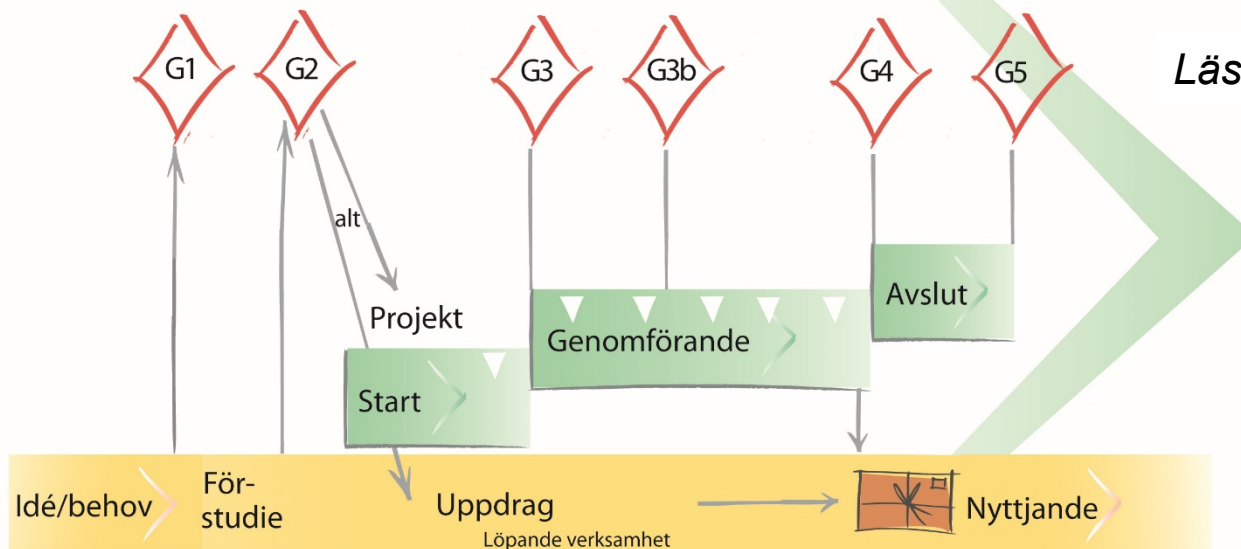


Vetenskapsrådets projektmodell

Projektmetodikerna kan användas till projekt, uppdrag och uppgift.
Förstudien ger underlag för val av omfattning.



*Läs mer om projekt,
uppdrag och uppgift*

Läs mer om projektivitet

För internt bruk inom Vetenskapsrådet

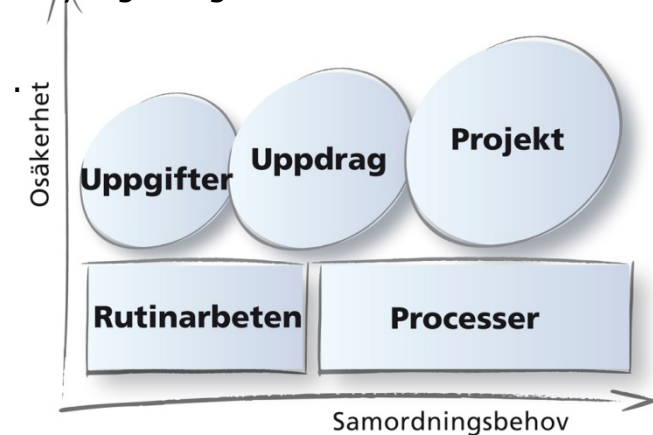
Finns intresse för andra mallar eller att använda modellen i valda delar kontakta
Margareta Eliasson som är ansvarig för projektmodellen inom Vetenskapsrådet.

Projekt, uppdrag eller uppgifter?

Vi delar in olika arbeten av engångskaraktär i tre olika kategorier: projekt, uppdrag och uppgifter. Syftet är att få en bra balans mellan styrning/formalia och enkelhet.

Projekt

- hög osäkerhet
- tidsbegränsat, tydligt start och slut
- temporär organisation med specifika roller
- metodiskt arbetssätt
- tydliga mål och leveranser
- tydlig budget och resursram



Uppdrag

- lägre osäkerhet och samordningsbehov
- kräver vanligtvis ingen egen organisation
- erfarenhet av liknande uppgifter finns ofta
- handlingsmönster är mer kända
- litet behov av omprövning under genomförandet
- behovsbilden är tydlig

Uppgifter

- enkla arbeten av ringa omfattning
- lägre osäkerhet och litet samordningsbehov
- inspirerat av projektformen men är mer informellt jämfört med uppdrag eller projekt
- utförs ofta av en enskild person

Till stöd för projektmetodiken finns en [verktygslåda](#) som kan användas oavsett om det är ett projekt, uppdrag eller uppgift.

Om Projektivitet

Med projektivitet avses en organisations förmåga att med hjälp av projektformen nå sina verksamhetsmål och sociala mål.

Projektformen ska ses som ett av flera medel för att åstadkomma långsiktiga resultat och inte som ett mål i sig.

Modellen utgör grunden för hur arbete i projekt ska bedrivas.

Det är viktigt att tidigt utgå från vilka långsiktiga effekter man vill uppnå i verksamheten och vilken strategi som finns för hela projektverksamheten.

För att få verkligt bestående effekter av projektmodellen är det nödvändigt att ha tillräcklig kompetens hos alla som bidrar i olika roller i projektarbetet.

När dessa förutsättningar finns vidtar den operativa tillämpningen. Att få hjälp med hur modellen ska användas i de enskilda projekten är ofta en förutsättning för att projektledarna ska komma igång på ett bra sätt. Finns inte denna hjälp så kan det första steget bli för arbetsamt eller också kan det leda till en övertolkning av modellen.



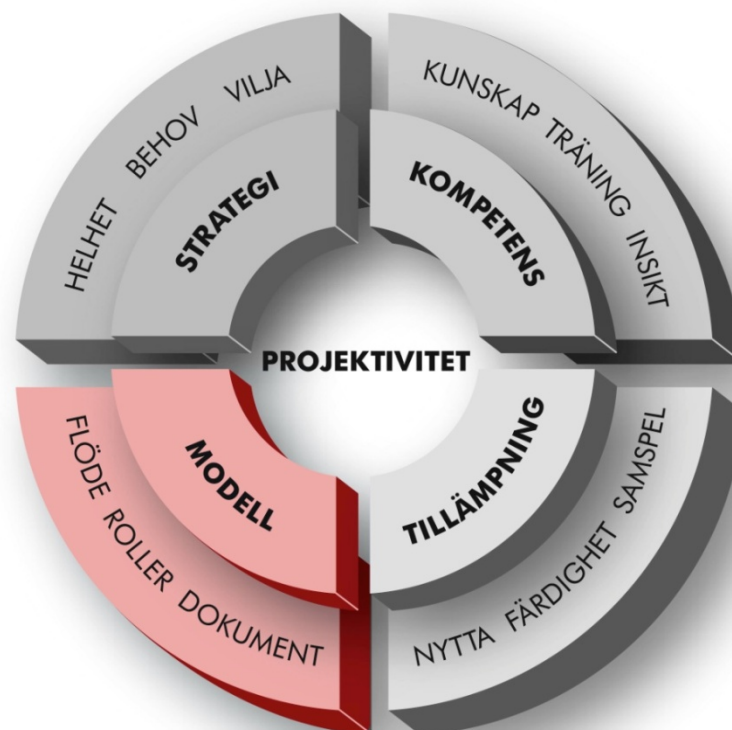
Modell

Vår modell är grunden för hur vi ska organisera, leda och arbeta i projekt. Modellen talar inte om hur det enskilda projektet ska drivas i detalj utan ska mer ses som ett grovmaskigt mönster och ett övergripande stöd för arbetet.

Modellen är utformad så att de som nyttjar den i praktiken snabbt och lätt hittar det de söker.

Viktiga element i modellen är hur vi definierar ett projekt, hur vi organiserar projekt med olika roller och en beskrivning över projektflödet, dvs. hur projektets väg till mål delas in i faser och beslutspunkter.

Modellen klargör hur projektens samspel med Vetenskapsrådets organisation är avsedd att fungera och innehåller mallar för viktigare projektdokument.



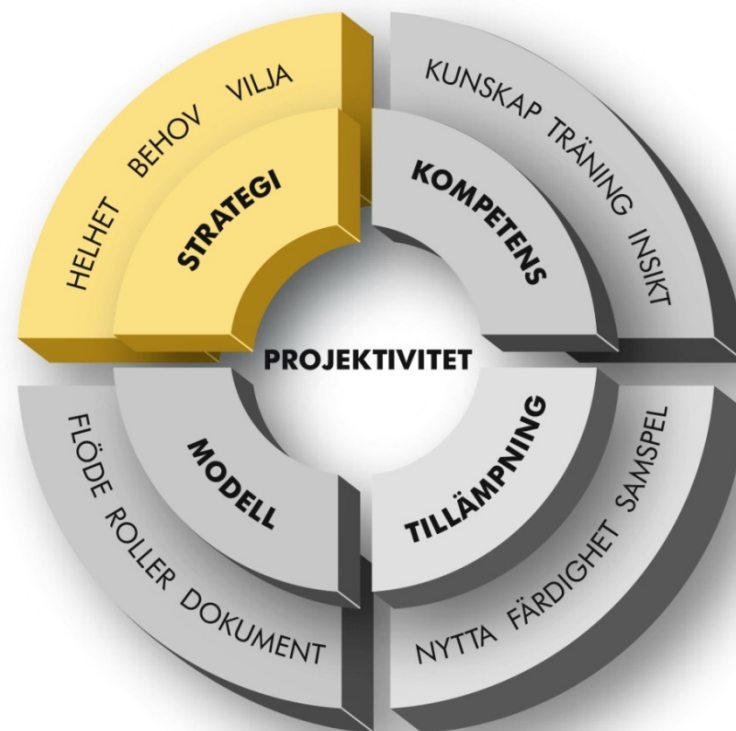
Strategi

Här handlar det om att klara ut vilka långsiktiga effekter vi vill nå.

Det kan vara bra att tänka igenom vad vi i vår organisation är bra respektive dåliga på - vilka delar kan utvecklas och vilka anser vi vara mest angelägna. Är det primärt en fråga om hur vi ska driva och genomföra de enskilda projekten eller hur vi bättre ska klara av att hantera en stor flora av projekt?

En viktig fråga att ta ställning till är vilka delar av verksamheten som ska bedrivas i projektform eller som uppdrag i löpande verksamhet. Dessutom frågan om hur vi integrerar projektplaneringen med organisationens övergripande planering samt hur vi säkerställer en varaktig förbättring.

Det är också viktigt att tydligt beskriva och teckna ned de långsiktiga effekter som ska uppnås med strategin. Ett väl genomfört strategiarbete bidrar till att fokusera på rätt insatser och ger bättre förutsättningar att projektmodellen blir framgångsrik.

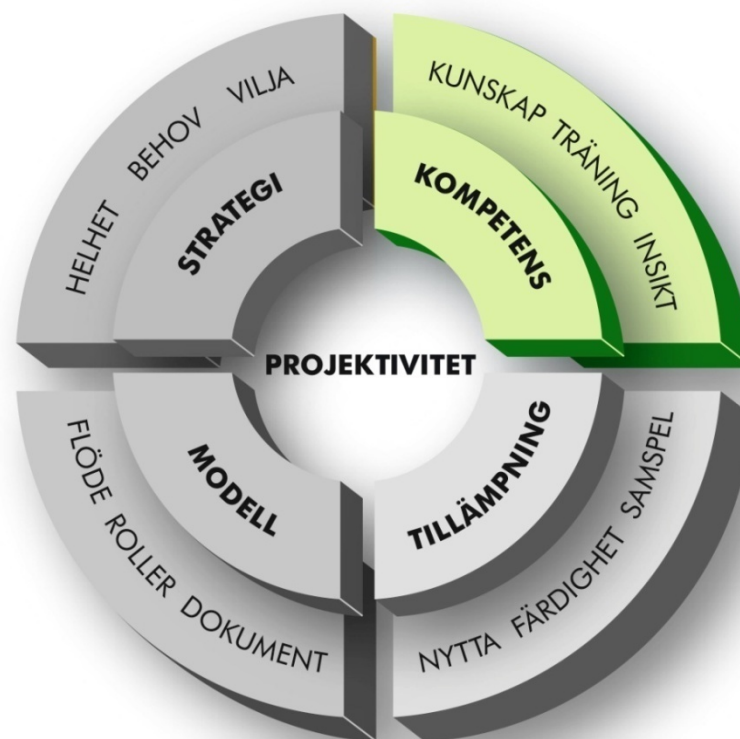


Kompetens

Kompetens handlar i detta fall om behovet av insikt och förståelse för projektarbete och projektledning. Med goda kunskaper om projekt och den egna rollen har man lättare att fungera väl och bidra till att projektarbetet som helhet blir effektivt.

Med hög kompetens inom projektområdet kan man klara sig bra med en enkel modell. Med för låg kompetens hjälper det inte hur bra modellen än är.

Kompetens står för att alla ska ha en gemensam grund att stå på för att förstå projektmodellen och rollerna. Det står också för färdigheter som projektledare, projektbeställare, linjechefer och medarbetare behöver för att samverka väl i projektarbetet.

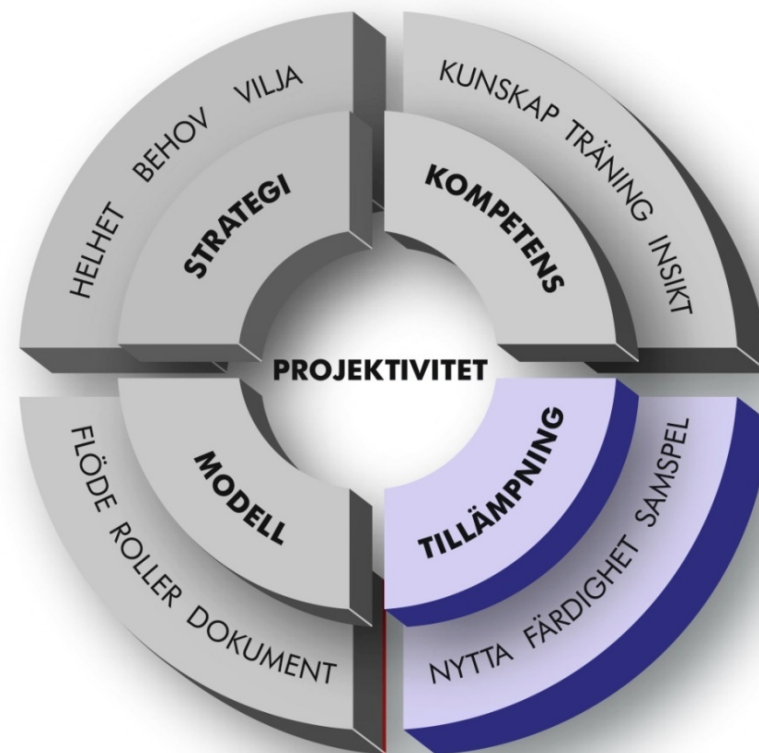


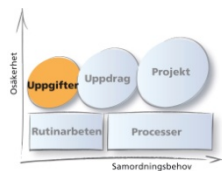
Tillämpning

Det är här vi arbetar praktiskt med projekten. Vi använder vår kompetens i projektmetodik och får stöd genom den anpassade projektmodellen. Det är nu det avgörs om modellen ska få önskat genomslag i organisationen eller ej.

Att få hjälp med hur modellen ska användas i de enskilda projekten är ofta en förutsättning för att de berörda projektledarna ska komma igång på det nya sättet. Finns inte denna hjälp så kan det första steget bli för jobbigt eller också kan det leda till en övertolkning av modellen.

Insatserna under denna fas måste vara uthålliga så att vi inte slutar förrän tillämpningen fungerar bra. Det finns många exempel på att luften har gått ur efter det att modellen är framtagen och att för lite energi har lagts ned på att trimma in den i praktiken.





Läs mer om:

Flödet

Startfas

Genomförande
& avslut

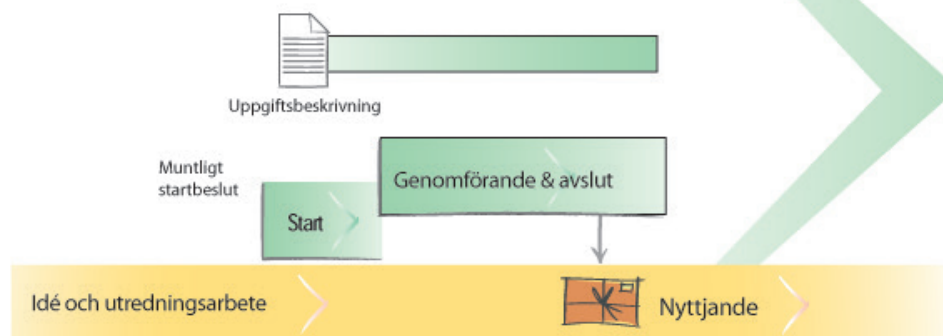
Roller

Uppgiftsansvarig
Uppgiftsbeställare

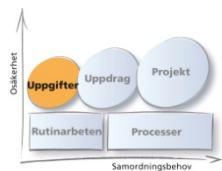
Dokument

OBS! Använd alltid
mallarna som
[finns på navet](#)
för senaste version

Flödet för uppgift



Uppgifter är enkla arbeten av ringa omfattning med låg osäkerhet och litet samordningsbehov. Arbetssättet inspireras av projektformen men är mer informellt jämfört med uppdrag eller projekt. Många uppgifter utförs av en enskild person. Grindbeslut används inte.



Läs mer om:

Flödet

Startfas

Genomförande
& avslut

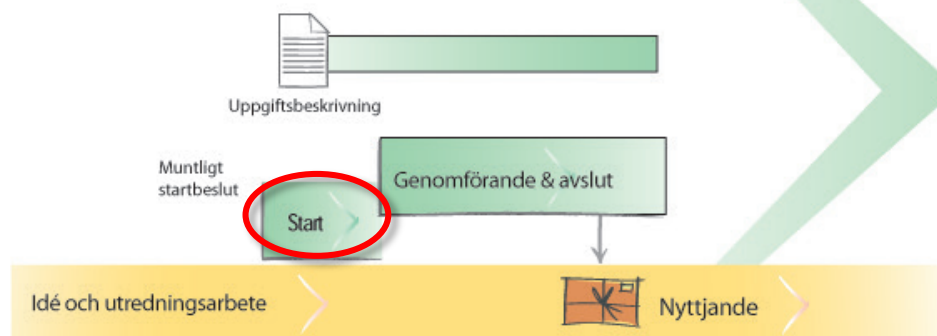
Roller

Uppgiftsansvarig
Uppgiftsbeställare

Dokument

OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version

Startfas

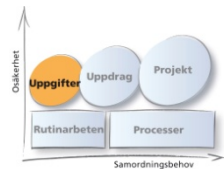


I denna fas görs förberedelser för att få ett effektivt genomförande och avslut. Ett väl utfört arbete i startfasen kan vara helt avgörande för uppgiftens möjlighet att lyckas.

Några viktiga moment:

- Gå igenom förutsättningarna inklusive hittills utfört arbete.
- Förtydliga bakgrund och syfte.
- Beskriv mål, tids- och resursram.
- Planera och budgetera arbetet.
- Boka resurser.
- Förtydliga till vem och hur resultat ska levereras.

Genomförande & avslut



Läs mer om:

Flödet

Startfas

Genomförande
& avslut

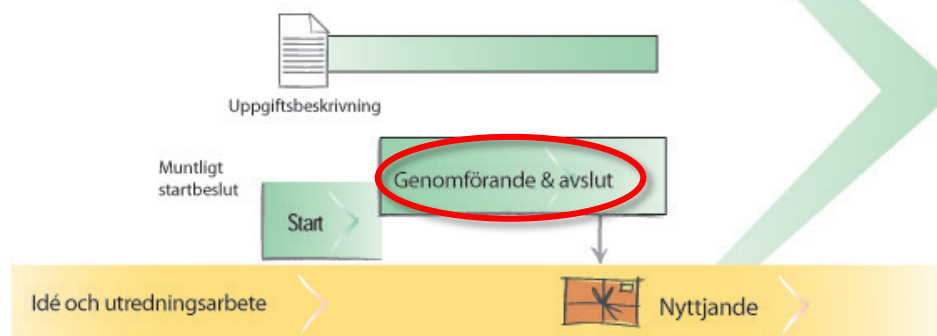
Roller

Uppgiftsansvarig

Uppgiftsbeställare

Dokument

OBS! Använd alltid
mallarna som
[finns på navet](#)
för senaste version

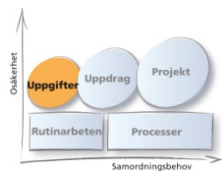


I denna fas utförs själva arbetet. Tankarna från startfasen omsätts nu i praktiken.

