projektet går ut på att en arbetsgrupp skall skriva en utredning är kraven på struktur lägre än om man exempelvis skall byta ut verksamhetens ekonomi och personalsystem. Graden av önskad struktur varierar också med personligheterna hos projektets intressenter. För vissa personer är detaljerade planer positivt för det ger god kontroll. Andra kan uppleva det som ett onödigt krav som bara tar tid och hämmar kreativiteten. Beställaren kan vilja se en plan även om inte projektgruppen upplever att det behövs. Specialister kan vilja se planen så att de vet när deras insats kommer att behövas. En plan på någon nivå hjälper intressenterna att kommunicera kring projektet.

För att göra det enklare att kommunicera kring projekten kan man etablera gemensamma projektmodeller. Man kanske delar upp projektet i olika faser som planering, genomförande och uppföljning och etablerar vissa milstolpar eller beslutspunkter som avstämningar under resans gång.

Idén är att denna gemensamma struktur skall bidra till effektivitet och ge en viss kvalitetssäkring genom att modellen lyfter fram aspekter som man tidigare har lärt sig är väsentliga. På detta sätt slipper man uppfinna hjulet varje gång man driver ett projekt.

Det går att basera arbetssättet på generella projektmetoder, anpassa en generell metod till den egna verksamheten eller skapa en egen metod. En generell metod är abstrakt men kan tillämpas i många olika situationer. En metod som är anpassad för en specifik typ av projekt kopplar starkare till språkbruket och aktiviteterna i den situation den är anpassad för. Poängen är att man har ett val när man designar arbetsmetoderna. Arbetsmetoden bör anpassas efter det vi försöker uppnå.

Det kan vara klokt att etablera olika arbetsformer baserat på omfattningen och typen av arbete. Mindre projekt kanske skall följa en enklare process än de större och mer riskabla projekten. Om vi ofta driver en specifik typ av projekt kan det vara motiverat att ta fram en specifik metod inom organisationen för att etablera "vårt bästa sätt" att genomföra denna typ av projekt. Det blir verksamhetens sätt att driva exempelvis produktutveckling eller leveransprojekt till kunderna.

Vilka projektmodeller eller projektmallar som behövs beror på verksamhetens karaktär. Några exempel kan vara:

- Verksamhetsutveckling / förändringsprojekt
- Produktutveckling
- Marknadskampanjer
- IT-utveckling
- Fastighetsprojekt
- Kundprojekt
- Utredningsuppdrag

Genom att utveckla arbetsformerna med planer och checklistor kan man bygga upp ett strukturkapital som gör det lättare att genomföra projekten i organisationen.

En del arbete som vi kallar projekt bedrivs med en "lättroilig" eller "agil" arbetsmetodik. En kanbantavla kan då visa olika uppgifter som drivs framåt i processen. Det kan vara enkelt, som ej påbörjat, pågår och klart, eller en mer omfattande process. IT-utveckling eller förvaltning bedrivs ofta enligt denna metodik. Det går även att kombinera en mer traditionell projekthantering med agila delar. Exempelvis kan projektets start- och slutfaser följa en projektmodell medan själva genomförandet hanteras med en agil metodik.

Det är viktigt att komma ihåg att det inte finns en arbetsmetod som passar i alla projekt utan det är viktigt att anpassa arbetsmetoderna efter den typ av projekt som bedrivs i verksamheten.

Vilka skall fokuseras i närtid?

Vi har nu kommit så långt att vi har bestämt oss för vart vi vill, prioriterat de föreslagna projekten, säkerställt att de kan genomföras med tillgängliga resurser och valt arbetsformer för de olika projekten. Det börjar då bli dags att mer konkret ta tag i de projekt som skall drivas i

när tid. Det är ofta mycket på gång i organisationen och det är därför viktigt att lyfta fram de projekt som skall fokuseras på något sätt så att de verkligen får prioritet.

Man kan kvalitetssäkra starten genom att säkerställa att man har de grundläggande delarna klara:

- Vem är beställare?
- Vad har projektet för prioritet?
- I vilken period skall projektet drivas?
- Vad kommer projektet att kosta i tid och pengar?
- Vilka strategiska målområden bidrar projektet till?
- Vad har projektet för leverans- och effektmål?
- Vilka resurser/personer skall delta i projektet?
- Vilka arbetsformer skall användas?

Nu har vi förhoppningsvis startat de prioriterade projekten så att det finns rimliga förutsättningar för projektgrupperna att genomföra projekten.

Hur ser planen ut?

Det är nu dags att sätta spaden i jorden. Hur ser då planen ut? Genom att göra en övergripande tidplan med milstolpar och projektaktiviteter kan man få översikt. En översikt är bra för att kommunicera med olika intressenter om projektet.

Planen bör inte vara mer detaljerad än vad som är rimligt att se framför sig i projektets inledning. Det räcker att visa vad som skall göras i princip. Om det på ett tidigt skede är väldigt tydligt vad som skall göras är det förstås ingen nackdel att ha en detaljerad plan. Det gäller dock att inte göra planen mer detaljerad än att man mäktar med att uppdatera den under resans gång.

Det är positivt om planen går att visualisera på ett A4 ark eller en skärmbild under en presentation. Då blir det enkelt att förklara vad projektet skall göra och vilken framdrift som gjorts.

Vad skall vi göra, konkret?

Inom ramen för den övergripande tidplanen uppstår ofta konkreta uppgifter som behöver hanteras. Uppgifterna kan delegeras till olika personer så att det blir tydligt vem som ansvarar för vad, vilken prioritet uppgiften har och när den skall vara klar.

Uppgifterna bör kunna hanteras inom ramen för planen utan att själva planen behöver ändras. En uppgift innebär en konkretisering av det arbete som finns representerat på en mer abstrakt nivå i tidplanen. Om tidplanen beskriver vad som skall göras i princip så visar uppgifterna vem som gör vad, konkret. Det finns ofta en mängd uppgifter som kan prioriteras, delegeras och följas upp. I många fall finns en "förslagslåda" med sådant som borde fixas när man har tid.

Med prioritet och status kan man då gallra och sätta förfallodatum på de uppgifter som har en konkret deadline. Vad är det vi måste lösa i närtid?

Poängen med att skilja de två planeringsnivåerna (tidplan och uppgifter) är att det blir enkelt och flexibelt att planera detaljer utan att man förlorar överblicken.

Hur går det?

