

# Projekttermin HT 2014

## Consafe Logistics

Inlämningsuppgift inom

Verksamhetsförlagt projektarbete

Författare:

Truls Pålsson

Praktikföretag:

Consafe Logistics

Lärare:

Niclas Eberhagen

Ljungby

Januari 2015

## Förord

I utbildningen Informationslogistik 180 hp, ingår under termin 5 att studenten ska praktisera på ett företag. Studenten ska under praktiken bli tilldelad en praktisk uppgift som ska lösas självständigt med handledning från en person på företaget och en person från skolan samt att uppgiften ska vara relevant i förhållande till utbildningen. Studenten ska under praktiken tillämpa de erfarenheter och kunskaper den samlat på sig under utbildningens gång samt visa att den kan fungera i arbetslivet och visa prov på att den kan hantera de situationer den kan ställas inför efter avslutad utbildning.

Jag vill rikta ett speciellt tack till mig företagshandledare Claes Jönsson (*vidare kallad "Cj"*), som har fått svara på väldigt mycket frågor och alltid varit positiv och ställt upp när jag behövt det. Jag skulle även vilja tacka personerna som jag intervjuade för att dem tog sin tid för att svara på frågor och ställa upp på intervjuerna bestående av:

- Emma Andersson
- Claes Fritz
- Henrik Hansson
- Fredrik Sjödin

Sedan vill jag även tacka min lärarhandledare Niclas Eberhagen som även han fått svara på frågor och gett mig en god handledningen under projektterminen.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till Consafe Logistics och alla dess anställda för att de varit så välkommande och gett mig chansen att ha min projekttermin där.

Ljungby, januari 2015

***Truls Pålsson***

## **Sammanfattning**

Under utbildningen på programmet Informationslogistik ingår det under termin 5 att praktisera på ett företag där studenten ska göra en praktisk uppgift. Under min praktik på Consafe Logistics i Lund har jag haft i uppdrag att identifiera brister i organisationens projektmodell och utifrån de ge förslag på förbättringsåtgärder.

I uppdraget ingick det att jag skulle lära mig hur företagets projektmodell ser ut och fungerar för att sedan hitta och identifiera eventuella brister som skulle kunna åtgärdas. Efter en noggrann analys och inläring av projektmodellen, kompletterades detta med litteratur, intervjuer och egna åsikter/tankar för att ta fram åtgärder till de identifierade bristerna. Det förväntade resultatet var att företaget skulle få fram områden i projektmodellen som det finns utrymme för förbättring samt förslag på hur dessa förbättringar ska kunna åtgärdas.

## Innehåll

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund till val av företag	1
1.2 Problembakgrund	1
1.3 Uppdragsbeskrivning	1
1.4 Intressenter	2
1.5 Metod	2
<b>2 Verksamhetsbeskrivning</b>	<b>3</b>
2.1 JCE Group AB-koncernen	3
2.2 Consafe Logistics	3
2.3 Svenska organisationen	4
2.3.1 Consafe Logistics AB	4
2.3.2 Avdelningar på Consafe Logistics Sverige	4
<b>3 Litteraturanknytning</b>	<b>6</b>
3.1 Projektorganisation	6
3.2 Projekt som arbetsform	7
3.3 Projektmodell	7
3.4 Beskrivning av en generell projektmodell	8
3.4.1 Förstudie	8
3.4.2 Planering	9
3.4.3 Genomförande	10
3.4.4 Avslut	10
<b>4 Projektledning inom organisationen</b>	<b>11</b>
4.1 Projekthanteringssystem	11
4.2 Organisationens projektmodell	12
4.2.1 Initiering	12
4.2.2 Specifikation	14
4.2.3 Konfiguration & Utveckling	15
4.2.4 Test & Utbildning	15
4.2.5 Driftsättning	16
4.2.6 Go-live & Överlämning	16
<b>5 Genomförande</b>	<b>18</b>
5.1 Uppstart	18
5.2 Analys av Projektmodellen	19
5.3 Intervjuer	19
5.3.1.1 Fredrik Sjödin 2014-11-13	19
5.3.1.2 Emma Andersson 2014-11-18	19
5.3.1.3 Henrik Hansson 2014-11-21	19
5.3.1.4 Claes Fritz 2014-12-01	19
5.3.2 Utformning av frågor	20
5.4 Identifierade problem	20
5.4.1 Brist på användandet av åtgärdsplan	20
5.4.2 Bristande uppdatering av mallar och dokumentstöd i projektmodellen	21
5.4.3 Bristfälligt stöd i identifieringen av risker i projektmodellen	21
5.4.4 Bristfällig kommunikation från organisationen till kund, gällande mål & förväntningar	21