Några viktiga moment:

- Utför arbetet.
- Se till att bokade resurser finns på plats och gör sitt jobb.
- Vidta nödvändiga korrigeringar.
- Leverera resultatet och se till att få uppgiftsbeställarens godkännande.
- Överlämna ansvaret för resultatet till uppgiftsbeställaren.
- Stäm av utfall i förhållande till mål och ramar, notera avvikelser och beskriv lärdomar.

Roller och samverkan



Läs mer om:

Flödet

Startfas

Genomförande
& avslut

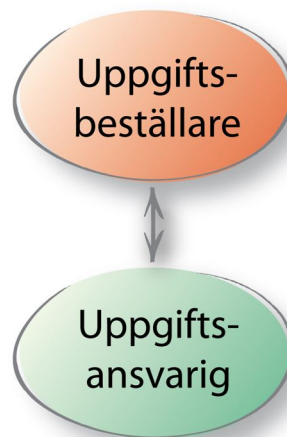
Roller

Uppgiftsansvarig

Uppgiftsbeställare

Dokument

OBS! Använd alltid
mallarna som
[finns på navet](#)
för senaste version



För en uppgift har vi enbart två tydliga roller: uppgiftsansvarig och uppgiftsbeställare. Uppgiftsansvarig är den som utses att genomföra arbetet.

Uppgiftsbeställare är vanligtvis närmast berörd linjechef.

På samma sätt som i projekt är dessa roller tillfälliga och varar under arbetets livslängd. Uppgiftsbeställarens har också ett ansvar för att säkra resultatets nyttjande/effekter.

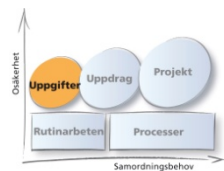
Uppgiftsansvarig tar fram en uppgiftsbeskrivning, denna godkänns av uppgiftsbeställaren.

Godkänd uppgiftsbeskrivning utgör beslut för att genomföra samt avsluta uppgiften.

Uppgiftsansvarig

Den som ansvarar för att uppgiftens resultat levereras.

- Går igenom syfte, förutsättningar och bakgrund.
- Förtydligar mål, tids- och resursram och kommer överens med uppgiftsbeställaren om dessa.
- Planerar arbetet.
- Utför arbetet.
- Vidtar nödvändiga korrigeringar.
- Levererar resultatet till uppgiftsbeställaren och lämnar över ansvaret till denne.
- Dokumenterar eventuella avvikelser och större lärdomar.



Läs mer om:

Flödet

Startfas

Genomförande
& avslut

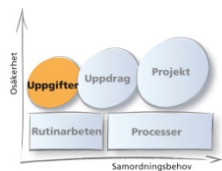
Roller

Uppgiftsansvarig

Uppgiftsbeställare

Dokument

OBS! Använd alltid
mallarna som
[finns på navet](#)
för senaste version



Läs mer om:

Flödet

Startfas

Genomförande
& avslut

Roller

Uppgiftsansvarig

Uppgiftsbeställare

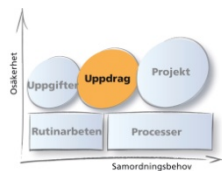
Dokument

OBS! Använd alltid
mallarna som
[finns på navet](#)
för senaste version

Uppgiftsbeställare

Den som beslutar att en uppgift ska genomföras

- Beskriver syfte, förutsättningar och bakgrund för uppgiftsansvarig.
- Gör bedömning av att arbetets resultat är värt insatsen.
- Kommer överens med uppgiftsansvarig om mål, tids- och resursramar.
- Tillhandahåller resurser.
- Förtydligar hur resultat ska levereras.
- Tar emot leverans.
- Tar över ansvaret för resultatet.



Läs mer om:

Flödet

Idé och utredning

Startfas

Genomförande & avslut

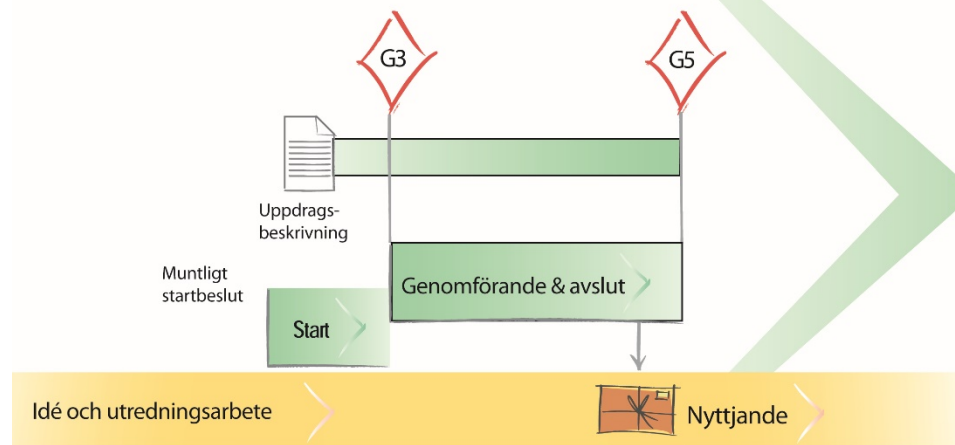
Nyttjande

Roller

Dokument

OBS! Använd alltid mallarna som finns på [navet](#) för senaste version

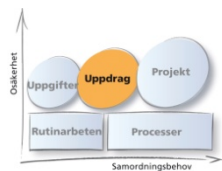
Flödet för uppdrag



Uppdrag är projektliknande arbeten som genomförs med lägre dokumentationskrav än för projekt och med endast två grindbeslut.

Skäl att välja uppdrag istället för projekt kan vara:

- Låg osäkerhet eller litet samordningsbehov.
- Organisationen är van att hantera den aktuella typen av arbete.
- Arbetets är inte så omfattande.
- Få omvärldsberoenden.
- Litet behov av omprövning under genomförandet.

**Läs mer om:****Flödet**

Idé och utredning

Startfas

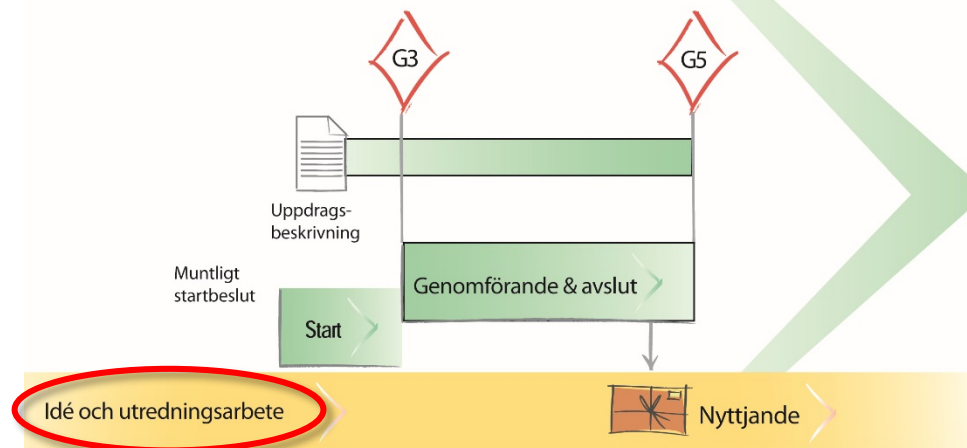
Genomförande & avslut

Nyttjande

Roller**Dokument**

OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version

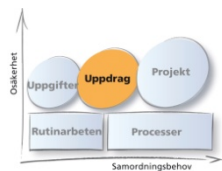
Idé & utredning



Idé- och utredningsarbetet syftar till att skapa och konkretisera idéer samt ge en första beskrivning av resultat och önskade effekter.

Några viktiga moment:

- Utveckla, beskriv och sammanställ idéer.
- Gör en grov uppskattning av kompetens- och resursbehov samt tidsåtgång för genomförandet.
- Värdera idéer (nytta i förhållande till resursbehov och risker).
- Välj vilka idéer som ska bearbetas vidare.
- Ge återkoppling till de som kommit med idéerna.

**Läs mer om:****Flödet**

Idé och utredning

Startfas

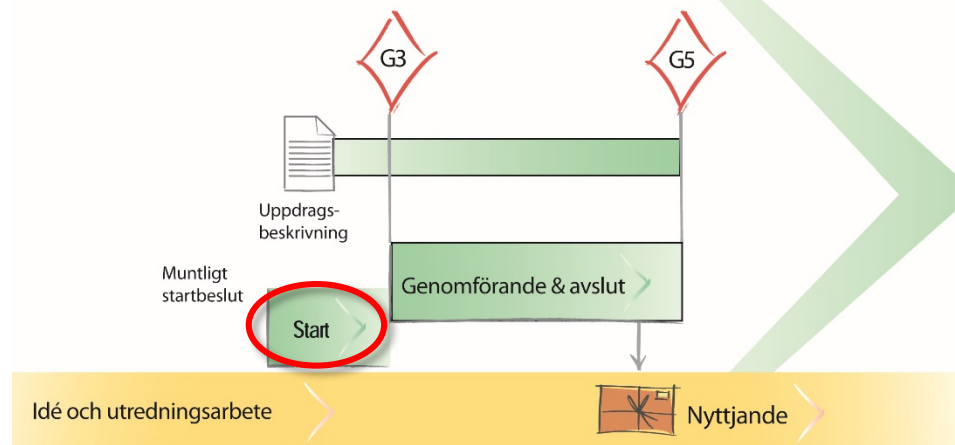
Genomförande & avslut

Nyttjande

Roller**Dokument**

OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version

Startfas

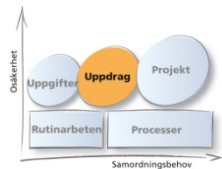


I denna fas görs förberedelser för att få ett effektivt genomförande och avslut. Ett väl utfört arbete i startfasen kan vara helt avgörande för uppdragets möjlighet att lyckas.

Några viktiga moment:

- Gå igenom bakgrund och hittills utfört arbete.
- Klargör uppdragets ambitionsnivå genom att beskriva effektmål.
- Beskriv uppdragets arena (mål, tids- och resursram samt övriga förutsättningar).
- Organisera uppdraget och beskriv hur samverkan ska fungera
- Planera och budgetera uppdraget.
- Förankra uppdraget internt och externt samt säkra resurser.
- Beskriv uppdragets möjligheter och risker, med förslag till åtgärder.
- Beskriv hur uppföljning av arbetet ska ske och resultatet levereras.

Genomförande & avslut



Läs mer om:

Flödet

Idé och utredning

Startfas

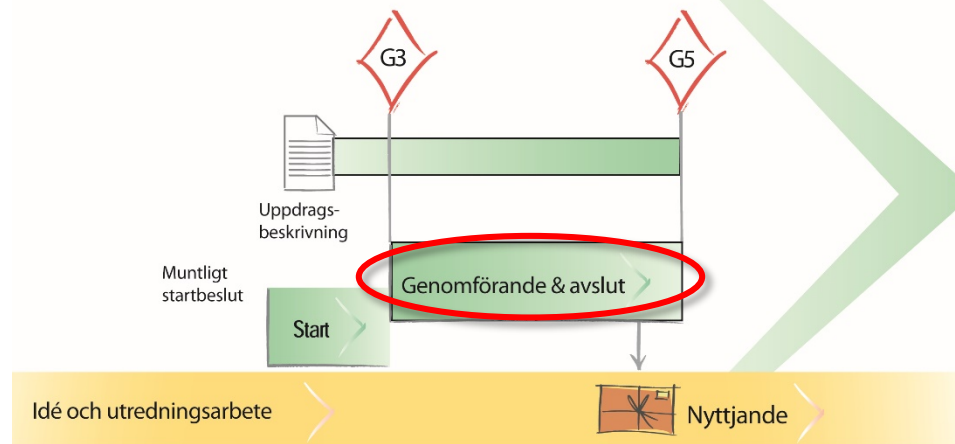
Genomförande & avslut

Nyttjande

Roller

Dokument

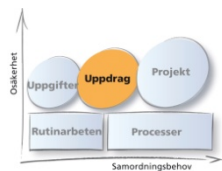
OBS! Använd alltid mallarna som finns på [navet](#) för senaste version



I denna fas utförs själva uppdragsarbetet. Tankarna från startfasen omsätts nu i praktiken.

Några viktiga moment:

- Utför uppdragsarbetet och ge stöd och ledning till personella resurser.
- Följ upp, ta fram prognoser, hantera ändringar och uppdatera planer.
- Bevaka risker och möjligheter och vidta åtgärder.
- Se till att kommunikationen fungerar, såväl inom uppdraget som med miljön.
- Leverera resultatet och se till att få mottagarens godkännande.
- Dokumentera måluppfyllelse och utfall, stäm av mot arena och notera restpunkter.
- Ange när effektmålen ska mätas och vem som är ansvarig.
- Avsluta all formalia och stäng uppdraget formellt.

**Läs mer om:****Flödet**

Idé och utredning

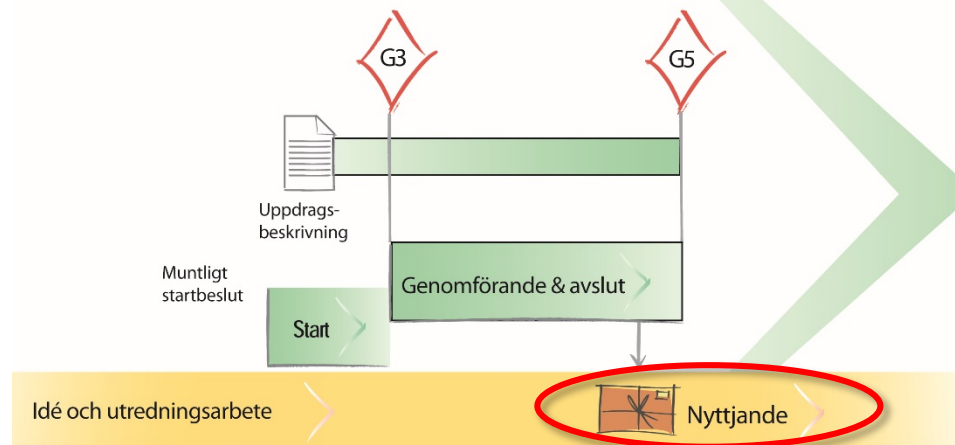
Startfas

Genomförande & avslut

Nyttjande**Roller****Dokument**

OBS! Använd alltid
mallarna som
[finns på navet](#)
för senaste version

Nyttjande



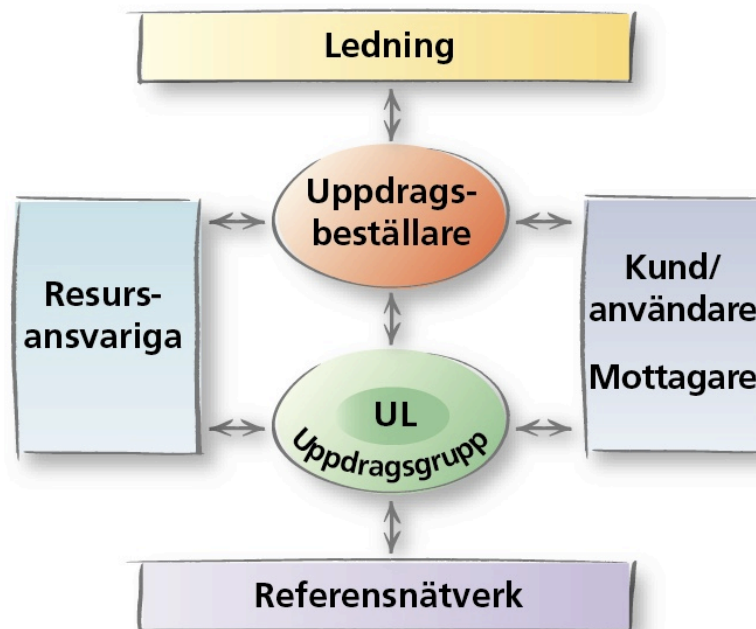
Uppdragets resultat tas i bruk. Detta är en spännande period där uppdragets resultat omsätts i praktisk nytta.

Mottagare:

- Genomför återstående implementeringsarbete.
- Arbetar med åtgärder för att realisera effektmålen.
- Tar emot och behandlar synpunkter och ändringsförslag.
- Genomför korrigeringar.

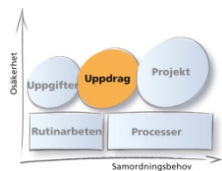
Den utsedda personen genomför effektmålsutvärdering.

Roller & samverkan



När uppdrag bemannas bör man utgå från vilken kompetens, tid och engagemang arbetet kräver och mindre från de befattningar olika personer har. Detta ger större flexibilitet när det enskilda uppdragets organisation utformas. Det är vanligt att en och samma person kan ha flera olika roller. Det är därför viktigt att vara på det klara med vilken roll respektive person har i olika sammanhang. Uppdragsorganisationen är dynamisk och varierar ofta över tiden.

Rollbeskrivningarnas syfte är att tydliggöra respektive individs huvudansvar i det enskilda uppdraget. Liksom i ett idrottslag är dock rollerna mindre statiska och måste överlappa varandra för att det gemensamma resultatet ska bli bra. Att de medverkande fyller sin roll och samverkar på ett naturligt sätt med de andra deltagarna är ofta en förutsättning för att uppdraget ska bli framgångsrikt.



Läs mer om:

Flödet

Grupper

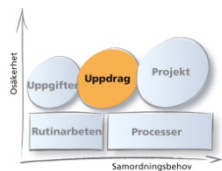
Uppdragsgrupp
Referensnätverk

Roller

Uppdragsledare
Uppdragsmedarbetare
Uppdragsbeställare
Resursansvariga
Mottagare
Användare

Dokument

OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version

**Läs mer om:****Flödet****Grupper**[Uppdragsgrupp](#)[Referensnätverk](#)**Roller**

Uppdragsledare

Uppdrags-
medarbetareUppdrags-
beställare

Resursansvariga

Mottagare

Användare

Dokument

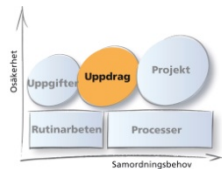
OBS! Använd alltid
mallarna som
[finns på navet](#)
för senaste version

Uppdragsgrupp

Uppdragets "kärna". Personer som aktivt arbetar i uppdraget

Uppdragsgruppen består av de aktiva medarbetarna och uppdragsledaren (UL). Gruppen ska vara anpassad efter varje enskilt uppdrag, det vill säga bemannad för att genomföra det aktuella arbetet.

Medlemmarna i gruppen har ett gemensamt ansvar för uppdragets totala resultat och måste därför både kunna åstadkomma individuella resultat och samverka med varandra.

**Läs mer om:****Flödet****Grupper**

Uppdragsgrupp

Referensnätverk

Roller

Uppdragsledare

Uppdrags-
medarbetareUppdrags-
beställare

Resursansvariga

Mottagare

Användare

Dokument

**OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version**

Referensnätverk

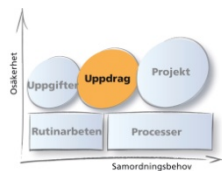
Personer som stödjer uppdragsarbetet eller är berörda av dess resultat

Referensnätverk, som ibland kallas referensgrupp, är normalt ingen formell grupp utan en samlingsbenämning för de individer som på olika sätt stödjer uppdraget.

- Ger synpunkter ur ett användar- eller intressentperspektiv.
- Stödjer uppdragsarbetet som specialister.
- Utför kortare arbetsinsatser i uppdraget.
- Tar löpande del av, vidarebefordrar och förankrar information om uppdraget.

Personer kan under sina mest aktiva perioder ingå i uppdragsgruppen, för att under övrig tid höra till referensnätverket.

Vid behov kan delar av referensnätverket organiseras som en eller flera grupper.

**Läs mer om:****Flödet****Grupper**

Uppdragsgrupp

Referensnätverk

Roller

Uppdragsledare

Uppdrags-
medarbetareUppdrags-
beställare

Resursansvariga

Mottagare

Användare

Dokument

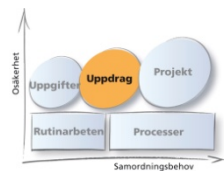
OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version

Uppdragsledare (UL)

Den som leder arbetet och ansvarar för att uppdragsmålen infrias

- Sätter sig in i uppdragets bakgrund och preliminära arena samt informerar samtliga medarbetare om dessa.
- Genomför intressentanalys och vidareutvecklar i samverkan med medarbetarna uppdragets arena.
- Fastställer i samverkan med uppdragsbeställaren uppdragets arena.
- Visualiserar uppdragets innehåll och resultat.
- Organiserar uppdraget och överenskommer med resursansvariga om förfogande av personella och övriga resurser.
- Planerar uppdraget.
- Hanterar osäkerhet i uppdraget, bl.a. genom aktiv riskstyrning.
- Motiverar medarbetarna och håller uppe tempot genom aktiv daglig ledning.
- Håller uppdragsbeställaren informerad om nuläget och eventuella avvikelser.
- Samverkar löpande med mottagare och användare.
- Sammanställer uppdragsstatus och underlag inför grindbeslut.
- Ansvarar inför uppdragsbeställaren för att uppdragsmålen infrias.
- Levererar uppdragets resultat.
- Överlämnar ansvaret till mottagare.
- Genomför erfarenhetsseminarium för att lära av arbetet och informerar om erfarenheterna.