Det kan hända att alla projekten genomförs utan några förhinder, men det är inte särskilt troligt. Frågeställningar som måste hanteras dyker upp. Beslut måste fattas. Prioriteringar inom projektet måste göras. Omvärlden förändras också så projekten måste anpassas till det som händer runtomkring. Andra uppgifter pockar på deltagarnas uppmärksamhet och projektet kanske rentav faller i glömska.

Uppföljningen behöver adressera respektive projekt men även portföljen som helhet. En del frågeställningar har inte projektledaren mandat att besluta om själv utan hänsyn måste tas till ett större sammanhang.

En enkel form av uppföljning baseras på att projektledarna gör en analys i sitt eller sina projekt och sedan sammanfattar slutsatserna i en enkel projektstatusrapport med olika dimensioner. Statusrapporten kan exempelvis svara på följande frågor:

- Håller vi tidplanen?
- Håller vi budget?
- Levererar vi önskad kvalitet/funktion?
- Finns det väsentliga risker?
- Har vi ändamålsenliga resurser?

Projektledaren kan även skriva en kort sammanfattning med fokus på vilka avvikelser och utmaningar som finns och hur de kan hanteras.

Projektets status som helhet speglar statusrapporten via projektledarens bedömning av läget. En del utmaningar kan hanteras inom ramen för projektet. Vi kanske ligger lite efter plan men projektledaren bedömer att det kan hämtas in under kommande period. Frågan är då hur projektet skall visas i portföljen. Ett sätt att indikera detta är med färgkoder, tex:

- Grönt: projektet pågår normalt, inga väsentliga avvikelser
- Gult: projektet pågår, men det finns hanterbara problem
- Rött: projektet pågår och brådskande eller kritiska frågor måste hanteras

Att projektet flaggar gult eller rött behöver inte betyda att projektledaren eller gruppen har gjort något fel. Det kan handla om att viktiga beslut som projektet är beroende av måste fattas eller att projektet inte längre har tillgång till de resurser som krävs för genomförandet.

För att skapa sig en bild över projektportföljen kan man sammanställa projektens statusrapporter och lyfta fram för diskussion i en större grupp. Det kan exempelvis vara i

ledningsgruppens möte där verksamheten diskuteras och följs upp. I dessa sammanhang är det viktigt att underlaget är kärnfullt. Chefers tid är fragmenterad och det är projektledarnas ansvar att sammanställa underlaget på ett sådant sätt att det går att ta till sig snabbt och enkelt. Rapporterna bör därför normalt följa ett standardiserat format.

För att förbereda deltagarna på det som kommer att diskuteras kan man skicka ut underlaget i förväg. Då hinner personer stämma av och reflektera inför mötet. En viktig fråga är då vilken sorts underlag som är ändamålsenlig för mötet. Vilken detaljnivå är det tänkt att mötet skall behandla? Tiden för uppföljningen är ofta kort och det finns normalt inte tid att lösa uppkomna problem under mötestiden. Av det skälet hålls underlagen ofta sammanfattande med fokus på avvikelser och särskilda frågor som behöver adresseras. Det kan exempelvis vara en sammanställning av projektens tidshållning, budget, projektledarens statusrapport och en lista på beslut som behöver fattas.

Under uppföljningsmötet kan man lyfta fram projekten enligt ett planerat mönster. Projekten kan exempelvis diskuteras med utgångspunkt från deras:

- Övergripande status: de kritiska först
- Prioritet: de viktigaste först
- Avdelning: viktiga / kritiska projekt per avdelning
- Fas: viktiga / kritiska projekt per fas
- Projektledare: viktiga / kritiska projekt per projektledare
- Målområde: viktiga / kritiska projekt per målområde
- I förväg specificerad specifik ordning baserat tex på innehåll

Poängen är att man kan planera uppföljningsmötet på ett sådant sätt att man får en överblick men fokuserar på de projekten som kräver mest uppmärksamhet. Man bör inte lämna denna ordningsfråga åt slumpen. Det är chefens uppgift att skapa en agenda för ledningsmötet som gör att man hinner igenom de mest centrala frågeställningarna på utsatt tid.

Uppföljningsmötet är även ett tillfälle att säkra att man har korrekt information om projekten. Har något projekt bytt fas? Stämmer det att projektet fortfarande är kritiskt? Håller den prioritering vi tidigare gjort?

Noteringar och beslut från mötet bör dokumenteras så att det är klart och tydligt vad mötet resulterade i.

En enkel process för uppföljning är alltså:

- Uppmana projektledarna att göra en statusrapport
- Distribuera statusrapporterna till mötesdeltagarna i förväg
- Gå igenom projekten enligt ett förutbestämt mönster på mötet
- Dokumentera konsekvenserna av uppföljningsmötet

Ett tydligt och genomtänkt sätt att hantera uppföljningen gör det lättare att ställa krav på rapporteringen och man etablerar en förväntan på att rapporteringen sköts på ett adekvat sätt.

Om man inte lyckas etablera en uppföljningsrutin är det stor risk att man förlorar kontrollen över projekten. Efter ett par månaders arbete utan uppföljning uppstår frågor om vilka projekt som egentligen är igång, vilka är viktigast nu, hur går det, har det startat några nya...

Det svåra är inte att starta projekten, utan att se till att de får framdrift, levererar och bidrar till avsedda resultat. Här finns en viktig styrnings- och uppföljningsuppgift att fylla ur ledningsperspektiv. Chefer är ofta intresserade av mål och resultat. Ett sätt att diskutera projektportföljen med ledningen är därför att ta utgångspunkt i strategiska målområden, vilka projekt som drivs inom dessa, hur det går och vilket resultat som uppnåtts i termer av leveranser och effekter. Grundidén är att börja prata med chefen om det som chefen är villig att diskutera.

Vad bör vi fokusera på?

När man driver många projekt samtidigt är det en riktig utmaning att hålla fokus på de viktiga projekten samtidigt som man inte missar alla uppgifter som behöver hanteras i närtid. Om man bara koncentrerar sig på konkreta uppgifter är det en stor risk att viktiga projekt blir försenade. Det är lätt att brandsläckningen tar överhanden och att man glömmer att lyfta blicken och fokusera på viktiga projekt som inte är lika brådskande. Rätt vad det är har tiden gått och det visar sig att flera viktiga projekt inte har blivit tillräckligt förberedda för genomförandet. För att inte förlora fokus på de viktiga projekten och samtidigt ha koll på konkreta uppgifter kan man visualisera projekt och uppgifter på uppföljningstavlor.

- Projekttavlan visar då tydligt de projekt som är gula och röda, dvs där det finns avvikelser eller kritiska problem. Det gör att det blir tydligt att något måste göras åt dem.
- Uppgiftstavlan visar istället uppgifter som har förfalldatum i närtid i olika projekt. Det kan till exempel vara den kommande tvåveckorsperioden.