5.4.5	Projekthanteringssystemet, bristfälligt verktyg vid projektledning .....	22
5.4.6	Bristfälligt mätande på den förväntade slutproduktens kvalite (gällande anpassningar av WMS-lösning).....	22
5.5	Benchmarking .....	23
<b>6</b>	<b>Analys och förändringsåtgärder .....</b>	<b>24</b>
6.1	Förändringsåtgärd 1 .....	24
6.2	Förändringsåtgärd 2 .....	24
6.3	Förändringsåtgärd 3 .....	25
6.4	Förändringsåtgärd 4 .....	26
6.5	Förändringsåtgärd 5 .....	27
6.6	Förändringsåtgärd 6 .....	27
6.7	Framgångsrika områden .....	28
<b>7</b>	<b>Reflektion.....</b>	<b>29</b>
	<b>Källhänvisning .....</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Bilagor.....</b>	<b>31</b>
8.1	Intervju Fredrik Sjödin 2014-11-13 .....	31
8.2	Intervju Emma Andersson 2014-11-18.....	35
8.3	Intervju Henrik Hansson 2014-11-21 .....	39
8.4	Intervju Claes Fritz 2014-12-01 .....	42

# I Inledning

## I.1 Bakgrund till val av företag

I programmet för informationslogistik är kopplingen till arbetslivet en väsentlig punkt. Studenterna arbetar under de två första åren tillsammans med ett partnerföretag och genomför sju partnerföretagsuppgifter för att få en koppling mellan teori och praktik. Dessa olika partnerföretagsuppgifter var alla inom olika områden som ingick i utbildningen informationslogistik. Detta gav en bra grund för att ta reda på inom vilket område som företaget vars praktik skulle hållas på, skulle ha för inriktning. Det område som jag personligen ansåg vara det roligaste och mest intressanta var området logistik och det var en stor anledning till att jag sökte praktikplats på Consafe Logistics. Jag tog även chansen att välja ett företag som jag inte hade någon tidigare anknytning till, detta för att komma i kontakt med ett nytt företag och en ny bransch för att vidga mina vyer samt skapa nya kontakter.

Under den femte terminen, s.k. T5, ingår det i utbildningen att praktisera på ett företag för att få möjligheten att prova och tillämpa de kunskaper och färdigheter som samlats in under utbildningens gång. Syftet med denna praktik är att den både ska vara givande för studenten och det företag som praktiken utförs på. Studenten får en chans att testa sina kunskaper och känna på arbetslivet medan företaget kan få en extra resurs med god kompetens. Under praktiken tilldelas studenten en uppgift som ska lösas självständigt, med handledning från en person på företaget samt en person från skolan. Uppgiften måste vara relevant utifrån utbildningens mål.

## I.2 Problembakgrund

Consafe Logistics (*vidare kallat "organisationen/företaget"*) gick under maj 2014 igenom en omorganisering, där de slog ihop de tidigare tre organisationerna som företaget bestod av. Respektive organisation utförde då projekt enligt den projektmodell som företaget i fråga hade, men för att de nu slagit ihop sig vill de använda sig av endast en gemensam projektmodell vid namn Promise (*vidare kallat "projektmodellen"*).

Tanken är att denna projektmodell ska kunna användas inom organisationens alla olika områden. Men för att projektmodellen ska kunna fungera så optimalt som möjligt inom alla dessa olika områden måste den analyseras och eventuellt "förbättras" på vissa områden inom projektmodellen.

## I.3 Uppdragsbeskrivning

Mitt uppdrag har intiterats av Cj, projektledare. Uppdraget är en del av den omorganisering som nyligen gjorts inom företaget och består av fyra delmoment:

- Lära mig hur organisationens projektmodell ser ut och fungerar
- Identifiera möjliga förbättringsområden som finns i projektmodellen genom egna åsikter och genom intervjuer
- Jämföra projektmodellen med hjälp av litteratur och en annan projektmodell som finns ute på marknaden
- Ge förbättringsförslag och lösningar på de identifierade bristerna i projektmodellen

## 1.4 Intressenter

De intressenter som kommer att vara engagerade i och påverkas av detta projekt är bland annat projektorganisationen, anställda, de olika landsansvariga, projektledare och till viss del kunder. Uppdraget som ska genomföras på företaget kommer att utföras internt inom organisationen. Anledningen till att det blir internt är för att projektmodellen endast används internt inom företaget.

## 1.5 Metod

Som metod i denna rapport har jag valt att göra en kvalitativ undersökning. En kvalitativ undersökning innebär att intervjuer används och en djupare förståelse för problemställningen arbetas fram (Jacobsen 2002). Jag anser att en kvantitativ studie inte var lämplig för denna uppgift, då jag inte ville ta reda på det generella och omfattning eller frekvens av ett fenomen, utan det speciella och unika i form av nyanserad data. Efter 20 veckors praktik där jag har satt mig in i projektmodellen, studerat litteratur och utfört intervjuer har jag sammanställt den information som jag fått in.