En av uppdragsledarens mest centrala ansvar är att skapa förutsättningar och undanröja hinder, så att alla kan arbeta, samverka och kommunicera på ett enkelt sätt.

**Läs mer om:****Flödet****Grupper**

Uppdragsgrupp

Referensnätverk

Roller

Uppdragsledare

Uppdrags-
medarbetareUppdrags-
beställare

Resursansvariga

Mottagare

Användare

Dokument

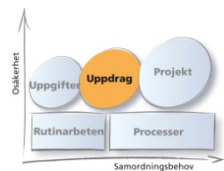
OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version

Uppdragsmedarbetare

Ingår i en uppdragsgrupp. De som aktivt bidrar i uppdragsarbetet.

- Sätter sig in i uppdragets bakgrund och preliminära arena.
- Vidareutvecklar i samverkan med uppdragsledaren uppdragets arena.
- Deltar aktivt i uppdragets planering och riskstyrning.
- Ansvarar för att den egna arbetsinsatsen schemaläggs och utförs.
- Samverkar med övriga medarbetare så att uppdragets mål infrias.
- Bidrar till ett bra arbetsklimat.
- Ger förslag till förbättringar och meddelar upptäckta avvikelser och förändringar.
- Rapporterar läge och resultat till uppdragsledaren.

Uppdragsmedarbetarnas motivation och möjlighet att kraftsamla i arbetet är ofta avgörande för uppdragets framgång.

**Läs mer om:****Flödet****Grupper**

Uppdragsgrupp

Referensnätverk

Roller

Uppdragsledare

Uppdrags-
medarbetareUppdrags-
beställare

Resursansvariga

Mottagare

Användare

Dokument

**OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version**

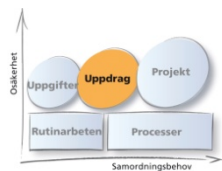
Uppdragbeställare

[Intern länk mellan ledning och projekt](#)

Den som ansvarar för det enskilda uppdragets verksamhetsnytta och effekter.

- Förtydligar effektmålen och värderar dessa i förhållande till insats och risker
- Kommer överens med uppdragsledaren om uppdragets arena inklusive uppdragets mandat
- Säkrar resurser för uppdraget
- Förankrar uppdraget hos intressenter, i ledningen och med resursansvariga.
- Hanterar intressekonflikter och säkrar att beslut fattas.
- Stödjer uppdragsledaren.
- Godkänner avslutet, leverans till användaren samt bevakar att överlämning till mottagare genomförs.
- Beslutar när och hur effektmålsutvärdering ska ske.
- Bevakar att erfarenheter från uppdraget blir dokumenterade och förmedlade.

Uppdragsbeställaren spelar en viktig roll för att förankra uppdraget hos ledningen och alla intressenter. Ett väl fungerande samspel med uppdragsledaren, där båda har förståelse för varandras roller och situation, är avgörande för framgång.

**Läs mer om:****Flödet****Grupper**

Uppdragsgrupp

Referensnätverk

Roller

Uppdragsledare

Uppdrags-
medarbetareUppdrags-
beställare

Resursansvariga

Mottagare

Användare

Dokument

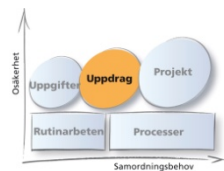
**OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version**

Resursansvariga

Länk mellan resurser och uppdrag. De som tillhandahåller personella och övriga egna resurser till uppdrag.

- Tar emot önskemål om kompetens och resurser.
- Sammanställer kompetens- och resursbehov och tillhandahåller resurser.
- Ansvarar för att egen personal har nödvändig kompetens och kan arbeta enligt etablerade rutiner och processer.
- Ansvarar för att övriga resurser (utrustning, metoder, material, etc.) uppfyller ställda krav och normer.
- Kommunikerar löpande kring kompetens- och resursbehov med uppdragsledare och medarbetare.
- Fördelar om resurser vid behov.

Resursansvariga, som ofta är linjechefer, ska se till att organisationens samlade resurser används på bästa sätt. Utmaningen är att balansera resursbehov och resurstillgång. Det gäller både att ha en aktuell bild av den löpande verksamhetens krav på resurser och att sätta sig in i de olika projektens och uppdragens behov. Samtidigt som det gäller att kunna säga ifrån när det inte går ihop. Resursansvariga är också de som främst ger personalen möjlighet att kraftsamla på de olika projekten och uppdragen.

**Läs mer om:****Flödet****Grupper**

Uppdragsgrupp

Referensnätverk

Roller

Uppdragsledare

Uppdrags-
medarbetareUppdrags-
beställare

Resursansvariga

Mottagare

Användare

Dokument

OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version

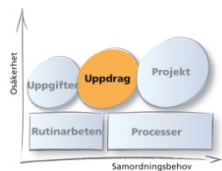
Mottagare

Den eller de personer som förvaltar uppdragets resultat

- Ansvarar för fortsatt verksamhet, t ex drift, förvaltning och kompetensutveckling.
- Sätter sig tidigt in i uppdraget, dess resultat och effektmål.
- Beskriver och kommunicerar fortlöpande sina förväntningar.
- Bidrar med synpunkter under uppdragets gång.
- Informerar berörda om nya kontaktvägar och kontaktpersoner.
- Tar emot och ansvarar för restpunktlista.
- Tar emot synpunkter på uppdragets resultat och implementerar förbättringar.

Mottagare har ett viktigt ansvar att säkerställa att resultatet förvaltas på ett bra sätt. Att mottagare är utsedda att ta över ansvaret efter överlämning är viktigt för att uppdragen ska kunna avslutas i tid och dess deltagare skall kunna ägna sig åt nya åtaganden.

Mottagare är också naturliga diskussionspartners till uppdragsledaren, t ex kring kriterier för avslut.

**Läs mer om:****Flödet****Grupper**

Uppdragsgrupp

Referensnätverk

Roller

Uppdragsledare

Uppdrags-
medarbetareUppdrags-
beställare

Resursansvariga

Mottagare

Användare

Dokument

**OBS! Använd alltid
mallarna som
finns på navet
för senaste version**

Användare

Den eller de personer som använder uppdragets leverans

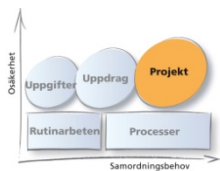
Användare

- Beskriver och kommunicerar fortlöpande sina krav och önskemål samt deras bakgrund.
- Beskriver och kommunicerar övriga förväntningar, t.ex. hur informationsutbyte ska ske.
- Följer uppdraget under uppdragets gång och ger återkoppling.
- Säkerställer via genomgångar och prov att krav och önskemål infriats.
- Meddelar önskemål om leveranssätt och tar emot leveransen.

Användaren har en svår balansgång mellan att vara tydlig med sina krav och önskemål, samtidigt som det gäller att beskriva verkligheten som inte alltid är så tydlig. Diskutera tidigt hur vi ska hantera frågor där det vid start saknas något klart svar och hur vi ska handskas med kommande förändringar.

Förtroende mellan användare och uppdragsledaren underlättar arbetet. Se till att ha en god dialog tidigt.

Flödet för projekt



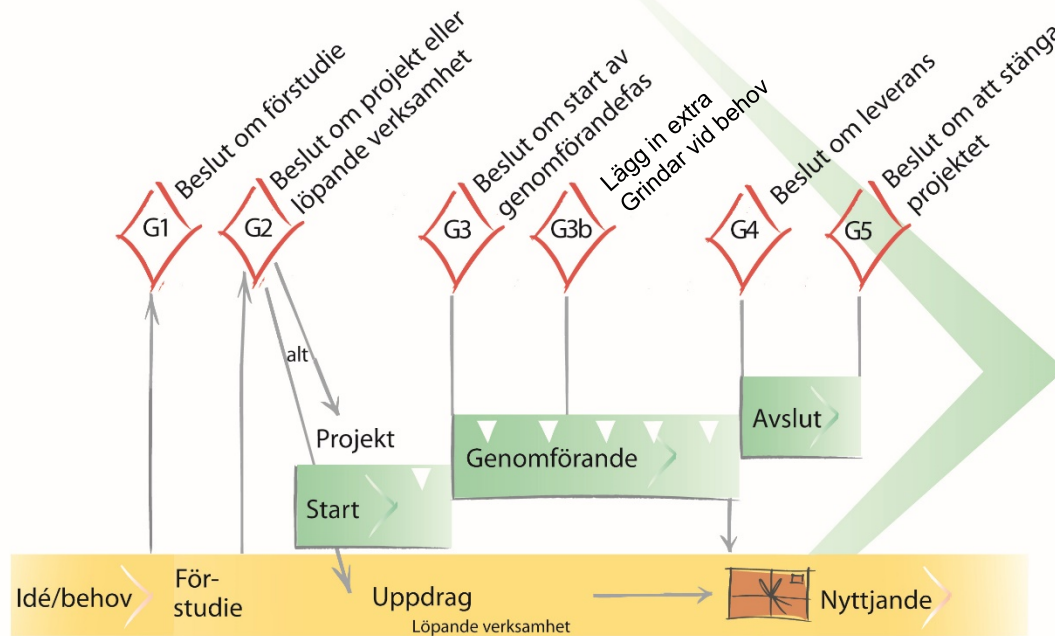
Läs mer om:

Projektlödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektlödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

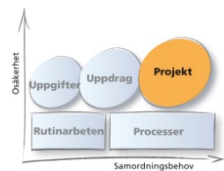


Klicka på de olika bildelementen för mer information

Projektlödet visar på ett överskådligt sätt projektets förlopp från idé till nyttjande.

Vi illustrerar projektlödet med ett antal faser och beslutspunkter, så kallade grindar. Faserna innehåller olika arbetsmoment som ska utföras och grindarna är framåtriktade beslutspunkter där projektets prioritet och nytta prövas.

Denna uppdelning av förloppet ger erfarenhetsmässigt en mer genomtänkt struktur åt projektarbetet och högre kvalitet genom att arbetet fokuseras på de viktigaste aktiviteterna.

**Läs mer om:**

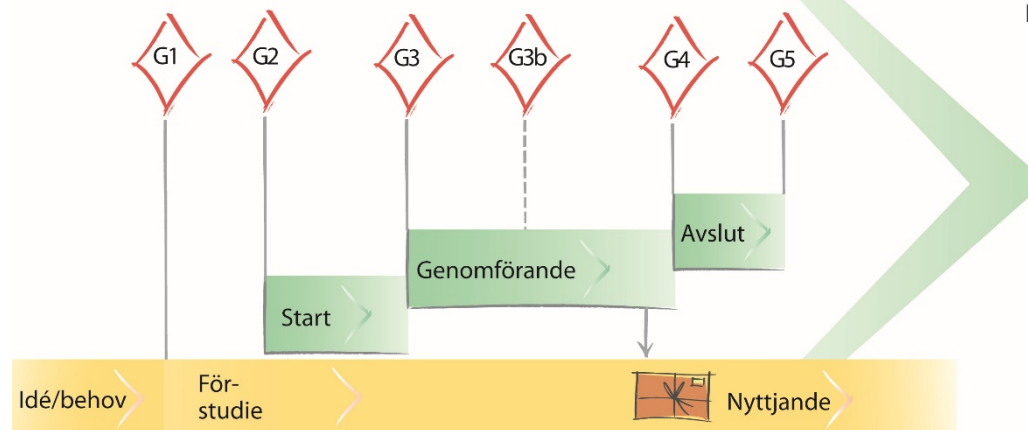
Projektlödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektlödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

Projektlödet – Idé/behovsfas

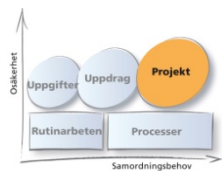


Klicka på de olika bildelementen för mer information

Med ett rikt idéflöde och med en systematisk idé/behovshantering ökar förutsättningarna att göra rätt val för kommande projekt.

Några viktiga moment:

- Utveckla och beskriva idéer
- Sammanställ och värdera idéerna, utgå från mallen "Idéfas"
- Ge återkoppling till dem som kommit med idéerna
- Beslutsfattare i linjen väljer vilka idéer som skall bearbetas vidare (G1)

**Läs mer om:**

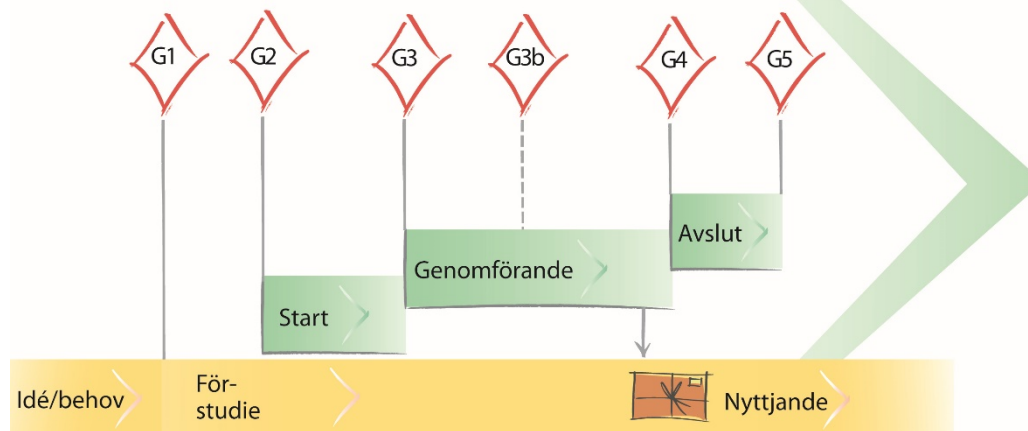
Projektflödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektflödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

Projektflödet - Förstudiefas

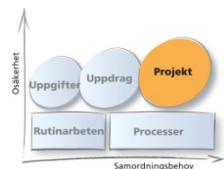


Klicka på de olika bildelementen för mer information

I denna fas studeras idén ur en vid synvinkel. Det gäller att söka, beskriva och välja alternativ samt bedöma idéns värde och genomförbarhet. Avsikten är att öka förståelsen och kunskapen om idén genom att beskriva varför och hur den bör förverkligas och vilket resultat som kan uppnås. Förstudien kan vara olika omfattande. Inför mindre projekt kan det räcka med ett par timmar, inför större projekt kan förstudien genomföras som förprojekt

Några viktiga moment:

- Beskriv bakgrund och omgivning inklusive effektmål
- Identifiera intressenter och deras behov samt egna önskemål
- Ta ställning till om idén ska förverkligas i form av ett projekt eller gå vidare i linjen som uppdrag
- Beskriv möjliga projektmål (resultat) samt dess effektmål
- Gör en grov uppskattning av kompetens- och resursbehov samt tidsåtgång för genomförandet

**Läs mer om:**

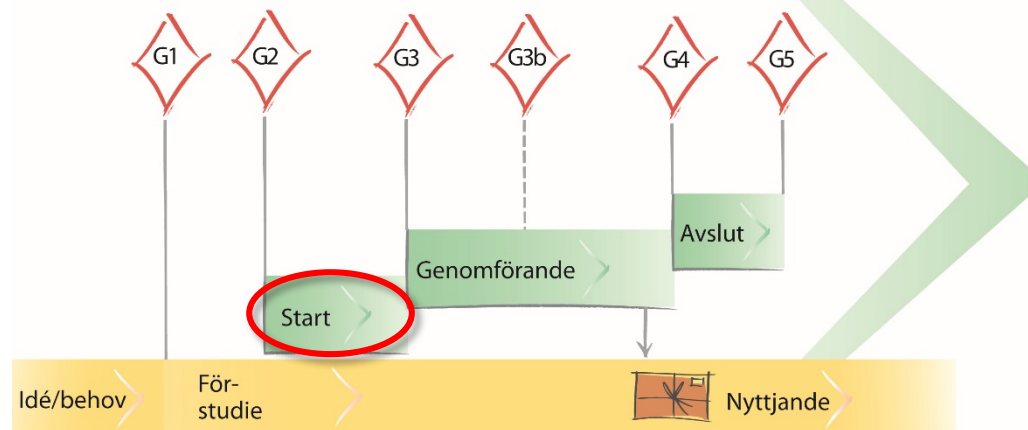
Projektlödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektlödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

Projektlödet - Startfas

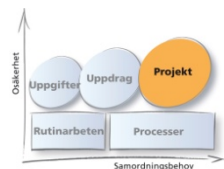


Klicka på de olika bildelementen för mer information

I denna fas görs förberedelser för att få ett effektivt projektgenomförande. Ett väl utfört arbete i startfasen kan vara helt avgörande för projektets möjlighet att lyckas. Informationen som arbetas fram under startfasen läggs in i dokumentet "Projektbeskrivning" som ska godkännas av projektbeställaren i G3.

Några viktiga moment: (se verktyg)

- Gå igenom bakgrund och hittills utfört arbete
- Gör en intressentanalys
- Klargör projektets ambitionsnivå genom att beskriva effektmål
- [Beskriv projektets mål](#) (Projektmål, tids- och resursram samt övriga förutsättningar)
- [Visualisera projektet](#), gärna med hjälp av olika strukturbilder
- [Organisera projektet](#) och beskriv hur samverkan skall fungera, såväl inom projektet som med projektmiljön
- Planera och budgetera projektet
- Förankra projektet internt och externt samt säkra resurser
- Beskriv projektets möjligheter och risker, med förslag till åtgärder
- Beskriv hur uppföljning av arbetet ska ske

**Läs mer om:**

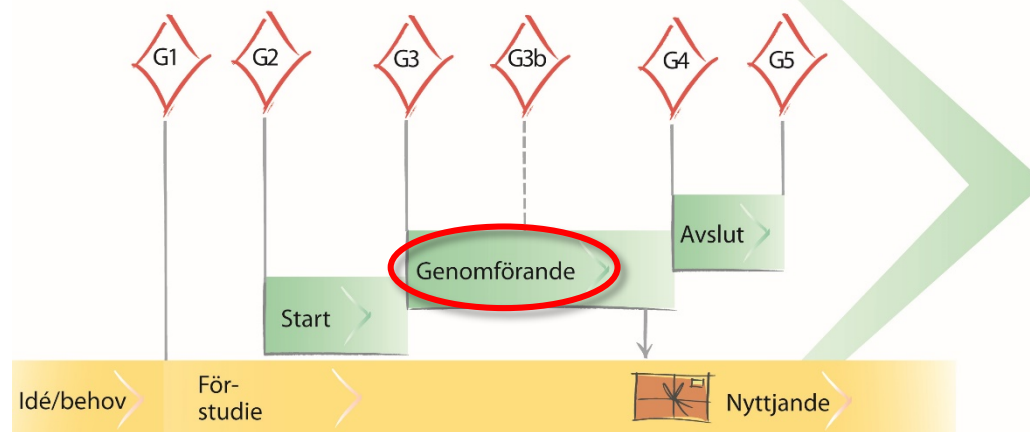
Projektlödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektlödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

Projektlödet - Genomförandefas

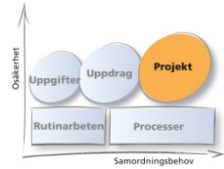


Klicka på de olika bildelementen för mer information

I denna fas utförs själva projektarbetet. Tankarna från startfasen omsätts nu i praktiken.

