



Centrum för
Informationslogistik

Verksamhetsförlagt projektarbete

- Att skapa en projektstrategi för CDON.COM

Inlämningsuppgift inom

Verksamhetsförlagt
Projektarbete

Författare:

Enström, Jackie

Handledare

Rydström, Anki
Svanholm, Jeanette

Ljungby

Januari 2015

Förord

Den här rapporten utgör den teoretiska examinationsdelen i kursen *Verksamhetsförlagt projektarbete 2IL009*. Kursen ges under den femte terminen av Informationslogistik. Utbildningen ges av Linnéuniversitetet där lärosätet i huvudsak är i Ljungby. Verksamhetsförlagt projektarbete är en kurs som baseras på att ge studenterna praktisk erfarenhet. Den praktiska erfarenheten baseras på att studenterna ska använda de kunskaper som insamlats under utbildningen. Kursen ger även utrymme för studenten att knyta kontakter med näringslivet och samla värdefulla erfarenheter. Projektarbetet som rapporten baseras på har utförts hos CDON.COM i Malmö under hösten 2014. Hos CDON.COM har jag arbetat i flertalet projekt. Dock har jag haft ett eget projekt där jag skapat en projektstrategi. Projektstrategin är sammanfattad i en Action List som är tänkt att CDON.COMs projektkontor ska arbeta efter.

Jag vill tacka alla inblandade parter som hjälpt mig att genomföra projektet. Ett stort tack till företaget CDON.COM som lät mig genomföra mitt projekt hos dem. Min praktiktermin har varit väldigt givande och alla anställda har fått mig att känna mig välkommen. De jag vill rikta ett extra stort tack till är CDON.COMs projektkontor. I synnerhet min företagshandledare Anki Rydström som är Head of Project Management. Jag vill även tacka företagets projektledare; Jens Mandl, Anders Lundberg, Charlotte Lundberg och Henrik Selby. Tack för all värdefull input ni givit mig. Det har vart ett sant nöje att samarbeta med er.

Malmö. 2015.01.12

Jackie Enström

Sammanfattning

Uppdraget som beskrivs i rapporten är riktat mot CDON.COMs projektfunktion. CDON.COM är nordens största varuhus på nätet och har på senare tid utökat antalet varukategorier för att möta marknadens efterfråga. Antalet varukategorier ökar konstant och verksamheten genomgår idag flertalet förändringar för att bibehålla marknadspositionen. De förändringar som verkställs drivs av företagets projektfunktion som idag består av fem projektledare. En av dessa är *Head of Project Management* och har det yttersta ansvaret i CDON.COMs samtliga projekt. CDON.COM saknade en enhetlig projektstrategi vid praktikterminens start. Detta berodde på att projektkontoret var nystartat. Nämnvärt är även att verksamhetens projektledare har blandad erfarenhet av projekthantering (CDON.COM 2014; A. Rydström, personlig kommunikation 2014-09-05). Då CDON.COMs förändringar sker i snabb takt, ges ett begränsat utrymme för dokumentation och struktur. Det fanns flertalet dokument och mallar att tillgå vid uppdragets start. Dessa användes dock inte. Mallarna var i huvudsak utformade utifrån PRINCE2, som är en form av projektstrategi. PRINCE2 var en projektmodell som CDON.COMs projektfunktion hade som ambition att tillämpa. Det fanns också en ambition att arbeta utifrån den agila projektstrategin. Jag tillgavs därför uppdraget att sammanföra dessa två projektstrukturer till en användbar och lättapplicerad projektstrategi. Det betonades att strategin skulle vara lättanvänd. Strategin skulle grundas i en Action List med tillhörande mallar och dokument. En Action List skulle därför utgöra uppdragets slutresultat. Projektresultatet skulle fungera som en lättöverskådlig sammanfattad strategi (A. Rydström, personlig kommunikation 2014-09-19). Arbetet har till viss del genomförts självständigt, men iterationer har också varit en stor del för att få fram ett användbart slutresultat. Iterationerna har ägt rum mellan mig och en eller flera av projektkontorets anställda. Kontroller och workshops är två exempel på de iterationer som skett.

Det praktiska arbetet är baserat på ett teoretiskt ramverk. Genom att varva teori med praktiska kunskaper har en ständig diskussion förts för att få fram ett korrekt och användbart slutresultat. Förutom att inhämta kunskap från teori har jag också genomfört en intervju, en enkät, observationer samt flertalet workshops. Detta för att öka min förståelse för projektkontorets nuvarande situation samt för att säkra att slutresultatet anses lämpligt och användbart. För att få fram ett slutresultat har jag också använt det informationslogistiska perspektiv på verksamheten som helhet. Detta perspektiv har skapats genom samtliga kurser jag läst under utbildningens gång.

Uppdragets slutliga resultat, *en Action List*, hänvisar först och främst till att dokumentera och tydliggöra olika moment i CDON.COMs projekt. Dokumentation och informations-spridning ska generera en gemensam syn på projekt. Därmed ska osäkerheter och otydligheter minimeras. Genom att projektfunktionen har en gemensam syn på projekthantering ska en strategi och struktur skapas. Det slutresultat som det här projektet avser bör vidareutvecklas på sikt. Detta då strategier och information ständigt bör uppdateras för att möta omvärldens förändringar och behov. Slutresultatet är en blandning av PRINCE2, agil projektmodell och traditionell projektmodell. Modellerna har kombinerats och anpassats utifrån projektkontorets praktiska arbete. Därmed har uppdragets slutresultat skapats utifrån CDON.COMs behov. Rydström (Personlig kommunikation 2015-01-09) hänvisar dock till att den Action List som framtagits kan appliceras i andra verksamheter med.

Innehåll

1 Begreppsförklaring	1
2 Inledning	2
2.1 Bakgrund	2
2.1.1 Informationslogistik.....	2
2.2 Uppdrag.....	2
2.2.1 Andra uppdrag.....	3
2.3 Styrande förutsättningar	3
2.3.1 Arbetsformer och avgränsningar	4
2.4 Intressentanalys	4
2.5 Disposition	4
3 CDON.COM	5
3.1 Organisationsförändring	5
3.1.1 Projektkontoret	6
3.1.1.1 Projektstrategi	6
4 Teori	6
4.1 Traditionell projektmodell.....	6
4.2 Agil projektmodell	8
4.3 PRINCE2.....	9
4.4 Strategisk kommunikation och information	10
5 Genomförande	11
5.1 Datainsamling.....	11
5.2 Konkretiserande av data utifrån insamlingsmetoder	12
6 Resultat	13
6.1 Mallar och dokument Action List.....	14
6.1.1 Project Preparation.....	14
6.1.2 Pre-Study	15
6.1.3 Planning	16
6.1.4 Execution.....	18
6.1.5 Closing a Project	19
7 Analys	19
7.1 Analys traditionell projektmodell och CDON.COM.....	19
7.2 Analys agil projektmodell och CDON.COM	20
7.3 Analys PRINCE2 och CDON.COM.....	21
7.4 Analys strategisk kommunikation	22
7.5 Sammanfattning analys	22
8 Reflektion	23
8.1 Samlade lärdomar och erfarenheter	25
8.2 Förslag på fortsatt arbete för CDON.COM	25
Litteraturförteckning	26
Bilagor	27

Bilagor

Bilaga 1 Kanban-Tavla

Bilaga 2 Processkartor Ärendehanteringssystem

Bilaga 3 Rich Picture

Bilaga 4 Systemkarta nuläge

Bilaga 5 Systemkarta önskvärt läge

Bilaga 6 Intervjuguide Projektstrategi

Bilaga 7 Enkät dokumentation och strategi

Bilaga 8 Illustrativt utdrag teoribaserad Action List

Bilaga 9 Project Product Description

Bilaga 10 Strategy of Communication

Bilaga 11 Lessons Report

Bilaga 12 Projektutvärdering

Bilaga 13 Projektplan *Att skapa en projektstrategi för CDON.COM*

Figurer

Figur 2.4 Stakeholder Analysis	4
Figur 3 Bolag tillhörande Qliro Group	5
Figur 6 Action List Project	14
Figur 6.1.1 Business Case.....	15
Figur 6.1.2 One-Page Project Plan.....	16
Figur 6.1.3a Communication Log.....	17
Figur 6.1.3b Work Breakdown Structure	17
Figur 6.1.3c Logical Network.....	18
Figur 6.1.3d Milestone Plan.....	18

1 Begreppsförklaring

Action List

En komprimerad projektstrategi, *se projektstrategi*, sammanfattad i en checklista. Ska generera en snabb överblick över ett projekts viktigaste dokument, mallar, system och verktyg. Checklistan skapar en enhetlig struktur för hur projekt bör genomföras på CDON.COM (A. Rydström, personlig kommunikation 2014-09-19).

Beställare

Person med spetskompetens inom det berörda området. Bistår projektet med kunskaper (Observationer 2014).

Head of Project Management

Person med ett överordnat ansvar över organisationens samtliga projekt. Ingår i samtliga styrgrupper, *se styrgrupp*, i samtliga projekt. Fördelar projekt och resurser mellan företagets projektledare (H. Selby, personlig kommunikation 2014-10-21).

Initiativägare

Person från verksamhetens ledningsgrupp som bistår projektet med kunskap och resurser (Observationer hösten 2014).

Kanban-tavla

En typ av agil projekttavla som ska visualisera projektet för intressenter (Gustavsson 2011)

Processkarta

En processkarta illustrerar en verksamhets olika flöden. Processkartan består vanligtvis av en eller flera sammanhängande aktiviteter i en specifik ordning med syfte att skapa värde. På så vis tydliggörs sambanden mellan verksamhetens olika aktiviteter (Ljungberg & Larsson 2012).

Projektledare

En person med ansvar att leda och organisera projektarbetet (Tonnquist 2012).

Projektstrategi

Strategi anser riktlinjer för hur arbetet bör genomföras. Förklarar varför arbetet ska göras (Jacobsen & Thorsvik 2008). Därmed ska en projektstrategi förklara varför projektarbetet bör genomföras på ett specifikt sätt.

Projektteam

Ett projektteam är den grupp med anställda som genomför det operativa projektarbetet för att nå slutresultat. Projektteamet har stöd från projektledare, *se projektledare*, och styrgrupp *se styrgrupp* (Observationer hösten 2014).

Rich Picture

Avison & Fitzgerald (2006) menar att en Rich Picture kan hjälpa en organisation att reda ut nuvarande problematik. Detta då en rik bild innehar de moment och perspektiv som anses relevanta i en viss situation.

Systemkartor

En modell där systemens roll, egenskaper och relationer visualiseras (Beynon-Davies 2009).

Styrgrupp

Består av personer med nödvändig kompetens och erfarenhet som bedömer projektet. Styrgruppen är projektets beslutande organ (Tonnquist 2012).

2 Inledning

I rapportens första kapitel beskrivs projektets bakgrund och mitt uppdrag hos CDON.COM. Det här kapitlet innefattar också styrande förutsättningar och avslutas tillsist med en intressentanalys och rapportens disposition.

Rapporten utgör ett delmoment i kursen Verksamhetsförlagt projektarbete inom Informationslogistik, 2IL009. Projektet som den här rapporten grundas i utfördes på CDON.COMs huvudkontor i Malmö under höstterminen år 2014. Jag som utfört uppdraget har ingått i praktikföretagets projektkontor där teoretiska kunskaper har ställts mot praktiska nya kunskaper tillsammans med CDON.COMs tidigare erfarenheter. Projektet som utförts baserades på att skapa en enhetlig projektstrategi i form av en Action list. En Action List är en lista innehållande ett projekts nödvändigaste komponenter. Ambitionen avser att projektfunktionen ska använda denna Action List i verksamhetens samtliga projekt. För att utföra projektet på ett korrekt sätt var jag tvungen att fördjupa mina kunskaper inom projektledning och vissa projektmodeller. De tillvägagångssätt CDON.COMs projektkontor hade som ambition att använda vid projektstarten var PRINCE2 och agil projektmodell.

2.1 Bakgrund

CDON.COMs huvudkontor är beläget i Malmö och har en nyligen uppstartad projektfunktion. Projektkontoret startades i samband med att verksamheten ansåg det nödvändigt att genomföra vissa organisationsförändringar. Genom att arbeta i projektform kan förändringar ske parallellt. CDON.COMs projektfunktion saknar en enhetlig struktur att arbeta efter. Projektledarantalet har sedan starten växt tillsammans med antalet projekt. I företaget fanns det ambitioner att tillämpa PRINCE2 och agil projektmodell vid projektstyrning. Innan projektfunktionen bildades har verksamheten tidigare beprövat olika verktyg och tillvägagångssätt inom projekthantering utan vidare framgång. Det har resulterat i att CDON.COM innehar flertalet dokumentationsstrukturer. Flertalet av dessa mallar användes dock inte vid praktikstarten. Det saknades också en struktur för hantering av projektinformation och dokumentation. På så vis saknades enhetliga mappar och system för informations- och dokumentationslagring. För att effektivisera projektprocessen önskade min företagshandledare att ha en enhetlig projektstrategi gällande tillvägagångssätt, dokumentation och informationshantering. Mitt uppdrag hos CDON.COM var därmed att ta fram ett förslag på hur en sådan strategi kunde se ut.

2.1.1 Informationslogistik

Informationslogistikens grundpelare är att säkra informationens tillgänglighet. Det kan exempelvis handla om att informationen finns tillgängligt i rätt format, på rätt plats i rätt tid. Det anses även relevant att se över kommunikation och integration mellan människa och IT. Detta är en process som ständigt måste analyseras och uppdateras (Haftor & Kajtazi 2010; Alfengård 2010). Min tolkning informationslogistik är att en informationslogistiker ser innebörden av och sätter perspektiv på information. Det sker såväl i tekniska aspekter som i organisatoriska och logistiska aspekter.

2.2 Uppdrag

För att inte minska konkurrenskraften pressas företag genomgå snabba och kostsamma förändringar. CDON.COM driver i dagsläget flertalet förändringsprojekt. Som praktikant hos företaget ska jag delta i utvecklingen av det nyligen uppstartade projektkontoret. Jag

ska skapa en strategi som sedan ska implementeras och användas av verksamhetens projektledare. Genom att ta fram en enhetlig strategi och struktur ska projekt hanteras på likartat sätt. Detta bör underlätta för hanteringen av och arbete i projekt. Uppdragets tilltänkta slutresultat är en Action List. Ambitionen är att den framtagna strategin ska rymmas i en Action List. Listan ska fungera som en övergripande checklista för vilka komponenter ett projekt bör innehålla. Dokument, mallar, system och verktyg är förslag på sådana komponenter. Med strategin ska befintligt problematik inom verksamhetens projekthantering reduceras.

2.2.1 Andra uppdrag

Under min praktiktermin har jag förutom mitt huvudsakliga uppdrag, *se kapitel 2.2*, även utfört andra uppgifter. *Följande uppdrag har även utförts hos CDON.COM:*

- För att visualisera organisationens olika projekt ombads jag att skapa en Kanban-tavla, *se bilaga 1*. Målet med projekttavlan var att visualisera verksamhetens projekt och därmed öka anställdas förståelse. Projektets prioriteringsordning och resurser är exempel på vilken ökad förståelse som Kanban-tavlan skulle generera. Idén om en Kanban-tavla fanns redan på företaget vid praktikstarten. Mitt uppdrag var att utforma den och göra den lättanvänd.
- Att processkartlägga två former av CDON.COMs ärendehanteringsprocesser är ett annat uppdrag jag utfört, *se bilaga 2*. När anställda i verksamheten upptäcker ett fel, en bugg eller en potentiell utvecklingsmöjlighet skickar de ett ärende till företagets ärendehanteringssystem. I systemet sker sedan en manuell prioritering av de olika ärendena. I många fall saknades det dock tillräckligt med information för att kunna hantera och prioritera ärendet. Dessa ärenden utgör vidare en grund för projekt eller delar av projekt. I och med uppdraget utformades en lösning på problemet.
- Jag har också skapat en Rich Picture åt praktikföretaget. Uppdraget grundades i att kartlägga problematik som uppstått i samband med ett projekt. I samarbete med en projektledare slussades jag vidare till anställda i CDON.COMs olika funktioner. Jag sammanställde perspektiven kring problemet. Jag gavs sedan uppgiften att visualisera detta. En Rich Picture ansåg jag var lämplig att skapa då en rik bild inkluderar flertalet perspektiv på ett problem, *se bilaga 3*.
- Då verksamheten har flertalet system är det relevant att visualisera hur dessa är sammankopplade. Därför skapades systemkartor över hur de specifika systemen är sammankopplade. Det skapades även en systemkarta för hur en eventuell förändring kan påverka nuvarande struktur, *se bilaga 4 och 5*.