Enligt Jacobsen (2002) har min undersökning haft ett intensivt upplägg med få enheter och många variabler. Detta gjorde jag för att jag enbart ville göra en studie över ett specifikt område inom organisationen och jag ville därför avgränsa mig till få intervjuer för att få en djupare kunskap kring det område jag valt att avgränsa mig till och studera.

Jag har valt att intervjua de i organisationen som jag bäst trodde kunde svara på min problemställning och ge svar på den data som jag önskade. Under intervjuerna valde jag att berätta syftet med undersökningen, då jag anser att det ämnet som jag tar upp inte är känsligt för respondenterna och att det också skulle bli lättare för dem att ge mig den information som jag önskade. Jag anser inte att det faktum att jag berättade mitt syfte skulle påverka respondenternas svar som annars kan vara en risk enligt Jacobsen (2002)

Enligt Jacobsen (2002) finns det vissa risker med personliga intervjuer då det kan påverka respondenten och att man kan få en intervjuareffekt. Jag anser dock inte att det har blivit någon större intervjuareffekt då mina intervjuer inte har handlat om känsliga frågor eller berört områden som de intervjuade inte har velat prata om som annars också enligt Jacobsen (2002) kan vara en risk. Jag valde att utföra intervjuerna i deras vanliga arbetsmiljö, men i ett avskilt rum för att vi under intervjun inte skulle bli störda. Genom att ha intervjuerna i respondenternas naturliga miljö och genom att inte ställa några känsliga frågor som kan påverka att det bli en intervjuareffekt anser jag att intervjuareffekten blivit minimerad.

Jag valde även att spela in intervjuerna för att på det sättet lättare kunna sammanfatta dem och frågade intervjuenheter om det var ok att spela in intervjun innan intervjun påbörjades. Genom att göra intervjuer med mer än en person inom området samt genom att komplettera detta med litteratur och analysering av projektmodellen har jag kunnat ställa samma frågor till respektive respondent och kunnat kontrollera svaren för att få en stark reliabilitet (Jacobsen 2002)

## 2 Verksamhetsbeskrivning

*I detta kapitel presenteras företaget där jag genomfört min praktiktermin, presentationen börjar på koncernnivå för att slutligen landa i Consafe Logistics AB.*

### 2.1 JCE Group AB-koncernen

Consafe Logistics Group ägs av JCE Group AB, med huvudkontor i Göteborg, Sverige. JCE Group är globalt etablerat med 10 000 anställda och har en omsättning på 12 miljarder kronor. JCE Group AB är verksamt i Brasilien, Chile, Kina, Danmark, Tyskland, Litauen, Mexiko, Nederländerna, Norge, Polen, Sverige, Storbritannien och USA. Inom de olika länderna äger JCE Group AB företag som arbetar inom:

- Logistik
- Förnybar Energi
- Oljeindustrin
- Teknologi

### 2.2 Consafe Logistics

Företaget är en av Europas ledande leverantörer av Supply Chain IT som skapar konkurrensfördelar för leverenskedjeberoende företag världen över. Organisationen designar, utvecklar och implementerar lösningar för produktion, lagerhållning, leverans och förvaring. Företaget är globalt etablerat med kontor i Norge, Danmark, Holland, Polen, England och så klart Sverige. Det är i Sverige som organisationens huvudkontor ligger och det finns i Lund, men det finns även kontor i Karlskoga och Trollhättan.

Antalet anställda inom organisationen ligger på 400 personer, spridda över de tidigare nämnda länderna och har en omsättning på 450 miljoner kronor. Organisationen har kunder i fler än 30 länder över hela världen och hjälper dessa från de tidigare nämnda kontoren som ligger utspridda globalt. Kunderna som Consafe Logistics har är som tidigare nämnt utspridda globalt och dessa kunderna kan bestå av jättar som till exempel Carlsberg och Volvo. Men de har även kunder inom Skandinavien som bland annat består av ICA, El-giganten och SIBA.

Consafe Logistics erbjuder en rad lösningar inom både mjukvara och hårdvara. Det system som företaget ser som sin standardprodukt inom mjuvaruforumet heter Astro WMS (*vidare kallat standardprodukt*) som bland annat används i alla IKEAs lager runt om i världen. Inom hårdvaruforumet erbjuder de bland annat handdatorer för lagerhantering och röststyrning, vilket innebär att lagerarbetarna har små headset där dem får information om hur dem ska arbeta.