Några viktiga moment:

- Utför projektarbetet
- Håll uppe tempot genom aktiv daglig ledning
- Säkra, bibehåll och släpp resurser
- Följ upp prestanda/kvalitet, tid och kostnad samt ta fram prognoser
- Bevaka risker och möjligheter, vidta åtgärder
- Hantera, bered, besluta och utför ändringar – uppdatera planer
- Bedöm projektet mot effektmålen och ändra vid behov inriktning (grindbeslut)
- Se till att kommunikationen fungerar, såväl inom projektet som med projektmiljön
- Projektresultatet godkänns av Projektbeställaren och levereras till användaren (G4)

**Läs mer om:**

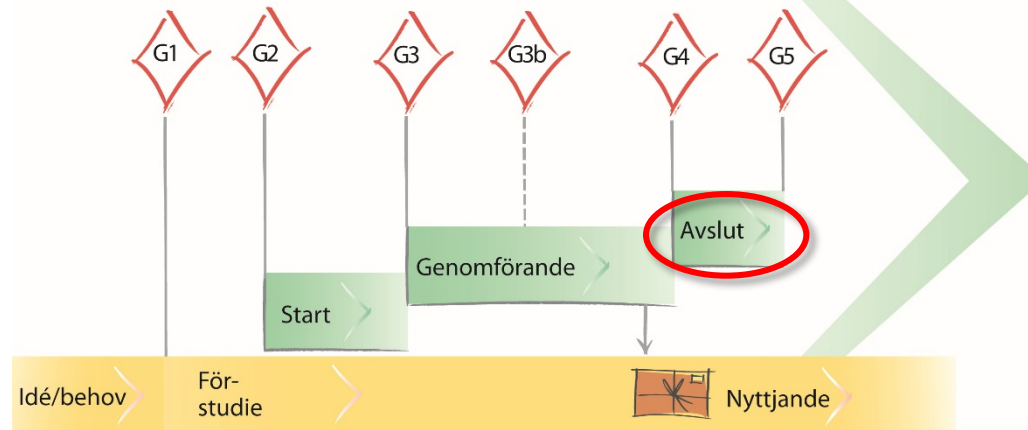
Projektlödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektlödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

Projektlödet - Avslutsfas

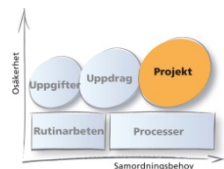


Klicka på de olika bildelementen för mer information

För att få ett tydligt avslut finns en separat fas där projektet stängs och erfarenheter återförs.

Några viktiga moment:

- Dokumentera måluppfyllelse och utfall, stäm av mot projektets arena
- Notera restpunkter, ange hanteringsgång och ansvarig per punkt
- Håll ett erfarenhetsseminarium och fira projektets slut
- Dokumentera och sprid erfarenheter
- Avsluta all projektformalia (ekonomi, projektkonton m.m.)
- Beskriv hur och när effektmålen ska mätas och vem som är ansvarig
- Lämna över ansvaret för projektets resultat till projektets interna mottagare
- Informera intressenter om kontaktpersoner för framtiden
- Stäng projektet formellt

**Läs mer om:**

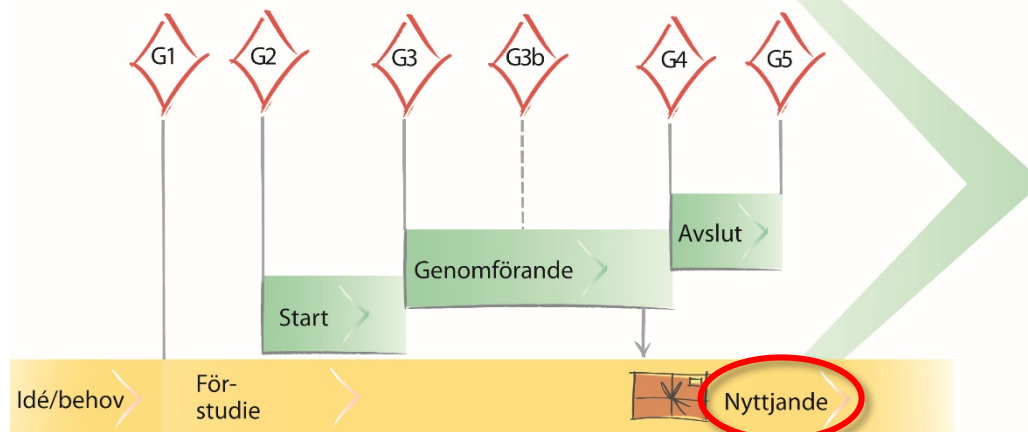
Projektflödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektflödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

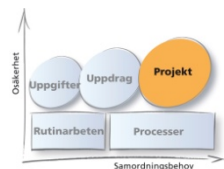
Projektflödet - Nyttjande



Klicka på de olika bildelementen för mer information

Projektets resultat levereras och tas i bruk. Detta är en spännande period där projektets resultat omsätts i praktisk nytta.

Effektmålsutvärdering genomförs och återrapporteras.



Läs mer om:

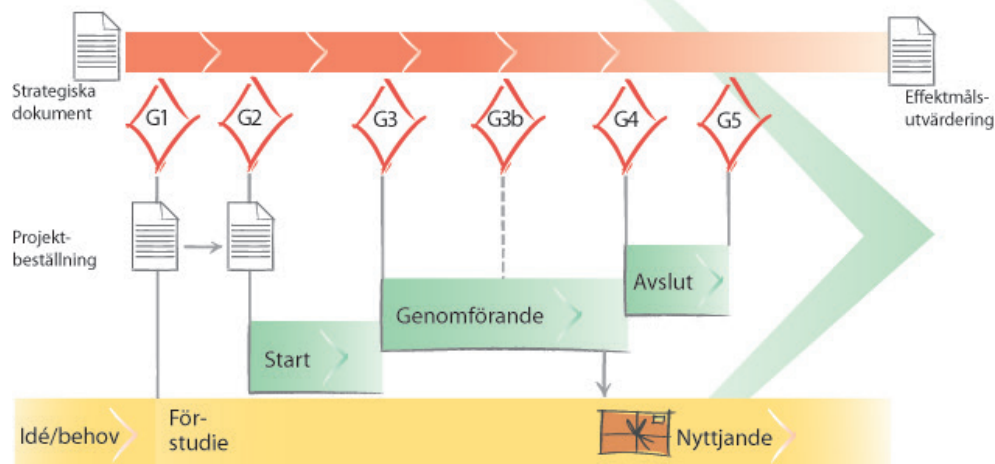
Projektlödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektlödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

Projektlödet ur Projektbeställarens perspektiv

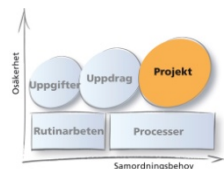


Klicka på de olika bildelementen för mer information

Projektbeställaren anger i Projektbeställningen hur projektet kan stödja att Vetenskapsrådet uppfyller de uppgifter myndigheten har i sin instruktion. **Projektbeställningen** beskriver projektets arena och ger mål, ramar och förutsättningar för projektet. Den utgör en kvittens på att projektledaren och projektbeställaren är överens om dessa. Projektbeställningen ska uppdateras vid behov.

Efter projektets leverans ansvarar projektbeställaren för att effektmålen följs upp och dokumenteras. **Effektmålsutvärderingen** används för att, viss tid efter projektets leverans, dokumentera i vilken grad effektmålen uppnåtts.

Grindarna är framåtriktade beslutspunkter där projektets nytta prövas. Här tar Projektbeställaren ställning till om nästa fas ska påbörjas eller inte.



Läs mer om:

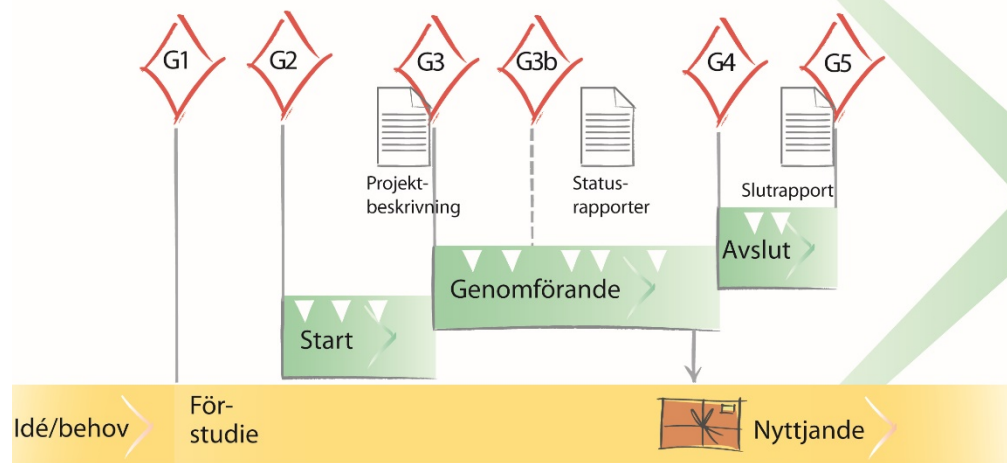
Projektlödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektlödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

Projektlödet ur Projektledarens perspektiv

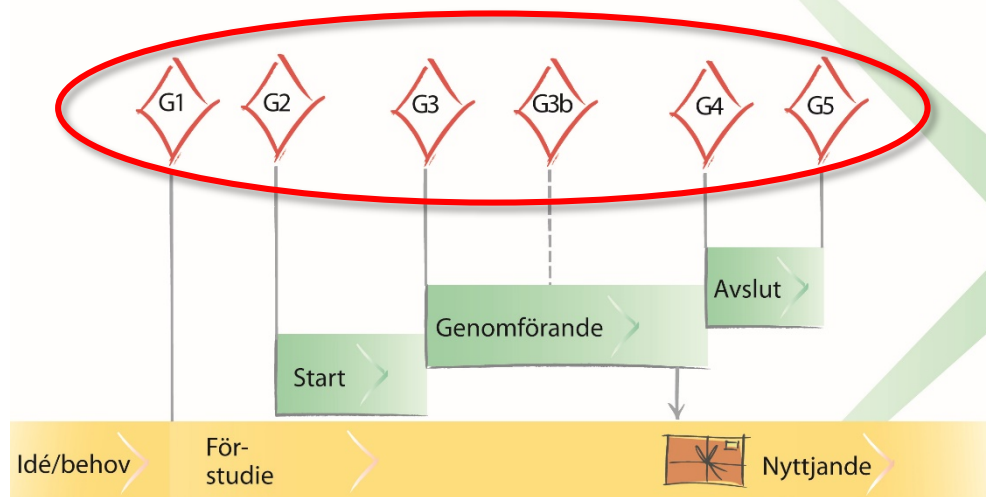


Klicka på de olika bildelementen för mer information

Projektmodellen sedd ur projektledarens perspektiv fungerar som en ledstång under projektets genomförande. Indelningen i faser ger en fokusering i arbetet och befrämjar kvalitén i resultatet. Genom att föra in [milstolpar](#) i projektet kan viktiga resultat längs vägen tydliggöras och uppmärksammas. Detta ger också möjligheten till resultatorienterad uppföljning.

[Projektbeskrivningen](#) är projektgruppens operativa plan, som bland annat beskriver projektet och tankar kring hur arbetet skall bedrivas. Projektbeskrivningen upprättas i början av projektet och uppdateras vid större förändringar. [Statusrapporter](#) används för att redovisa projektets nuläge för projektbeställaren och [slutrapporten](#) beskriver projektets måluppfyllelse, vunna erfarenheter, mm.

Projektlödet - Grindbeslut



Klicka på de olika bildelementen för mer information

Läs mer om:

Projektlödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektlödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

Milstolpar

Grindarna ger projektbeställaren möjlighet till reflektion, genomlysning och prövning av projektet. Dessa grindar är tvingande, ytterligare grindar läggs in vid behov.

Viktiga frågeställningar vid varje grind är t ex:

- Projektets nyttoeffekter på lång och kort sikt
- Värdering av nyttoeffekterna i förhållande till resurs- och kompetensbehov
- Risker på kort och lång sikt
- Projektets status och föreslagna inriktning för nästa fas
- Tillgängliga resurser för det fortsatta arbetet

Syfte med respektive grindbeslut:

G1 gå vidare med en idé/behov och starta en förstudie?

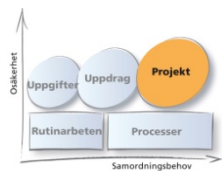
G2 påbörja startfasen av projektet, gå vidare med uppdrag i löpande verksamhet?

G3 inleda genomförandefasen?

G3b (vid behov) fullfölja genomförandefasen? Strategiska beslut.

G4 beslut om leverans, nyttja projektets resultat och starta avslutsfasen?

G5 godkänna resultatet av avslutsfasen och stänga projektet?



Läs mer om:

Projektflödet ur projektbeställarens perspektiv

Projektflödet ur projektledarens perspektiv

Grindar

[Milstolpar](#)

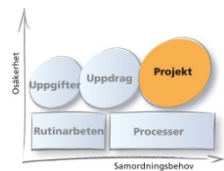
Milstolpar

Med milstolpe menas ett resultat som ska uppnås under projektets gång. Med hjälp av milstolpar säkerar man att viktiga resultat identifieras. Att milstolparna uppmärksammar planerade och uppnådda resultat i projektet är till nytta vid löpande planering i genomförandefasen. Milstolparna är också ett kraftfullt verktyg för uppföljning.

Milstolpar möjliggör flexibel planering i flera nivåer, där de som arbetar i projektet själva kan planera hur de ska nå de resultat som behövs för att nå respektive milstolpe.



Projektmodell – Roller & samverkan



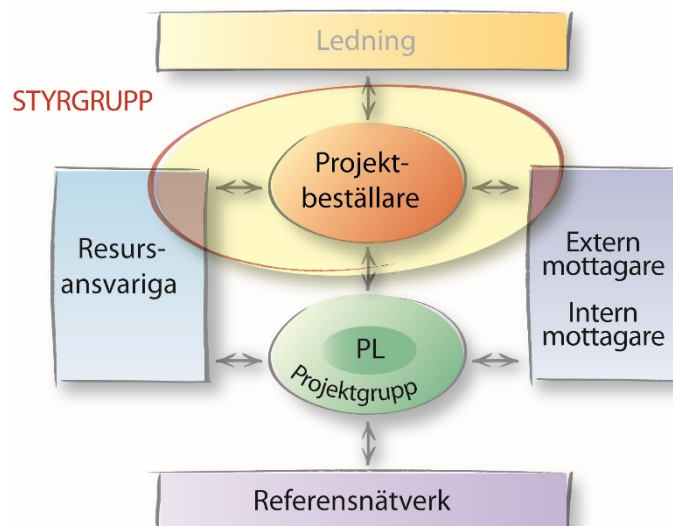
Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare



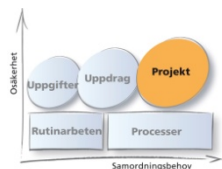
Klicka på de olika bildelementen för mer information

Läs mer om:

[Projektmedarbetare](#)
[Delprojektledare](#)

När projekt bemannas bör man utgå från vilken kompetens, tid och engagemang uppgiften kräver och mindre från de befattningar olika personer har i företagets linjeorganisation. Detta ger större flexibilitet när det enskilda projektets organisation utformas. Det är vanligt att en och samma person kan ha flera olika roller. Det är därför viktigt att vara på det klara med vilken roll respektive person har i olika sammanhang. Projektorganisationen är dynamiska och varierar ofta över tiden.

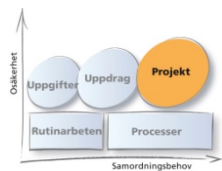
Rollbeskrivningarnas syfte är att tydliggöra respektive individs huvuduppgifter i det enskilda projektet. Liksom i ett idrottslag är dock uppgifterna mindre statiska och måste överlappa varandra för att det gemensamma resultatet ska bli bra. Att de medverkande fyller sin roll och samverkar på ett naturligt sätt med de andra deltagarna är ofta en förutsättning för att projektet ska ha framgång.

**Läs mer om:****Grupper**[Projektgrupp](#)[Referensnätverk](#)[Styrgrupp](#)**Roller**[Projektledare](#)[Projektmedarbetare](#)[Projektbeställare](#)[Resursansvariga](#)[Delprojektledare](#)[Intern mottagare](#)[Extern mottagare](#)

Projektgrupp

Projektets "kärna". Personer som aktivt arbetar i projektet

Projektgruppen planerar och genomför arbetet och skapar projektresultatet. Den ska vara anpassad efter varje enskilt projekt, det vill säga bemannad för att lösa den aktuella uppgiften. Medlemmarna i gruppen har ett gemensamt ansvar för projektets totala resultat och måste därför både kunna åstadkomma individuella resultat och samverka med varandra.



Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp

Referensnätverk

Styrgrupp

Roller

Projektledare

Projektmedarbetare

Projektbeställare

Resursansvariga

Delprojektledare

Intern mottagare

Extern mottagare

Referensnätverk

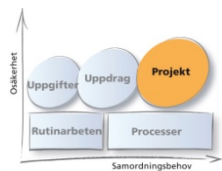
Personer som stödjer projektarbetet eller är berörda av dess resultat

Referensnätverk, som ibland kallas referensgrupp, är normalt ingen formell grupp utan en samlingsbenämning för de individer som på olika sätt stödjer projektet.

Vid behov kan delar av referensnätverket organiseras som en eller flera grupper.

- Referensnätverket **ger råd** inför beslut rörande projektets mål, leveranser och planer
- **Ger synpunkter** ur ett användarperspektiv
- Ger (som specialist) synpunkter på lösningar eller metoder
- **Tar löpande del av** och vidarebefordrar information om projektet
- **Utför** kortare arbetsinsatser i projektet

Personer kan under sina mest aktiva perioder ingå i projektgruppen, för att under övrig tid höra till referensnätverket.



Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare

Styrgrupp

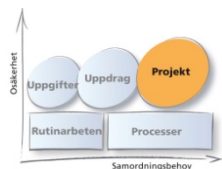
Personer som stödjer projektbeställaren

- Styrgruppen **undanröjer hinder** för projektet
- **Stödjer** projektledaren och beställaren
- **Hjälper till** att förankra projektet hos olika intressenter
- **Följer upp** projektets resultat och deltar i beslut
- **Medverkar vid prioritering** av resurser

De olika styrgruppsmedlemmarnas ansvar bör klargöras tidigt.

I en skräddarsydd styrgrupp ska projektbeställaren vara ordförande. Styrgruppen avlastar och stödjer projektbeställaren, men övertar inte dennes totalansvar för projektet.

I projektmiljöer där många projekt drivs samtidigt kan styrgruppen vara gemensam för flera projekt inom ett verksamhetsområde. Uppgifterna i gruppen är då många gånger främst inriktade på koordinering av den gemensamma projektportföljen.



Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare

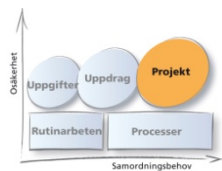
Projektledare

Den som leder arbetet och ansvarar för att projektmålen infrias

- Projektledaren **sätter sig in i** projektets bakgrund, effektmål och förutsättningar samt informerar samtliga medarbetare om dessa (utgår från projektbeställningen)
- **Formulerar** i samverkan med projektmedarbetarna projektets mål och avgränsningar
- **Beskriver** projektets arena och **kommer överens** med projektbeställaren om denna
- **Visualiserar** projektets innehåll och resultat
- **Planerar** projektet
- **Kommer överens** med resursansvariga om förfogande av personella och övriga resurser
- **Motiverar** medarbetarna och förankrar projektet i organisationen
- **Håller uppe tempot** genom aktiv daglig ledning
- **Hanterar osäkerhet** i projektet, bl.a. genom aktiv riskstyrning
- **Håller projektbeställaren informerad** om nuläget och eventuella avvikelser, bl.a. genom statusrapporter
- **Håller kontakt** med intern mottagare och extern mottagare
- **Sammanställer** projektstatus och underlag inför grindbeslut
- **Ansvarar** inför projektbeställaren för att projektmålen infrias
- **Levererar** projektets resultat till extern mottagare
- **Överlämnar** ansvaret till intern mottagare
- **Genomför erfarenhetsseminarium** för att lära av arbetet, skriver slutrapport och informerar om erfarenheterna

En av projektledarens mest centrala uppgifter är att skapa förutsättningar och undanröja hinder, så att alla kan arbeta, samverka och kommunicera på ett enkelt sätt.

Se även [Delprojektledare](#)



Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

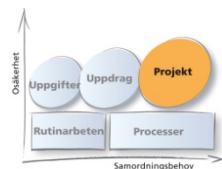
Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare

Projektmedarbetare

Ingår i en projektgrupp - de som aktivt bidrar i projektarbetet

- **Projektmedarbetaren sätter sig in i** projektets bakgrund, effektmål, ramar och förutsättningar
- **Medverkar** vid formulering av projektmål och planering
- **Ansvarar för** att den egna överenskomna arbetsinsatsen utförs
- **Samverkar med** övriga medarbetare så att projektets mål infrias
- **Bidrar till** ett bra arbetsklimat
- **Ger förslag till** förbättringar och meddelar upptäckta avvikelser och förändringar
- **Rapporterar** läget och resultat till projektledaren

Projektmedarbetarnas motivation och möjlighet att kraftsamla på uppgiften är ofta avgörande för projektets framgång.



Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare

Rollen – Projektbeställaren

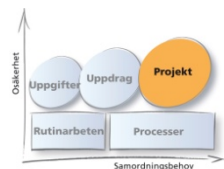
Intern länk mellan ledning och projekt

Projektbeställarens linjetillhörighet

Den som ansvarar för det enskilda projektets verksamhetsnytta och effekter.

- **Förtydligar** effektmålen och **värderar** dessa i förhållande till insats och risker samt beskriver **kopplingen** till strategiska dokument
- **Beslutar** om att starta projektet och tillsätter en för uppgiften lämplig projektledare utses
- **Tilldelar resurser och ansvarar** för att resursansvariga tillhandahåller överenskomna resurser
- **Kommer överens** med projektledaren om projektets arena inklusive projektledarens mandat
- **Stödjer** projektledaren, t.ex. med förankring hos intressenter
- **Förankrar** projektet i ledningen och håller den informerad
- **Tar beslut** om grindpassage eller eventuell nedläggning
- **Beslutar** när projektet riskerar att hamna utanför den överenskomna arenan
- **Bevakar** att projektets resultat levereras till extern mottagare och att ansvaret för resultatet övergår till den interna mottagaren
- **Godkänner** projektavslutet, där bl.a. erfarenheter från projektet har dokumenterats och förmedlats

Projektbeställaren bör ha ett mycket stort mandat att agera för ledningens räkning i det enskilda projektet. Projektbeställaren spelar en viktig roll för att förankra projektet hos alla intressenter och har det övergripande ansvaret för relationen med extern beställare. Ett väl fungerande samspel med projektledaren, där båda har förståelse för varandras roller och situation, är en viktig ingrediens i ett bra projektarbete.



Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare

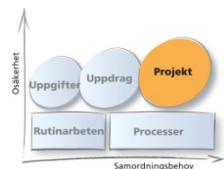
Roller – Resursansvarig (ofta Linjechefen)

Länk mellan resurser och projekt

De som tillhandahåller personella och övriga egna resurser till projekten.

- **Resursansvarig tar emot önskemål** om kompetens och resurser från projektledare
- **Sammanställer** de olika projektens kompetens- och resursbehov
- **Ansvarar** för att egen personal har nödvändig kompetens och kan arbeta enligt de rutiner och processer som finns
- **Ansvarar** för att övriga resurser (utrustning, metoder, material etc.) uppfyller ställda krav och normer
- **Tillhandahåller** personella och övriga resurser till projekten (överenskommelse med Projektbeställaren)
- **Kommunicerar löpande** kring kompetens- och resursbehov med projektledare och medarbetare
- **Fördelar om** resurser vid behov

Resursansvariga, som ofta är linjechefer, ska se till att organisationens samlade resurser används på bästa sätt. De har den svåra uppgiften att balansera resursbehov och resurstillgång. Det gäller både att ha en aktuell bild av den löpande verksamhetens krav på resurser och att sätta sig in i de olika projektens behov. Samtidigt som det gäller att kunna säga ifrån när det inte går ihop. Resursansvariga är också de som främst ger personalen möjlighet att kraftsamla på de olika projekten och uppdragen.

**Läs mer om:****Grupper**

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

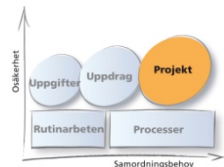
Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare

Roller - Delprojektledare

Den som leder arbetet i ett delprojekt och ansvarar för att dess mål infrias

Delprojektledare utses när projektet är så stort eller komplext att det delas in i delprojekt. Då är det en utmaning att se till att delprojektets egna mål uppnås samtidigt som detta ska leda till att hela projektets mål infrias. Delprojekt kan ge deltagarna möjlighet att bedriva arbetet i väl fungerande mindre grupper även när projekten är större.

- Delprojektledaren sätter sig in i projektets bakgrund, effektmål och förutsättningar samt kommer överens med projektledaren vad som ska ingå i delprojektet
- Formulerar i samverkan med sina medarbetare delprojektets mål och avgränsningar
- Beskriver delprojektets arena och kommer överens med projektledaren om denna
- Visualiserar delprojektets innehåll och resultat
- Planerar delprojektet
- Överenskommer med resursansvariga om förfogande av personella och övriga resurser
- Skapar förutsättningar och undanröjer hinder så att alla kan arbeta, samverka och kommunicera på ett enkelt sätt
- Håller uppe tempot genom aktiv daglig ledning
- Motiverar medarbetarna och förankrar delprojektet i organisationen
- Hanterar osäkerhet i delprojektet, bl.a. genom aktiv riskstyrning
- Håller projektledaren och övriga delprojektledare informerade
- Ansvarar inför projektledaren för att delprojektets mål infrias och att dessa harmonierar med övriga delar av projektet
- Genomför erfarenhetsseminarium för att lära av arbetet



Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare

Rollen – Intern mottagare

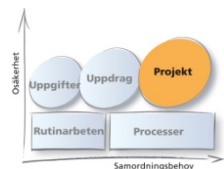
Intern mottagare – tar över efter leverans

Den eller de personer i den egna organisationen som tar över ansvaret för projektets resultat efter leverans.

- **Ansvarar för fortsatt verksamhet**, t ex intern drift och förvaltning
- Interna mottagaren **sätter sig in i** projektets resultat och effektmål
- **Bidrar** med synpunkter under projektets gång
- **Tar över ansvaret** för projektets resultat efter leverans
- **Informerar** det egna företaget och extern mottagare att överlämning skett och om nya kontaktvägar och kontaktpersoner
- Tar emot och ansvarar för **restpunktlista**
- **Tar emot synpunkter** på projektets resultat från egen organisation och eventuell extern mottagare
- Gör effektmålsutvärdering om detta överenskommit med projektbeställaren

Den interna mottagaren har en viktig uppgift i att säkerställa "livet efter leverans", en oftast längre period där projektets resultat nyttjas. Att någon är utsedd att ta över ansvaret efter leverans är viktigt för att projekten ska kunna avslutas i tid och dess deltagare ska kunna ägna sig åt nya uppgifter.

Den interna mottagaren är också en naturlig diskussionspartner till projektledaren, t ex kring kriterier för projektslut.



Läs mer om:

Grupper

Projektgrupp
Referensnätverk
Styrgrupp

Roller

Projektledare
Projektmedarbetare
Projektbeställare
Resursansvariga
Delprojektledare
Intern mottagare
Extern mottagare

Rollen – Extern mottagare/användare

Den eller de personer som använder projektets leverans

Extern mottagare/användare

- **Beskriver och kommunicerar** fortlöpande sina krav och önskemål
- Beskriver och kommunicerar övriga förväntningar, t.ex. hur informationsutbyte ska ske
- **Följer projektet** under projektets gång och ger återkoppling
- **Säkerställer** via genomgångar och ev. tester att krav och önskemål infriats

Externa mottagaren

- **Meddelar önskemål** om leveranssätt och tar emot leveransen
- **Meddelar förändringar** i krav, önskemål och övriga förutsättningar

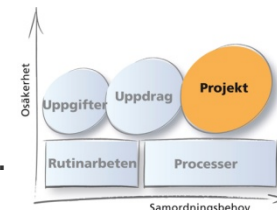
Den externa beställaren/användaren har en svår balansgång mellan att beskriva en upplevd verklighet och samtidigt vara tydlig med sina krav och önskemål när det gäller projektets resultat. Det gäller att diskutera hur vi ska hantera frågor där det vid projektstart saknas klara svar samt att komma överens om och hur vi ska agera vid kommande förändringar.

Förtroende mellan användaren och projektledaren underlättar arbetet. Se till att ha en god dialog tidigt.

Lika viktigt är det att det finns ett förtroende med avseende på affärsmässiga aspekter mellan den interna projektbeställaren och den externa mottagaren.

OBS! Använd alltid mallarna som finns på navet för senaste version

Dokumentmallar – Projekt



Projektbeställaren

Idébeskrivning: Beskriver projektidén och den nytta som kan förväntas. Underlag för om förstudie ska inledas eller ej.

Beställning av förstudie: Beskriv förstudiens arena med mål, ramar och övriga förutsättningar.

Projektbeställning: Beskriver projektets arena med mål, ramar och förutsättningar samt hur uppföljning ska ske. Ger mandat till projektledaren och säkerställer att projektbeställare och projektledare är överens.

Grindbeslut: Beskriver bedömningar och grindbeslut. Dokumenterar besluten och gör dem tillgängliga. Säkrar en gemensam bild av besluten.

Effektmålsutvärdering: Dokumenterar utvärdering av effektmålen viss tid efter att projektet avslutas

Projektledaren

Projektbeskrivning: Projektgruppens överenskommelse med projektbeställaren samt projektgruppens operativa plan för hur projektet ska organiseras och genomföras. Ger projektgruppen en gemensam bild av projektet.

Statusrapport: Beskriver projektets nuläge och ger prognoser för framtiden. Klargör behov av stöd till projektet från projektbeställare och omvärld. Visar på möjligheter, risker och ger varningssignaler. Ger projektbeställare och projektgrupp överblick av situationen.

Slutrapport: Redogör för projektets måluppfyllelse. Förmedlar vunna erfarenheter. Anger ansvariga för ev. restpunkter och utvärdering av effektmål.

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

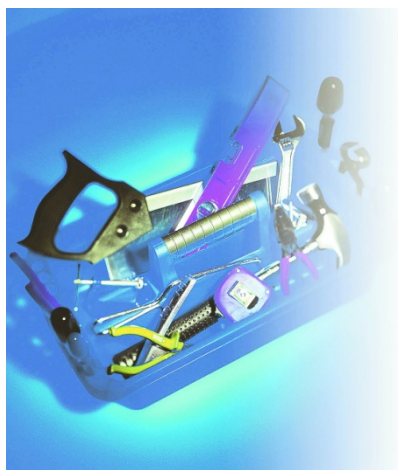
Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Introduktion

Här ges kortfattade beskrivningar av hur vissa verktyg används. Beskrivningarna är gjorda för att vara ett stöd i det operativa projektarbetet och förutsätter grundkunskaper i projektarbete. Varför olika verktyg används och är viktiga framgår inte här, utan beskrivs i våra projektledarutbildningar och i vår utbildningsdokumentation.

Flertalet verktyg och sätt att använda dem är valda dels för att nå ett visst resultat men också för att skapa delaktighet, förankring och gemensamma bilder. En förutsättning för effektivt, kreativt och motiverande projektarbete.



Den här verktygslådan kan användas oavsett om det är ett projekt, uppdrag eller uppgift.

**Läs mer om:****Tänk efter före!**

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

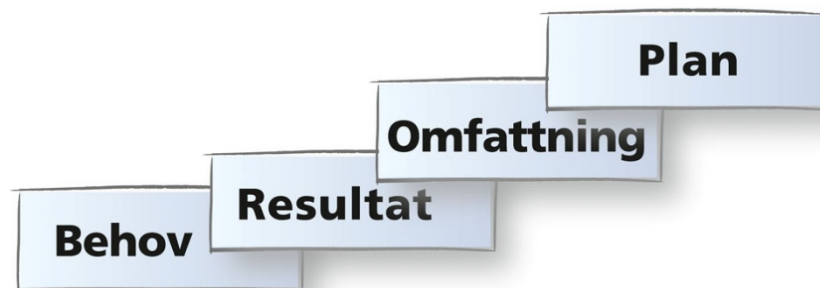
Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Tänk efter före!

Tänk på

- Dela upp projektet i faser så får du en mer genomtänkt struktur för projektarbetet och kan fokusera på de för stunden viktigaste aktiviteterna.
- "Du har inte tid att ha bråttom" – ett lyckat projekt kräver förberedelser.
- Förstudie- och startfaserna tydliggör det arbete som behöver utföras.
- Följ arbetsgången Behov – Resultat – Omfattning - Plan så ökar möjligheterna för ett bra förarbete.
- Din möjlighet att påverka projektets resultat minskar med tiden, bygg därför upp kunskap tidigt medan möjligheten att påverka är god.
- Tänk igenom när olika beslut behöver tas så att du inte begränsar valmöjligheterna för tidigt.
- I längre projekt är det bra att då och då samla projektgruppen och göra en omstart.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Förstå bakgrund och nuläge

Diskutera projektet så att alla medlemmarna får en god bild av det.

Arbetsgång

1. Varför startas just detta projekt? Hur har behovet uppstått?
2. Vad förväntas projektet leverera?
3. Hur omfattande är projektet i tid, antal personer m.m.?
4. Ingår projektet i en större satsning, program eller dylikt?
5. Har liknande projekt genomförts tidigare? Erfarenheter?

Tänk på

- Håll diskussionen på en övergripande nivå, samtliga delar kommer att belysas mer i detalj senare.
- Håll en kort introduktion och uppmuntra till en aktiv diskussion i projektgruppen om projektet. Se till att alla medlemmar kommer till tals och får en chans att diskutera, reflektera och ställa frågor.

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Identifiera intressenterna

Definition

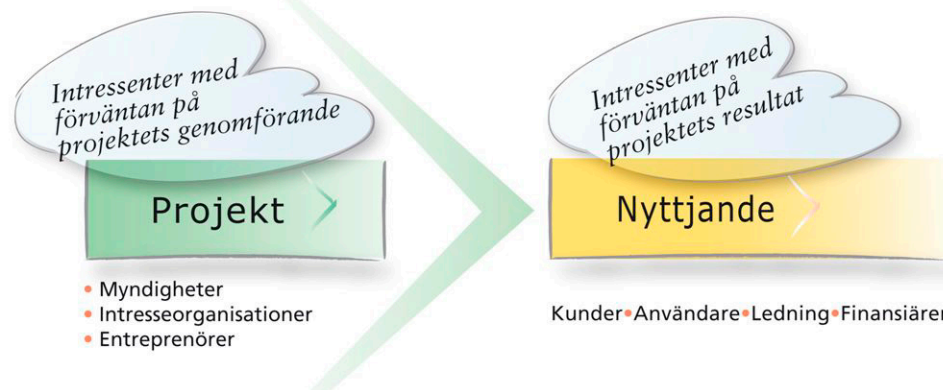
En intressent är en organisation, grupp eller individ utanför själva projektorganisationen som har förväntningar på projektet eller som påverkar/påverkas av dess genomförande eller resultat.

Arbetsgång

1. Identifiera intressenter
2. Beskriv förväntning, behov per intressent
3. Dela in intressenterna i primära och sekundära
4. Gruppera de primära som resultat- respektive genomförandeintressenter
5. Ange om intressenterna är positiva respektive negativa

Tänk på

- Glöm aldrig användaren
- Fokusera på intressenternas förväntningar och behov, inte på huruvida dessa är möjliga att infria eller inte
- Ta inte med personer som direkt medverkar i projektarbetet, t. ex. projektledaren och projektmedarbetare.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

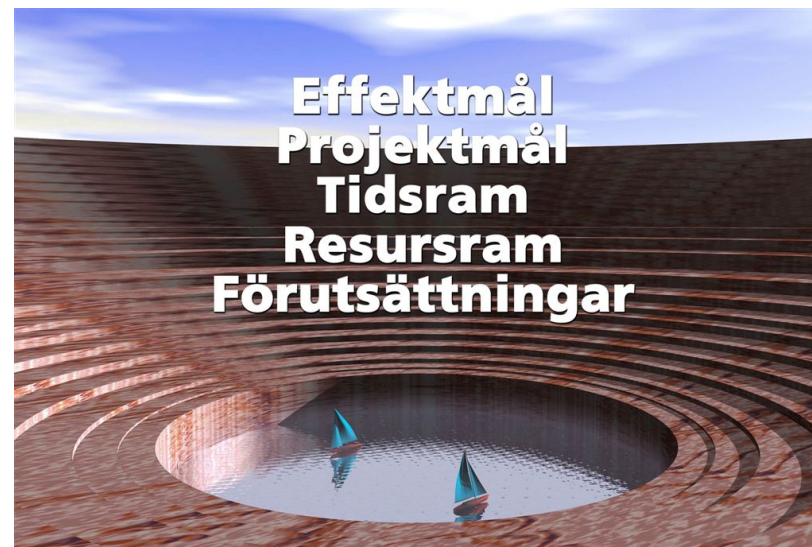
Fastställ mål och ramar (Arenan)

I projektets arena beskrivs överenskommelsen mellan projektledaren och projektbeställaren. Den förtydligar projektledarens mandat. I arenan ingår effektmål, projektmål, ramar och övriga förutsättningar.

Tänk på

- Arenan är spelplanen för projektledaren, dokumentera den i Projektbeställningen
- Kontrollera att det finns en överensstämmelse mellan arenans olika delar
- Åskådliggör hur viktiga arenans olika delar är med hjälp av projekttriangeln
- Kommunicera så att alla i projektorganisationen är införstådda med arenan

[Effektmål](#)
[Projektmål och avgränsningar](#)
[Ramar och förutsättningar](#)
[Projekttriangeln](#)



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Effektmål

Definition

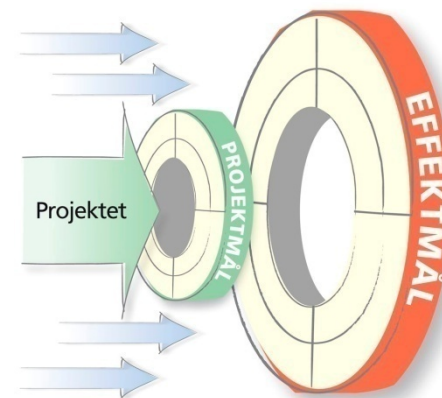
Effektmål beskriver de effekter som ska nås på lång sikt till följd av att ett projekts resultat nyttjas.

Arbetsgång

1. Utgå från intressentanalysen, överordnad strategi, program
2. Definiera vilka förväntningar som ska beaktas i projektarbetet
3. Beskriv vid behov tillägg i önskemål och förväntningar från projektorganisationen
4. Sätt ambitionsnivån för just detta projekt genom att beskriva projektets effektmål

Tänk på

- Kom ihåg att effektmål ska besvara frågan varför just detta projekt ska genomföras
- Använd tydliga effektmål istället för luddiga syften, sträva efter mätbarhet
- Undvik långsiktiga effektmål på hög nivå, men hänvisa gärna till strategiska dokument med långsiktiga mål



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Projektmål och avgränsningar

Definition

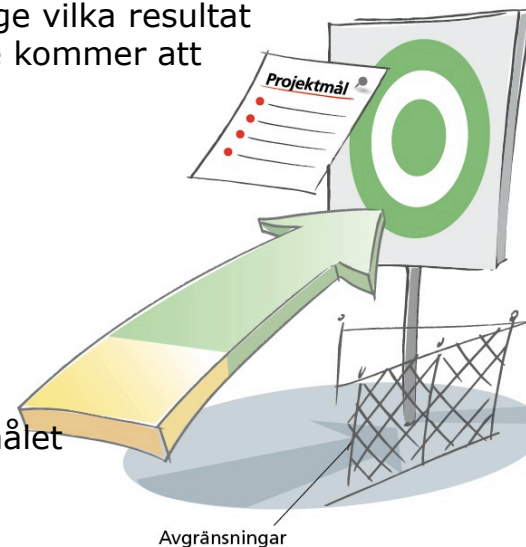
Projektmål beskriver konkret vilka resultat som ska uppnås, levereras.
Avgränsningar förtydligar vilka resultat som inte ska uppnås, levereras.

Arbetsgång

1. Beskriv ett kort sammanfattande projektmål som kan läsas "fristående" och användas för att kommunicera
2. Förtydliga och skapa mätbarhet genom att (ev i punktform) beskriva väsentlig funktionalitet, prestanda, egenskaper som ska vara uppnådda eller vad som fysiskt ska levereras
3. Gör vid behov en värdering av vilka punkter som är krav respektive önskemål för att underlätta framtida vägval och prioriteringar
4. Bestäm hur projektmål ska mätas, utvärderas
5. Beskriv avgränsningar genom att ange vilka resultat som skulle kunna förväntas men inte kommer att levereras av projektet

Tänk på

- Skilj på projektmål och milstolpar
- Förtydliga projektmålen och använd därefter avgränsningar för att undvika missförstånd
- I vissa fall kan det vara lämpligt att beskriva måldetaljerna först och sedan det sammanfattande projektmålet



Avgränsningar

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Ramar och övriga förutsättningar

Ramar är den tid och de resurser som avsatts för projektet. Resurser kan vara timmar, ekonomiska medel, utrustning, byggnader, fordon och testmiljöer m.m. Övriga förutsättningar är saker som det specifika projektet ska beakta, till exempel krav på arbetsmetoder och samarbetspartners.