2.3 Styrande förutsättningar

Då CDON.COMs projektkontor hade ambitionen att använda agil projektmodell och PRINCE2 utgick jag från dessa strategier. Därav utgjorde de nämnda strategierna ett ramverk för vilken teori som användes i projektet. Jag använde också min befintliga kunskap inom projektledning. Under min universitetsutbildning har jag bland annat läst en projektledningskurs som helt utgick från en specifik projektledningsmodell. För att säkra projektets slutresultat insamlades empiri från CDON.COMs projektkontor. Empirin värvades sedan med teoretiska argument. Detta för att öka kvalitén på projektresultatet.

2.3.1 Arbetsformer och avgränsningar

Mitt arbetssätt under projektet har varit iterativt och flexibelt. Dessa tillvägagångssätt återspeglar hur personalen på CDON.COM arbetar. För att ta fram ett slutligt resultat har jag även tillämpat olika metoder för datainsamling. Den framtagna projektstrategin kommer representeras av en Action List som ska möta CDON.COMs nuvarande behov. Därför finns möjligheten att projektresultatet kan vara svårapplicerat på andra företag. Det är också viktigt att strategin uppdateras då CDON.COM ständigt kommer mötas av nya utmaningar.

2.4 Intressentanalys

Uppdragets intressenter redogörs i en Stakeholder Analysis, *intressentanalys*. Mallen har jag utformat för CDON.COMs projektkontor. I intressentanalysen har jag valt att gruppera intressenter. Därmed har jag inte identifierat intressenter på individnivå. Mallen är utformad på engelska. Därför sker även analysen på engelska.

Stakeholder	Commitment	Comment
Preferably one person, but it can also be a group	The stakeholders role. To what extent should the stakeholder be involved?	How does the stakeholder affect or is affected by the project? Which type of information should the stakeholder have?
CDON.COMs Project Departement	They do have a key-role in this project. The new strategy and Action List are designed to meet their needs. Therefore they will be involved in each and every progress the project will take.	Through the project I will make sure that the Project Managers are included in the designing part. They will sertenley be affected by the project result. They do have to work accorting to the new strategy and Action List. They have to be informed and taught in how to use the new strategy and Action List.
CDON.COM as a company	It is CDON.COMs strategies, purposes and goals that determines how the projects product will be designed. The company there for has a deciding role in the project.	CDON.COM as a company will be affected by this project. Hopefully will the strategy and the Action List make the project more effective and therefore CDON.COM will save resources.
Linnéaus University	The University will provide me with instructions in how the project will be conducted. They should also be involved through the whole project.	Linnéaus University do affect how the project will turn out. They will set boundarys for the student. For example they will decide the timeboundary for this project. It has to be ended when the semester ends.
CIL (Centrum för Informationslogistik)	They don't have an active role in this project. But they did provide me with the opportunity to do my internship at CDON.COM and they are very interested in the project result.	CIL will be affected by the project result. If CDON.COM is satisfied with my work, they are most likley to accept another intern. And that is good for CIL.

Figur 2.4 Stakeholder Analysis

2.5 Disposition

Kapitel 1 *Begreppsförklaring*

Här finns förklaringar på begrepp som är återkommande i rapporten.

Kapitel 2 *Inledning*

I inledningskapitlet förklaras uppdragets bakgrund. Här ges även en kort teoretisk förklaring till var informationslogistik är följt av uppdragsbeskrivning och intressentanalys.

Kapitel 3 *CDON.COM*

Här ges en verksamhetsbeskrivning av CDON.COM

Kapitel 4 <i>Teori</i>	Kapitlet innefattar projektets teoretiska ramverk. Traditionell, agil och PRINCE2 är de teoretiska modeller nämns.
Kapitel 5 <i>Genomförande</i>	I rapportens fjärde kapitel beskriver vilka datainsamlingsmetoder som använts, vilken data som metoderna genererat i samt hur den använts.
Kapitel 6 <i>Resultat</i>	Här presenteras uppdragets resultat och en beskrivning hur resultatet ska användas. Det finns även en redogörelse kring projektresultatets mallar och dokument.
Kapitel 7 <i>Analys</i>	Kapitlet baseras på en jämförelse mellan teori och empiri.
Kapitel 8 <i>Reflektion</i>	I rapportens sista kapitel finns reflektioner kring uppdraget. Kapitlet består även av de erfarenheter arbetet genererat samt förslag på vidare arbete för CDON.COM.

3 CDON.COM

I det här kapitlet ges en verksamhetsbeskrivning av CDON.COM. I kapitlet beskrivs även några av de organisationsförändringar som skett i närtid. Kapitlet avslutas med en beskrivning av problematiken kring projektstrategi.

CDON.COM är nordens största varuhus på nätet och organisationens kommersiella mål lyder: *The #1 Online shopping destination in the Nordics*. Setlin (Personlig kommunikation 2014-10-03) menar att företaget har en tiondel av nordens vuxna befolkning som aktiva kunder. Därmed har företaget fler aktiva kunder än något annat e-handelsbolag på den nordiska marknaden. Företaget (CDON.COM, hämtat 2014-10-10) har ett brett sortiment och erbjuder flertalet varugrupper. Sport och Fritid, Outdoor samt Skönhet och Hälsa är exempel sådana varugrupper. Verksamheten ägs av Qliro Group som också äger flertalet andra e-handelsbolag. Exempelvis *Nelly.com*, *Lekmer.se* och *Gymgrossisten.se*.



Figur 3 – Bolag tillhörande Qliro Group

3.1 Organisationsförändring

CDON.COM startades år 1999 och hade vid uppstarten en affärsidé om att sälja CD-skivor till konkurrenskraftiga priser. Därefter utökade företaget sortimentet med filmer, spel och böcker. Då den tekniska utvecklingen gått fram anses dessa produktgrupper inte lika attraktiva idag. Därför har verksamheten sett till kundens behov utvidgat sortimentet ytterligare. Förutom att bredda sortimentet har CDON.COM genomgått flertalet andra förändringar för att möta marknadens behov (A. Rydström 2014, personlig kommunikation

2014-10-03). Under hösten 2014 offentliggjorde organisationen att de startar en ny lager hubb i Ljungby. Lagret startades i samarbete med Strålfors AB. Genom att upprätta ett större lager för flertalet av verksamhetens produkter bör det effektivisera leveransprocessen och minska utgifter. Tidigare har företaget haft flertalet mindre lager (L. Lundgren, personlig kommunikation 2014-08-11).

Ett ytterligare projekt med ambition att öka CDON.COMs konkurrenskraft är lanseringen av en ny betalfunktion, *Qliro*. Då det tidigare har det skett outsourcing på betalfunktionen, har Qliro Group som ambition att denna förändring ska ha en positiv påvekan på koncernen som helhet (J. Mandl, personlig kommunikation 2014-09-17). Under praktikterminen har jag fått ta del av och vart en del i flertalet projekt. Projekten som nämnts ovan är projekt som lanserats och syns utåt mot kunder och konkurrenter. CDON.COM har godkänt att dessa projekt redogörs i rapporten.

3.1.1 Projektkontoret

CDON.COMs projektkontor är en nyligen uppstartad funktion. Kontoret startades i juni 2014 och har som uppdrag att genomföra CDON.COMs samtliga projekt (A. Rydström, Personlig kommunikation 2014-09-05). Projektorganisationen leds av *Head of Project Management*. Det är Head of Project Management som har det övergripande ansvaret för CDON.COMs samtliga projekt. Head of Project Management har även i uppgift att fördela projekten och resurser. Projektkontoret består av, förutom Head of Project Management, fyra projektledare. Samtliga projektledare innehar olika kompetensområden. Därför tillges och genomför projektledarna olika typer av projekt. Detta arbetssätt effektiviserar och optimerar projektprocessen (H. Selby, personlig kommunikation 2014-10-21).

3.1.1.1 Projektstrategi

Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-19) anger att projektkontoret är i behov av en projektstrategi. Då projektkontoret är helt nystartat, har ingen specifik strategi anammats. Organisationens har flertalet mallar från tidigare försök att arbeta utifrån olika projektstrategier. PPS, *Praktisk projekt strategi*, och PRINCE2, *PRoject In Controlled Enviroment* två exempel på tidigare beprövade strategier. Ett riktmärke för den nya projektstrategin och är att den ska ha kapacitet att bemöta den höga organisationsförändring som CDON.COM genomgår. En ambition är att tillämpa den agila projektmodellen tillsammans med PRINCE2. Utifrån dessa två projektmodeller ska CDON.COM hitta fungerande och anpassad strategi för projekthantering. PRINCE2 ska fungera som ett ramverk för projektdokumentation samtidigt som det agila anpassbara arbetssättet inom projekt tillämpas. En ytterligare ambition med att använda agilt tillvägagångssätt är att projektadministrationen ska ges ett begränsat utrymme. Kombinationen av de två projektmodellerna är ny för verksamheten och under prövning.

4 Teori

I det här kapitlet presenteras uppdragets teoretiska ramverk. Det ges en beskrivning av vad traditionell projektmodell är följt av beskrivningar av agil projektmetod och PRINCE2. Kapitlet avslutas med en teoretisk redogörelse kring strategisk kommunikation och information.

4.1 Traditionell projektmodell

Ett projekt definieras bland annat genom att projektmålet är avgränsat och bestämt. Projekt ska ses som en arbetsform och alla nämnda kriterier behöver inte vara uppnådda vid pro-

jektstarten. Tonnquist (2012) betonar att den generella projektmodellen är enkel att applicera på olika typer av projekt och är därmed oberoende av projekttyp eller bransch. Traditionell projektmodell kan med fördel jämföras och användas i kombination med andra projektmodeller. Intern och extern kommunikation i projekt underlättas med den traditionella modellen inom projekthantering då det är en översiktlig och lättförståelig modell. *Förstudie, planering, genomförande* och *avslut* är den traditionella projektstyrningens fyra faser.

Tonnquist (2012) menar att ett projekt grundas i ett *Business Case*. Ett Business Case ska fungera som ett argument till varför projektet ska genomföras. Risker, prognostiserade intäkter, utgifter samt besparingar är exempel på vad ett sådant dokument kan innehålla. Då beslut finns att genomföra ett projekt startas en förstudie. Genom att göra en analys av projektets behov ska slutresultatet säkras och att projektet startas med rätt förutsättningar. Att projektet läggs ned i ett tidigt stadium kan vara ett resultat av att förstudien uteblivit. Förstudien grundas i en plan som bland annat kartlägger nuläget, projektets samtliga intressenter samt vilka krav projektet omfattar. En nulägesanalys ska tydliggöra projektets förutsättningar, fördelar samt nackdelar. Projektets intressenter kartläggs med hjälp av en intressent analys. Att identifiera projektets intressenter och deras krav bör öka sannolikheten att projektet kan räknas som lyckat. Intressenternas krav ska sedan samlas i en specifikation där krav på projektet och krav på projektresultatet särskiljs. Visualisering av projekt ska skapa en gemensam syn och förståelse för projektets kostnader och ledtider. Projektets visualisering ska fungera som grund till en detaljerad aktivitetsplanering och projektets tidsplan. Det är också nödvändigt att se över projektets kommunikationsvägar i förstudiefasen.

Innan projektet kan genomföras måste det planeras. Största delen av planeringen sker i projektets andra fas, *planering*. Det är inte ovanligt att projektet ges nya förutsättningar och därför måste ändras. Planeringsfasen baseras bland annat på att uppgifter identifieras, analysera potentiella risker och planera åtgärder utefter detta samt att kartlägga nuläget. Projektets aktivitetsplanering består bland annat av en Work Breakdown Structure, *WBS*, och en Milstolpeplan. En WBS är ett verktyg för att bryta ned projektets aktiviteter till hanterbara aktiviteter. Logiska beroenden mellan projektets delmål illustreras med hjälp av en Milstolpeplan. Planeringen ska resultera i en översikt för vad som ska göras i vilken ordning. Projektplanen ska innehålla all nödvändig information som behövs för att genomföra ett projekt. I planeringsfasen ska projektets resursanvändning fastslås. Resurser är kompetens, tid, pengar och material. Det kan också vara relevant att planera för test av slutprodukt. En testplan ska klargöra hur, när samt vem som ska genomföra testerna. Planeringen kan ske i ett projektverktyg för att visualisera projektet för intressenter (Tonnquist 2012).

Projektets genomförandefas inleds med att resursallokera, bemanna projektgruppen samt förhandla och kommunicera med projektets intressenter. Tonnquist (2012) anger att det är relevant att projektet kontinuerligt granskas under genomförandefasen för att eliminera risker och brister. Kontroller omfattar användandet av resurser i jämförelse med projektets framgångar. Det är projektledaren som ansvarar för att amskaffa resurser och bemanna projektgruppen. Projektets slutprodukt bör implementeras i genomförandefasen. Dock är det inte ovanligt att projektets implementering nedprioriteras. Det är avgörande att produktens implementering är lika grundligt planerad som resterande delar i projektet. Det är inte ovanligt att implementeringen möts av motstånd. Detta kan bero på att intressenter inte har vetskap om projektets syfte. I den generella projektmodellen är det projektledaren som ska leda projektgruppen genom genomförandefasen. Projektledaren ska även se till att följa upp och dokumentera händelser i projektet.

Den fjärde och sista fasen i traditionell projektmodell, *projektavslut*, är det relevant att utvärdera prestationer samt att dokumentera resultat och erfarenheter. Projektet bör ha ett for-

mellt avslut. Projektledaren ska bland annat följa upp planer, skriva slutrapport samt avveckla projektgruppen. I projektets slutrapport ska erfarenheter från projektet samlas och dokumenteras. Slutresultatet jämförs med projektets mål. För att ett projekt ska kunna anses lyckat, måste samtliga projektmål vara uppfyllda. Då projektresultatet kan påverka och påverkas trots att projektet är nedlagt bör en form av garanti upprättas. På så sätt förtydligas vem som ansvarar för projektets effekter och efterpåverkan (Tononquist 2012).

4.2 Agil projektmodell

En verksamhet vars arbetsätt utgår från det agila, arbetar mycket flexibelt. På så sätt kan organisationen och projektet löpande utvecklas och förbättras. Förändringar ska alltid prioriteras. Detta oavsett när förändringarna uppkommer. Vid tillämpning av agilt tillvägagångssätt i projekt har projektgruppen ett övergripande ansvar att själva anpassa projektet efter dess förutsättningar. Projektledaren ses endast som ett stöd. Projektledaren har ett omfattande ansvar att regelbundet involvera beställaren och slutkunden i projektet. Slutkundens och beställarens åsikter värderas därför högt då slutprodukten anpassas till dessa. En grundsten inom det agila tillvägagångssättet är att projektets dokumentation inte ska vara en bromskoloss i projektet. Att ge optimal nytta per krona är en ytterligare grundsten i den agila projektmetoden. Agila metoder har hämtat mycket från Lean. Värderingar, effektivitet och produktivitet samt tekniker är sådana exempel. Lean grundas i att respektera människor och deras lärande, eliminera slöseri, optimera helheten samt att leverera snabbt. All typ av väntan är ett exempel på slöseri. En typ av väntan är exempelvis väntan på beslut. Den agila projektmetoden grundas precis som den traditionella projektmodellen i fyra steg, *Förstudie, Planering, Genomförande* samt *Projektavslut*. (Gustavsson 2011). Avison och Fitzgerald (2006) betonar att iterationer ingår i det agila tillvägagångssättet. Varje iteration innehåller analys, design, och implementering. Under utvecklingens gång sker flertalet iterationer.