Organisationens mål består av tre stycken grundpelare som utgörs av:

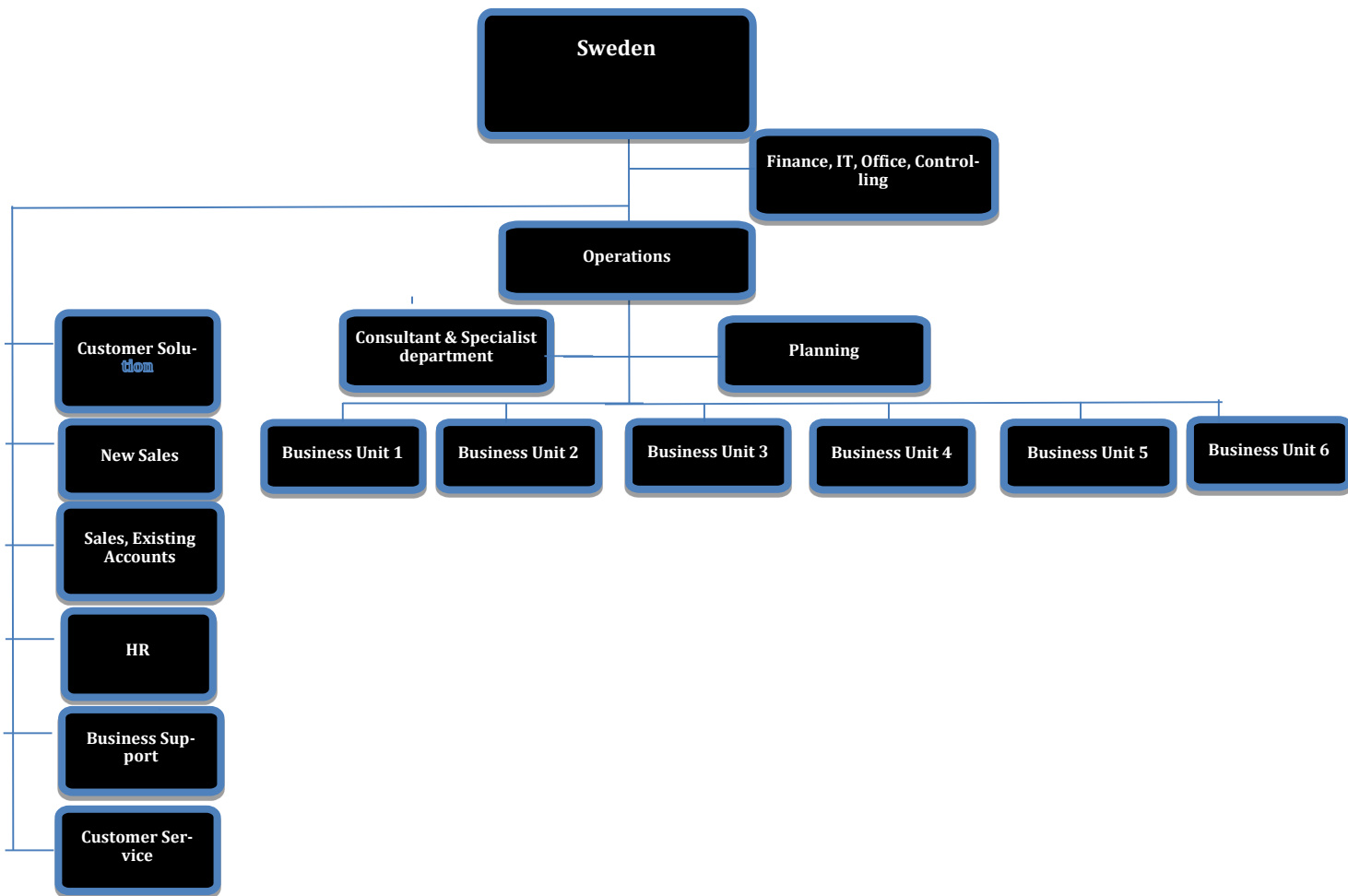
*We care = betyder att de tror på långvariga relationer med sina kunder, anställda och leverantörer. Organisationen kämpar hårt för att ha kvar och inte förlora samtliga aktörer.*

*We innovate = betyder att de alltid strävar efter nya idéer och lösningar.*

*We deliver = betyder att de lägger mycket tid och energi på att alltid leverera sina lösningar. Man kan se detta som ett löfte, vilket är att de alltid levererar det de lovat, oavsett om de mot förmodan skulle gå minus på det, just för att de tycker det är viktigt med långvariga relationer med sina kunder.*



## 2.3 Svenska organisationen



Figur 1: Företagets organisationsschema (Sverige)

### 2.3.1 Consafe Logistics AB

Organisationen i Sverige utgörs av sälj och leveransenheten inom Consafe Logistics AB. Företaget i Sverige är jämförbart med enheterna i Danmark, Norge, Nederländerna och Polen. Consafe Logistics AB är uppdelad i två avdelningar:

- Consafe Logistics Group (även kallad CL Group)
- Consafe Logistics Sverige (även kallad CLSE)