Genom att visualisera både den övergripande bilden och de konkreta uppgifterna kan man fundera på om det är något konkret som behöver göras åt de projekt som lyser gult eller rött. Det blir med andra ord tydligt hur den konkreta planeringen i närtid förhåller sig till det som är viktigt i ett större sammanhang.

Vilka typer av projekt har vi?

När man har många projekt på gång blir det viktigt att skapa en viss ordning i projektportföljerna. Projekten behöver grupperas på något sätt för att man inte skall tappa överblicken.

En grundläggande struktur handlar om vilken typ av projekt som genomförs. En projekttyp kan normalt delas in i underkategorier. Om vi exempelvis driver produktutveckling kan det vara skillnad på om det är en ny variant av en existerande produkt eller om det är ett helt nytt koncept. Man kan ställa frågan om "vilken sorts" produktutveckling det är.

Det är ur portföljperspektiv även intressant att veta vem som har beställt projektet. Vem är kunden? Vanligen finns även en organisatorisk enhet som bär huvudansvaret för leveransen. Projektet, eller snarare leveransen av projektet, "bor" någonstans i verksamheten. Produktrådet kanske är beställare och utvecklingsavdelningen har huvudansvaret för leveransen, även om det såklart ofta finns projektdeltagare från flera enheter.

Det kan ibland vara bra att arbeta med olika "projektprogram" för att hålla ihop relaterade projekt. Projekten i ett program bidrar till gemensamma mål och följs upp som en helhet. Det kan exempelvis vara ett organisatoriskt transformationsinitiativ, eller alla projekt i en viss verksamhetsplan. Program är särskilt relevant om arbetet kommer att pågå en längre tid. Det kan då vara skönt att kunna avsluta projekt men ändå ha möjlighet att se helheten i det sammanhållande programmet. Det kan också finnas olika intressenter och deltagare i olika skeden under resans gång. En annan möjlighet att strukturera projekten i portföljen är att använda huvudprojekt och delprojekt. Ett exempel på en struktur med program och huvud-/delprojekt visas nedan.

Program 1

- Huvudprojekt 1
 - Delprojekt 1.1
 - Delprojekt 1.2
- Huvudprojekt 2
 - Delprojekt 2.1
 - Delprojekt 2.2

Det bör noteras att i denna typ av komplexa projekt är det särskilt viktigt att beslutsvägar och uppföljning fungerar väl för att hålla ihop programmet.

Vi har berört olika projektdimensioner i samband med planeringen av portföljen men låt oss sammanfatta några centrala dimensioner för att kategorisera projekten i portföljen, eller snarare portföljerna:

- Kund / beställare - vem är det som står bakom projektet och vill att det genomförs?
- Projekttyper - vilka huvudtyper av projekt finns?
- Levererande enhet - vilken enhet har huvudansvaret för leveransen?
- Projektprogram - ingår projektet i ett större initiativ?
- Delprojekt - har projektet ett annat projekt som överprojekt?

Projekten i portföljen kan även klassificeras för att göra det möjligt att se projektets livscykel och grundläggande egenskaper och status:

- Projektfas - vilket skede befinner sig projektet i?
- Projektstatus - hur går det?
- Framdrift - hur långt har projektet kommit?
- Budgetramar - vilken omfattning i tid och pengar handlar det om?
- Tidsramar - när skall projektet drivas?

- Prioritet - vilken prioritet har projektet?

Grundtanken är att göra det möjligt att diskutera olika delar av projektportföljen i olika sammanhang. Det kan till exempel vara att lyfta fram alla projekt av projekttyp "verksamhetsutveckling" och fokusera på de som ligger i projektfas "förslag". Ett sådant urval av projekt kan vara relevant för att diskutera verksamhetsutvecklingen för en kommande period. I ett annat sammanhang kanske man istället vill lyfta fram och diskutera alla projekt av typen "kundprojekt" där status är rött eller gult, dvs det finns väsentliga eller hanterbara problem.

Projektportföljer är ofta stora, dyra och riskabla. Genom att skapa ett kvalificerat sätt att hantera projekten i portföljen kan man minska risker och framför allt bidra till att säkerställa att projekten verkligen genomförs och leder till avsedda resultat. Frågan uppstår då hur arbetet för att förbättra styrning och kontroll kan se ut, och hur man kan säkerställa att det faktiskt blir ett bättre resultat av projekten i slutändan. Styrning och kontroll är ju medel för att nå ett resultat, inte ett mål i sig. Låt oss fundera ett slag på själva förändringsprocessen.

Förändringsprocessen

Att driva många projekt är som vi noterat normalt sett en utmaning. Det är inte ovanligt att det i en organisation saknas en rimligt uppdaterad översikt med pågående projekt. Det kan alltså vara en ganska lång väg att vandra från nuläget till en önskvärd framtida situation där man har god kontroll på projekten.

Det arbete som leder till att man tar kontroll på projekten kan genomföras på olika sätt. Det går att göra en större initial insats och arbeta med helheten, eller avgränsa hårdare och börja med några delar. Det varierar även hur många personer som deltar i arbetet. I vissa fall är det en mindre arbetsgrupp som tar fram metoder och verktyg. I andra fall sker ett bredare arbete. I vissa fall arbetar man med alla projekt och i andra fall börjar man med projekt av en viss typ eller på en viss avdelning. Det går också att genomföra utvecklingsarbetet med olika hastighet.

Den enskilt viktigaste framgångsfaktorn för att lyckas ta kontroll över projekten är att det måste finnas någon person som vill driva detta arbete och är intresserad av att förbättra resultaten av verksamhetens projekt. Denna person behöver ha rimligt mandat att påverka den eller de verksamheter som berörs.

Det är ingen större mening med att införa en projektmodell eller ett projektverktyg om det inte sker ett systematiskt arbete för att förbättra resultatet. Verktygen kommer bara att tillämpas om det finns personer som står bakom dem. Det är oftast bortkastad tid att genomföra ett förändringsarbete om man inte menar allvar. Det kan verka "framåt" att beskriva hur man kan arbeta med moderna metoder och verktyg. En övertygande presentation från en karismatisk säljare kan få den mest luttrade chef att vilja kvalitetssäkra och effektivisera sin verksamhet med de senaste rönen och metoderna.