Gustavsson (2011) menar att projektets första fas, *förstudien*, ofta försummas vid tillämpning av agila metoder. Förstudien ska generera en överblick över vad som ska göras, projektets mål samt slutprodukten nytta. Det är också relevant att se över vilka intressenter som påverkar och påverkas av projektet. Förstudien ska gå fort. Det finns även verktyg för att underlätta genomförandet av projektets förstudie. Budget, projektets tidsram och kommunikations mål är exempel på vad förstudien ska generera. En kommunikationsplan ska generera en ökad förståelse för vem som ska ha vilken information samt vilka kommunikationskanaler som ska användas. Mängden dokumentation i förstudien baseras på hur utförliga beskrivningar som efterfrågas och avståndet mellan projektgrupp och beställare. Avståndet kan handla om språk, kultur eller geografisk plats. En förstudie enligt den agila metoden kan exempelvis genomföras via workshops. Förstudien ska sammanställas i ett visionsdokument. Ett sådant dokument tydliggör vad projektet ska åstadkomma och hur kundens behov ska tillgodoses.

I motsats till den traditionella projektmodellen, *se kapitel 4.1*, sker den agila projektplaneringen endast i närtid till projektets aktiviteter. Det är relevant att besluten tas kort innan handling och det sker inte heller någon planering på detaljerad nivå. Resultatet av det blir att planeringen inte är tvingande och projektet kan anpassas efter hand. De agila förespråkarna menar att långsiktiga planer är gissningar. Vid långsiktiga planer enligt agil projektmetod ska fokus tas från projektplaneringen. Istället ska fokus vara på hur projektresultatet motsvarade intressenternas förväntningar. Vid användning av agil metod ska de datum som sätts vara ungefärliga och uppdateras med jämna mellanrum (Gustavsson 2011). Kravspecifikation och logiska nätverk är två exempel på verktyg och dokument som kan användas i

projektplaneringen. Kravspecifikationen baseras på en lista som sedan förtydligar projektmålen. Ett logiskt nätverk förtydligar projektets delleveranser genom att sätta dem i en logisk ordning.

Projektgenomförandet enligt agil metod baseras på projektets arbetsprocess. Intressenter ska ständigt ges insikt i vart projektet är i processen. Genomförandes kärna tydliggörs genom en så kallad projekttavla där arbetsprocessen visualiseras. Kanban är en agil metod att bygga projekttavlan från. Med Kanban menas att agerande kommer kort efter beslut och att projektgruppen avslutar en aktivitet så fort som möjligt. Projektet delas upp i etapper och det sker en daglig analys av potentiella risker. I varje etapp ska det ske dagliga *Stå-uppmöten*. Under sådana möten ska projektets status förtydligas och problematik med projektet ska diskuteras (Gustavsson 2011).

I projektets sista fas, *projekttavslut*, är det vanligtvis produktägaren som beslutar när ett projekt ska avslutas. Produktägaren kan även ta hjälp överordnad produktägare eller kund vid projekttavslut. Vid överlämnande av slutprodukt är projektkulturen styrande. Beslut om överlämnande kan antingen komma från en överordnad chef, ske genom testning och granskning av slutresultatet som följs av diskussioner kring tidpunkt för projektöverlämning eller en besiktning av projektresultatet. Det är inte ovanligt att projektgruppen får en etapp att korrigera fel. Etappens slut räknas som projekttavslut. I och med tidsbegränsningen ges det utrymme till att samtliga fel inte hinns med att korrigeras. Ett annat alternativ är att projektgruppen får den tiden som behövs för att korrigera samtliga fel. Projekttavslutet sker först när överlämningen av projektresultatet är genomförd. Erfarenheter från projektet sammanställs i en slutrapport tillsammans med upplevda tidstjuvar. Slutrapporten ska fungera som hjälpmedel i framtida projekt (Gustavsson 2011).

4.3 PRINCE2

PRINCE2 härstammar från PRINCE och är en metod som används i projekthantering. Det typiska för PRINCE2 är att projektets slutprodukt är väldefinierad. Detta tillsammans med att projektets samtliga aktiviteter, ansvarsområden, risker, resurser, kontroller tillsammans med projektets livslängd också är väldefinierade. Avison och Fitzgerald (2006) menar också att ett projekt som följer PRINCE2-modellen levererar slutprodukten med en efterfrågad kvalitet. Det läggs därmed vikt på själva slutprodukten och inte projektets aktiviteter. Office of Government Commerce (2009) betonar att projektledningen arbetar stegbaserat. Vid slutet av projektets samtliga faser sker kontroller och beslut. Dessa beslut och kontroller omfattar hur vida projektet ska fortsätta till nästkommande fas eller ej. Besluten baseras på dokumentation som projektledaren tagit fram.

I projektets första fas, *Starting up a project*, ska det säkerställas att projektet är livskraftigt och genomförbart. Projektet ska planeras på en övergripande nivå. Ambitionen är att göra minsta möjliga ansträngning för projektets beslutsgrund. Det är i projektets första fas som det tas beslut om projektet ska initieras eller inte. *Project mandate* utgör projektets trigger och kan exempelvis vara ett telefonsamtal med mycket eller lite information. Att samla erfarenheter från tidigare projekt är ett exempel på aktiviteter som ske i projektets första fas (Office of Government Commerce 2009). I ett Business Case sammanställs bland annat projektets kostnader, affärsmässiga skäl, stora risker, fördelar och nackdelar.

När beslut finns att starta ett projekt beslutas det följande av en detaljrik projektplanering. Planeringen sker i *Initiation a Project*. Ett projekts kontroller måste fastställas tillsammans med projektets grund. Det är relevant att säkra att projektet överrensstämmer med företagets strategi. *Project Plan* är fasens centrala dokument och grundas bland annat i erfarenheter från

tidigare projekt, budget samt projektets interna och externa beroenden. Office of Government Commerce (2009) anger att om projektets andra fas förbises kan det ha ekonomiska konsekvenser. I sådana fall saknar styrelsen förståelse för vad som sker samt hur mål uppnås.

Office of Government Commerce (2009) hänvisar att det är i projektets tredje fas, *Controlling a stage*, som projektets slutresultat börjar produceras. Fasen grundas i att det planerade arbetet utförs. Arbetet ska kontrolleras och dokumenteras regelbundet. Dokumentationen ska användas av styrelsen för att kontrollera att projektet hålls inom det bestämda ramverket. Projektledaren arbetar dagligen med att granska projektets status och rapportera det till styrelsen, delegera arbete samt att fånga upp och agera gentemot risker. Projektledaren ges fullständig inblick i projektet då projektteamen rapporterar framsteg. Projektstyrelsen ska avsätta tid till projektledaren vid behov. Det är styrelsen som leder projektet i rätt riktning på ett formellt eller informellt sätt.

Managing a stage boundary grundas i att ge projektledningen tillräckligt med information för att bekräfta att projektet är i enlighet med organisationens behov. I de fall då projektet inte längre överrensstämmer med den ursprungliga planen eller organisationens behov, kan ledningen besluta om att antingen ändra projektet eller stänga projektet (Office of Government Commerce 2009)

Under projektets sista fas, *Closing a Project*, avvecklas projektet för att till sist avslutas. Projektavslutets syfte är att fastställa och säkerställa slutproduktens acceptans. Varje ändring som skett under projektets gång ska ha godkänts av styrelsen. Projektstyrelsen ges tillgång till Project Initiation Dokumentation och Project Plan för att bedöma om projektmålen uppfylldes. Projektstyrelsen måste säkerställa att slutproduktens mottagare har kapacitet och kunskap att kunna använda slutprodukten. I annat fall kan inte ett projektavslut ske. Överlämningen av projektets slutprodukt sker av projektledaren. Projektets slutprodukt överlämnas till drift eller organisationen för vidare användning och support. Vid projektavslutet är det även projektledaren som stänger, samlar ihop och arkiverar projektets dokumentation. Vidare skapar projektledaren en rekommendation och förslag till projektstyrelsen. Detta för att få ett godkännande på att projektgruppen avvecklas. Erfarenheter som påverkat projektet sammanställs för att underlätta för framtida projekt (Office of Government Commerce 2009).

4.4 Strategisk kommunikation och information

Definitionen av kommunikation är att två eller fler individer har kontakt via exempelvis mail eller möten. Ett vanligt hinder i kommunikationen är att sändare inte uppfattar det tänkta syftet. Det kan bero på sammanhang eller att meddelandet är felaktigt utformat. I de fall då den interna kommunikationen fungerar, har det en påverkan på organisationen som helhet. Medarbetarna upplever samhörighet och delaktighet gentemot organisationen och organisationens mål vilket har en positiv påverkan på resultatet. Resultatet kan då bli att organisationen stärker den befintliga positionen på marknaden (Larsson 2001).

Då anställda eller funktioner inte samarbetar kan det ha en påverkan på organisationens informationsspridning. Detta kan exempelvis ge uttryck genom att en funktion inte ser värdet av att sprida en viss information, eller att funktionen gynnas av att inte sprida vidare specifik information. Detta kallas för *informationsasymmetri* och kan ha påverkan på en organisations framgång (Hillard 2010).

5 Genomförande

Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-19) betonar att CDON.COM arbetsstruktur är iterativ och flexibel. Arbetsstrukturen representerar även mitt tillvägagångssätt för att nå ett slutresultat. Uppdragets olika steg har initierats med en input från företagshandledaren. För att tillgodose inputen och säkra projektets slutliga resultat har jag sedan läst och tillämpat teori. Att få en fördjupad kunskap kring ett specifikt område, projektmodell eller tillvägagångssätt är exempel på områden när ett teoretiskt ramverk använts. Då jag färdigställt något utifrån den input jag fått och den teori jag tillämpat, var nästa steg att presentera det färdigställda för delar av eller hela projektfunktionen. Presentationen utmynnade oftast i en diskussion där jag och delar av eller hela projektkontoret diskuterade användbarhet och funktion. Diskussionen resulterade oftast i ytterligare input som användes i vidare utveckling av det presenterade. Ibland fick jag även chans att testa det presenterade i ett projekt. Arbetssättet resulterade tillslut i en färdig Action List med tillhörande dokument och mallar.

5.1 Datainsamling

I mitt arbete har jag använt olika metoder för insamling av data. *Nedan följer en lista på de metoder som datainsamlingen skett på, vilka som var inblandade samt varför projektledaren ansåg det nödvändigt:*

- *Intervju* med Head of Project Management genomfördes i projektets början. I och med intervjun ville jag fördjupa min förståelse gällande projektkontorets ambitioner kring PRINCE2 och agil projektmodell, *se intervjuguide bilaga 6*. Jacobsen (2002) menar att sker en intervju genom direktkontakt där ett samtal förs. En intervju genererar en bild av respondentens tolkningar och uppfattningar.
- *Dokumentationsundersökningar* av projektkontorets befintliga mallar och tidigare projektdokument. CDON.COMs projektfunktion har flertalet mallar dokument som utformats enligt tidigare använda projektstrategier. En inventering och undersökning genomfördes för att skapa en förståelse varför dessa strategier och dokumentationsstrukturer inte användes. Att genomföra en dokumentationsundersökning skulle projektresultatets användbarhet öka då jag inte vill göra samma misstag som tidigare gjorts. Enligt Jacobsen (2002) ger en dokumentationsundersökning en objektiv bild av en situation.
- *Observationer* har genomförts då jag observerat hur CDON.COMs projektkontor arbetar. Observationerna har grundats i att se hur projektledarna arbetar i projekten. Genom att utföra observationer under hela hösten år 2014 ökade förståelsen för varför företaget behöver en strategi och hur den kan komma att se ut. (Observationer hösten 2014). Jacobsen (2002) hänvisar till att observationer baseras på att betrakta människors handlingar i olika situationer.
- *En enkät* skickades även ut till projektledarna. Ambitionen med enkäten var att skapa en ökad förståelse kring projektledarnas inställning till dokument, verktyg, PRINCE2 och agil projektmodell, *se bilaga 7*. Trost (2001) menar att en enkät kan användas för att förstärka åsikter kring ett välförstått fenomen.
- Under projektet har också skett flertalet *workshops* vid olika tillfällen. Projektets första workshop baserades på att jag och en av projektledarna skulle bepröva den Ac-

tion List som utformats enligt den agila projektmodellen. En annan workshop base-
rades på att jag visade upp ett första utkast på projektets slutresultat. Därefter hade
jag ytterligare en workshop där jag och en av projektledarna praktiserade det sista
utkastet som sedan skulle bli det här projektets resultat.

För att kunna utföra projektet har jag också använt och refererat till ett teoretiskt ramverk.
Det teoretiska ramverket utgör projektets grund då jag först läst om de olika projektmodel-
lerna för att sedan skapa något utifrån dem. Användningen av det teoretiska ramverket har
säkra projektets slutresultat då det fungerat som ett underlag för argumentation gällande
projektets slutresultat.

5.2 Konkritiserande av data utifrån insamlingsmetoder

Intervjun med Head of Project Management, *se bilaga 6*, resulterade en ökad förståelse för
varför CDON.COMs projektkontor bör ta fram en fungerande och enhetlig strategi. Jag
stälde frågor gällande projektkontorets ambition att tillämpa PRINCE2 i kombination med
agil projektmodell. Det framkom under intervjun att uppdragets slutresultat måste hantera
ett klimat av hög förändring. Att projektfunktionen inte för projektdokumentation idag be-
ror delvis på att intressenter inte har tid att gå igenom den. Det beror också på att projekt-
funktionen nyligen är uppstartad. Dock förs viss typ av dokumentation. Ett sådant exempel
är *Lessons Learned*. Det framkom även att det är viktigt att dokumentationen inte ska vara
för omfattande i tid och administration samt att PRINCE2 endast är en strategi som för
tillfället beprövas. Intervjun genomfördes 2014-10-10. Då CDON.COM har omfattande
dokumentationsstruktur från PPS *Praktisk Projekt Styrning* och PRINCE2 *Project In Controlled
Environment*, genomfördes en dokumentationsundersökning. Dokumentationsstudien skulle
generera en större förståelse för varför de befintliga dokumenten inte användes. På så vis
skulle projektresultatets kvalité öka. Undersökningen av projektkontorets dokument
genomfördes mellan 2014-09-19 och 2014-11-20.

Observationer har skett kontinuerligt under höstterminen 2014. Jag har observerat vad som
sågs i korridorer, på möten och på workshops. Jag genomförde observationer för att öka
min förståelse för hur projektkontoret arbetar. Genom mina observationer framkom det att
det fanns en viss skillnad mellan det som sades och det som gjordes. Ytterligare framkom
det förtydligande om att samtliga projektledare har ett olikartat sätt att hantera projekt på.
Detta bekräftades senare i den enkät jag lät utföra. I observationerna framkom det också att
CDON.COM inte alltid givit projekten formella avslut. Ibland har projektresultatet släppts
utan en plan för vidare hantering och användning. Dessutom påvisade observationerna att
projekten drivs framåt av att ett projektteam som utför själva arbetet. Det är sedan projekt-
ledaren som leder själva arbetet och sköter det administrativa. Projektens initiativägare är
en medlem i verksamhetens ledningsgrupp och projektets beställare representeras av en an-
ställd som är specialist inom det berörda området. Head of Project Management är delaktig
i organisationens samtliga projekt (Observationer hösten 2014).

Jag genomförde också en enkät, *se bilaga 7*, för att förstå hur CDON.COMs samtliga pro-
jektledare ser på och hanterar dokumentation i projekt. Jag ville även ta reda på hur pro-
jektledarna ser på PRINCE2 och agil projekthantering. Detta då samtliga projektledare ar-
betade efter ett eget arbetssätt. I enkäten framkom det att samtliga projektledare förde olika
typer av projektdokumentation. Det fanns även flertalet önskemål kring dokument som bör
föras. Tidsplan, riskanalys och Stakeholder Analysis är sådana exempel. Jag frågade även
projektledarna vilka komplikationer det finns med att inte föra de önskade dokumenten. I
enkäten framkom det att projektledarna lagrar dokument och information på olika ställen

och att projektledarna inte använder tidigare dokumentation som underlag för nuvarande projekt. Kunskaperna inom agil projekthantering var begränsade. Dock var kunskaperna inom PRINCE2 mer avgränsade då det endast var två av projektledarna som hade någon kunskap om projektmodellen.