### 2.3.2 Avdelningar på Consafe Logistics Sverige

- **Customer Solutions**

*Arbetar aktivt med kort och långvarigt hållbara, återanvändbara lösningar med låg underhållningskrav och effektiva implementeringar.*

- **New Sales**

*Marknadsför företaget och letar nya kunder samt bearbetar dem till ett kontrakt blivit skrivet med kund.*

- **Sales Existing Accounts**

*Ansvarig för försäljning till existerande kunder och försör försäljningsledningen med sälj support.*

- **HR**

*Hanterar Human Resource (HR) relaterade problem och projekt inom Consafe Logistics Sverige*

- **Business Support**

*Upprätthåller gemensamma arbetsätt och förbättrar kontinuerligt projekt, genom det gemensamma arbetsättet enligt projektmodellen.*

- **Customer Service**

*Ansvarar för kund support (olycks-hantering, problem hantering och kontrakt/ rättigheters hantering)*

- **Operations**

*Operations avdelningen tillsammans med Business Units Consultant & Specialist och Planeringens avdelningen ansvarar för projekt och dess leveranser, lönsamheten för organisationens kundkonton och deras operativa effektivitet genom kordination, balans och optimeringen mellan affärsenheterna samt att dem utför kontinuerligt arbete med företagets olika kundkonton.*

- **Consultans & Specialist Department**

*Utgörs av en grupp konsulter och specialister som arbetar över och i alla Business Units för delning av kompetens, kunskap och extra kapacitet.*

- **Business Unit**

*Utgörs av en grupp försäljningsenhet, projektledare, applikationskonsulter och utvecklare som är ansvariga för en rad kunder (nya och existerande). Business Units planerar, kordinerar och utför alla aktiviteter ut till företagets kunder.*

### 3 Litteraturanknytning

*Det som presenteras under denna rubrik är områden som jag kände att jag var tvungen att sätta mig in i för att förstå dels hur organisationens projektverksamhet fungerar, dels för att förstå hur projektledning fungerar generellt och för att samla in kunskap för att lösa mitt uppdrag.*

#### 3.1 Projektorganisation

Nutidens människor vill kunna påverka sin situation och känna sig delaktiga i högre grad än förr. Ökad konkurrens och osäkerhet på marknaden gör att företagen måste agera fort (Toonquist, 2012). Projekt är lättare att definiera och starta än att bygga upp nya avdelningar i ett företag. Projekt har kortare genomloppstid vilket i sin tur innebär lägre risk, lägre kostnader och högre styrbarhet samt att eftersom projekt alltid ska ha tydliga mål blir också fokus på kundnyttan central (Toonquist, 2012)

De nya sätten att driva affärsverksamhet i nätverk kräver också nya samarbetsformer som är anpassade för att lösa en aktuell uppgift, oavsett om medlemmarna i en arbetsgrupp tillhör samma organisation eller olika företag. Detta gäller oavsett om det handlar om mindre företag som samarbetar eller stora företag som lägger ut delar av sina funktioner på underleverantörer (Toonquist, 2012). Traditionella besluts- och deligeringsformer fungerar inte i nätverk, utan projektformen med en sammanhållande projektledare är i dessa sammanhang mycket bättre lämpad för att styra olika fristående aktiviteter mot ett gemensamt mål.

Projektorganisationen är temporär, vilket även gäller projektledarens mandat som chef. När projektet är avslutat upplöses den tillfälliga organisationen.

Enligt (Toonquist, 2012) är det viktigt att gränsdragningen mellan projektet och den övriga verksamheten, linjeorganisationen, är tydlig. I den projektorienterade organisationen är projekt helt skilt från övrig verksamhet. Projektledaren förfogar över sina resurser och behöver inte riskera att projektmedlemmar med nödvändig kompetens sitter fast i ordinarie arbetsuppgifter eller är utlånade till andra projekt. Ofta existerar olika organisationsformer parallellt inom samma organisation.

I den hierarkiska organisationen är arbetsuppgifter och beslutsvägar ordnade i linjer uppifrån och ner. Ju högre upp i organisationen desto mer makt och befogenhet. Enligt Toonquist (2012) är svagheten med den hierarkiska organisationen att utrymmet för individen är litet och svårt att anpassa till ändrade yttre förutsättningar. Dessutom tenderar den hierarkiska organisationen att skapa passiva medarbetare. Matrisorganisationen är däremot flexibel till sin struktur. Med arbetarna som är anställda vertikalt i linjen, medan verksamheten drivs tvärfunktionellt. Ledningens uppgift är att sätta samman arbetsgrupper för att lösa specifika arbetsuppgifter. Svagheten med denna typ av organisationsform är de dubbla beslutsvägarna, vilket ställer högre krav på chefer att formulera mål och prioritera uppgifter.