Det är dock en lång väg från att något är bra i princip till att det passar väl in i en specifik verksamhet. Även om det passar bra för verksamheten är det en lång väg mellan introduktionen av lösningen och dess användning. Även om den används är det inte säkert att effekterna totalt sett är positiva. Om det inte finns någon som vill något specifikt är risken stor att man introducerar något som sedan inte leder till de principiellt riktiga avsedda effekterna. Poängen här är att ta utmaningen på det allvar den förtjänar. Vi skall utveckla tankarna kring förändringsarbetet i det följande.

Hur förbättrar man resultatet?

Vi har hittills konstaterat att verksamhetens projekt kan betraktas som medel för att nå verksamhetens mål. Det kan vara utveckling av verksamheten och dess produkter, eller leveransprojekt till kunderna. Frågan är då vad man kan göra för att förbättra resultatet av de projekt som bedrivs?

Man kan skilja mellan fyra olika nivåer, eller typer, av projekt för att strukturera diskussionen;

- Strategiutveckling
- Förbättringsarbete
- Operativ verksamhet
- Kundens användning

Strategiutvecklingsprojekt handlar om att sätta riktningen för verksamheten. För att sedan ändra riktningen krävs förbättrings- eller verksamhetsutvecklingsarbete där nya förutsättningar skapas i verksamheten. I den löpande linjeverksamheten kan det finnas operativa projekt, tex produktutveckling, marknadsprojekt eller löpande IT-projekt / förvaltning. Om organisationen levererar tjänster till sina kunder i projektform finns även kundprojekt. Kundprojekten skapar leveranser till kundernas verksamhet. När kunderna använder leveranserna når de effekter, eller nytta för sin egen verksamhet.

Kortfattat kan logiken mellan nivåerna beskrivs som att överordnade nivåer är styrande för nivåerna under men att det sker en feedback från nivåerna under och uppåt. Den strategi som utvecklas är styrande för vilka förbättringsprojekt som drivs. De förbättringsprojekt som drivs skapar nya förutsättningar för genomförandet av den operativa verksamheten. Förutsättningarna i den operativa verksamheten används i verksamhetens kundleveranser. Den feedback man får från lägre nivåer påverkar nivåerna ovanför, exempelvis genom att feedback från kundprojekten kan påverka vilken strategi som väljs eller vilka förbättringsprojekt som drivs.

Ett exempel; Ledningsgruppen i företaget Alfa driver ett strategiutvecklingsarbete. De analyserar marknaden för de komponenter de utvecklar och säljer. De konstaterar att förändringstakten i marknadens produkter är snabb och att kunderna ställer krav på att kunna skala upp produktionen med hög kvalitet. För att klara kundernas krav måste produktutvecklingen kunna drivas med korta ledtider men med fokus på hög produkt- och produktionskvalitet. De startar ett förbättringsprojekt där representanter från olika delar av verksamheten analyserar produktutvecklingsprocessen, tar fram en ny process och inför

processer och system för att stödja arbetet. Produktutvecklingsprojekten kan sedan genomföras snabbare och med högre kvalitet. Det innebär att kunderna får både kortare utvecklingstid och säkrare leveranser till sin produktion.

I exemplet är de fyra nivåerna med. Strategiutvecklingen var styrande för det förbättringsprojekt som startades. Den process som tas fram används sedan i de operativa produktutvecklingsprojekten. De produkter som utvecklas blir sedan tillverkade och levererade till kunderna.



Fyra nivåer i verksamheten som krävs för att förbättra resultatet.

De överordnade nivåerna skapar förutsättningar på nivåerna under och påverkar förmågan att genomföra arbetet. Det är inte ovanligt att det finns en "ett-till-många" relation mellan nivåerna. Ett strategiutvecklingsarbete ger vanligen upphov till flera förbättringsprojekt. Det förbättringsarbete som genomfördes i exemplet skapade förutsättningar för många produktutvecklingsprojekt. Varje produktutvecklingsprojekt skapade förutsättningar för många leveranser till kunderna.

Alla nivåerna behövs för att en organisation skall vara framgångsrik över tiden. Om det inte finns någon strategisk riktning för verksamheten finns ingen urvalsgrund mot vilken man kan utvärdera olika förbättringsarbeten. Om det inte sker något förbättringsarbete kommer inte verksamhetens förutsättningar att förbättras och anpassas till omvärlden. Det blir då svårt att driva de operativa projekten på ett ändamålsenligt sätt. Man kanske missar förändrade kundbehov, tekniska trender eller legala förändringar i omvärlden som påverkar förutsättningarna för verksamheten.

Nivåerna är utformade som "stämgaflar". Man kan använda dessa när man analyserar sin verksamhet. Om man mentalt tar fram sin stämgafla för strategiutvecklingsarbetet och "håller den" mot det strategiutvecklingsarbete som bedrivs (eller inte bedrivs) i verksamheten så får man en ton. Tanken är att en väl fungerande process ger en ren och klar ton medan en mindre bra process ger en skorrande ton. Ett annat sätt att uttrycka det är att det är viktigt att "ta tempen" på de olika processerna för att kunna utveckla verksamheten på sikt.

Hävstången kan vara stor på förändringar som görs på högre nivåer. Förändringarna kan komma att påverka många processer på nivåerna under och därmed leda till varaktiga effekter. Låt oss titta lite närmare på idén om förändringar på olika nivåer.

Förändringar på olika nivåer

För att ta kontroll över projekten i verksamheten behöver vi normalt ändra på något, men på vad? Ordet förändring behöver kopplas till vad det är som förändras för att få en tydligare innebörd. För att förtydliga kan man skilja på förändringar på olika nivåer, eller förändringar av olika ordningar.

Varje gång man genomför ett projekt lär man sig förhoppningsvis någonting. En första ordningens förändring refererar till förändringar inom ramen för de existerande förutsättningarna. I Alfa-exemplet fanns till exempel redan en projektmetod för produktutvecklingsprojekt som användes i viss mån. Ibland kan det vara så att man har kunskaper, processer och verktyg för att genomföra arbetet, fast de inte används i tillräcklig omfattning i projekten. I första ordningens förändringar kan man säga att man gör "mer av samma", eller arbetar inom ramen för de existerande förutsättningarna. Vi gör det bästa av det vi har och lär oss löpande. Det i sig innebär en förändring som förhoppningsvis bidrar till något positivt.