Under projektet genomfördes flertalet workshops. Den första genomfördes för att bepröva den Action List som jag utformat enligt den agila projektmetoden. Workshopen utmynnade i ett par oklarheter kring hur vissa dokument skulle utformas. Detta rättade jag till i efterhand då jag utformade och kontrollerade att dokumentmallarna var förståliga och enkla att använda. Under workshopen framkom det också att vissa dokument var onödiga att föra för CDON.COM (Workshop, Test av agil Action List 2014-10-21). Projektets andra workshop baserades på att jag presenterade ett första utkast på den Action List jag framtagit. Genom att visa upp utkastet gick jag värdefull input på hur CDON.COMs projektledare vill arbeta. Brister och oklarheter kring utformning och dokument tydliggjordes under workshopen. Det startades även diskussioner då vissa av projektledarna ansåg att någon modell var onödig samtidigt som andra projektledare ansåg den specifika modellen vara nödvändig (Workshop, Presentation av första utkast 2014-11-25). I projektets sista workshop skulle det slutliga förslaget på en Action List beprövas. Genom att tillämpa listan och de framtagna mallarna tydliggjordes ytterligare oklarheter (Workshop, Test av slutresultat 2014-12-04).

6 Resultat

Nedan presenteras uppdragets resultat. Det här projektet har utmynnat i en Action List som baserats på de tre projektmodellerna som finns beskrivna i kapitel 4, Teori. Ambitionen är att CDON.COMs projektkontor ska använda denna Action List för att skapa en enbetydig strategi och struktur gällande projekthantering. Då projektfunktionen använder det engelska språket återspeglas det i den Action List, flertalet av de dokument och mallar som uppdraget resulterat i.

Som går att läsa i kapitel 5, *Genomförande*, togs slutresultatet fram successivt. För att förtydliga processen har jag i detta kapitel valt att dela upp projektet i tre mycket övergripande steg. I processens första steg skapades en Action List utifrån den traditionella projektmodellen. Nästa moment bestod av att skapa en Action List utifrån den agila projektstyrningsmetoden. Slutligen skapades även en Action List utifrån PRINCE2. De tre Action Lists som representerar processens första steg skapades helt utifrån det teoretiska ramverk jag använt, *se bilaga 8 för ett illustrativt utdrag av hur en teoribaserad Action List kan se ut*. De Action Lists som utgör processens första steg kan användas som inspiration till vidare utveckling av uppdragets slutresultat.

Genom workshops, diskussioner och observationer genomfördes sedan ett urval från de tre teoribaserade Action Lists som framtagits i projektets första fas, *se stycket ovan*. I de workshops och diskussioner som ägde rum fick jag även utrymme att ge en informationslogistisk input. I processens andra steg skapade hela projektfunktionen förståelse för varför vissa komponenter i ett projekt ansågs nödvändiga.

Action List Project, *se figur 6*, är projektets slutresultat och utgör den övergripande processens tredje och sista fas. Projektresultatet togs fram genom de två föregående processtegen. Ambitionen med projektresultatet är att CDON.COMs projektkontor ska ges en översiktlig bild över vilka komponenter ett projekt bör ha.



Project Preparation

Business Case	
---------------	--

Pre-Study

Project Plan	
One-Page Project Plan	
Situation Analysis	
Strategy of Communication	

Planning

Requirement Specification	
Risk Analysis	
Test Plan	
Communication log	
WBS	
Milestone Plan	
Logical Network	
Time Plan	

Execution

Requirement Breakdown	
Follow-up	
Model or Method for Implementation	

Closing a Project

Lessons Report	
End Project Report/Evaluation	

Figur 6 – Action List Project

6.1 Mallar och dokument Action List

Utifrån projektresultatet, *se figur 6*, har även mallar och dokument skapats. Inspiration till dokumenten och mallarna har inhämtats från verksamhetens tidigare projekthantering och det teoretiska ramverk jag använt för det här uppdraget. Dokumenten och mallarna har framtagits genom iterationer.

6.1.1 Project Preparation

Det Business Case som presenteras nedan, *se figur 6.1.1*, framtofs i samband med ett av mina andra projekt på företaget. I kapitel 2.2.1 berättar jag om mitt uppdrag där jag skapade processkartor över CDON.COMs ärendehanteringssystem. Ett problem i processen var att det ibland saknades tillräckligt med information för att hantera ärendet. Det framtagna Business Caset täcker nödvändiga aspekter och innefattar den information som ibland sakna-

des. Då dokumentet numera finns på verksamhetens intranät kan samtliga anställda komma åt det. Att det var lättanvänt och att det var tydligt var betydande. Jag valde inkludera ett Business Case i projektstrategin då dokumentet kan användas som argument till att projektet blir av. Ett Business Case säkrar även att projektet är en god investering. CDON.COM använde sedan tidigare en form av Business Case, se *processkartor bilaga 2*.

Business Case

System:

Tool:

Executive summary

Highlight the key points of the problem.

Benefits

<input type="checkbox"/>	Increased sales 1-50.000 kr/year
<input type="checkbox"/>	Increased sales 50.001-500.000 kr/year
<input type="checkbox"/>	Increased sales 500.001 or more kr/year
<input type="checkbox"/>	Or exactly calculated Increased sale:.....kr/year
<input type="checkbox"/>	Reduced cost 1-100 h/year
<input type="checkbox"/>	Reduced cost 101-500 h/year
<input type="checkbox"/>	Reduced cost 501 or more h/year
<input type="checkbox"/>	Or exactly calculated Reduced cost:.....h/year
<input type="checkbox"/>	Design
<input type="checkbox"/>	Control

Critical (Need to be fixed within 1-2 days)

<input type="checkbox"/>	Yes
<input type="checkbox"/>	No

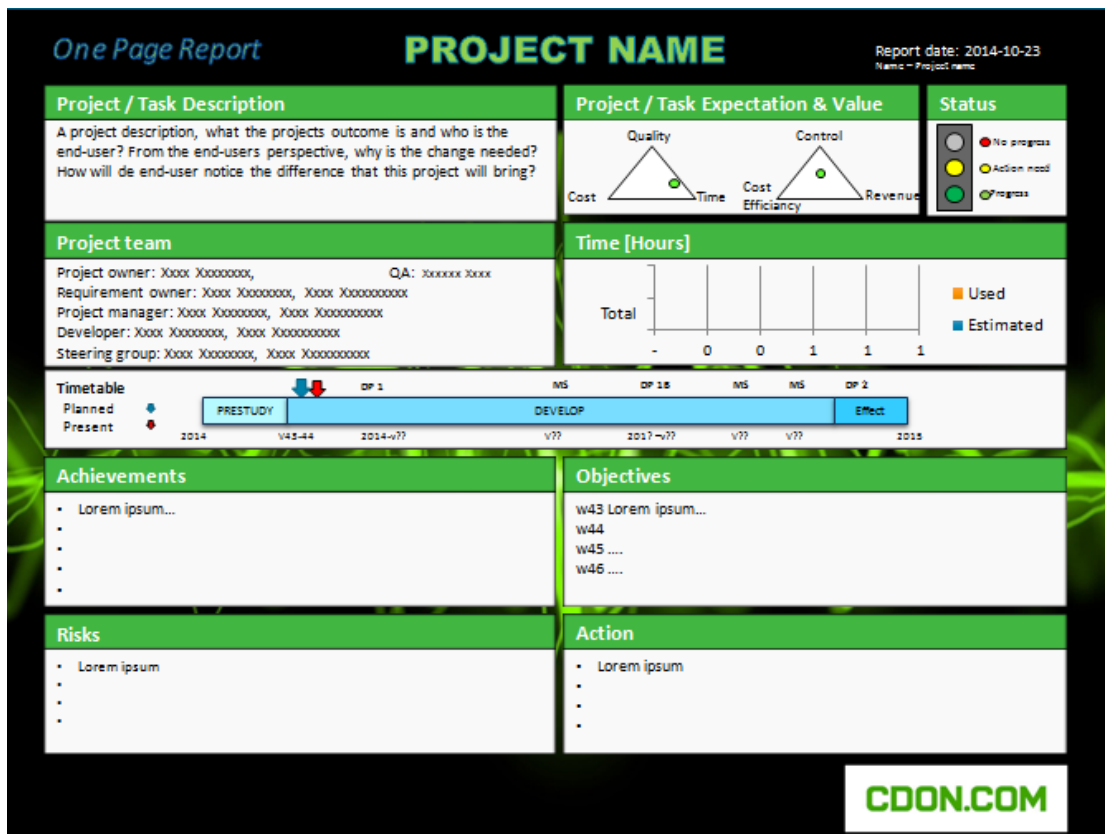
<u>Author</u>	Click here to enter a date.
<u>Manager</u>	Click here to enter text.
<u>Date Published</u>	

Figur 6.1.1 Business Case

6.1.2 Pre-Study

Jag valde att ta med *Project Plan* då en projektplan beskriver projektet på en övergripande nivå. Den projekt plan jag utformat, se *Project Product Description bilaga 9*, är baserad på CDON.COMs tidigare projektplaner i kombination med hur en projektplan ska se ut enligt den traditionella projektmodellen. Ambitionen med Project Product Description är att dokumentet ska vara enkelt att fylla i och enkelt att förstå. Dokumentet täcker projektets mest relevanta aspekter såsom intressentanalys, nödvändig kompetens samt projektmål. Projektplan genererar en struktur och en översikt på hur projektet ska genomföras. Genom diskussion hamnade projektplanen i förstudiefasen (Workshop, Presentation av första utkast 2014-11-25).

I samband med det här projektets start, började projektfunktionen använda en *One-Page Project Plan*, se *figur 6.2.1*. Ett sådant dokument ger en snabb översikt över i vilket stadium projektet finns i. CDON.COMs projektkontor använder One-Page Project Plan för att visualisera projektet för styrgruppen och andra intressenter.



Figur 6.1.2 One- Page Project Plan

En nulägesanalys, *Situation Analysis*, bör genomföras för att förtydliga projektets utgångsläge. Till detta verktyg har jag inte utformat någon mall. Ett argument till det är att det finns oändligt med sätt att analysera nuläget på. Processkartor, Rich Pictures och systemkartor ett fåtal exempel på hur nuläget kan analyseras. Dock har jag haft en kort genomgång för projektfunktionen vad en nulägesanalys är samt gett exempel på hur en sådan kan se ut (Workshop, Presentation av första utkast 2014-11-25). En nulägesanalys kan användas som beslutsunderlag för hur projektet kan genomföras.

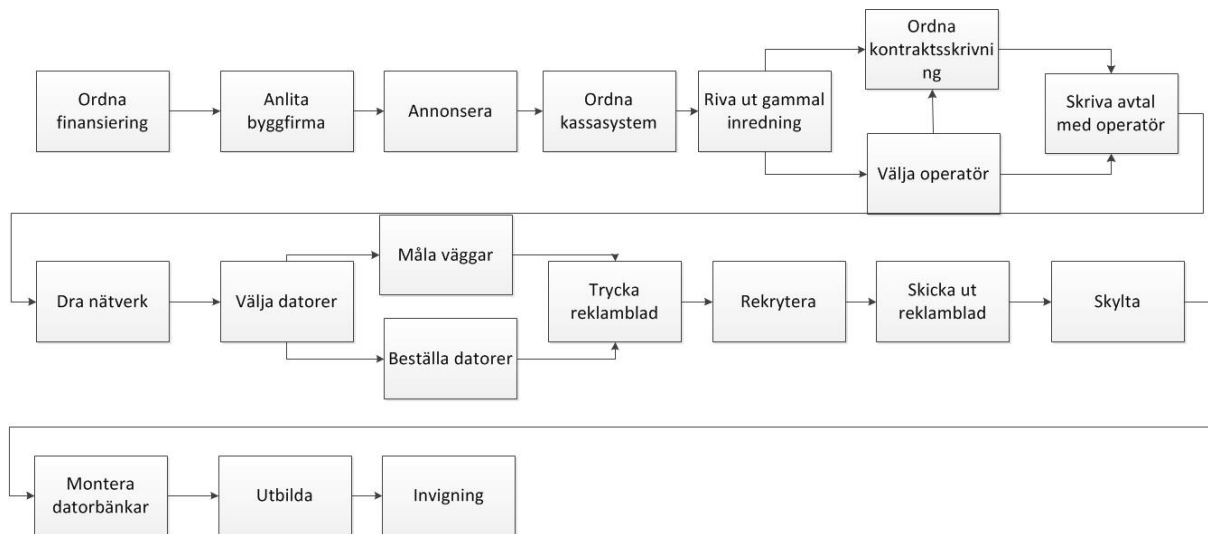
I enkäten, *se bilaga 7*, framkom det att verksamhetens projektledare hade projektdokumentation och information utspritt i olika mappar och system. En *Strategy of Communication* tydliggör vilka kommunikationskanaler som ska användas samt vem som ska ha vilken information. Jag föreslog ett sådant dokument då det effektiviserar projektprocessen, *Se bilaga 10*.

6.1.3 Planning

Requirement Specification är det dokument där projektets samtliga krav från projektets intressenter sammanställs. I slutet av projektet bör det ske en utvärdering hur vida kraven är uppfyllda eller inte. Jag utformade ingen mall för Requirement Specification då CDON.COMs projektfunktion hade redan hade ett tydligt tillvägagångssätt för att arbeta fram krav (Workshop, Test agil Action List 2014-10-21).

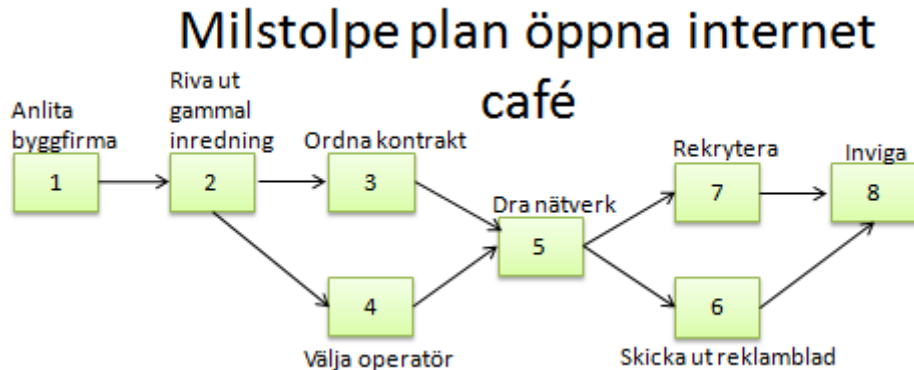
CDON.COMs projektfunktion hade ett riskdokument, *Risk Analysis*, vid uppdragets start. Därför utformade jag inte något sådant dokument. En riskanalys är nödvändig då eventuella komplikationer med projektet kartläggs tillsammans med åtgärder (Workshop, Test agil Action List 2014-10-21)..

Baserat på de aktiviteter som presenteras i en WBS bör ett *Logical Network* skapas. Ett logiskt nätverk genereras genom att placera WBS:ens aktiviteter i en kronologisk ordning. Detta ska underlätta för projektgenomförandet då projektledarna ges en översiktlig bild av vad som ska göras och när. I figur 6.2.3c har jag exemplifierat hur ett Logical Network kan se ut vid öppning av ett internet café.



Figur 6.1.3c Agile Logical Network

Milestone Plan baseras på Logical Network och tydliggör projektets viktigaste delmål eller leveranser. Milestone Plan ska underlätta för planering av projekt. I figur 6.1.3d finns en *Milestone Plan* illustrerad.



Figur 6.1.3d Milestone Plan

Även en *Time Plan* är relevant för projektets planering. Genom att sätta ungefärliga datum kan mottagaren vidta de åtgärder som krävs för en lyckad överlämning av projektresultatet. Då CDON.COM har egna mallar för hur en *Time Plan* ska se ut skapade jag inte förslag på hur en sådan kan se ut (H. Selby, Personlig kommunikation 2014-10-03).