För organisationer där de hierarkiska beslutsvägarna är dominerande, resulterar detta i att det blir en svag matris och i det motsatta fallet gäller en stark matris. I en svag matris arbetar en ganska liten del av medarbetarna i projekt. De flesta har befattningar i linje där största delen av allt arbete i verksamheten bedrivs. Som en konsekvens tar då linjecheferna de flesta besluten, även de som handlar om projekten och detta leder då till att projektledaren har en låg status i denna typen av organisation Toonquist (2012).

Men en organisationsstruktur där allt fler arbetar i projekt ökar projektledarens möjlighet att bestämma över sitt projekt. I den starka matrisen tar linjecheferna bara övergripande beslut om mål, ramar och resurser och detaljerna lämnas till projektledaren.

Toonquist (2012) skriver att utifrån detta är det alltså viktigt som projektledare att känna till och kunna anpassa sig till den struktur som organisationen erhåller

## 3.2 Projekt som arbetsform

Toonquist (2012) skriver att projekt är en arbetsform som passar många olika typer av verksamheter och uppdrag. Det är ett bra sätt att förverkliga visioner och affärsmål, men projekt kan också drivas av enskilda personer för att uppnå privata mål. Dock driver företaget projekt som är kopplade till företag och organisationer, därför kommer det att handla om projekt som arbetsform inom företag och organisationer, inte som en enskild person.

Projekt kan utföras externt åt en kund, eller internt inom den egna organisationen med egna resurser eller inhyrd personal. Det finns ingen undre eller övre gräns för hur litet eller stort ett projekt kan vara, varken när det gäller antalet involverade personer eller den tid som ett projekt kan ta. Ett företags eller en organisations vision och affärsmål är styrande för arbetet, de övergripande målen påverkar såväl arbetsinnehållet som organisationens utformning. Ledningen styr verksamheten genom att formulera och utarbeta strategier. Detta är en given del i all affärs och verksamhetsplanering. Strategierna anger vägen mot affärsmålen. De är långsiktiga och behöver därför brytas ner i mer konkreta handlingsplaner som styr det dagliga arbetet. En handlingsplan går att beskriva som en process, med givna arbetsmoment i ett flöde. Vissa processer är permanenta och återkommande, medans andra är temporära. De permanenta utgörs av rutiner i det löpande arbetet, medans de temporära vanligtvis är projekt. Ledningen kan använda projekt för att utföra uppgifter av tillfällig karaktär. Projektarbetsformen gör det möjligt att samla resurser från olika delar av organisationen och fokusera mot ett specifikt mål Toonquist (2012).

Genom att initiera, starta och avsluta projekt kan ledningen styra verksamheten mot affärsmålen, eller inleda satsningar mot nya inriktningar. Det är ledningens ansvar att se till att varje enskilt projekt har realistiska förutsättningar för att projektet verkligen kan genomföras och då handlar det om tydliga mål, synliga beställare, tillgång till resurser och stöd av organisationen Toonquist (2012).

## 3.3 Projektmodell

Enligt Eklund (2011) är en av de värsta saker som kan inträffa under ett projekt är att kontrollen över projektet och dess utveckling brister. Utan kontroll över projektet finns det inga möjligheter att aktivt styra projektet förbi svårigheter och runt problem. Det får då istället läggas mer kraft på att göra akuta uttryckningar för att rädda aktiviteter som redan gått fel samt att hantera följderna av att projektet fått svårigheter och problem. Risken är då stor att projektet varken blir klart i tid, till rätt kostnad eller med den kvalitet som förväntades från start. Ett grundläggande element för att lyckas med ett projekt är då att det krävs kontroll över projektet.

En förutsättning för att ha kontroll över projektet är att det finns en överblick över helheten och något sätt att upptäcka avvikelser och förändring, en slags referens eller planering.

Utifrån de tidigare nämnda kraven brukar de flesta organisationer som arbetar i projekt använda sig av någon slags projektmodell som ger en överblick över projektet. Inom ramen för en sådan övergripande projektmodell finns normalt en planering som successivt kan göras allt mer detaljerad. Det är denna planering, tillsammans med den övergripande modellen, som ger projektet en referensram, en möjlighet att upptäcka om projektet inte går framåt eller om det inte är på väg mot rätt mål. Det är först när dessa medel finns tillgängliga som problem och brister inom ett projekt kan upptäckas. Man kan då påverka och styra projektet förbi de eventuella problem som uppstått.

En projektmodell kan sägas vara en förenklad och översiktlig beskrivning av hur ett projekt ska genomföras inom en organisation. Projektmodeller består av ett antal gemensamma beskrivningar, regler, och verktyg som används för att hantera projekt på bästa sätt. Projektmodellen beskrivs ofta i en grafisk form av en tidsaxel, vilket medför att användarna av projektmodellen snabbt kan orientera sig bland de olika stegen och skapa en gemensam översiktssbild av modellen. Det som gör projektmodellen till ett väldigt bra verktyg inom projektledning är att den gör att det blir ett gemensamt ”språk” för samtliga deltagare.