Andra ordningens förändringar handlar om att ändra på förutsättningarna för arbetet. När man tar ett steg tillbaka och betraktar sin verksamhet finns ofta många exempel på att processen inte "hänger ihop". Man missar viktiga bitar, systemen pratar inte med varandra, kommunikationen mellan enheter fungerar dåligt och det saknas sätt att mäta resultatet. Det håller då inte att trampa vidare i samma hjulspår som tidigare. Det räcker inte med att göra mer av samma, vi måste göra "något annat". Projektmetoden kanske måste ändras för att lyfta fram viktiga aspekter, projektmallar kanske behövs för att förenkla arbetet eller ett nytt projektverktyg kanske behövs för att styra verksamheten.

Den lite dystra observationen kan ibland göras att vi har försökt fixa problemet, men att det inte har lyckats. Frustrationen är ofta påtaglig och en viss uppgivenhet ligger i luften. Man kan använda begreppet tredje ordningens förändring för att referera till en förändring av sättet på vilka förändringarna genomförs. Om man exempelvis har provat att utbilda projektledare i en metodik men inte upplever att det blir omsatt i praktiken kan man beakta en förändringsmetod som gör projektledarna delaktiga i utformningen av metodiken för att därmed skapa en större acceptans för arbetssättet. Man kan säga att man etablerar "något annat på ett nytt sätt". Förändringsprocessen är viktig för resultatet och påverkas förstås av vilken förändringsmetod som används.

Varför är denna uppdelning i olika nivåer viktig? Det korta svaret är att om vi vill förbättra resultatet måste vi lösa problemet på rätt nivå. Om problemet är att man inte har någon strategi hjälper det inte att bli bättre på förbättringsarbete. Man måste då skapa arbetsformer för att utveckla strategin som sedan kan vara styrande för förbättringsarbetet. Om problemet är att förutsättningarna för de operativa projekten inte är ändamålsenliga räcker det inte att

arbeta hårdare i projekten. Man måste då genomföra de förbättringar som krävs för att skapa de nödvändiga förutsättningarna.

Det är alltså viktigt att förändra på den överordnade nivå som är styrande för arbetet på den nivå där vi försöker förbättra resultatet. Frågan är då vilken sorts förändring som krävs i din organisation Vi börjar närma oss kärnan när det gäller att ta kontroll över dina projekt.

Vad är viktigt för dig?

Hur kan man då börja ta kontrollen över projekten i verksamheten? Den första frågan handlar om vad som är viktigt för dig. På vilken eller vilka nivåer finns utmaningarna i din verksamhet? Vi kan utgå från en förenklad nivåuppdelning för att strukturera tankarna.

- Verksamhetsutveckling - ta fram strategi och genomföra förbättringar
- Operativa projekt - projekt som genomförs i den löpande verksamheten
- Kundprojekt - projekt som genomförs för kundernas räkning

Alla organisationer har en verksamhet och därmed finns strategi- och förbättringsarbete med som ett mer eller mindre uttalat område där förändringsarbete kan bedrivas. Det är inte ovanligt att processerna för strategi- och förbättringsarbete är omogna och det får konsekvenser för verksamheten. I sammanställningen använder vi ordet Verksamhetsutveckling för att referera till dessa två nivåer gemensamt.

Om verksamheten är projektintensiv på den operativa nivån finns en uppenbar fråga om hur dessa projekt skall bedrivas. Denna typ av projekt kan tex vara produktutveckling, marknadsprojekt, fastighetsprojekt eller löpande IT-förvaltning (som ibland bedrivs i projektform).

För de organisationer som levererar tjänster eller lösningar till kunderna finns dessutom kundprojekt att hantera som en särskild typ. Om projekten genomförs för kundernas räkning blir affärsdimensionen särskilt central för genomförandet.

Vi skall adressera dessa tre typer separat då de delvis skiljer sig åt. Hur arbetsmetoderna på de olika nivåerna bör se ut beror på organisationen. Det följande bör därför betraktas som exempel och inspiration snarare än färdiga förslag.

Verksamhetsutveckling

Verksamhetsutveckling handlar om att inrikta verksamheten mot strategiska mål och sedan genomföra förbättringsarbete för att nå avsedda resultat. Vi behandlar här strategiutveckling och verksamhetsutveckling som ett område. Vid verksamhetsutveckling handlar det om andra ordningens förändringar, dvs det handlar om att skapa nya förutsättningar för verksamheten. Hur kan man då arbeta med verksamhetsutvecklingsprocesserna?

Formulera målområden

Börja med en diskussion om verksamhetens strategiska målområden mot bakgrund av verksamhetens vision. Detta är en del av strategiutvecklingsarbetet. Vad är det vi måste vara bra på för att uppnå visionen? Brainstorma gärna och kondensera sedan ned till ett antal målområden. Välj inte ut för många målområden. Tänk på att de skall vara lätta att kommunicera. När man ser dem skall man helst kunna känna igen sig och kunna tänka att "det där är viktiga förbättringsområden". Om man kan ställa frågan "varför det är viktigt" kan det hända att man behöver sätta målet på en högre nivå i en mål- medelhierarki. Målområdet "CRM system" kan ta för mycket givet angående tänkbara lösningar. Genom att ställa frågan om varför det är viktigt kan man formulera ett mål på en högre nivå, tex nöjda kunder.

Avgränsa och fokusera utvecklingsarbetet

Det finns flera delar av verksamheten och det kan vara en utmaning att bestämma sig för om man skall avgränsa utvecklingsarbetet och i så fall hur. Normalt sett har man lite tid tillgänglig för verksamhetsutveckling. Det är då särskilt viktigt att fokusera på det väsentliga som verkligen leder till resultat.

Ibland kan det vara rimligt att avgränsa till centralt styrda initiativ och inte gå för mycket på bredden i organisationen. Ibland kan det vara klokt att avgränsa till de målområden som är absolut viktigast.

Utgå ifrån att arbetet kommer att ta mer tid än vad ni tror och avgränsa med det i åtanke. Det är oftast bättre att starta fokuserat och lyckas leverera än att ta på sig för mycket där man hela tiden måste skjuta fram de startade projekten. En del av att ta kontroll över projekten handlar om att skapa en viss förutsägbarhet avseende de projekt som startats. Förseningar har en demoraliserande effekt eftersom det kan framstå som att tidplanerna inte spelar så stor roll. Det verkar som att det inte är så viktigt att leverera i tid.

Avgränsa och fokusera men tydliggör vilken vilja som finns för att leverera och vilka åtaganden som görs för att stödja arbetet inom respektive målområde. Sannolikheten att personer vill bidra till utvecklingsarbetet påverkas av i vilken utsträckning man tror att det faktiskt kommer att bli genomfört. Undvik därför målområden som ser bra ut men det är oklart vilka ansträngningar som egentligen kommer att göras.