6.1.4 Execution

I *Requirement Breakdown* sker en nedbrytning av de krav som insamlats under förstudien, se kapitel 6.1.2. Kraven bryts ned till genomförbara uppgifter. Projektkontoret arbetade sedan innan med denna metod. Därför skapade jag inte ett dokument för hur en *Requirement Breakdown* kan ske (Workshop, Presentation av första utkast 2014-11-25).

Information kan bli gammal och oanvändbar. Det kan också skapas fel och komplikationer under projektets process. Därför är det relevant att regelbundet följa upp projektet, *en så kallad follow-up*, och uppdatera dokument efter behov.

Model or Method for Implementation syftar på att säkra implementering och användning av projektets slutresultat. I de observationer jag genomförde (Observationer hösten 2014) framkom det att CDON.COM tidigare saknat metoder och modeller för implementering. När ett projekt var färdigt släpptes därför slutresultatet och verksamheten hoppades på det bästa. Då det är en omfattande process att utforma en implementeringsmodell har jag rekommenderat CDON.COM att se närmare på möjligheterna att utforma en sådan i framtiden.

6.1.5 Closing a Project

Lessons Report är det dokument där samtliga erfarenheter från projektet samlas. I intervjun med Head of Project Management, se *bilaga 6*, framkom det att CDON.COM förde Lessons Report innan praktikens start. Ambitionen med Lessons Report är att de samlade erfarenheterna ska underlätta i framtida projekt. Se bilaga 11 För mitt förslag på hur en Lessons report kan se ut.

Projektutvärdering är de dokument där skillnader mellan planerat resultat jämförs med faktiskt resultat. Tid och kostnad är exempel på parametrar som jämförs. I en projektutvärdering förtydligas även om projektet går till förvaltning samt att projektgruppen är avvecklad, se *bilaga 12*.

7 Analys

I det här kapitlet sker en jämförelse mellan insamlad empiri, se kapitel 5, och projektets teoretiska ramverk, se kapitel 4.

7.1 Analys traditionell projektmodell och CDON.COM

En förstudie enligt traditionell projektmodell minimerar eventuella osäkerheter kring projektet. Det görs bland annat genom att analysera projektets nödvändighet och förutsättningar. Intressentanalys, nulägesanalys samt projektkrav är de komponenter som en förstudie bör innehålla Tonnquist (2012). Från den enkät jag lät utföra, se *bilaga 7*, framkom det att dokumentationen som fördes i verksamhetens projekt var mycket begränsad. Det fördes exempelvis ingen nulägesanalys eller intressentanalys. Tonnquist (2012) betonar att projektets samtliga intressenter bör identifieras och sammanställas i en intressentanalys då det ökar sannolikheten att projektresultatet accepteras och används. Det är också relevant att se över vilka kommunikationskanaler som ska användas i projektet samt planera utifrån dessa. Utifrån enkäten, se *bilaga 7*, framkom det att projektledarna inte har en strategi för hantering av dokumentation och information. Verksamhetens projektledare lagrade information i olika dokument, system och mappar. I enkäten lade en projektledare fram ett önskemål om implementering av ett enhetligt dokumentationssystem. Detta för att ha en bättre översikt över vilken information som finns.

I enlighet med Tonnquist (2012), genomför CDON.COM en projektbudget innefattande kostnad och personal för samtliga projekt (A. Rydström, personlig kommunikation 2014-09-19). Dock anser Tonnquist (2012) att projektplaneringen även ska innehålla en tidsbudget. CDON.COMs projekt har sällan bestämda slutdatum på projekten (Observationer hösten 2014). Detta gör att CDON.COMs projektplanering kan anses ofullständig i jämförelse med Tonnquist (2012). Enligt den traditionella projektmodellen fastslås projektets

samtliga resurser i projektplaneringen. I projektplaneringen är det också relevant att fastställa all information som behövs för att genomföra projektet. Därför bör även en genomgående riskanalys genomföras i projektets planeringsfas. Det framkom dock i enkäten, *se bilaga 7*, att flera av projektledarna menar att de inte genomför en analys av projektets risker.

Utifrån enkäten, *se bilaga 7*, framkom det att de flesta av projektledarna genomför dagliga möten med projektteamet. Tonnquist (2012) förespråkar regelbundna uppföljningar då det eliminerar risker och briser i projektet. Regelbundna kontroller säkrar projektets väg och att resurser inte skenar iväg. Då CDON.COMs projekt sällan har bestämda tidsramar kan resurs i form av tid inte mätas. Implementering av projektets slutprodukt ska också ske i genomförandefasen. Det är inte ovanligt att implementering nedprioriteras vilket kan ha negativ påverkan på användandet eller mottagandet av slutprodukten (Tonnquist 2012). På CDON.COM finns det ingen modell eller plan för implementering. Ibland har det även hänt att projekten har släppts utan vidare planer och att organisationen i dessa fall endast hoppas på det bästa (Observationer hösten 2014). Detta tillvägagångssätt är enligt Tonnquist (2012) kan vara förödande för projektresultatet.

Ett projekt avslutas hos CDON.COM genom att det releasas, *se Kanban-tavla bilaga 1*. Vid praktikterminens start dokumenterades inte projektavslutet och projekten gavs inte heller formella avslut (Observationer hösten 2014). Tonnquist (2012) anger att projekt ska ges formella avslut. Detta då erfarenheter från projektet kan insamlas och användas i framtida projekt. Genom att ge projekt formella avslut kan även slutresultatet jämföras med de ursprungliga krav. Utifrån denna jämförelse förtydligas hur pass lyckat projektet kan anses. Då CDON.COMs projektkontor inte gav projekten formella avslut kunde inte erfarenheter sammanställas eller projektresultatet jämföras med de krav som ställts på projektet, *se bilaga 7*.

7.2 Analys agil projektmodell och CDON.COM

Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-19) menar att CDON.COMs projektkontor har som ambition att använda den agila projektmetoden. Genom att tillämpa det agila synsättet på projekt bör projektets dokumentation minimeras. Den begränsade projektdokumentationen menar Gustavsson (2011) är en av den agila projektmetodens grundstenar. Istället för att avsätta tid till att dokumentera projekt kan projektledaren och projektteamet fokusera på att utveckla projektets slutprodukt. Detta bör öka projektresultatets kvalitet.

En förstudie enligt agil projektmetod ska ges minimal tid. Det är dock relevant för projektet att den genomförs. Förutom projektets tidsram och budget, är det relevant att upprätta en kommunikationsplan. En kommunikationsplan ska säkerställa informationshanteringen och spridningen av i projekt (Gustavsson 2011). Som nämnts tidigare innehar verksamhetens projekt inte en väldefinierad tidsplan (Observationer hösten 2014). Samtliga projektledare använde olika verktyg för att hantera och lagra projektdokumentation. I enkäten, *se bilaga 7*, framkom det även att vissa projektledare inte avser att dela den information som skapats i projektet. En projektledare menade att avsaknaden av ett enhetligt dokumentationssystem resulterade i att dokumentationen kändes spretig. Gustavsson (2011) hänvisar till att en kommunikationsplan bland annat säkrar vilken som ska ha vilken information och vilken kanal som ska användas för att sprida informationen. En förstudie enligt den agila metoden ska sammanställas i ett visionsdokument och ska rymmas på en sida. Samtliga av CDON.COMs projektledare angav att de för en One-Page Project Plan i projekten, *se One-Page Project plan kapitel 6.1.2 och se enkät bilaga 7*.

Under projektets genomförandefas anger Gustavsson (2011) att projektet ska ständigt involvera intressenter. På så vis ges intressenterna en förståelse för vart i processen projektet finns i. Detta argument använde även Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-05) vid skapandet av CDON.COMs Kanban-tavla. Projektets intressenter ska, i och med användandet av projekttavlan, ges insikt i vilken fas de olika projekten finns i och vilken prioritering det specifika projektet har.

Observationer som genomfördes under hösten 2014 bekräftade att flera av företagets projekt inte alltid fått formella avslut. Gustavsson (2011) hänvisar till att ett sätt att avsluta projektet inom agil projekthantering är att ge projektgruppen så mycket tid de behöver för att korrigera fel. I och med praktikföretagets informella projektavslut ges det utrymme för projektteamet att arbeta med projektresultatet på obestämd tid (Observationer hösten 2012). Att ge projektgruppen en ytterligare etapp med ett slutdatum för att korrigera fel är ännu ett sätt att avsluta projekt. I projektavslutet sammanställs erfarenheter och upplevda tids-tjuvar i en slutrapport. Detta dokument ska underlätta för framtida projekt. I enkäten, *se bilaga 7*, är det ingen projektledare som nämner att en slutrapport förs vid projektavsluten.

7.3 Analys PRINCE2 och CDON.COM

Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-19) menar att CDON.COMs projektkontor har som ambition att använda PRINCE2. I den enkät som genomfördes, *se bilaga 7*, framkom det att endast ett fåtal av projektledarna hade vetskap kring denna projektmodell. Office of Government Commerce (2009) anger att PRINCE2 är en projektmodell som är styrd och ständigt kontrollerad från styrgruppen. Ett projekt som utgår från PRINCE2 ska dagligen kontrolleras för att säkra projektresultatets kvalitet. Det är också viktigt med en detaljerad tidsplanering. Som nämnts tidigare är praktikföretagets projekt inte bundna av ett slutdatum. Det sker inte heller dagliga kontroller eller formella överlämningar av projekten. CDON.COM har dock dagliga stand-ups i flertalet av projekten, *se bilaga 7*.

Starting up a project är PRINCE2s förstkommande projektfas och baseras på planera projektet på en övergripande nivå. Här beslutas det om projektet ska initieras eller inte. Beslut tas av styrgruppen (Office of Government Commerce 2009). Detta kan liknas med CDON.COMs tillvägagångssätt för att initiera projekt. Det är organisationsledningen som beslutar om projekt ska startas eller inte. Projektets trigger kan dock komma från vem som helst inom organisationen (H. Selby, personlig kommunikation 2014-10-21). Enligt Office of Government Commerce (2009) innehåller projektets trigger begränsad information. Det Business Case som framtagits kan ses som en trigger för ett projekt, *se kapitel 6.1.1*. Ett krav vid utformningen av Business Caset var att det endast skulle innehålla det allra viktigaste.

Ett projekt enligt PRINCE2 ska planeras i detalj. I de fall då projektplaneringen inte sker på detaljerad nivå kan ha ekonomiska konsekvenser (Office of Government Commerce 2009). Utifrån den enkät jag lät genomföra framkom det att projektledarna saknade riktlinjer för dokumentation gällande exempelvis krav och risker, *se bilaga 7*. I *Controlling a stage* menar Office of Government Commerce (2009) att projektets slutprodukt börjar produceras och att projektledaren och styrgruppen därför ska ha fullständig inblick i projektet. Projektstyrelsen ska avsätta tid till projektledaren när så önskas. I och med upprättandet av projekttavlan, *se bilaga 1*, ges projektets samtliga intressenter fullständig inblick i projektprocessen. I projektprocessen sker ständiga iterationer mellan projektteamet och övriga intressenter, *se bilaga 7*.

Sista fasen i PRINCE2, *Closing a project*, syftar till att säkerställa acceptanser. Detta görs huvudsakligen genom flertalet dokument. *Project Initiation Documentation* och *Project Plan* är två

sådana exempel. Dokumenten jämförs med projektresultatet för att kontrollera att projektet följt deras önskemål och att projektets samtliga ändringar har godkänts (Office of Government Commerce 2009). Genom de observationer jag utfört under hösten 2014 har det framkommit att CDON.COMs projekt saknar formella avslut. Därför sker inga kontroller enligt PRINCE2. Det fastställs inte heller att mottagaren har kapacitet och kunskap att ta emot projektresultatet. Utifrån den intervju jag genomförde, *se bilaga 6*, framkom det att projektfunktionen ibland tillämpade *Lessons Learned*. Detta är i enlighet med Office of Government Commerce (2009). Lessons Report är ett dokument där erfarenheter från projektet sammanställs. Lessons Learned är det dokument där erfarenheter från föregående projektfas sammanställs. CDON.COMs huvudkontor använde termen ”Lessons Learned” på det som Office of Government Commerce (2009) anger är ”Lessons Report”.

7.4 Analys strategisk kommunikation

Larsson (2001) anger att en organisations interna organisationsstörningar kan ha negativ påverkan på verksamheten som helhet. Detta samtidigt som fungerande och väl använda informationskanaler kan ha en mycket positiv avkastning på verksamheten. Detta då de anställda upplever delaktighet. Då CDON.COMs projektkontor är nystartat har det inte upprättats ett enhetligt sätt att se på och sprida information (A. Rydström, personlig kommunikation 2014). I enkäten, *se bilaga 7*, framkom det att projektledarna använder olika verktyg och dokument för att genomföra projekten. Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-19) anger att projektledarna har blandad erfarenhet gällande projekthantering. Hillard (2010) menar att informationsasymmetri exempelvis kan bero på att en anställd inte förstår innebörden av att sprida information som denne innehar. Detta kan vara hämmande för organisationens framgång.

7.5 Sammanfattning analys

CDON.COMs strävade efter att använda PRINCE2 och agil projektmodell vid praktikterminens start. Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-19) angav att PRINCE2 skulle fungera som ett ramverk för dokumentation och kombineras med det anpassbara agila tillvägagångssättet. Office of Government Commerce (2009) hänvisar till att PRINCE2 är en hårt styrd modell där planering sker på detaljerad nivå. Det ska även ske dagliga kontroller för att säkra projektresultatet. CDON.COM hade vid uppdragets start hade en dokumentationsstruktur efter PRINCE2s principer. *Lessons Learned* var ett dokument som användes. Den agila projektmodellen skulle användas för att minimera den administrativa tiden i projekten. Då mindre tid läggs på att administrera projekt kan tid istället fokuseras på innovationer och anpassning till föränderliga krav (Gustavsson 2011).

Tonnquist (2012) och Office of Government Commerce (2009) anger att ett projekt initieras av ett Business Case. I ett av mina andra projekt, *se kapitel 2.2.1*, framkom det att CDON.COM sedan tidigare använde en form av Business Case. Gustavsson (2011) anser att en förstudie enligt det agila tillvägagångssättet grundas i projektmål, projektnytta och projektets tidsram. Enligt Tonnquist (2012) bör förstudien bestå av en intressentanalys, nulägesanalys samt projektkrav. CDON.COM har som ambition att genomföra intressentanalys och nulägesanalys i förstudiefasen, *se figur 6 Action List Project*. I enkäten, *se bilaga 7*, framkom det att verksamheten inte tidigare har fört dessa typer av dokument. CDON.COMs projektkontor kommer även att föra en projektplan i projektens förstudiefas, *se kapitel 6.1.2*.

En projektplanering utifrån PRINCE2 ska vara mycket detaljrik. Planeringen ska sedan redovisas för styrgruppen som sedan beslutar om projektet ska tas vidare till nästkommande fas (Office of Government Commerce 2009). Tonnquist (2012) menar att planeringsfasen

baseras på en riskanalys samt en budgetering för tid, kostnad och resursanvändning. Den enkät som genomfördes, *se bilaga 7*, påvisade att CDON.COMs projektledare inte hade ett enhetligt sätt att planera projekten på. Detta då de förde olika typer av dokument. Dock finns ett riskdokument som användes vid praktikterminens start. Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-19) hänvisar till att det alltid sker en budgetering gällande kostnader i projekt. Dock framkom det genom de observationer som genomfördes hösten 2014 att CDON.COM ibland har otydliga tidsramar i projekten. Detta menar Gustavsson (2011) är ett sätt att hantera projekt på enligt den agila projektmodellen. CDON.COMs ambition med projektplaneringen är bland annat att förtydliga projektets aktiviteter genom användning av WBS, logiska nätverk och milstolpeplan, *se kapitel 6.1.3*. Projektfunktionen använde sedan tidigare kravspecifikation och riskanalys, *se bilaga 7*.