Arbetsgång

1. Diskutera ramar och förutsättningar med projektbeställaren och intressenter
2. Beskriv tidsram i kalendertid
3. Beskriv resursram i persontid
4. Beskriv resursram i ekonomiska medel
5. Beskriv övriga förutsättningar som projektet väntas följa

Tänk på

- Med övriga förutsättningar avses specifika förutsättningar för just detta projekt
- Kontrollera att det finns balans mellan mål och ramar
- Det är bra att dokumentera överenskomna ramar, annars är det lätt att glömma bort vad man egentligen kom överens om
- Finns kritiska resurser i projektet var extra noggrann med att beskriva hur mycket som står till projektets förfogande

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Projekttriangeln

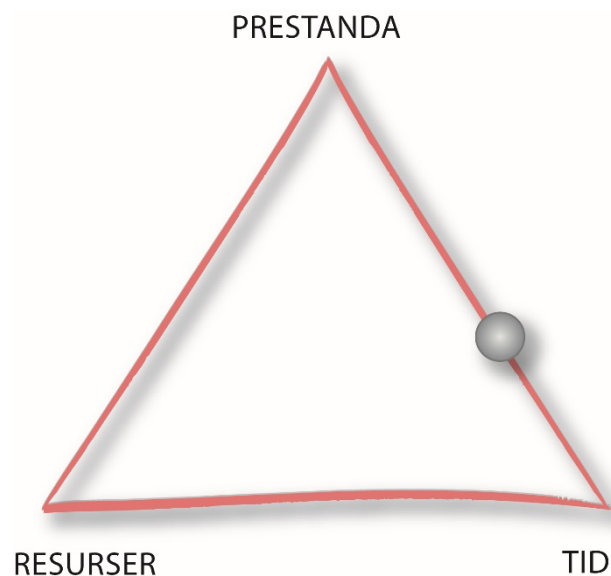
Projekttriangeln är ett klassiskt sätt att åskådliggöra fokus och avvägningar vad gäller projektmål och tids- respektive resursramar.

Arbetsgång

1. Underlätta framtida vägval vid målkonflikter genom att värdera vilka av parametrarna prestanda/tid/resurser som är viktigare än andra
2. Låt olika berörda i projektet ge sin syn på vad som är viktigast, ta reda på vilka delar av arenan som är fasta och svåra att ändra på
3. Väg de olika argumenten och bestäm vad som gäller
4. Sätt en "kula" i triangeln som beskriver läget
5. Komplettera med en förklarande text som beskriver hur triangeln ska tolkas och var frihetsgrader finns

Tänk på

- Avsikten med triangeln är att ge vägledning vid konflikt mellan arenans olika delar.
- Projekttriangeln kan ge vägledning i många små, vardagliga beslut i projektet.
- Dess tyngdpunkt kan förändras över tiden.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Visualisering - Strukturering

Öka förståelsen och ge förutsättningar för ett kreativt idéutbyte för projektet genom att använda skisser, modeller, strukturer m.m. Visualisering kan användas för att tydliggöra såväl behov och resultat som omfattning.

Tänk på

- Välj sätt att visualisera utifrån var osäkerhet finns och vad som skulle vara bra att klargöra
- Engagera personer med olika syn på projektet

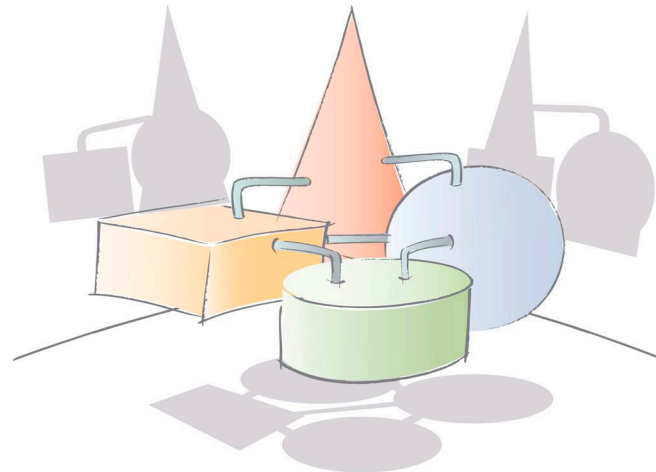
[Skisser](#)

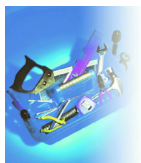
[Modeller & Prototyper](#)

[Funktionsstruktur](#)

[Leveransstruktur](#)

[Arbetsstruktur](#)



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

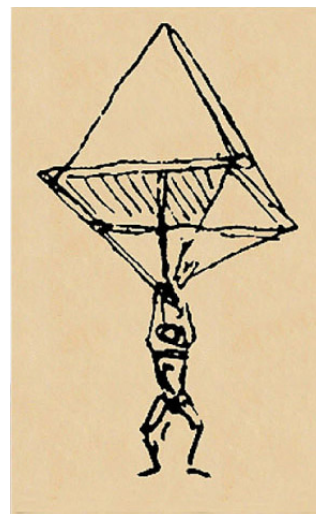
Skisser

Arbetsgång

1. Börja med en enkel skiss.
2. Diskutera, komplettera och förändra skissen.
3. Dokumentera skissen på ett enkelt sätt.
4. Använd skissen som utgångspunkt för fortsatt projektarbete.

Tänk på

- Var inte rädd för att få upp en felaktig skiss från början, det är ofta nödvändigt för att få igång en dialog och komma vidare.
- Försök hålla ett renodlat perspektiv i skissen, det är bättre med flera enkla skisser än med en enda som ska förklara allt.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Modeller

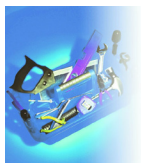
Arbetsgång

1. Diskutera och fastställ syftet med modellen.
2. Se till att det finns material och utrustning för att skapa modellen.
3. Börja med stora, översiktliga delar och förfina modellen successivt.
4. Använd modellen/prototypen för att prova olika alternativ.
5. Använd insikter och erfarenheter för det kommande projektarbetet.

Tänk på

- Låt gärna olika grupper arbeta med olika delar av modellen. Detta kan leda till att problematik kring sammansättning och integrering tydliggörs.
- Vid användning av modellen testa inte enbart nyttjande så som planerat, utan alla tänkbara framtida fall (vad händer om en nyttjare gör på annat sätt ?)
- Modellen ska belysa samverkan och påverkan mellan olika ingående delar.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

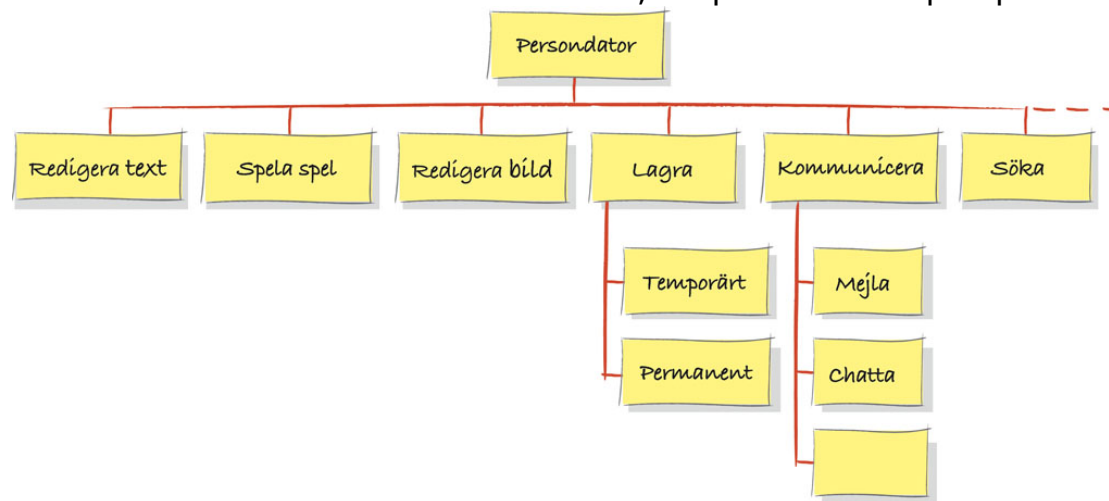
Funktionsstruktur

Arbetsgång

1. Förklara för samtliga vad en funktion och funktionsstruktur är (omfattar nyttofunktioner och stödfunktioner).
2. Generera förslag till funktioner. Använd "post-it lappar" och "brain-storma". Involvera alla deltagare. Inga invändningar är tillåtna. Hämta inspiration från målbild, skisser och modeller.
3. Gruppera förslagen. Det finns många olika sätt att gruppera funktioner. Diskutera för- och nackdelar med de olika sätten och välj sedan (det viktigaste är att alla funktioner kommer med).
4. Skapa rubriker per gruppering och sätt in förslagen i ett hierarkiskt träd-diagram.
5. Komplettera, ta bort "dubbletter" och justera.

Tänk på

- Ha ett nyttjande perspektiv på projektresultatet (till vad ska resultatet kunna användas?)
- Ibland behövs flera funktionsstrukturer, en per användarperspektiv



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

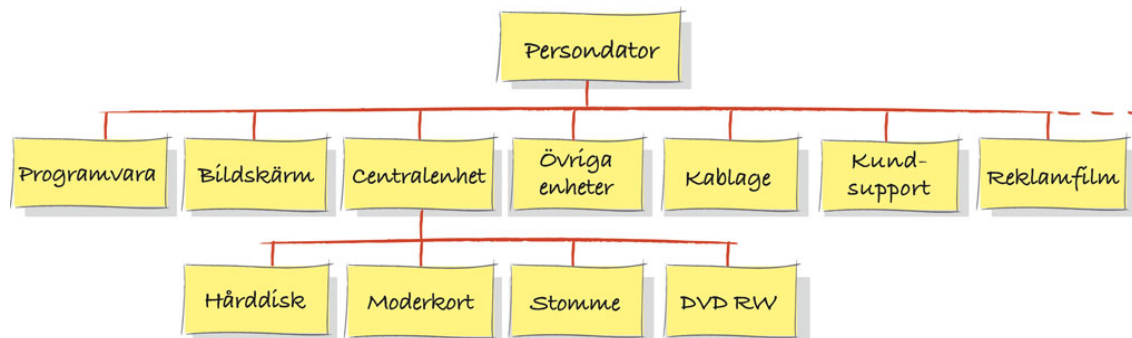
Leveransstruktur

Arbetsgång

1. Förklara för samtliga vad en leveransstruktur omfattar (omfattar alla resultat som levereras från projektet)
2. Generera förslag till leveranser. Använd "post-it lappar" och "brain-storm". Involvera alla deltagare. Inga invändningar är tillåtna. Hämta inspiration från målbild, skisser, modeller och befintliga strukturer
3. Gruppera förslagen. Det finns många olika sätt att gruppera leveranser. Diskutera för- och nackdelar med de olika sätten och välj sedan (det viktigaste är att alla resultat som ska levereras kommer med)
4. Skapa rubriker per gruppering och sätt in förslagen i ett hierarkiskt träd-diagram.
5. Komplettera, ta bort dubletter och justera

Tänk på

- Se till att alla olika typer av leveranser kommer med t.ex. konkreta produkter/ tjänster, driftsorganisation, utbildningsdokumentation och användarmanualer.





Läs mer om:

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

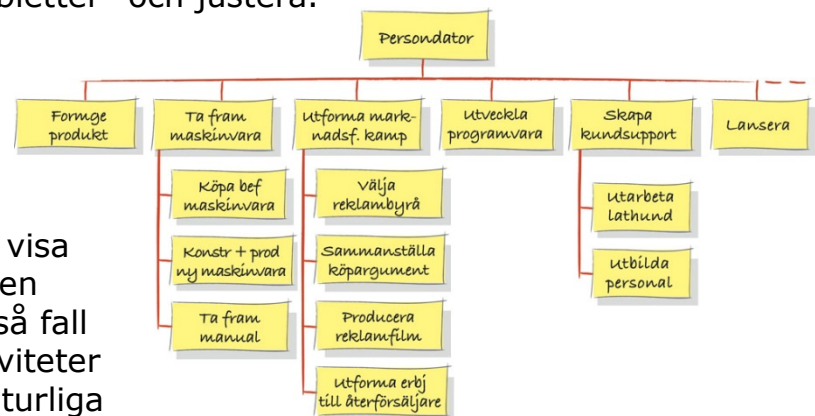
Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Arbetsstruktur

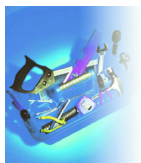
Arbetsgång

1. Förklara för samtliga vad en arbetsstruktur är och omfattar (omfattar alla aktiviteter som ska utföras i projektet).
2. Generera förslag till aktiviteter. Använd "post-it lappar" och "brainstorma". Involvera alla deltagare. Inga invändningar är tillåtna. Hämta inspiration från målbild, skisser, modeller och befintliga strukturer.
3. Gruppera förslagen. Det finns många olika sätt att gruppera aktiviteter. Diskutera för- och nackdelar med de olika sätten och välj sedan (det viktigaste är att alla aktiviteter kommer med).
4. Skapa rubriker per gruppering och sätt in förslagen i ett hierarkiskt träd-diagram.
5. Komplettera, ta bort "dubbletter" och justera.



Tänk på

- Arbetsstrukturer ska inte visa den kronologiska ordningen (aktivitet till aktivitet). I så fall riskerar du att missa aktiviteter som ligger utanför det naturliga händelseförloppet. Ordningen skapas senare i logiknätet
- Vid större projekt är det lämpligt att ha en gemensam grov arbetsstruktur som sedan kan tjäna som grund för andra mer detaljerade strukturer inom respektive del

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Planera projektet

Det finns två olika typer av projektplanering – strategisk och operativ. Strategiska planer används som beslutsunderlag och för uppföljning. Operativa planer visar på ett konkret sätt hur man ska arbeta och vad som behöver göras för att uppnå projektmålen samt hur samordning av alla insatser ska ske.

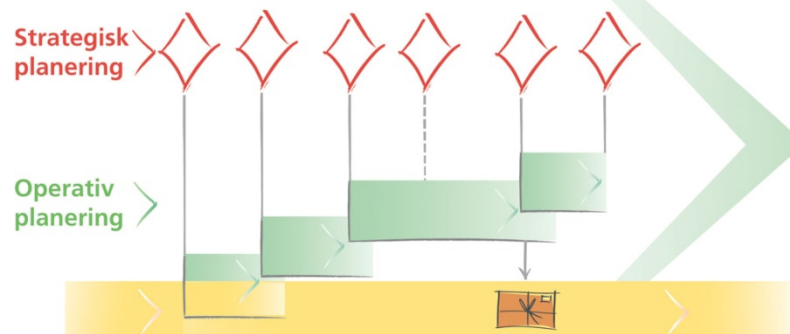
Indelning i strategiskt och operativt perspektiv används vid planering av såväl tid och resurser som ekonomi.

STRATEGISK PLANERING

OPERATIV PLANERING

PLANERING AV TID

- [Milstolpar](#)
- [Logiknät](#)
- [Gantt-schema](#)
- [Aktivitetslistor](#)
- [Närzonsplanering](#)
- [Tidsbuffertar](#)
- [Korta tidplanen](#)



PLANERING AV RESURSER

- [Resursplanering](#)
- [Säkra resurser](#)
- [Ekonomisk planering](#)

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

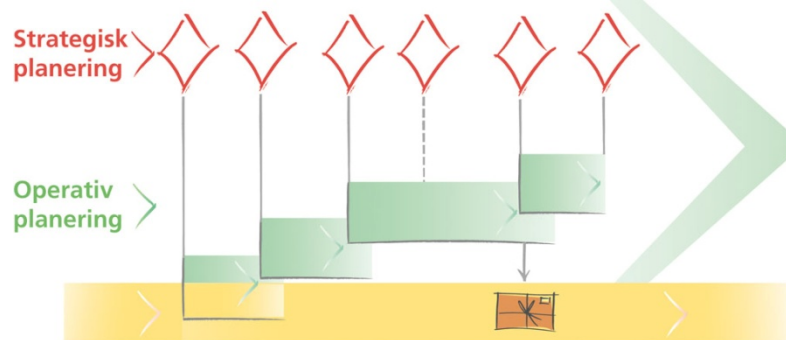
Strategisk projektplanering

Arbetsgång

1. Sätt dig in i det konkreta behov som finns gällande strategisk planering.
2. Gör en huvudtidplan som visar grindbeslut, viktiga milstolpar och projektets huvudaktiviteter.
3. Beskriv behovet av resurser och ekonomiska medel, totalt och per verksamhetsår.

Tänk på

- Den strategiska planeringen ska ge en sammanhållen, övergripande information om projektet.
- Ta hänsyn till målgruppens (projektbeställare, styrgrupp och intressenter) behov när du utformar planerna, men undvik att ta med alltför många detaljer.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Verktyg – Operativ projektplanering

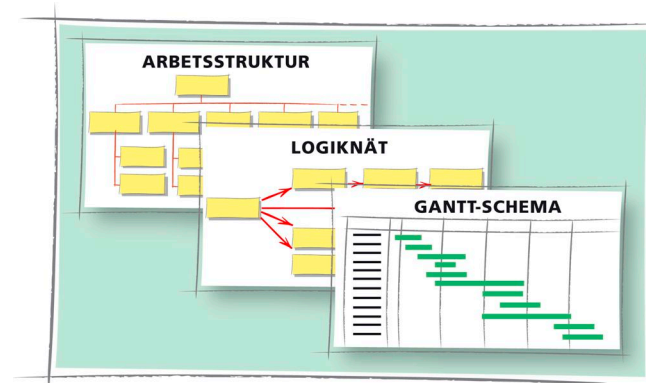
Den operativa projektplaneringen beskrivs här i punktform, även om den oftast utförs iterativt där planer förfinas och förtydligas successivt

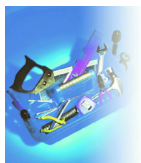
Arbetsgång

1. Identifiera projektets aktiviteter. Utgå gärna från arbetsstruktur och komplettera vid behov
2. Gå igenom viktiga fastställda tidpunkter som leveranstider, deadlines m.m.
3. Skapa tidplaner utgående från behoven
4. Anpassa tidplaner till projektets förutsättningar och övriga verksamheter
5. Skapa resursplaner som visar projektets behov av kompetens och resurser över tiden
6. Resurssäkra och uppdatera tids- och resursplaner efter tillgängliga resurser
7. Skapa eller revidera projektbudget som visar kostnader totalt och över tiden, samt fördelning på olika kostnadslag

Tänk på

- Involvera projektgrupp och andra relevanta personer (leverantörer, erfarna kollegor) i planeringen. Skapa förutsättningar för nytänkande och öppenhet
- Var omsorgsfull vid resurssäkring då brister här är ett av de vanligaste skälen till att projekt hamnar i trångmål



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Milstolpar

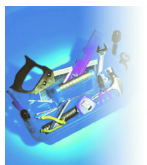
Arbetsgång

1. Definiera [milstolpar](#) för resultat under genomförandet, börja med viktiga resultat och integrationspunkter, såväl interna som externa.
2. Lägg till milstolpar för andra resultat så att intervallen mellan milstolparna blir ganska korta – intervaller mellan 2-6 veckor brukar fungera bra.
3. Säkerställ att alla inblandade har tydliga milstolpar för sitt arbete.
4. Skapa en milstolpeplan med relevant information.

Milstolpe		Önskat resultat	Tidpunkt	Ansvarig	Godkänner
Nr	Namn				
01	Detaljplan	Resurskontrakt	1/2	PL	SG
02	Riktlinjer	Dokum. regler	20/2	DPL	PL
03	Kraftledning	Tillstånd	15/3	PL	Mynd
04	Upphandling	Avtal huvudlev.	1/4	PL	Beställ
05	Funktionstest	Säkrade prest.	3/5	DPL	PL

Tänk på

- Milstolpar ska vara tydliga och hjälpa till att "hålla ångan uppe" i projektet.
- Börja vid tidpunkt för projektleverans och räkna bakåt när du definierar milstolpar. När måste ett visst resultatet vara klart för att möjliggöra hela projektets leverans i rätt tid?
- Sätt gärna många och täta milstolpar. Detta ger möjlighet till ökat resultatfokus och snabbare återkoppling.

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Logiknät

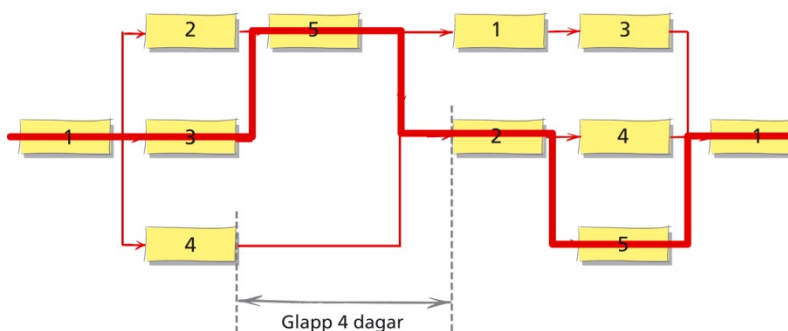
Arbetsgång

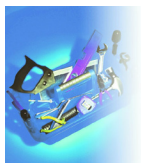
1. Förklara för samtliga vad logiknät och kritisk linje och glapp är. Klargör på vilken detaljnivå och för vilken målgrupp planen utformas.
2. Identifiera projektets aktiviteter. Utgå gärna från arbetsstruktur och komplettera vid behov.
3. Skapa logiska kedjor av aktiviteter och beskriv (rita) hur olika kedjor förhåller sig till varandra.
4. Lägg in beroenden mellan projekt och omvärld.
5. Uppskatta kalendertid per aktivitet, utgå från tillgängliga resurser (på grov nivå).
6. Markera kritisk linje samt glapp, beräkna total kalendertid.
7. Gå igenom logiknätet och föreslå förbättringar.
8. Gör en resursavstämning och förändra planen efter resurstillgång.