Prioritera projekten och förbered genomförandet

Med strategiska målområden och en fokuserad avgränsning av utvecklingsarbetet börjar det bli dags att fundera över vilka projekt det är vi vill driva, och vilka som har högst prioritet. Lista projekten med leverans- och effektmål, och försök uppskatta omfattningen i tid och kostnader. Det blir då möjligt att analysera projekten mot bakgrund av deras nytta och kostnader.

Det börjar nu bli viktigt att skapa en översikt som hjälper dig att visualisera helheten och kommunicera planerna. Vilka målområden arbetar vi med? När drivs de olika projekten? Vilka är viktigast?

Skapa en översiktlig plan med milstolpar och övergripande projektaktiviteter för de viktigaste projekten. Planera initialt inte mer detaljerat än vad som är rimligt.

Vid verksamhetsutveckling är ofta resursfrågan viktig. Personerna som skall bidra i projekten har ju normalt sin vanliga verksamhet att driva och frågan i vilken utsträckning, och när, projekten kan nyttja resurserna. Det kan vara klokt att stämma av vilka resurser som skall arbeta i projekten för att skapa en tydlighet och förutsägbarhet.

För att konkretisera arbetet i de olika projekten i närtid kan man göra uppgiftslistor för den kommande perioden. En väsentlig utmaning är att åstadkomma handling i projekten. Vid verksamhetsutveckling berör arbetet ofta personal från olika avdelningar vilket innebär en särskild utmaning när det gäller att få framdrift. Tydliggör planer och delegera uppgifter i närtid.

Etablera uppföljning och hantera åtgärder

Eftersom vi nu har många viktiga projekt på gång blir uppföljningen central för att lyckas. Distractioner och andra prioriteringar påverkar genomförandet. Avvikelse från planerna ger återverkningar för andra projekt och förnyelse av planerna blir nödvändigt.

Det blir viktigt att följa upp varje projekt och portföljen som helhet. Håller vi framdriften i projekten? Hur ligger vi till med tid och kostnader i respektive projekt? Arbetar vi i de projekt vi har planerat resurserna i eller tar andra aktiviteter överhanden? Att etablera en uppföljningsrutin och tydliggöra att den är central för utvecklingens framgång är normalt väl investerad tid. Det handlar ju inte om särskilt många timmars arbete men hävstången på resultatet blir väsentlig om det bidrar till att lyckas med genomförandet.

Projekten berör ofta personer från olika enheter i verksamheten och det blir då viktigt att på ett kondenserat sätt visualisera och tydliggöra status i projekten. Om det finns problem i projektet, vilken typ av problem handlar det då om? Vad är problemet och vad bör vi göra åt det? Genom projektledarnas statusrapporter blir det enkelt att sammanställa ett uppföljningsunderlag.

Det är även viktigt att ha ett konkret sätt att kommunicera och delegera de uppgifter som krävs för att åtgärda uppkomna problem. Säkerställ alltså att det finns struktur, tillräckligt mandat och tid i almanackan att hantera de utmaningar som visar sig.

Uppföljningen kan göras för de olika målområdena. Vilken framdrift har gjorts i respektive projekt inom målområdena. När projekten stängs kan man följa upp leveransmålen. Efter en tid kan man följa upp effektmålen.

Operativa projekt

De operativa projekten skiljer sig mot verksamhetsutvecklingen på så sätt att de oftare är "repetitiva" till sin karaktär. Många verksamhetsutvecklingsprojekt genomförs för att hantera en "unik" situation i verksamheten. De operativa projekten är istället en del av den verksamhet

som pågår löpande. Detta innebär att det går att se ett mönster i projektens genomförande på en mer konkret nivå än i verksamhetsutvecklingen. En del löpande förvaltning bedrivs också i projektform vilket också kommer att beröras kort.

Utforma arbetsmetoderna

Det mönster som kan identifieras går att översätta till en arbetsmetod för projekten. Genom att ta ett kliv tillbaka och beskriva mönstret i genomförda projekt kan man se den "plan" som i någon mån är gemensam för projekten. Metoden gör det lättare att kommunicera kring projekten och kan innebära att man slipper uppfinna hjulet i varje projekt. Det blir även lättare att hantera projekten administrativt eftersom det finns en igenkänningsfaktor och man kan effektivisera administrationen.

Man kan beskriva arbetsmetoden i nuläget och kontrastera den med arbetsmetoden i den önskade framtida situationen. Vilka arbetsmoment bör förändras? Detta kan göras med olika ambitionsnivå. Det går ju som ovan noterats att driva ett särskilt verksamhetsutvecklingsprojekt för att förbättra arbetsformerna i de operativa projekten.

Tillsätt en grupp som har brett perspektiv på projekten och gör en "typisk" projektplan som kan utgöra en mall för kommande projekt. Bryt vid behov ned projektaktiviteterna till konkreta uppgifter. Gör det inte för komplicerat för det är viktigt att metoden är tillräckligt enkel så att den faktiskt fungerar i praktiken. Testa arbetsmetoden i några projekt innan den används på alla projekt och var beredd på att den behöver modifieras innan den hamnar på en lagom nivå.

Översikt och resurser

Med många liknande projekt blir översikt och resurser viktigt. Vilken fas befinner sig de olika projekten i? Vilka milstolpar eller leveranser finns? Vilka resurser är bokade i de olika projekten? Hur mycket tillgänglig tid finns för nya projekt den kommande perioden?

I vissa fall är det viktigt att planera in alla resurser men ibland går det att förenkla genom att endast boka upp de typer av resurser som brukar bli "flaskhalsar". Om exempelvis vissa tekniska moment behöver genomföras vid vissa tidpunkter i projektet kan man boka upp dessa resurser för att undvika förseningar på grund av denna resursbrist. Det kan då även vara bra att visualisera detta i projektplanerna så att man exempelvis kan visa alla produktionssättningsaktiviteter i alla projekt och visa den totala resursbelastningen för de personer som involveras i produktionssättningsarbetet.

Närtidsplanering

Närtidsplaneringen är ofta viktig eftersom projekten har en "produktionskaraktär" med konkreta uppgifter som behöver hanteras. Vad behöver fixas i de olika projekten? Vem gör vad? Vad är viktigast? När skall det vara klart? Visualisera uppgifter i närtid i listor eller planeringstavlor som är lätta att ta till sig och markera framdrift i.

Etablera uppföljning och hantera åtgärder

Liksom vid verksamhetsutveckling är uppföljning centralt för att kunna hantera avvikelser och vidta åtgärder. Normalt finns en grupp personer som är involverade i projekten och insynen i projekten är ofta god. Jämfört med verksamhetsutveckling kan uppföljningen därför göras ännu mer konkret.