Rydström (Personlig kommunikation 2014-09-05) menar att Kanban-tavlan, *se bilaga 1*, ska visualisera projektprocessen för intressenter. Detta är i enlighet med Gustavsson (2011) som menar att projekttavlornas syfte är att ge en bild av vart projektet finns i processen. Tonnquist (2012) menar att det är i projektgenomförandet som implementering av projektresultatet påbörjas. Observationerna som genomfördes hösten 2014 tydliggjorde att CDON.COM inte hade en plan för implementering. I figur 6 *Action List Project*, finns implementerings metod och modell med som en del av genomförandefasen.

De observationer som utfördes hösten 2014 framlade belägg för att CDON.COM tidigare inte gett projekten formella avslut. Sådana exempel är att projektens tidsramar var flytande. Office of Government Commerce (2009) menar att ett projektavslut grundas i en jämförelse mellan slutprodukten och projektplanen. På så vis förtydligas att samtliga ändringar som utförts under projektets gång har godkänts av styrgruppen. Lessons Report är det dokument där erfarenheter från projektet samlas för att användas i framtida projekt. I intervjun med Head of Project Management, *se bilaga 6*, framkom det att verksamheten ibland använde ett sådant dokument. Gustavsson (2011) och Tonnquist (2012) menar att det är i projektets slutrapport som erfarenheter dragna från projektet samlas i. i kapitel 6.2.5 *Closing a Project* framgår det att CDON.COM har som ambition att tillämpa Lessons Report samt ytterligare ett dokument för projektavslut.

8 Reflektion

Det har varit mycket lärorikt att få praktisera mina teoretiska kunskaper under praktikterminen. Jag har getts en större inblick i hur verksamheter faktiska flöden fungerar. Jag har även fått vara med och implementera mitt projektresultat. Detta har även gett mig en större inblick i hur anställda agerar när det implementeras något nytt. Dock anser jag att jag tillämpade mina kunskaper inom projektstyrning och implementering för att minimera motstånd och säkra slutresultatet. Genom att arbeta iterativt har samtliga anställda i projektkontoret haft utrymme att ge mig input i utformandet av den nya projektstrategin. En påtaglig lärdom jag tar med mig från projektet och praktikterminen är att det som står i kurslitteraturen verkar så enkelt att genomföra. I självaste verket är det dock mer komplicerat ute i verkligheten.

Det projektresultat som uppdraget genererade i baserades i grunden på tre projektmodeller. Med den input som verksamheten gett mig har utdragen ur de tre presenterade modellerna anpassats. Därmed vågar jag påstå att CDON.COM har fått en unik och egen projektstrategi. Under min utbildning har jag skapat förståelse för varför systemen ska anpassas till verksamheten och inte tvärt om. Detta tycker jag återspeglas i projektkontorets tidigare försök att applicera olika modeller på verksamhetens projektarbeten. De specifika modellerna

är inte anpassade efter CDON.COMs behov, därför kan dessa ha upplevts som svårarvänderda. Med den nya projektstrategin bör projektarbetet underlättas då strategin helt är anpassad efter företagets behov.

Gemensamt för de tre modellerna som använts i det här projektet är att viss dokumentation är absolut nödvändig. Mängden dokumentation särskiljs ibland beroende på vilken projektmodell som tillämpas. Dock anser jag att grunden i de tre modellerna är likartad. Ett sådant exempel är att modellerna förespråkar intressenter och deras krav, att projektprocessen förtydligas samt att projektet ges en formell överlämning och ett formellt avslut.

Vid uppdragets start saknades en enhetlig projektstrategi. Därmed förde projektledarna olika typer av dokumentation i de olika projekten. Det tydliggjordes även att projektledarna hade olika erfarenheter kring projektstyrning. Ambitionen med den framtagna strategin är att information och informationsflöden ska tydliggöras. Genom att använda en enhetlig dokumentationsstruktur bör projektledarnas förståelse för varandras projekt öka. Den Action List som framtagits underlättar även för byte av projektledare i ett projekt. Genom att förtydliga projektets samtliga aspekter genom dokument underlättar det för den nya projektledaren att sätta sig in i det nya projektet.

Förutom att skapa en Action List har jag även utfört mindre uppdrag för CDON.COM. Jag har skapat en Kanban-tavla som ska visualisera projektets process. Syftet med Kanban-tavlan var också att förtydliga projektets prioritet samt projektets resurser. Jag skapade även processkartor över verksamhetens ärendehanteringssystem. Processkartorna kunde sedan kopplas till mitt uppdrag då processkartornas lösning var det dokument som initierar projekt, se *Business Case kapitel 6.2.1*. Den Rich Picture jag skapade grundades i ett problem som uppstått i samband med ett av projekten. Genom att kartlägga problematik med olika perspektiv framkom problemets egentliga kärna. Jag skapade även systemkartor över några av CDON.COMs projekt. Genom att förtydliga systemens kopplingar synliggjordes även hur en förändring skulle kunna påverka systemen. Systemkartorna ska användas i ett framtida projekt. Jag upplever att CDON.COM verkligen inventerat och utnyttjat de kunskaper jag medhavde från utbildningen.

Det som har försvårat mitt arbete är framför allt min egen otydlighet. Tidigare under min utbildning har jag läst en metodkurs där jag gavs insikt i hur datainsamlingsmetoder kan användas. I kursen skapade jag även förståelse för hur frågor ska formuleras på bästa sätt. Trots detta har jag stöt på flertalet hinder under den datainsamling som ägt rum under praktikterminen. Ett sådant exempel är då flera frågor genererar samma information. Jag har även dragit lärdomar kring att frågor är enkla att missförstå.

Att döma av mina samtliga uppdrag är att CDON.COM är en projektbaserad verksamhet. Verksamheten genomgår för tillfället flertalet förändringar för att stärka organisationens marknadsposition. I förändringar är det lätt att glömma bort de anställda. Det finns mycket kunskaper och erfarenheter hos CDON.COMs anställda som skulle kunna användas. Genom att uppleva delaktighet i förändring, kommer de anställdas tveksamhet och motstånd till det nya att minska.

Jag har också under praktikterminens gång givits en större inblick i vad informationslogistik faktiskt är. Jag har förstått att informationslogistik ger ett nytt och unikt perspektiv på företaget. Som informationslogistiker ser jag till hela företaget och kan direkt vid initiering av en förändring se hur det påverkar företaget som helhet. Detta gör informationslogistikeryrket unikt. Till förändringen hör även analys och val av informationskanaler och analys av människans beteende i samband med användning av informations- och/eller IT-system. Där-

med har jag har också sett hur avgörande fungerande informationssystem och informationsteknologi underlättar för verksamheten. Samtidigt har jag även sett vilken negativpåverkan som uppstår då informationssystemen och/eller informationsteknologin inte möter de behov som finns.

8.1 Samlade lärdomar och erfarenheter

Här nedan följer en sammanfattning av de huvudsakliga lärdomarna jag tar med mig från praktikterminen. Dessa lärdomar hoppas jag kommer underlätta för mitt framtida arbete, både som student och yrkesverksam.

- Informationslogistik är något som verkligen behövs. En informationslogistiker erbjuder ett nytt perspektiv som verksamheter är i behov av. Genom enkla medel kan en informationslogistiker effektivisera en verksamhet.
- Ibland är det en viss skillnad mellan teori och praktik. Det som verkar enkelt och bra i litteraturens värld är inte alltid så ”bara” i den verkliga världen.
- Lägg inte för mycket tid på att skapa och illustrera ett första utkast. Du kommer ändå att få göra flertalet ändringar. Skapa istället ett första utkast för att sedan berättas för intressenten hur du tänker. Detta tillvägagångssätt är framför allt lämpligt vid agil och iterativ arbetsmetod.
- Se till att samtliga av dina medarbetare är med på vad du menar. Det är bättre att kontrollera detta än att lämna vissa i ovisshet.
- Se över och analysera frågor innan du genomför en intervju eller en enkät. Det finns alltid utrymme för två frågor med samma syfte, otydligheter eller missförstånd. Du ges oftast endast ett tillfälle att ställa dessa frågor.

8.2 Förslag på fortsatt arbete för CDON.COM

- Projektkontoret bör verifiera vilken kunskap och vilka erfarenheter som i dagsläget finns inom funktionen. På så sätt tydliggörs om någon/några av projektledarna saknar viss kunskap som andra projektledare besitter.
- Projektteamen och projektledarna bör dela erfarenheter kring de projekt som avslutas. Detta bör generera en bättre hantering av framtida projekt.
- Projektledarna bör hitta en strategi för att dela projektdokumentation. Genom att se hur andra arbetar kan inspiration inhämtas och projektprocessen förbättras.
- CDON.COM bör prioritera och införskaffa modeller/metoder för implementering för att optimera användandet och acceptansen av nya system, funktioner etcetera.
- Information har ett bäst-före datum. Därför bör CDON.COMs projektkontor aktivt arbeta med att använda och uppdatera den strategi och de dokument, mallar och verktyg som finns representerade i den Action List som framtagits.

Litteraturförteckning

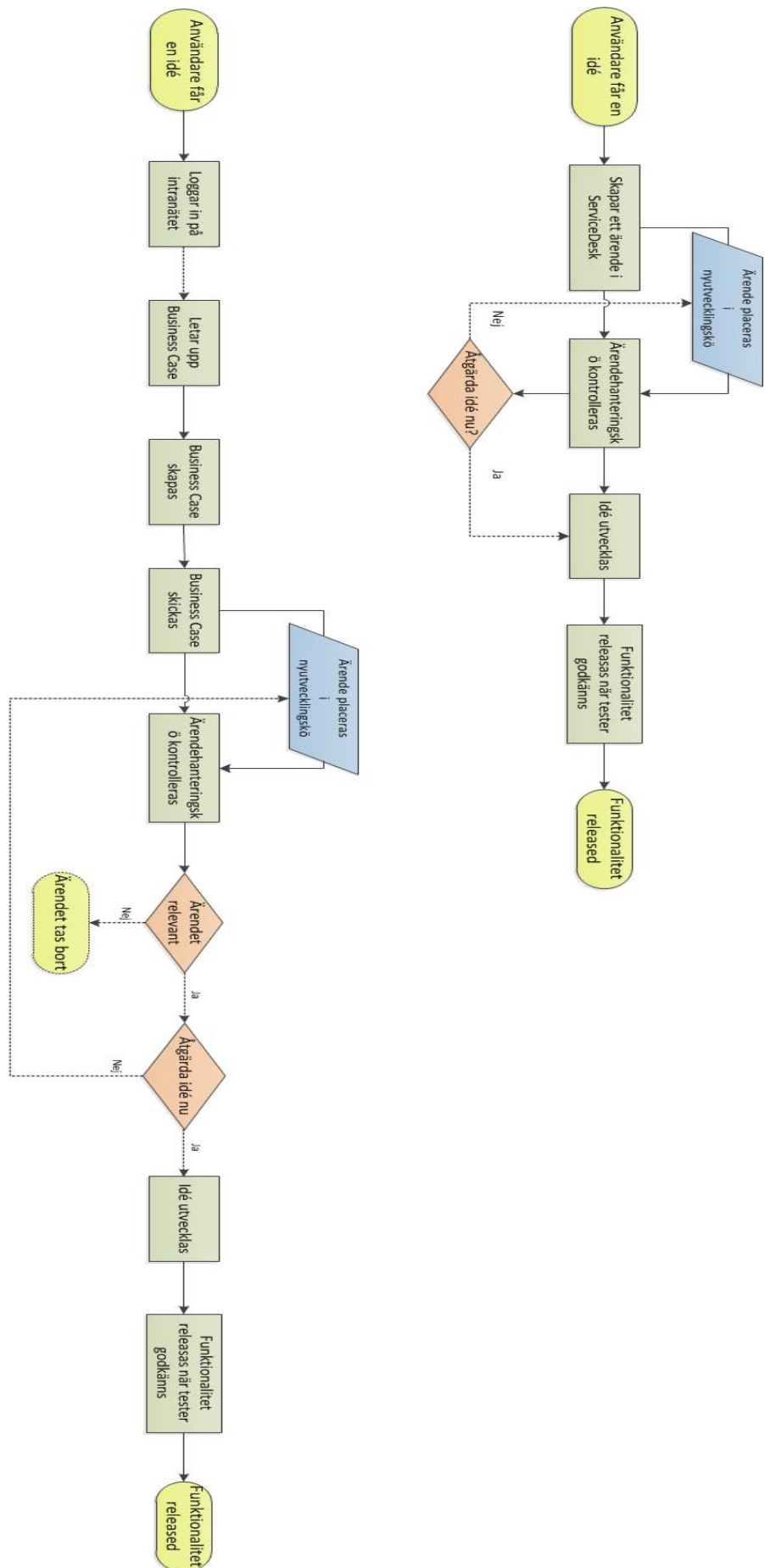
- Alfengård, K. (2010). Om informationslogistik är svaret. Vad är frågan?. (Student paper). Linnéuniversitetet.
- Avison, D. & Fitzgerald, G. (2006). *Information systems development: methodologies, techniques and tools*. 4. ed. London: McGraw-Hill
- Baynon-Davies, P. (2009). *Business information systems*
New York: Palgrave Macmillan
- CDON.COM (2014) *Home/Om CDON.COM* Hämtad 2014-11-03 från:
http://cdon.se/kundservice/om_f%C3%B6retaget/
- Gustavsson, T (2011). *Agil projektledning*
Stockholm: Sanoma Utbildning AB
- Haftor, M.D. Kajtazi, M. (2009) *What is information logistic? An explorative study of the Research Frontiers of Information Logistics*.
Växjö University, Sweden.
- Hillard, R. (2010). *Information – Driven Business*
Hoboken: John Wiley & Sons, Inc
- Jacobsen, D-I. (2002). *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*.
Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*.
Lund: Studentlitteratur
- Larsson, E. & Ljungberg, A. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling*.
Lund: Studentlitteratur
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*
Lund: Studentlitteratur
- Office of Government Commerce (2009). *An Introduction to PRINCE2: Managing and Directing Successful Projects*
Norwich: TSO (The Stationary Office)
- Tonnquist, B. (2012). *Projektledning*.
Stockholm: Sanoma Utbildning AB
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*
Lund: Studentlitteratur