Tänk på

- Logiknätets viktigaste nytta är att få en diskussion om inbördes ordning och beroenden mellan projektets aktiviteter.
- Använd enkla verktyg som underlättar delaktighet t.ex. "post-it lappar" och blädderblock

KRITISK LINJE OCH GLAPP



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

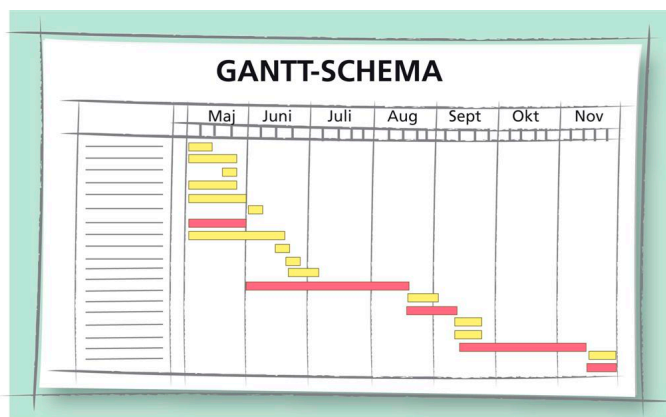
Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Gantt-schema

Arbetsgång

1. Förklara för samtliga vad ett gantt-schema är, klargör på vilken detaljnivå och för vilken målgrupp planen ska utformas.
2. Identifiera projektets aktiviteter. Utgå gärna från arbetsstruktur och logiknät och komplettera vid behov.
3. Rita in respektive aktivitet längs tidsaxeln. Ange kalendertid per aktivitet, utgå från tillgängliga resurser (på grov nivå).
4. För in viktiga beroenden mellan aktiviteter.
5. Markera viktiga beroenden mellan projektet och dess omvärld.
6. För in viktiga fastställda tidpunkter som leveranstider, milstolpar m.m. och justera planen.
7. Markera kritisk linje samt glapp, beräkna total kalendertid.
8. Gå igenom gantt-schemat och föreslå förbättringar.
9. Gör en resursavstämning och förändra planen efter resurstillgång.



Tänk på

- Gantt-schemats viktigaste syfte är att ge en överskådlig bild.
- Gantt-schemat är också väl lämpat för den strategiska planeringen.
- Gantt-schema är bra att följa upp mot under genomförandefasen

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Aktivitetslistor

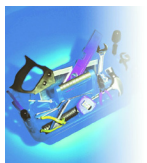
Arbetsgång

1. Låt de enskilda projektmedlemmarna eller arbetsgrupperna arbeta fram aktivitetslistor för sina respektive delar
2. Stäm av aktivitetslistorna mot projektplanerna och skapa milstolpar
3. Säkerställ att aktivitetslistorna är lätta att följa upp

AKTIVITETSLISTA						Datum: 0430
Projekt: Återvinning						Sida: 1
ID	Aktivitet	Tid	Start	Färdig	Ansv.	Anm.
1	Systembeskrivn.	2 v	0504	0515	BK	
2	Process program	3 v	0504	0522	HS	
3	Projektledning	3 v	0504	0522	BK	
4	Pilotförsök	4 v	0504	0529	CL	
5	Studie maskin	6 v	0504	0612	HS	
6	Applikationsutv.	6 v	0504	0612	MH	
7	Komponenter	1 v	0518	0522	BK	
8	Utvärdering	1 v	0525	0529	ÖJ	
9	Rapport	1 v	0601	0605	CL	

Tänk på

- Aktivitetslistornas viktigaste nytta är att se till att aktiviteterna verkligen utförs
- Aktivitetslistorna utgör ett viktigt stöd för den enskilde projektmedlemmen, de översätter projektets övergripande planer till en personlig planering
- Aktivitetslistor visar inte några beroenden

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

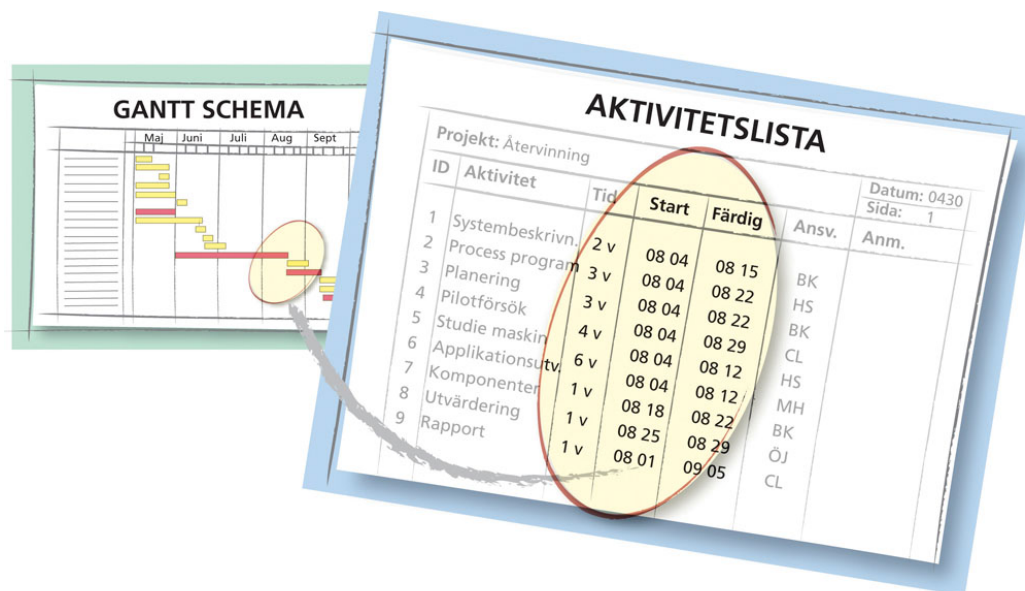
Närzonsplanering

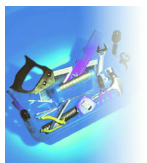
Arbetsgång

1. Utgå från en övergripande plan för hela projektet, gärna med milstolpar
2. Skapa en detaljerad plan för den närmaste tiden (närzonen) låt senare delar av projektet visas som huvudaktiviteter
3. En god tid innan närzonen är slut ska detaljplanering av efterföljande fas genomföras

Tänk på

- I långa projekt är det bra att nyttja närzonsplanering för att få bra och konkreta planer utan att överarbeta dessa långt i förväg
- Lägga upp ett tempo som är avpassat till hela projekttiden. Se upp så projektet inte hamnar i omväxlande rusningar och stillestånd
- Arbets sättet är erfarenhetsmässigt mycket bra, men kräver uthållighet så det fullföljs hela vägen



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

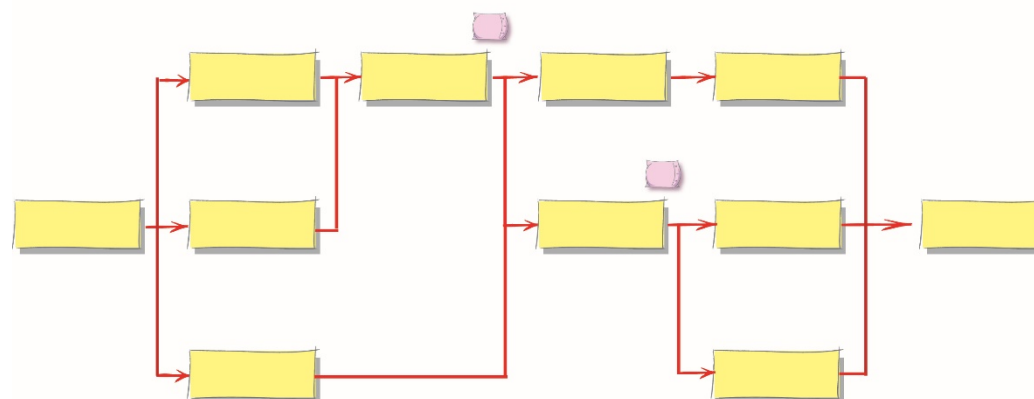
Samspelet med omvärlden

Tidsbuffertar

Arbetsgång

1. Diskutera när i planen tidsbuffertar (medvetet inplanerad reservtid) behövs.
2. Bestäm hur stor respektive tidsbuffert ska vara med hänsyn till osäkerhet/risker och hur viktigt det är att hålla leveranstiden.
3. Diskutera hur vi kan få till dessa tidsbuffertar (Korta tidplanen alternativt försena leveranser och/eller milstolpar).
4. Uppdatera tidplanerna med tidsbuffertarna.

TIDSBUFFERTAR



Tänk på

- Tidbuffertarna ska alltid kopplas till osäkerhet vid en specifik aktivitet
- Tidsbuffertar är nyttiga inför integrationspunkter och resurser/aktiviteter som är svåra att flytta i tiden
- Projektgruppen måste ofta själva skapa sina tidsbuffertar
- Oavsett var man väljer att lägga sina buffertar, är det viktigt att man följer upp den avsatta tiden före bufferten så att denna inte tas i anspråk i förtid.

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

Samspelet med
omvärlden

Korta tidplanen

Arbetsgång

1. Ska tidplanen kortas måste hela projektet betraktas och planeras om, inte enbart i slutet.
2. Studera kritisk linje och ifrågasätt i första hand beroenden och tidiga, stora aktiviteter.
3. Frågor att fundera på:
 - a) Går det att begränsa projektets omfattning genom att öka avgränsningarna?
 - b) Är det möjligt att leverera vissa delar senare som tillägg?
 - c) Kan färdiga lösningar/produkter användas istället för att man utvecklar egna?
 - d) Kan fler aktiviteter utföras parallellt?
 - e) Hjälper det med mer resurser? Kan fler resurser göras tillgängliga internt eller köpas in externt?
 - f) Kan leverantörerna korta sina ledtider?
 - g) Finns det alternativa eller snabbare upplägg?

Tänk på

- Sök möjligheter och alternativa lösningar med öppet sinne, och därefter värdera dem.
- Inrikta arbetet på färre möjligheter och alternativa lösningar som ger stor tidsbesparing snarare än fler med låg potential.
- Ifrågasätt merarbete som första handlingsalternativ.
- Man lyckas sällan korta tidplanen sent i projektet och/eller där osäkerheten är som störst.

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

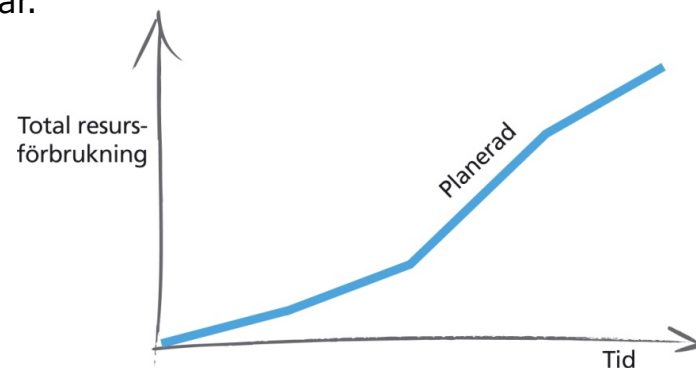
Resursplanering

Arbetsgång

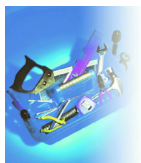
1. Förtydliga vad som ska göras i varje aktivitet.
2. Bedöm resursbehov per kompetensområde för respektive aktivitet.
3. Summera resursbehov per kompetensområde för helheten och per tidsenhet.
4. Stäm av mot tillgängliga resurser per kompetensområde, totalt och per tidsenhet.
5. Åtgärda eventuella resursbrister genom att sätta in nya resurser, förändra tidplanen eller sänka ambitionsnivån.
6. Dokumentera resultat och överenskommelser.
7. Uppdatera resursplanen vid förändringar.

Tänk på

- Tidsenheten (punkt 3 och 4 ovan) varierar beroende på projekt, men i de flesta fall passar månad bra.
- Resursbehov uttrycks normalt i timmar eller arbetsdagar och inte i procent.



	Januari	Februari	Mars	April
Eva	40	20	110	40
Göran	40	40	80	60
Peter	0	40	120	80
Maria	20	20	70	20

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

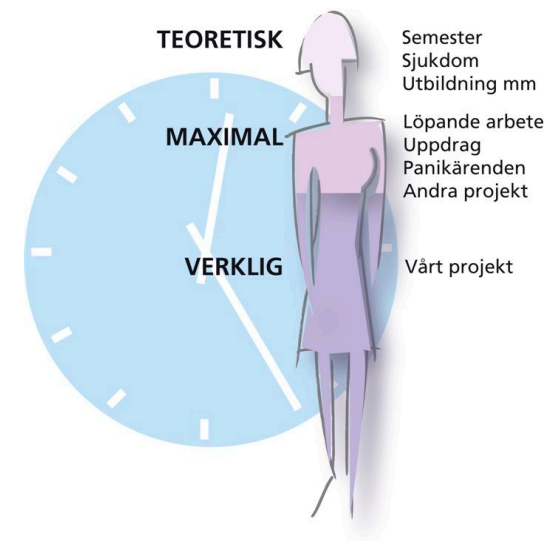
Säkra resurser

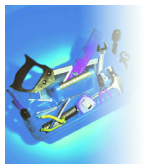
Arbetsgång

1. Beskriv projektets behov av resurser och kompetens för hela dess förlopp.
2. För en dialog med resursägarna och tilltänkta projektmedlemmar baserat på tid och resursplanerna
3. Skapa en överenskommelse som visar att resurserna (såväl personella som materiella) är reserverade för projektet. Avtalet kan vara muntligt eller skriftligt, t.ex. som en del i Projektbeskrivningen
4. Säkerställ en bra dialog med resursägarna under projektets gång och påminn om kommande resursbehov
5. Uppdatera resursbehovet vid förändringar och förseningar

Tänk på

- Var mycket tydlig i alla diskussioner och ange exakt när resurserna behövs för samverkan (veckodag, datum m.m.).
- Var realistisk när det gäller hur mycket tid respektive individ kan lägga ner i projektet.
- Undvik splittring dvs. personer som har alltför många olika uppgifter som ska utföras parallellt.
- Sträva efter att hitta lösningar vid resurskonflikt istället för att enbart ställa krav på resursansvariga.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

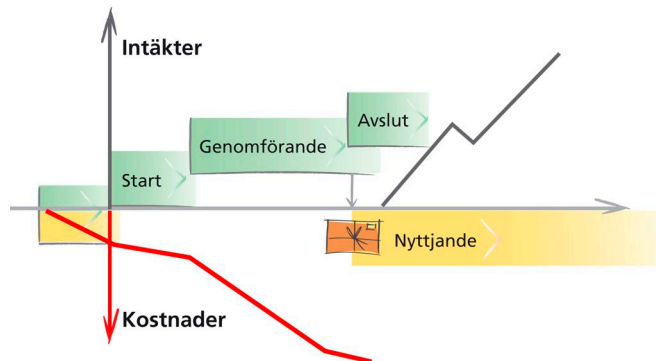
Ekonomisk planering

Arbetsgång

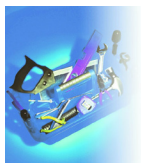
1. Tydliggör projektets behov av pengar över tiden i en projektbudget. (vanliga delar i projektbudget är arbetstimmar för egen personal, inhyrda konsulter, material och inköp, utrustning, resor och övrigt)
2. Kom överens om projektledarens ekonomiska mandat
3. Bestäm hur uppföljning ska ske

Tänk på

- På en strategisk nivå handlar projektekonomi om att sätta den förväntade nyttan i relation till samtliga kostnader
 - Uppskatta intäkter relaterade till projektet och dess resultat
 - Värdera intäkterna mot kostnaderna
- För projekt som har annan nytta än rent ekonomisk bör nyttan med projektet beskrivas och därefter ställas mot kostnaderna



PROJEKTBUDET	
Mantimmar	
Konsulter	
Material	
Utrustning	
Resor	
Övrigt	
Reserv	
Totalt	

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

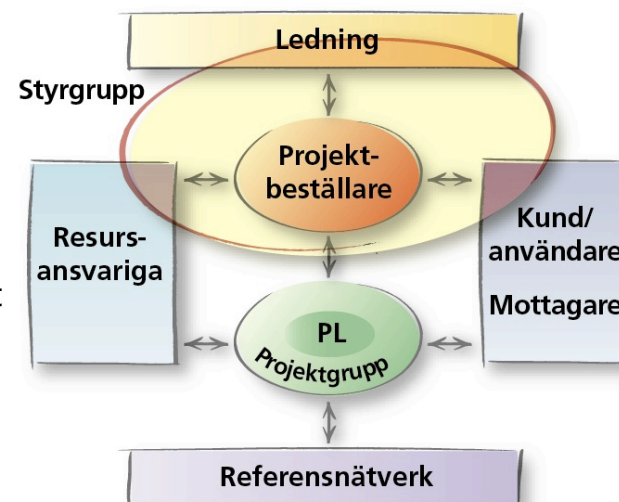
Tydliggör rollerna

Arbetsgång

1. Klara ut vem som är projektbeställare och din roll som projektledare
2. Beskriv projektets behov av kompetens. Utgå från arena och arbetsstruktur
3. Klargör vilka kompetenser som bör ingå i projektgrupp respektive referensnätverk. Ibland kan det vara bra att klargöra resurs i linjen som ska lämna resultat till projektet
4. Stäm av projektmedlemmars insatser i arbetstid med respektive individ och resursansvariga
5. Notera extern mottagare och intern mottagare
6. Beskriv, om det behövs, ytterligare delar i projektorganisationen, t.ex. styrgrupp, delprojekt och samverkande organisationer

Tänk på

- Se till att ha de aktiva i projektgruppen och personer som ger stöd eller behöver information i referensnätverket.
- När projektet ska bemannas värdera personers tid, intresse och förmåga.
- När organisationen utser projektbeställare ska såväl förmågan att se projektet ur ett verksamhetsperspektiv som möjligheten att förankra projektet i ledningen beaktas.
- Värdera kritiskt behovet av styrgrupp, ofta räcker det med en engagerad projektbeställare.
- Utse mottagare tidigt för att underlätta överlämning vid projektslut.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Kommunicera aktivt

Arbetsgång

1. Gör ett urval av de intressenter du behöver kommunicera med. Utgå gärna från intressentanalysen.
2. Beskriv per intressent syftet med kommunikationen, metod, önskvärd frekvens samt ansvarig för kommunikationen.
3. Gå igenom projektorganisationen och vilken kommunikation som är nödvändig för att arbetet ska fungera bra.
4. Beskriv för varje kommunikationskanal: målgrupp, syfte, metod, önskvärd frekvens och ansvarig för kommunikationen.

Tänk på

- Se till så kommunikationsplanen beskriver hur man proaktivt kan hantera kommunikationen med såväl den egna projektorganisationen som med omvärld och intressenter.
- Ta både med engångsföreteelser som t.ex. uppstartsmöte som återkommande kommunikation.
- Kommunicera aktivt under hela projektets gång.