Eftersom projekten är av återkommande karaktär kan det vara intressant att följa upp om projekten totalt sett genomförs på ett mer och mer effektivt sätt. Det kan exempelvis vara att jämföra hur lång kalendertid det tar att genomföra ett projekt av en viss typ, eller hur mycket tid eller kostnader som åtgår. Blir vi bättre på att leverera i tid och inom budget över tiden för en viss typ av projekt?

Förvaltningsarbete

Det är vanligt att skilja mellan projekt och förvaltning. Ett IT-system kanske utvecklas eller införs genom arbetsformen projekt men det löpande underhållet hanteras i förvaltningen. Det kan innebära att skapa en lista på önskemål kring det förvaltade objektet eller systemet. Dessa önskemål prioriteras och förfinas så att de kan bli underlag för att genomföras. I många fall finns utvecklingsgrupper som driver avgränsade insatser för att beta av önskemålen. Det kan vara uppgifter som tex mindre utvecklingsinsatser, buggfixar, eller uppdateringar av dokumentation. Det kan även vara förvaltning av andra objekt än IT-system, tex fastigheter.

Det är ofta samma resurser som driver projekt och är inblandade i förvaltning och det är därför bra att beakta helheten. Det kan exempelvis vara intressant att se hur mycket resurser som är bokade i utvecklingsprojekt respektive förvaltning.

För att hantera förvaltningen kan man använda projekt som begrepp för att strukturera de olika förslagslådorna. En förslagslåda stämmer inte riktigt på definitionen av ett projekt eftersom arbetet inte har något uppenbart planerat slut. Många kan ändå acceptera ett förslagslådeprojekt av praktiska skäl. Det är inte ovanligt att man administrativt behandlar andra sorters linjearbete som projekt.

Själva genomförandet av förvaltningsarbetet är ofta praktiskt att dela in i tidperioder, tex månadsvis eller kvartalsvis. Man kan då efter prioriteringen av uppgifterna i ett förslagsprojekt, tex Förslagslåda Kunderbudande, flytta dem till ett genomförandeprojekt, tex Release Januari, och sedan rapportera planerade och genomförda uppgifter till olika intressenter.

Förvaltningsarbetet är beroende av förutsättningarna i organisationen så frågan är vilka objekt som förvaltas, hur förvaltningsorganisationen ser ut och hur genomförandet struktureras över tiden.

Kundprojekt

I kundprojekten finns en uttalad affärsrelation med en extern kund. Det blir särskilt viktigt att kunna leverera enligt avtal och inom de ekonomiska ramar som finns. Detta innebär att det krävs en viss stringens och struktur i prissättning, planering och uppföljning.

Tydliggör prissättningen

En skillnad mot övriga typer av projekt är att det här krävs en specifik prissättning. Skall projektet levereras mot ett fast pris eller på löpande räkning? Hur ser prisbilden ut för timmarna? Vad gäller för kostnadsersättningar? Skall det göras något påslag på kostnader? I vilken mån kan tilläggsarbeten debiteras? Avtalet med kunden bör spegla affärsvillkoren tydligt.

Anpassa planeringen

Hur planen ser ut skiljer sig ofta åt beroende på om företaget gör ett leveransåtagande och står bakom en stor del av leveransen själva jämfört med om arbetet är en integrerad del i kundens verksamhet. I vilken mån kan man styra över planen? Om man själv kan styra leveransen finns det stora likheter med operativa projekt när det gäller planering, genomförande och uppföljning. Om arbetet bedrivs av konsulter inom ramen för kundens verksamhet är planeringen mer resursorienterad, dvs vilken tidsperiod kommer konsulterna att arbeta hos kunden?

Om projektet genomförs till ett fast pris och organisationen själv står bakom en stor del av leveransen blir det särskilt viktigt med uppföljning av tid och kostnader jämfört med plan. Lönsamheten i projektet är direkt beroende av att budgeten hålls och ibland kan det finnas viten om tidplanen inte hålls.

Resurser

Eftersom beläggning av resurser har en stark koppling till lönsamheten är detta område viktigt. Vilka resurser är uppbokade? Hur mycket ledig kapacitet finns tillgänglig för nya projekt? Vilka konsekvenser får det resursmässigt om utestående offerter accepteras? I de fall kundprojektet i större utsträckning drivs hos kunden tar resursplaneringen överhanden i förhållande till planer och uppgifter som då normalt hanteras i kundens organisation.

Tid / kostnader och fakturering

Rapportering av tid och kostnader / utlägg har en central betydelse eftersom det har en direkt affärskoppling. Olika timtaxor behövs för att hantera en flexibel prissättning. Det kan ju krävas olika taxor för olika typer av arbete. Aktiviteter kan beskriva genomfört arbete ur kundperspektiv. Det är viktigt att beakta hela processen från offert/order, genomförande, granskning och justering av tid, fakturering, bokföring och uppföljning. Planerat arbete skall ju budgeteras och prissättas i offerten. Tid och kostnader följs sedan upp jämfört med budget. Tiden granskas innan fakturering och genomfört arbete faktureras och bokförs. Det kan ofta

vara intressant att se utfallet för tidigare projekt av samma slag när man gör offerter för nya projekt.

Eftersom tidrapporteringen här används som underlag för fakturering är det ofta rimligt att använda samma underlag för lönehanteringen. Tiden och kostnader / utlägg behöver alltså behandlas inte bara för fakturering och uppföljning, utan även som underlag för lön. Det innebär att frånvaro som semester, sjukdom, vård av barn, etc även behöver kunna fångas upp. På samma sätt kan kostnadsersättningar som traktamenten och bilersättning behöva hanteras. Ett utlägg eller en kostnadsersättning i ett kundprojekt skall kanske både faktureras till kunden med ett visst påslag, och ersättas till den anställde i samband med lönen.

Uppföljning och bokföring

Uppföljningen av projektet kan göras direkt kopplat till projektens intäkter och kostnader för att få en projektlönsamhet. Kostnaden för arbetstiden kan då förutom lönekostnaden även inkludera vissa indirekta kostnader för tex lokaler och arbetsplatser.