Bilagor

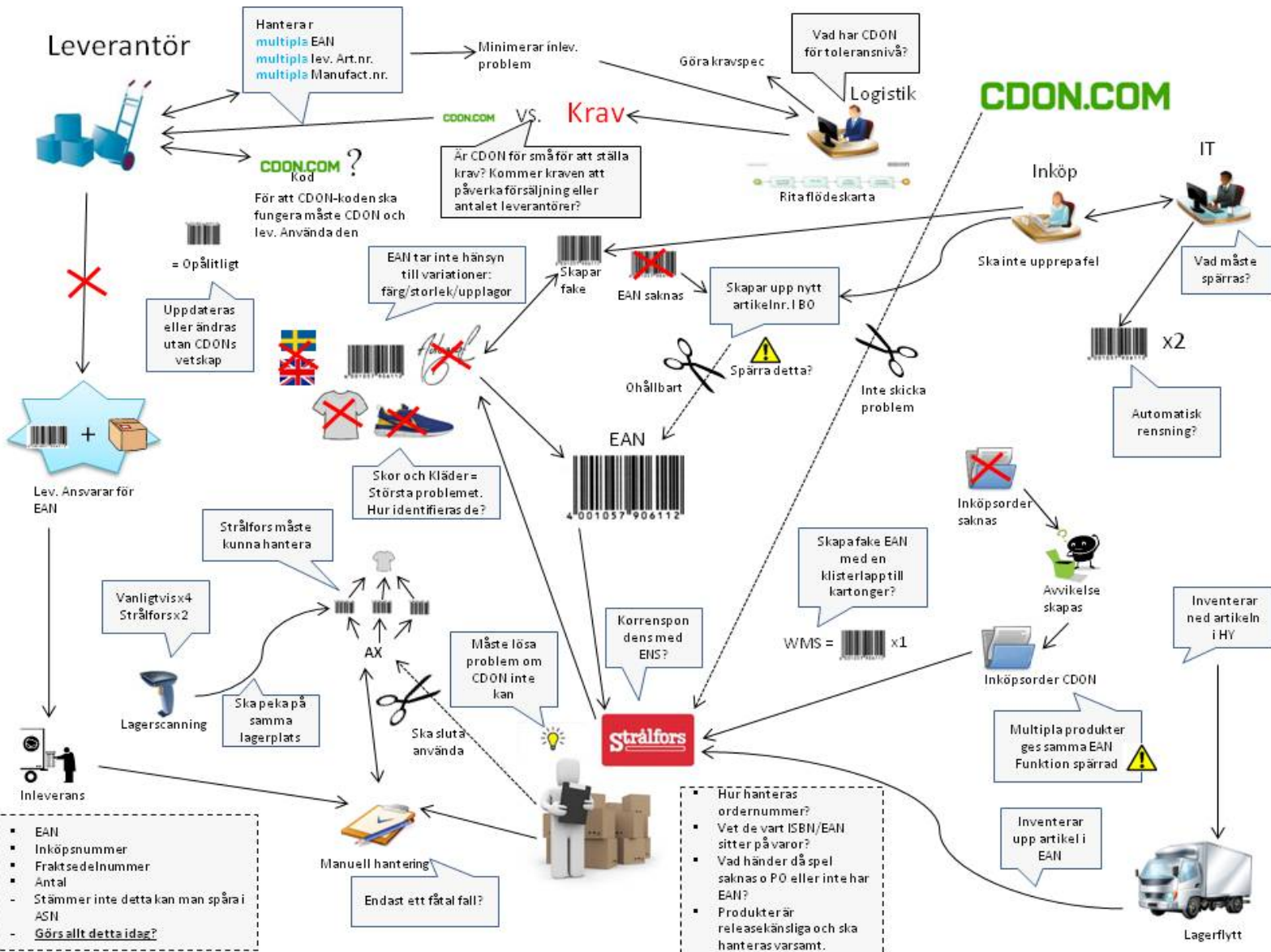
Bilaga 1 *Kanban-Tavla*



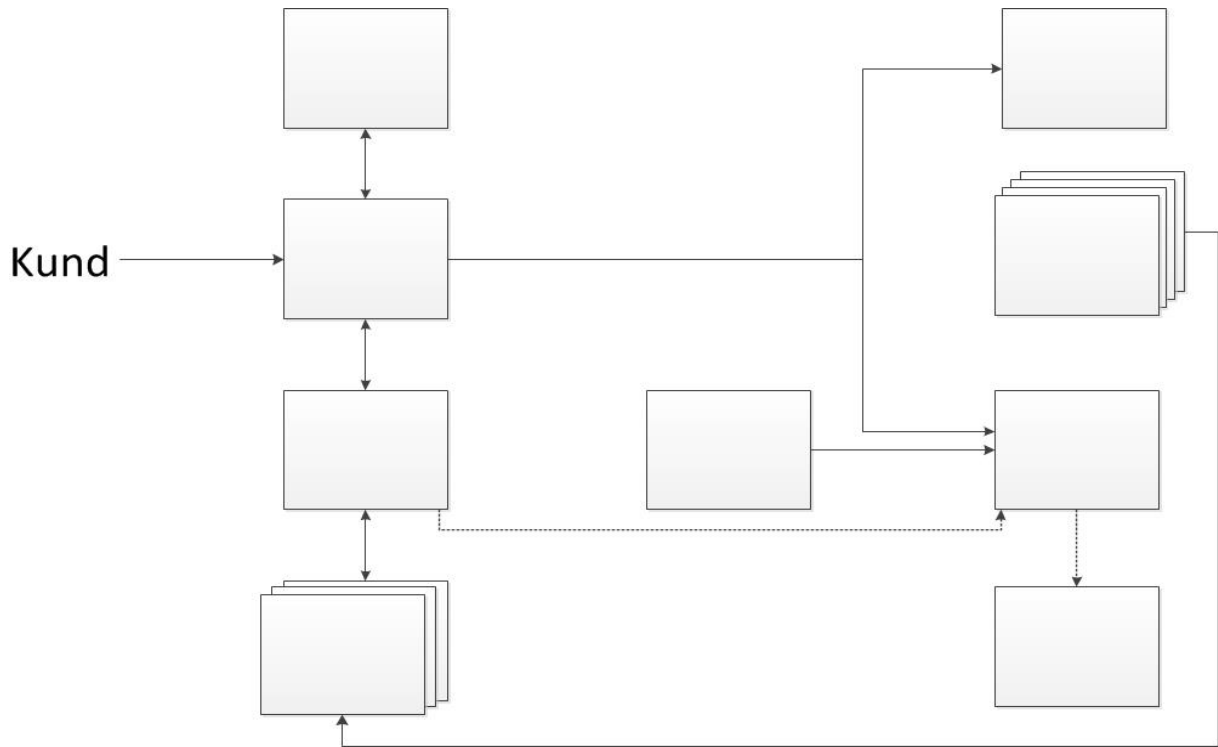
Bilaga 2 Processkartor Ärendehanteringssystem



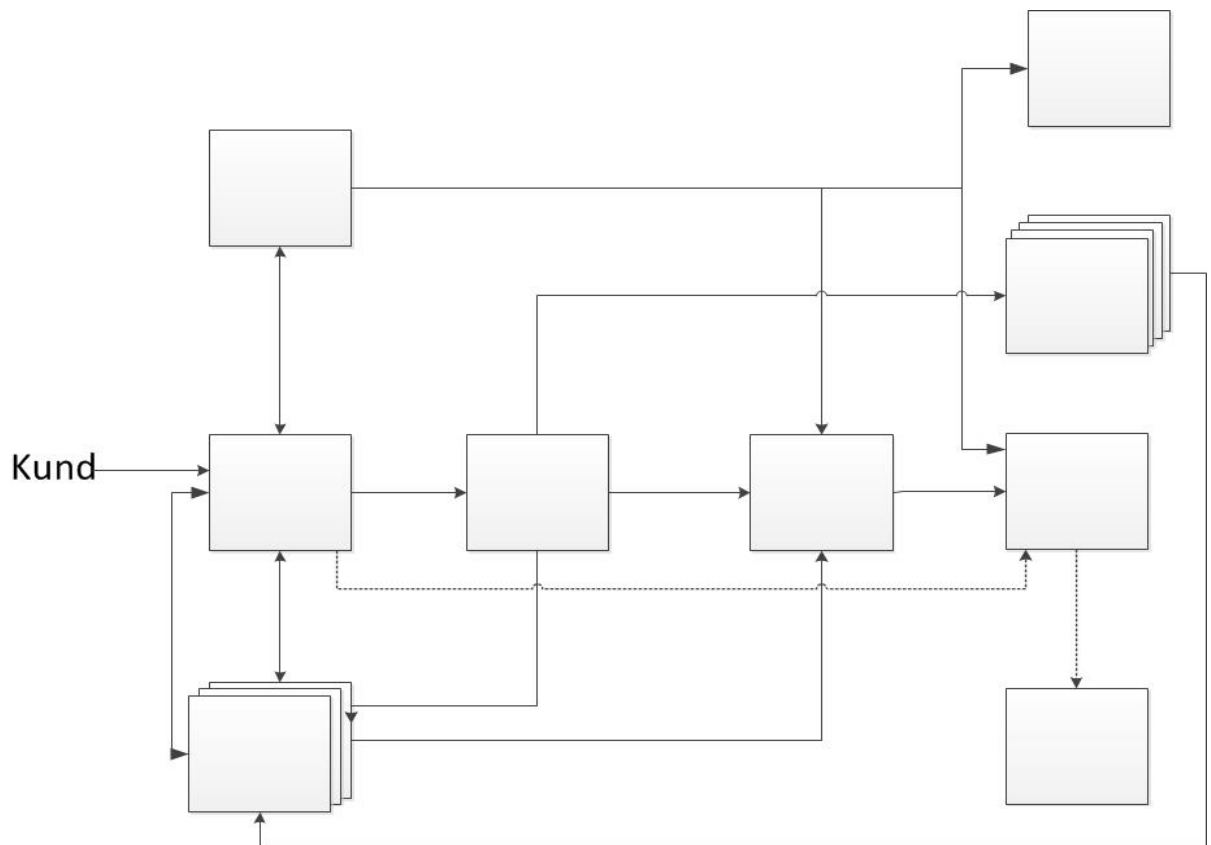
Bilaga 3 Rich Picture



Bilaga 4 *Systemkarta nuläge*



Bilaga 5 Systemkarta önskvärt läge



1. Hur ser er projektstrategi ut?

- Håller på att bygga upp en projektstrategi som ska hålla för ett företag i hög förändring. Har inte haft någon strategi innan.

2. Vilken typ av dokumentation vill ni använda/Vad måste ni ha?

- Så få dokument som möjlig men som innehåller information till Alla intressenter

3. Hur ser er dokumentationshantering ut?

- Lagras i gemensamma mappar och medlas ut. Är det externa partner använder man gemensamma portaler. Vid projektavslut. Man har Lessons Learned – ibland. Ambitionen är att fortsätta använda det. Förväntade intäkter och nedlagda kostnader i effektkoll

4. Vilken är den största bristen i er dokumentation idag?

- Vi dokumenterar inte då intressenter inte har tid att ta del av dokumentationen.

5. Ni arbetar utifrån PRINCE2 som är en tydlig vattenfallsmodell och kombinerar den med ett agilt tillvägagångssätt. Varför det?

PRINCE2 är bara ett utgångssätt ramverk som vi kommer anpassa till vår egen strategi. Och då spelar det ingen roll. Minsta möjliga dokumentation oavsett

a. Hur fungerar kombinationen agilt med vattenfall?

Det får vi se. Rätt nytt.

6. Hur länge har ni använt PRINCE2?

Används endast i vissa projekt, ambitionen är att tillämpa i alla

a. Vilken metod utgick ni från innan?

PPS i vissa projekt, andra ingen. Beror på projektstorlek

7. Vad finns det för ambitioner kring dokumentation i projekten. Vilka ska använda den och hur ska den användas?

Att man ska använda hittar dokumentation som är anpassade till vårt bolag som har hög förändringstakt och att alla intressenter ska kunna ta del av den. Att känna att alla intressenter kan och vill ta del av den.

1. Vilken typ av dokumentation för du i ditt/dina projekt?

Samtliga projektledare anser att one-page fungerar bra. I CDONs olika projekt förs olika mycket dokumentation. De flesta projekten har en Project Plan upprättats. Risk-dokument och en form av veckorapport förekommer även det i flertalet projekt. Ett fåtal av projektledarna för någon form av kommunikationsplan. En av de projektledare som använder ett sådant dokument menar att ett sådant dokument underlättar för att veta vad som sagts under mötena samt ha koll på hur mycket mötestid projektet innehåller. En projektledare dokumenterar även *Planerade ändringar*. Det poängteras att dokumentationen endast skrivs i eget syfte och att projektets dokumentation som lagras på flertalet ställen, såsom i mappar, fysiska anteckningar m.m.

2. Vilken mer form av dokumentation skulle du vilja föra i ditt/dina projekt (Utöver den dokumentation du för idag)?

Det är ett antal projektledare som önskar att använda en riskanalys i sina projekt. En av projektledarna menar att denne saknar en bra dokumentationsmall för de möten/stand-ups som sker i projektet. Det framkom också att en projektledare saknar något övergripande så att användandet av excel och todoist minimeras. En annan projektledare menar att en *Stakeholder Analysis* bör inrättas. I MS-project kan man varje vecka fylla i de resurser som krävs och vad som ska göras i projektet. Projektledaren menar att det bör föras kravspecifikationer och en tidsplan för testning.

a. Ser du någon/några risker med att inte föra den typen av dokumentation?

Om kraven inte är 100% omfattande är det svårt att veta vad som ska utvecklas. En projektledare menar att en ordentlig projektplan och testplan ska ge en överblick av projektet, vilket bör ha en positiv inverkan på projektets deadline. Det poängteras av en projektledare att man ska ha ett övergripande dokumentationssystem då dokumentationen kan bli spretig i annat fall. En annan projektledare menar också att det endast är denne som vet vad som sker i projektet, vilket kan vara en nackdel. Stakeholder Analysis bör föras då det tydliggörs hur/vem som har nytta över den nya funktionen. Projektgruppens olika ansvarsområden bör förtydligas genom en Stakeholder Analysis.

3. Hur lagrar du den dokumentation du för i ditt/dina projekt idag?

Samtliga projektledare lagrar dokumentation i de gemensamma projektmapparna. Några av projektledarna använder andra verktyg såsom Jira och Confluence.

4. Använder du tidigare dokumentation (från tidigare projekt) som inspiration/beslutsunderlag i ditt/dina projekt som du leder idag?

Många av projektledarna menar att de inte använder tidigare dokumentation i projekten/projektet de leder idag. En projektledare menar att inspiration kan inhämtas från tidigare dokument. En annan projektledare menar att det inte finns så mycket dokumentation idag. Dock tycker en projektledare att det är bra att dokumenten kan återanvändas.

5. När du för dokumentation för ditt/dina projekt idag, tänker du på att man kan använda den dokumentationen i framtida projekt?

Några av projektledarna tänker på att de kan använda dokumenten i framtida projekt. En projektledare vill bli bättre. En annan projektledare menar att det tar tid att sälla information, men använder tidigare dokument. En projektledare menar att tanken inte finns att kunna använda dokumentationen i framtida projekt.

6. Har du som ambition att använda nuvarande projektdokumentation i framtida projekt?

Samtliga projektledare menar att de har som ambition att använda dokumentationen i framtida projekt. De flesta menar att de hade utvidgat befintliga mallar m.m. En projektledare förtydligar att syftet är att ständigt utveckla och förbättra det som redan är.

7. Utifrån dina kunskaper (googla inte 😊) – Vad innebär det agila tillvägagångssättet inom projekt och projektledning?

Samtliga projektledare menar att man arbetar flexibelt. En projektledare förtydligar att arbetet sker i iterationer samt att projektets deadline är flytande. En annan projektledare menar att fria tyglar ges under utvecklingsprocessen. Man strävar efter funktionalitet, vilket innebär motgångar under projektet, och att projektet ändrar riktning. Det ges möjligheter att förbättra saker i efterhand menar en ytterligare projektledare.

8. Utifrån dina kunskaper (googla inte 😊) - Vad innebär PRINCE2 och hur tillämpas det inom projekt och projektledning?

De flesta av projektledarna har ingen vetskap om vad PRINCE2 innebär. En projektledare menar att hen aldrig arbetat utifrån den modellen men menar att det är en tydlig projektmodell. Detta då projektet har en bestämd väg och beställaren vet exakt hur slutprodukten blir. Det är omfattande dokumentation och följer vattenfallsmodellen. En ytterligare projektledare menar att PRINCE2 = Dokumentation.

9. Har du tidigare arbetat med projekt innan du började på CDON?

De flesta har inte arbetat med projekt innan de började på CDON. Några av projektledarna har delaktiga i projekt. En av projektledarna har exempelvis arbetat som testledare.

a. Om ja. Vad är den största skillnaden mellan projekthantering på CDON och projekthanteringen på det tidigare företaget?

En projektledare menar att CDON inte har lika uppstyrda mallar för projektplaner och dokumentation. Detta kan bero på att projektfunktionen är relativt ny på CDON.