Enligt Eklund (2011) innehåller en projektmodell vanligtvis beskrivningar av:

- Projektets övergripande arbetsflöde
- Projektets olika steg (kallas ofta faser eller processteg)
- Projektets alla avstämningpunkter (kallas ofta milstolpar eller beslutspunkter)
- Roller i projektet (även grupper, ansvarsområden, befogenheter och organisation)
- Projektets olika dokument

Det finns även som stöd och hjälp i projektmodeller, konkreta mallar och checklistor som gör generella projektmodeller mer specifika för den organisation som projektmodellen används inom. Via dessa mallar och checklistor kan det successivt byggas upp erfarenhetsbanker som över tiden skraddarsyr projektmodellen för den egna organisationens verksamhet.

### **3.4 Beskrivning av en generell projektmodell**

*Under denna rubrik kommer en grundläggande presentation av Toonquist (2012) att göras, av hur en övergripande projektmodell ser ut.*

#### **3.4.1 Förstudie**

Ett projekt inleds alltid med att en förstudie utformas där projektledarens uppgift blir att minska osäkerheten kring projektet. En väl genomförd förstudie kan ibland resultera i att projektet avvecklas innan det ens har startat. Det är därför viktigt att lägga den tid och energi som det krävs för att göra en bra förstudie, just för att identifiera om projektet är värt att utföra ur ett ekonomiskt perspektiv Toonquist (2012)

Under förstudien är projektledarens fokus att analysera och bedöma underlaget för projektet. Toonquist (2012) skriver att aktiviteter som en förstudie vanligtvis innehåller är följande:

- Kartlägga projektets omfattning
- Analysera nuläget
- Strukturera projektets innehåll
- Kartlägga intressenter
- Bedöma affärsnytta
- Ta fram lösningsförslag
- Klarlägga krav
- Utarbeta en översiktlig plan för projektgenomförandet.

För att projektets omfattning ska kunna bedömas är det viktigt att projektets syfte och mål är accepterade och godkända av projektgruppen och beställaren av projektet. Omfattningen kan göras genom att strukturera arbetet i projektet, detta skapar en visuell gemensam syn på projektets omfattning med syfte att kunna göra bedömningar av projektets ledtider och kostnader. För att kunna få ett bra underlag för bedömning av nuläge, är intressentanalysen en viktig aktivitet i förstudiefasen. Intressenter är alla som på något sätt påverkar eller blir påverkade av projektet. En intressentanalys kartlägger de olika intressenterna samt hur de ska hanteras på bästa sätt. Intressenter kan till exempel utgöras av:

- Beställare (Kund)
- Styrgrupp
- Användare
- Projektgrupp

Enligt Toonquist (2012) är det under en tidig fas i ett projekt viktigt att besluta tillsammans med projektbeställaren vad som kommer att prioriteras i projektets val av lösning. Prioriteringens tydlighet är viktig för att veta vilka eventuella kompromisser som kan göras om projektet inte klarar av att följa den tidsplan som blivit definierad. Ett projekts prioriteringar brukar beskrivas utifrån styrparametrarna, produktkvaliteten, kalendertid och resurser och någon av dessa styrparametrar är alltid högst prioriterad i ett projekt Toonquist (2012).

### 3.4.2 Planering

Planeringsfasen innebär i ett projekt att utarbeta tids- och resursplaner, kalkylera kostnader, organisera arbetet och att analysera risker. Planering är en aktivitet som görs under hela projektets livstid på grund av ändringar och förutsättningar som inte kunde förutses, men planeringens huvuddel görs under planeringsfasen.

Syftet med planeringen är att skapa en översikt över vad som ska göras och i vilken ordning det ska göras i. Planeringen ska främst leda till en tidsplan som utgör underlag för att kunna följa upp projektet under genomförandet.

Planeringen kan göras på många olika sätt och flera metoder för planering finns tillgängliga för att stödja denna aktivitet. Enligt Toonquist (2012) kan till exempel dessa metoder användas för att planera projektet på bästa sätt:

- Närzonsplanering
- Timeboxing
- Nätplanering
- Aktivitetsplanering

Aktivitetsplanering innebär att projektets aktiviteter identifieras, det vill säga arbetet som ska göras för att nå de uppsatta milstolparna. För att planera aktiviteter kan man använda sig av metoderna arbetsstruktur och milstolpeplanen. Milstolpe-metoden innebär att man tar en milstolpe i taget och bedömer vad som behövs göras för att uppnå målet, det vill säga att aktiviteterna planeras in mellan milstolparna.