Kommunikationsplan			
Intressent	Syfte	Metod	Ansvarig
Internt	Syfte	Metod	Ansvarig

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nuläge

Identifiera
intressenterna

Fastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och
utvärdera projektet

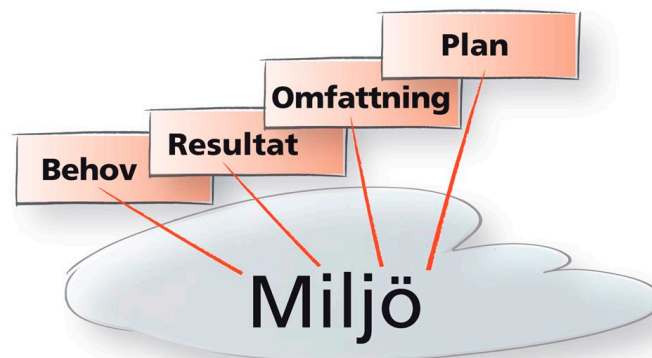
Samspelet med
omvärlden

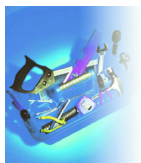
Verktyg – Samspelet med omvärlden

1. Sätt dig in i konkreta beroenden samt möjligheter och hinder i din egen projektmiljö – såväl den inre som den yttre
2. Kommunicera aktivt med intressenter
3. Vårda relationer till resursansvariga och parallellt pågående verksamheter
4. Kontrollera att hela projektgruppen tar ansvar för projektmålen
5. Skapa förutsättningar för en god och rak kommunikation mellan projektmedlemmarna
6. Se till att problem uppmärksammas och hanteras så att de inte "faller mellan stolarna"

Tänk på

- Underskatta inte inverkan från projektmiljön – arbeta aktivt och skapa handlingsutrymme.
- Kommunikation med omvärlden underlättas av gemensamma begrepp.
- Utveckla dina kommunikativa färdigheter – kommunikation är ditt viktigaste verktyg för att hantera projektmiljön.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Minirisk

Arbetsgång

1. Identifiera risker.
2. Förtydliga och konkretisera risker.
3. Rangordna riskerna.
 - Bedöm sannolikhet på en skala mellan 1-5 där 1 är låg och 5 är hög.
 - Bedöm konsekvens på en skala mellan 1-5 där 1 är liten och 5 är stor.
 - Beräkna riskvärde genom att multiplicera sannolikhetsvärde och konsekvensvärde.
4. Agera genom att utforma en åtgärdsplan och sätta in åtgärder för de allvarligaste riskerna.

Tänk på

- Identifiera - använd brainstorming för att få en bred belysning.
- Förtydliga - se till att det är konkreta risker och inte områden eller konsekvenser.
- Rangordna - bedöm sannolikhet och konsekvens separat så att inte bedömningarna påverkar varandra.
- Agera
 - a) Planera åtgärder som minskar sannolikheten, mildrar konsekvensen eller acceptera risken som den är.
 - a) Utforma åtgärdsplan som visar risk, åtgärd, önskat resultat, ansvarig, önskad färdigtidpunkt och prognos.
 - b) Utför de planerade åtgärderna och följ upp.

4. agera
3. rangordna
2. förtydliga
1. identifiera

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Maximöjlighet

Arbetsgång

1. Identifiera möjligheter.
2. Förtydliga och konkretisera möjligheter.
3. Rangordna möjligheterna.
 - Bedöm sannolikhet på en skala mellan 1-5 där 1 är låg och 5 är hög.
 - Bedöm konsekvens på en skala mellan 1-5 där 1 är liten och 5 är stor.
 - Beräkna möjlighetsvärde genom att multiplicera sannolikhetsvärde och konsekvensvärde.
4. Agera genom att utforma en åtgärdsplan och sätta in åtgärder för de väsentligaste möjligheterna.

Tänk på

- Identifiera - använd brainstorming för att få en bred belysning.
- Förtydliga - se till att det är konkreta möjligheter och inte områden eller konsekvenser.
- Rangordna - bedöm sannolikhet och konsekvens separat så att inte bedömningarna påverkar varandra.
(obs: ju högre möjlighetsvärde desto bättre).
- Agera
 - a) Planera åtgärder för att öka sannolikheten, utnyttja möjligheter eller deras potentiella effekter.
 - b) Utforma åtgärdsplan som visar möjlighet, åtgärd, önskat resultat, ansvarig, önskad färdigtidpunkt och prognos.
 - a) Utför de planerade åtgärderna och följ upp.

4. agera
3. rangordna
2. förtydliga
1. identifiera

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

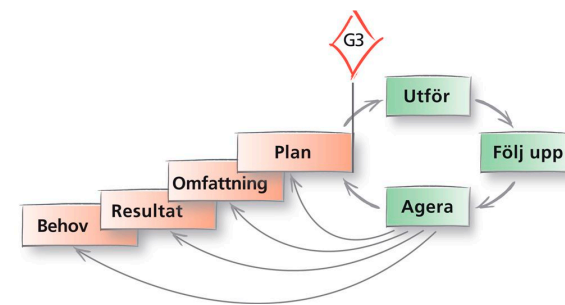
Lyckas med genomförandet - framgångsfaktorer

Arbetsgång

1. Håll tempot uppe genom aktiv daglig ledning
2. Tydliggör framsteg, t ex när milstolpar passeras
3. Följ upp framåtskridandet, uppdatera planer, sätt in åtgärder, våga ta beslut.
4. Kommunicera aktivt med projektdeltagare och projektmiljön, såväl den inre som den yttre
5. Hantera smärre förändringar operativt och de som påverkar projektets arena formellt, t ex med en ändringslogg
6. Hantera beslut i en beslutslogg, istället för i olika mötesprotokoll. Detta ökar tydligheten och ger bättre överblick till alla berörda
7. Rapportera status med prognos regelbundet och vid större händelser eller förändringar
8. Ta fram underlag för grindbeslut och presentera dessa
9. Förbered leverans och leverera, t ex med delleveranser

Tänk på

- Hjälptill med löpande prioriteringar.
- Uppta inte onödig tid av projektmedarbetarna
- Var tillgänglig, (du står inte till förfogande) och uppmuntra till dialog under arbetet.



**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Utöva ditt ledarskap

Arbetsgång

1. Överlämna ansvaret för projektets resultat till intern mottagare
2. Genomför ett tydligt avslut, stäm av måluppfyllelse etc.
3. Klargör när effektmål ska utvärderas och vem som är ansvarig
4. Tydliggör utestående aktiviteter/delar med hjälp av en restpunktlista och stäng projektet
5. Håll erfarenhetsseminarium och fira avslutet
6. Sprid erfarenheter från projektet
7. Avsluta projektet formellt i ekonomisystem mm.
8. Upplös projektorganisationen

Tänk på

- Ett tydligt projektavslut ger deltagarna en kvittens på att arbetet är slutfört och en möjlighet att kraftsamla på nästa uppgift
- Har ett projekt avbrutits i förtid återstår ofta ändå arbete med att ta hand om hittills skapade resultat och dokumentera hur långt man kom samt redovisa vunna erfarenheter



[Observera och förbättra gruppens samarbete](#)

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund och nuläge

Identifiera intressenterna

Fastställ mål och ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med genomförandet

Utöva ditt ledarskap

Avsluta och utvärdera projektet

Samspelet med omvärlden

Observera och förbättra gruppens samarbete

Baserat på Ralph Stacey's "Five factors for operating at the edge of chaos"

Arbetsgång

1. Diskutera hur gruppen fungerar i följande avseenden: Informationsflöde, olikhet, samverkan, uthärda osäkerhet och maktskillnad.
2. Identifiera inom vilka faktorer/områden gruppen har sina styrkor och brister.
3. Ta fram förslag för att bygga på styrkorna och hantera bristerna.
4. Säkerställ att vi håller våra förbättringar levande!



Tips på frågor att diskutera med gruppen

- Informationsflöde:** Hur fördelas samtals tiden mellan gruppens medlemmar? Belyses frågeställningar ur olika perspektiv?
- Olikhet:** Hur är olikheten beträffande personlighet, kön, kompetens, organisatorisk tillhörighet, kultur, bakgrund och erfarenhet? Respekterar vi varandras åsikter?
- Samverkan:** Bygger vi vidare på varandras idéer eller lägger vi i huvudsak tid på att bemöta sådant vi inte håller med om? Lyssnar alla aktivt efter möjligheter, eller nyttjas tiden till att förbereda nästa inlägg?
- Uthärda osäkerhet:** Har vi tålamod och mod att leva med osäkerhet så vi hinner penetrera olika handlingsalternativ och få en bred genomlysning? Kan vi se att osäkerhet kan vara positiv?
- Maktskillnad:** Upplever vi maktskillnad i vår grupp? Får vissa personers åsikter genomslag i större omfattning än andras? Vägar man sina ord på guldväg innan man vågar uttrycka sig?

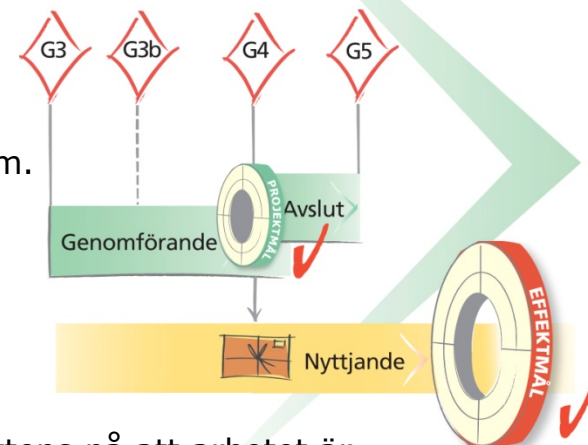
**Läs mer om:**

Tänk efter före!
Förstå bakgrund och nuläge
Identifiera intressenterna
Fastställ mål och ramar (Arenan)
Visualisera projektet
Planera projektet
Tydliggör rollerna
Kommunicera aktivt
Hantera osäkerheten
Lyckas med genomförandet
Utöva ditt ledarskap
Avsluta och utvärdera projektet
Samspelet med omvärlden

Avsluta och utvärdera projektet

Arbetsgång

1. Överlämna ansvaret för projektets resultat till intern mottagare
2. Genomför ett tydligt avslut, stäm av måluppfyllelse etc.
3. Klargör när effektmål ska utvärderas och vem som är ansvarig
4. Tydliggör utestående aktiviteter/delar med hjälp av en restpunktlista och stäng projektet
5. Håll erfarenhetsseminarium och fira avslutet
6. Sprid erfarenheter från projektet
7. Avsluta projektet formellt i ekonomisystem mm.
8. Upplös projektorganisationen

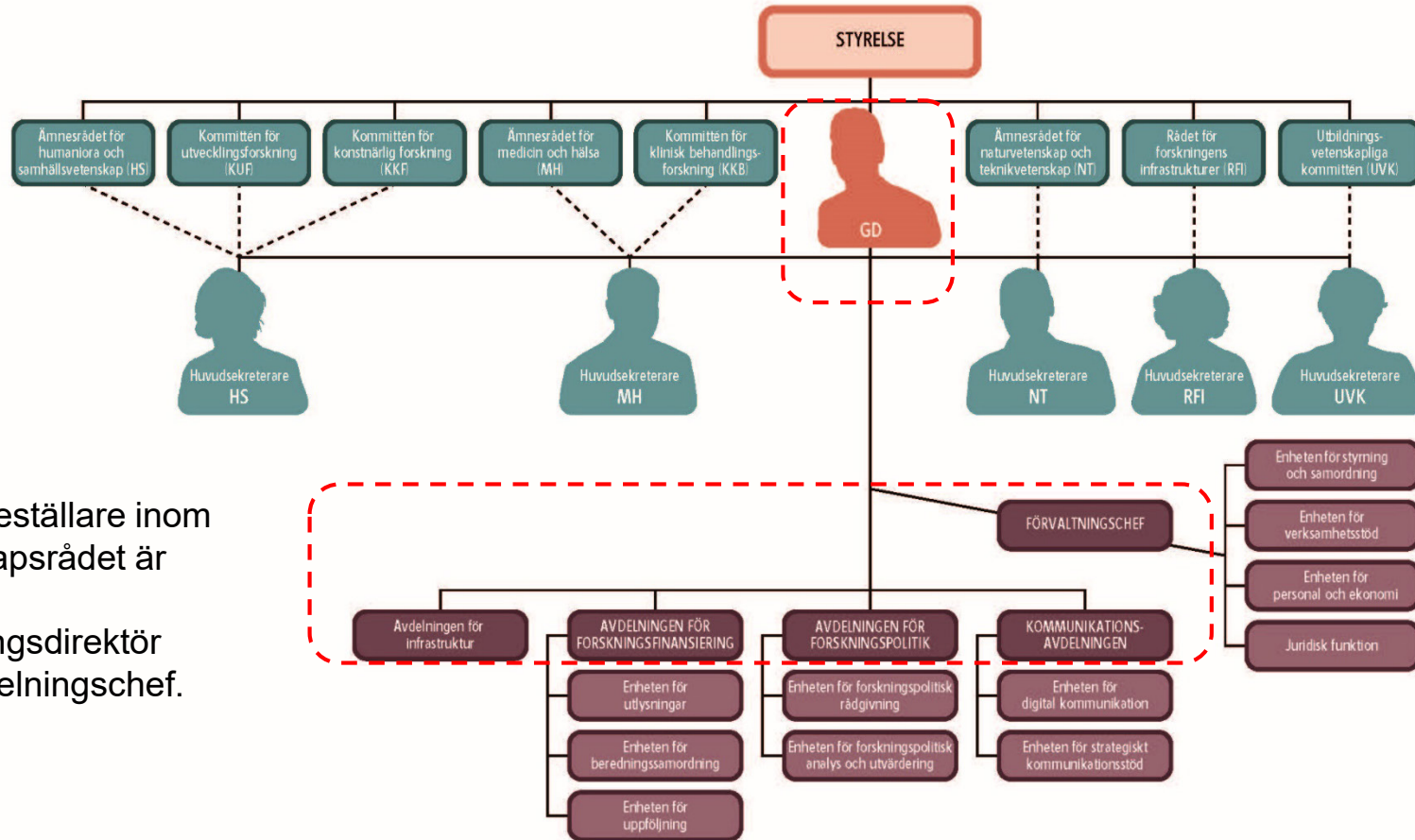


Tänk på

- Ett tydligt projektavslut ger deltagarna en kvittens på att arbetet är slutfört och en möjlighet att kraftsamla på nästa uppgift
- Har ett projekt avbrutits i förtid återstår ofta ändå arbete med att ta hand om hittills skapade resultat och dokumentera hur långt man kom samt redovisa vunna erfarenheter

Projektbeställarens linjetillhörighet

[Tillbaka till Roller - Projektbeställaren](#)



Projektbeställare inom Vetenskapsrådet är GD, förvaltningsdirektör eller avdelningschef.

**Läs mer om:**

Tänk efter före!

Förstå bakgrund
och nulägeIdentifiera
intressenternaFastställ mål och
ramar (Arenan)

Visualisera projektet

Planera projektet

Tydliggör rollerna

Kommunicera
aktivt

Hantera osäkerheten

Lyckas med
genomförandet

Utöva ditt ledarskap

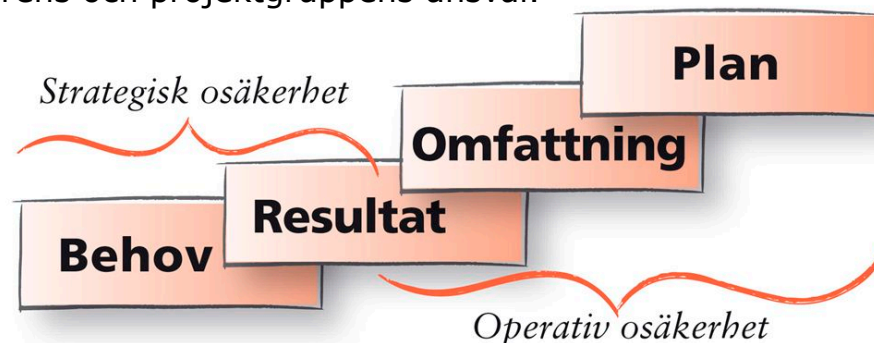
Avsluta och
utvärdera projektetSamspelet med
omvärlden

Hantera osäkerheten

Osäkerhet medför både risker och möjligheter. Det finns två olika typer av osäkerhet – strategisk och operativ.

Den strategiska osäkerheten handlar om: Har vi identifierat intressenterna och har vi förstått deras behov? Svarar resultaten (projektmålen) upp mot de behov som finns? Den strategiska osäkerheten hanteras i första hand av projektbeställaren.

Den operativa osäkerheten kan vara av olika karaktär i olika projekt. I vissa projekt ligger den stora osäkerheten i att kunna beskriva resultatet, medan i andra projekt dominerar osäkerhet som rör genomförandet. I det senare fallet vet man vad som ska åstadkommas men inte hur. Den operativa osäkerheten är i första hand projektledarens och projektgruppens ansvar.

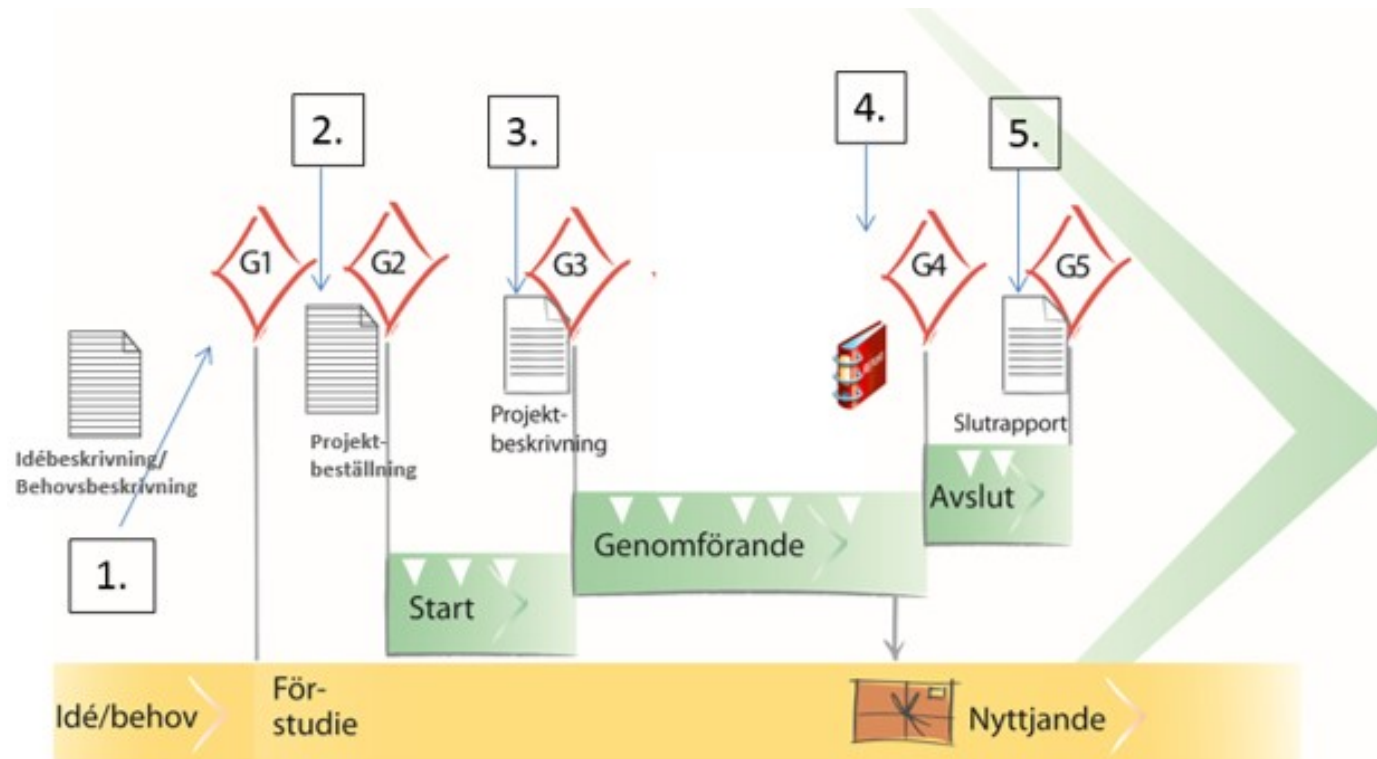


Det finns många olika metoder för risk- och möjlighetsanalys, vi beskriver här minirisk respektive maximöjlighet.

[MINIRISK](#)

[MAXIMÖJLIGHET](#)

Vetenskapsrådets projektflöde i relation till organisation och roller inom projekt



G = Grind/besluts punkt som beställaren måste ta för att projektet ska fortsätta

1. Idé/uppdrag/regeringsuppdrag etc. som in/uppkommit. G1 = Beslut om förstudie ska genomföras.
2. Projektbeställningen tas fram av tilltänkt projektledare, tillsammans med beställare/beställarombud. Resurstillsättning för startfas sker i överenskommelse med berörda chefer/medarbetare utifrån resurs- och kompetensbehov under startfasen. G2=beslut om att starta projektet.
3. Projektbeskrivningen/planen arbetas fram av projektgruppen under startfasen. Beställaren beslutar om projektet ska gå in i genomförandefas eller avslutas. G3=beslut om att gå in i genomförande.
4. Slutresultat: Projektgruppen levererar och presenterar sitt slutresultat som beställaren godkänner. G4=beslut om hur projektets leverans ska nyttjas.
5. Slutrapport om erfarenheter projektgruppen samlat på sig under projektets gång levereras till VP-kontoret. Slutrapporter samlas och förvaltas i kunskapsbank i VP-kontoret. G5=beslut om att projektet är helt avslutat.