Bilaga 8 *Illustrativt utdrag teoribaserad Action List*

Traditionell projektmodell			
1. Projektförberedelser	<ul style="list-style-type: none"> - Business Case - Uppdragsbeskrivning 	Innehåller prognostiserade intäkter/utgifter och besparingar. Kan innehålla kommersiell och teknisk information samt affärsmassiga risker. Argument till varför projektet finns ska även identifieras här.	
2. Förstudie	<ul style="list-style-type: none"> - Nulägesanalys - Intressentanalys 	<p>Nuläget kartläggs och fastställs tillsammans med projektets förutsättningar, fördelar och nackdelar.</p> <p>Genom att identifiera projektets intressenter och deras krav ökar projektets sannolikhet att betraktas som ett lyckat projekt.</p> <p>Ser över projektets kommunikationsvägar och planerar strategiskt efter det.</p> <p>Kraven kan delas in i projekt- och produktkrav där produktkrav omfattar projektets genomförande och produktkraven omfattar projektets slutprodukt. Kan använda MosCoW.</p>	
3. Planering	<ul style="list-style-type: none"> - Kravspecifikation - Etappplan - Skapa projektagrupp - Projektplan - Aktivitetsplanering - Tidsplan - Kalkyler - Riskanalys 	<p>Bygger vanligtvis på en WBS och tydliggör projektets flöde genom de viktigaste etappmålen.</p> <p>Ska genomföra projektet med stöd från projektledaren, projektägaren och styrgruppen. Finns flertalet metoder för att säkerställa gruppens kompetens och standard.</p> <p>Innehåller all nödvändig information som behövs för att genomföra ett projekt.</p> <p>Identifierar projektets samtliga aktiviteter. Involverar projektagruppen. Utgörs av WBS och milstolpeplan. Ska även innehålla en aktivitetslista</p> <p>Ett betydande styrdokument då det tydliggör hur projektet kommer att utföras. Gantt-schema. Rekommenderar att identifiera projektets kritiska linje med hjälp av ett PERT-diagram</p> <p>Ex. Nuvärdesmetoden som jämför intäkter och investeringar/utgifter.</p> <p>Identifiera, värdera risker samt att hitta en handlingsplan för risker. Sker exempelvis med miniriskmetoden.</p> <p>Uppnå specifika kommunikationsmål till alla intressenter. Kan ske via rapportering, möte eller projektportal. Det är viktigt att projektledaren diskuterar och återkopplar till projektagruppen och styrgruppen/initiativägaren.</p> <p>Det är viktigt att projektledaren följer upp tidsplanering, kvalitet, kostnad och resurshantering för att säkra projektet.</p> <p>Planera, kommunicera och involvera för att minska missnöjet med projektresultatet.</p> <p>Utvärdera både projektets process och resultat. Är effektmålen uppnådda? Finns det lärdomar att dra?</p> <p>Beräknade utgifter kontra verkliga utgifter.</p> <p>Samlar erfarenheter från projektet.</p> <p>Vad är det som ska mätas samt när och hur ska det mätas? Man måste utvärdera effektmålet för att se projektets egentliga påverkan.</p>	
4. Genomförande	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsstrategi - Uppföljning - Implementering 		
5. Avslut	<ul style="list-style-type: none"> - Projektkurvärdering - Efterkalkyl - Slutrapport - Resultatuppföljning 		

CDON.COM

Project Product Description

[Ange dokumentets
underrubrik]

Namn:

Summary

Brief and overall summary of the project, the project and the contribution the project

Background

Outline the background of the project. The main purpose is to ensure that the readers of the project description understand the motives behind the project and the reasons for undertaking it. Describe the underlying problem or need for this project.

Purpose

What's the purpose of the project? Why shall we perform this project? Purpose can be an overall goal.

Project Goal

What do we want to achieve at the end of the project? Goal shall be more precise than the purpose but be related. The goal is the result of activities performed in the project. Goal should be measurable.

Composition

Which parts/pages/functions are included in the project?

Requirements for success

Which requirements are most important for the project to succeed? (Top 5?)

Project Constraints and Dependencies

Describe limits and dependencies of the project. For Example: What will not be included in the project and does the project contains any dependencies from other projects?

Project Organization

Define roles, responsibilities and authorities within the project.

Development Talent, Skills and Knowledge

What skills do we need? DB/Classification/accounting-skills? Other skills outside development department?

Definition

Words and other things that need a definition In this project

Task/Activity List

How the final product is created and delivered?

Time Schedule

GANTT-Schedule. Maybe even dates?

Stakeholder Analysis

See Template

Dissemination of information

Which tools should be used to ensure that all involved stakeholders will have the right information at the right time?

Quality Assurance

What are the costumers expectations for the projects product? How can we assure the quality of the end-product?

Termination

How the project will be closed

Risk Analysis

Which is the "High risks"? Describe an action-plan

Communication Strategy

1. Which is the projects problem?

What problems do you want solve? What needs must be in consideration? A plan begins with situation analysis and background description.

2. What is the purpose and goal with project communication?

Why is there a need to communicate and what will be achieved by communicate? Increased knowledge? Better understanding? Changed behavior? Communication in project should facilitate work.

3. Who is the target group(s)?

Who do you communicate to? What are their needs, skills and desires? What do you want the group(s) to know, think, or do?

4. What should I (As a project Manager) say?

Which are my most important messages? Are these relevant and customized to my target groups? For a message to be interesting, understandable and usable, it needs to be developed for the relevant stakeholder. To tell everything to everyone often results in nothing reaches anyone.

5. What channel should We use in the project?

Where do project stakeholders seek information? Fpr example: Systems, meetings, workshops, site or other communication channels? Often there is a mix of channels that deliver results. People are different and also want variety. A message also needs to be repeated and coordinated, both in different channels and over time, to get required effect.

6. Who should say what?

Who is the best messenger for this particular communication? (Messenger is the person which has the task of spreading the knowledge).

7. When shall I (as the Project Manager) say what?

When is the best time to carry out the communication to achieve the best results? Will you communicate to stakeholders at several different times?

8. How should we evaluate the operation and its effects?

Think about what methods you can use to evaluate the communication effort. How will the results be monitored? Is it possible to measure the effects?

Projektutvärdering/Lessons report

1. Vad fungerade **bra** gällande Processer/Arbetsätt och system?
2. Vad fungerade **mindre bra** gällande Processer/Arbetsätt och system?
3. **På vilket sätt har du fått vara med och påverka projektet?**
Exempelvis planering, ändringar i slutprodukt etc.
4. **På vilket sätt har du inte fått vara med och påverka projektet?**
Endast om du upplever besvikelse kring detta
5. Vad var **bra** med Projektledarens insats?
6. Vad var **mindre bra** med Projektledarens insats?
7. Vad var **bra** med Beställarens/Initiativägarens insats?
8. Vad var **mindre bra** med Beställarens/Initiativägarens insats?
9. Vad var **bra** med Projektteamets insats?
I projektteamet ingår samtliga som vart med och utformat slutprodukten. Beställare, person från ekonomi, marknad m.m.
10. Vad var **mindre bra** med Projektteamets insats?
11. Vad var **bra** med Utvecklingsteamets insats?
I utvecklingsteamet ingår de som programmerat, kodat, och utvecklat projektets tekniska funktioner.
12. Vad var **mindre bra** med Utvecklingsteamets insats?
13. Vad var **bra** med Testledarens insats?
14. Vad var **mindre bra** med Testledarens insats?
15. Vilka är de huvudsakliga lärdomarna från projektet i helhet?
16. Övrigt

UTVÄRDERING PROJEKT

Projektets namn:

Projektledare:

Beställare/Initiativägare:

DEFINITION PROJEKTAVSLUT

- Projektet ska ha ett formellt avslut
- Projektägaren ska få vetskap om att projektet är avslutat och att inget mer kan förväntas
- Slutresultatet jämförs med projektets mål
- Rapportera slutsatser och erfarenheter
- Projektavslutet sker först när överlämningen är genomförd
- Den ursprungliga projektplanen jämförs med faktiskt resultat
 - Analysera eventuella gap och skriv dem i Lessons Learned

AKTIVITET

UTFÖRT

DATUM

KOMMENTAR

AKTIVITET	UTFÖRT	DATUM	KOMMENTAR
Projektet jämfört/avstämt med projektplanen	<input type="checkbox"/>		
Resultatet avstämt med kravspecifikationen	<input type="checkbox"/>		
Projektgruppen avvecklad	<input type="checkbox"/>		
Kostnader bokförda och godkända	<input type="checkbox"/>		

Vem/vilka tar över (kommentar om så behövs)

DATUM

Återstående aktivitet överförs till:	<input type="checkbox"/> Nytt projekt/Implementering <input type="checkbox"/> Förvaltningsorganisation <input type="checkbox"/> Team <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
--------------------------------------	--	--

BILAGOR

- Tidplan med införda ändringar
- Kravspecifikation med införda ändringar
- Riskanalys med införda ändringar
- Plan för förvaltning
- Lessons Learned

PROJEKTET GODKÄNNS AV:

Projektledarens namn:

Beställarens namn:

Datum:

Datum:



Centrum för
Informationslogistik

Projektplan

- Att skapa en projektstrategi för CDON.COM

Inlämningsuppgift inom

Verksamhetsförlagt
projektarbete

Författare:

Jackie Entröm

Lärare:

Jeanette Svanholm

Ljungby

September 2014

Innehåll

1	Projektplan	1
1.1	Sammanfattning	1
1.2	Bakgrund, syfte och mål	1
1.3	Milstolpar	2
1.4	Roller, ansvar och befogenheter	2
1.5	Risکانالys och riskhanteringsplan	2
1.6	Övrigt	4
1.7	Bilagor	4
1.7.1	Bilaga I - WBS	4

1 Projektplan

Projektnamn	Konsultrapport – Verksamhetsförlagt projektarbete
Projektägare / Sponsor	Linnéuniversitetet
Projektledare	Jackie Enström

1.1 Sammanfattning

Då projektledaren tillämpar agilt tillvägagångssätt sker projektplaneringen på en mycket övergripande nivå. Enligt agil projektmetod ska minimal tid läggas på att administrera projekt. Tid ska istället läggas på att genomföra det.

Projektet ska resultera i en Action List. Denna Action List är en komprimerad projektstrategi som CDON.COMs huvudkontor ska arbeta efter för att skapa en enhetlig struktur,. Studenten arbetar i en omgivning som är mycket föränderlig. Det finns endast ett fåtal krav som är mycket övergripande. Därför väljer projektledaren att delvis tillämpa den agila projektmetoden. Detta innebär att projektets tidsplan och andra planeringsmetoder kommer att vara mycket övergripande.

1.2 Bakgrund, syfte och mål

Bakgrundsbeskrivning	Projektet utgör grunden i kursen "Verksamhetsförlagt projektarbete iLL009" där studenten ska skriva en konsultrapport. Genom att skriva rapporten ska studenten koppla teoretiska kunskaper till praktikföretagets arbete.
Syfte	Projektets syfte är att fördjupa studentens kunskaper inom projektledning och olika projektstrategier.
Mål	Projektet ska resultera i en akademiska rapport med hög kvalitet. Studenten ska även kunna tillämpa ett helhetsperspektiv inom Informationslogistik. I samarbete med CDON.COM ska studenten ges en fördjupad kunskap om vilka informationslogistiska problem som finns inom verksamheten, samt hur de bör lösas. Detta samtidigt som studenten och CDON.COM ges en större för informationslogistik. Projektets mål är att effektivisera projektkontorets dagliga arbete med hjälp av projektresultatet . <i>Action List.</i>
Omfattning	För att kunna leverera projektets slutprodukt (konsultrapporten) kommer data att inhämtas från observationer, intervjuer, workshops samt diskussioner. Allt detta kommer att ske på CDON.COMs huvudkontor i Malmö <i>Se bilaga 1 för Work Breakdown Structure</i>

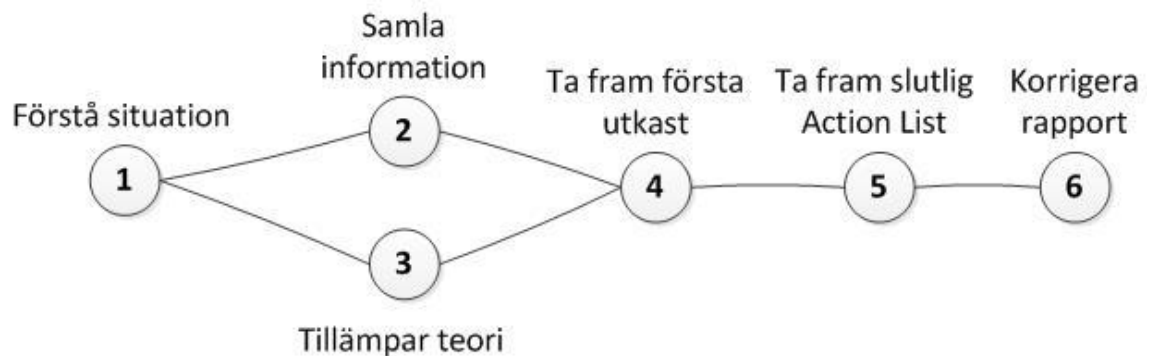
Avgränsningar

- Action List kommer endast att fungera som ett utkast för vidare utveckling och uppdatering av projektresultatet.
- Projektresultatet kan anses svårapplicerat på andra verksamheter då det är framtaget för att möta CDON.COMs nuvarande behov

1.3 Milstolpar

Milstolpeplan

Projektledaren har valt att delvis arbeta agilt. Därför sker en planering på en mycket övergripande nivå. Ett särdrag hos den agila projektmetoden är att minimal tid ska läggas på projektadministration.



1.4 Roller, ansvar och befogenheter

Roll	Ansvar	Befogenheter	Bemanning
Projektledare	Jackie Enström	Ansvar att genomföra och slutföra projektet.	
Projektägare	Linnéuniversitetet	Sätta upp gränser för projektledaren och projektbeställaren.	Jeanette Svanholm, Håkan Sterner
Projektbeställare	CDON.com	Bestämmer projektets innehåll samt riktning.	Anki Rydström

1.5 Riskanalys och riskhanteringsplan

Projektledaren har använt miniriskmetoden för att få fram risker samt skapa en riskhanteringsplan för projektet. Sannolikhet och konsekvens har rankats 1-5. För att få fram riskvärdet multipliceras sannolikhet med konsekvens.

Risk	Sannolikhet	Konsekvens	Riskvärde	Åtgärd
Praktikföretaget missförstår uppgiften då det är första gången de tar emot en praktikant.	4	5	20	Studenten kontaktar Linnéuniversitetet som vidtar åtgärder. Obligatoriskt möte mellan lärarhandledare och företagshandle-

				dare.
Studenten blir sjuk	2	5	10	Studenten arbetar extra hårt för att ta igen det som missats.
Företagshandledare blir sjuk	2	3	6	Studenten frågar en annan anställd om hjälp vid tillfälle. Alternativt att studenten blir tilldelad en ny företagshandledare.
Lärrarhandledaren blir sjuk	2	4	8	Studenten kontaktar kursansvarig vid behov. Vid längre sjukdom kan studenten önska att få en annan lärrarhandledare.
Företagshandledare är svårtillgänglig	4	4	16	Studenten hittar ett eget spår att följa upp. Alternativt att studenten frågar en annan anställd vid behov.
Lärrarhandledare är svårtillgänglig	4	4	16	Om lärrarhandledare inte är lättillgänglig kommer studenten att kontakta kursansvariga.
Kontoret är stängt p.g.a. brand, inbrott, översvämning eller liknande typ	1	2	2	Studenten arbetar hemifrån och har kontakt med företagshandledare via telefon och mail.
Linnéuniversitetet är stängt p.g.a. brand, inbrott, översvämning eller liknande typ	1	3	3	Vid uteblivet svar p.g.a. risk lägger studenten det befintliga arbetet åt sidan och fortsätter med någonting annat under tiden.
Studenten har svårt att hitta något att skriva om	3	5	15	Studenten kontaktar Linnéuniversitetet i god tid samt diskuterar med lärrarhandledare.
Student och lärrarhandledare inte kommer överrens	2	4	8	Studenten gör ändå som lärrarhandledare säger/föreslår. Alternativt att studenten vänder sig till kursansvarige.
Student och företagshandledare inte kommer överrens	2	5	10	Student kontaktar Linnéuniversitetet och för diskussion för vidare åtaganden.
Student får inte tag i nödvändig teori	3	5	15	Studenten frågar flera lärare på Linnéuniversitetet efter tips
Studentens dator går sönder	2	5	10	Studenten sparar allt i Dropbox och kan därmed komma åt viktiga dokument från samtliga datorer, läsplattor och smartphones.
Studenten tappar bort viktiga anteckningar	2	3	6	Studenten arbetar förebyggande och renskriver samtliga anteckningar samt lägger dem i Dropbox.

1.6 Övrigt

1.7 Bilagor

1.7.1 Bilaga I - WBS