Ur bokföringsperspektiv är det viktigt att kunna hantera ej fakturerad tid och material i samband med bokslut. Även hanteringen av fasta priser behöver adresseras för att kunna periodisera intäkterna. Vid fakturering av fasta priser i förskott kan det ju se ut som att det gått riktigt bra en månad men man har i själva verket byggt upp en arbetsskuld till kunderna och det kan senare visa sig att det i själva verket blev en förlust. Om vissa projekt har fakturerats i förskott och vissa i efterskott blir det snabbt svårt att veta hur det egentligen går. Genom att koppla intäkterna från fasta priser till genomfört arbete blir det lättare att se hur mycket intäkter som upparbetats en viss månad och hur mycket som återstår att upparbeta inom ramen för det fasta priset. För att visa den ekonomiska ställningen från fasta priser kan man då jämföra upparbetade intäkter med vad som är fakturerat för att se om man totalt sett är skyldig kunderna arbete, eller om man har upparbetat intäkter som man ännu inte fakturerat och därmed har som tillgång.

Fånga upp lärdomar

Oavsett om det projekt man drivit har varit ett verksamhetsutvecklingsprojekt, operativt projekt eller kundprojekt är det en god idé att samla upp lärdomar efter projektet. Det är intressant om det går att se ett mönster i avslutade projekt. Ibland nås samma insikt i flera projekt och det kan finnas förbättringsmöjligheter baserat på mönstret.

Vad skall jag göra, konkret?

Den grundläggande tanken i denna skrift har varit att ge en struktur och ram för att bidra till att ta kontrollen över dina projekt i syfte att förbättra verksamhetens resultat.

Frågan är då vilken nivå utmaningen i din organisation ligger på?

Sättet att ta reda på det ligger i att driva en mer eller mindre omfattande strategi- och verksamhetsutvecklingsprocess. På det sättet tydliggörs visionen och strategiska

målområden, och förändringsbehov identifieras. Det finns då en god grund att utgå ifrån när det gäller vilka verksamhetsutvecklingsprojekt som skall startas. Starta sedan projekten enligt riktlinjerna i avsnittet om verksamhetsutvecklingsprojekt ovan och koppla dem till de strategiska målområdena.

Om någon del av den operativa verksamheten bedriver projekt, eller verksamheten bedriver kundprojekt, finns ett arbetsområde som handlar om deras struktur och genomförande. Etablera en struktur i portföljen och arbetsmetodik för de olika typerna av projekt.

Det är lätt att starta projekt men svårt att genomföra och avsluta dem. Ta därför planering och uppföljning på allvar. Se till att det finns planer på någon nivå i de viktiga projekten. Se till att det sker en löpande uppföljning av framdrift och mål.

Den dynamik som finns i verksamheten och omvärlden gör att lagda planer ibland kommer att omkullkastas. Se till att planering och uppföljning då kan göras ändå på en högre nivå. Vilka projekt har högst prioritet i den nya situationen? Vilka har kritisk status? Vilka är tidramarna för projekten i den nya situationen? Genom denna övergripande prioritering kan man styra ovanifrån och sedan justera projektplanerna när det finns tid. De överordnade ramarna blir styrande för projektens planering och resurssättning.

För att lyckas med förändringsarbetet är personerna den viktigaste komponenten. Det är även viktigt att det finns tydliga arbetsmetoder. Slutligen behövs ett sätt att hantera informationen i projekten på ett effektivt sätt. Kombinationen av ett system som hanterar projekten, tydliga arbetsmetoder och personer som står bakom både system och metoder kan bidra till att resultaten förbättras. Se därför till att dessa tre nivåer är i samklang. Det är bättre att ett enkelt system och en enkel arbetsmetod som personerna använder, än en fantastiskt sofistikerad metod eller ett avancerat system som inte kommer till användning.

Det kan även vara bra att här lyfta fram vikten av uthållighet och kontinuitet. Verksamheten kanske drabbas av olika störningar och det finns då en risk att man förlorar fokus på projektens genomförande. Akuta frågeställningar kanske måste hanteras och den långsiktiga förmåga som byggts upp för att hantera verksamhetens projekt kan hamna i bakgrunden. Det kan kännas som att man inte har tid att driva projekten "professionellt". Det blir då en viss uppförsbacke att ta tillbaka kontrollen. I en sådan situation är det därför bra om man på någon nivå kan underhålla en översikt av pågående och planerade projekt, så att man slipper börja från början.

Avslutning - ert bästa sätt att driva projekt

Vi började med att diskutera frågor kring verksamhetens mål, vilka projekt som skall drivas, hur de bör drivas, hur det går för projekten och vilka typer av projekt som bedrivs. Formuleringen som frågor har sin utgångspunkt i att man inte bör vara för säker på vad som generellt är "det bästa" sättet att driva projekt i en organisation. Alla verksamheter är olika med olika utmaningar, kultur, organisation och omvärld.

Ett budskap är alltså att anpassa projekthanteringen efter organisationen och den typ av projekt ni driver så att den blir "ert bästa sätt" att driva projekt. Det innebär både att anpassa arbetsmetoderna till organisationen, och till utmaningarna i det specifika projektet. Ingen metod kan veta vad som är viktigast för din organisation. Ingen metod kan veta vad som är bäst i ett specifikt projekt.

En ytterligare diskussion har rört förändringsarbetet och vikten av att lösa problemen på rätt nivå. Kopplat till detta är också utvärderingen av resultatet. Budskapet här är att man måste genomföra förändringar på den nivå som är styrande för det resultat man försöker förbättra.

Vi har också berört att projekt på de olika nivåerna (verksamhetsutveckling, operativa projekt och kundprojekt) är olika till sin karaktär. Budskapet har varit att man står starkare om man etablerar ändamålsenliga arbetsformer för de olika typerna av projekt snarare än att använda samma arbetsmetoder oavsett vilken typ av projekt det handlar om.

Slutligen har vi kopplat till vikten av att säkerställa att arbetsmetoderna stöds av ändamålsenliga verktyg och att det "til syvende og sidst" handlar om personerna i verksamheten och i vilken mån de står bakom arbetssätt och verktyg.

Att ta kontrollen över verksamhetens projekt handlar då om att etablera "ert bästa sätt" att driva olika typer av projekt genom en samstämmighet mellan personer, arbetsmetoder och verktyg. Om man lyckas etablera dessa förutsättningar kan man driva utveckling av verksamheten på ett kontrollerat sätt och därmed göra det enklare att nå verksamhetens mål.

Referenser och bakgrund

Detta dokument baserar sig på erfarenheter från arbete med våra kunder (under 1999-2018) samt Martins doktorsavhandling från Handelshögskolan i Stockholm, "Making a Difference - Project Result Improvement in Organizations", EFI, 2005. Vilka influenser som ligger bakom tankesättet finns refererat tydligt i avhandlingen.