Tidsplanen är förutom ett viktigt styrinstrument också ett underlag för uppföljning och kvalitetsgranskning under hela genomförandet av projektet. Utifrån aktivitetsplanen skapas en aktivitetslista med varaktigheter, beroenden, resursbehov och ansvariga för varje aktivitet och milstolpe.

Innan genomförandet inleds måste projektets risker hanteras, vilket innebär att riskerna identifieras, värderas, åtgärdsplaneras och bemöts. Identifiering av risker innebär att tänkbara riskhändelser identifieras, med syfte att ta reda på hur en enskild händelse kan påverka projektet i en negativ riktning. Riskvärdering utgörs av att utvärdera sannolikheten av att en riskhändelse inträffar och vilka konsekvenser denna risk i sådana fall skulle få för projektet. Den tredje aktiviteten i riskhantering är riskåtgärdsplanering som innebär att en handlingsplan upprättas med lösningar på eventuella risker och problem för att säkerställa projektets framgång Toonquist (2012).

Kvalitet är en annan viktig faktor i ett projekt som måste behandlas under planeringsfasen. Kvalitetsstyrning i ett projekt består av kvalitetsplanering, kvalitetsssäkring och kvalitetsuppföljning. Projektets kvalitet bestäms av kunden och att deras förväntningar uppnås. Utifrån dessa två aspekter bedöms sedan om projektet är framgångsrikt eller inte. Kvalitetsarbetet är

en repetativ process genom alla faserna och består av aktiviteterna, reagera, planera, genomföra och kontrollera Toonquist (2012).

### 3.4.3 Genomförande

Under genomförandet ansvarar projektledaren för att projektet ska uppnå det bestämda målet genom att leda projektgruppen i rätt riktning. Denna fas innebär att projektledaren måste se till projektet håller sig på rätt kurs med fortlöpande uppföljning på utfallet. Det är viktigt att granska det som gjorts tills nu i projektet för att då även kunna se framåt i tiden och bedöma vad som återstår att göra.

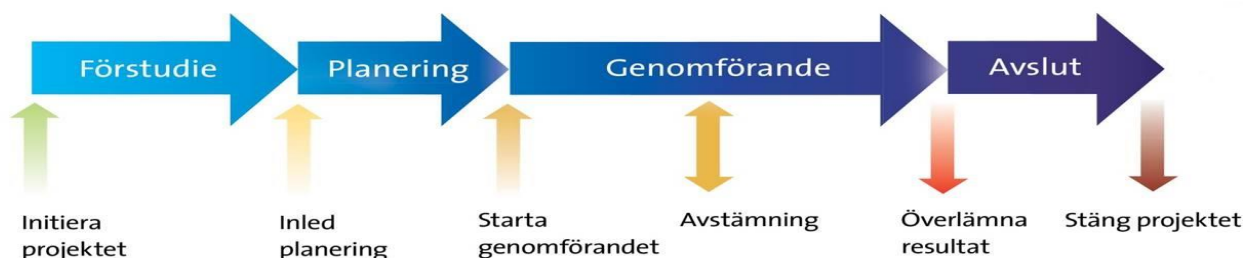
Risakanalysen som genomförs under planeringsfasen är ett levande dokument som uppdateras under hela projektets livstid. Vissa av de risker som identifierats under tidigare skede kanske inte är aktuella längre. Projektledaren ansvarar för att säkerställa att riskanalysen är aktuell.

Under genomförandefasen genomförs även implementeringen som innebär att föra in produkten/lösningen i den miljö den är avsedd för. Det är även viktigt att planera hur tillvägagångssättet för att implementeringen av produkten/lösningen för att uppnå det förväntade resultatet Toonquist (2012)

### 3.4.4 Avslut

När projektresultatet är klart och projektet nått det förväntade mål är det dags att utvärdera resultatet och jämför med det förväntade resultatet, men också att utvärdera samt sammanställa alla de erfarenheter som alla i projektgruppen fått under projektet. Dessa erfarenheter är värdefulla för framtida projekt. Då det kan bidra med att misstag och brister i framtida projekt undviks, men också så att organisationen tar med sig de bra ideerna och rutinerna som kom fram under projektet. Enligt Toonquist (2012) innehåller avslutningsfasen oftast följande aktiviteter:

- Överlämna projektets resultat
- Följa upp prestationer
- Sammanställa kostnader
- Utvärdera projektmetoder
- Samla in lärdomar
- Utvärdera medarbetarnas insatser
- Avveckla projektgruppen
- Avsluta projektets konton
- Dokumentera och arkivera



Figur 2: Toonquist (2012) generella projektmodell

## 4 Projektledning inom organisationen

*Under denna rubrik kommer projektmodellen att presenteras samt verktyget deras projekthanteringssystem som används vid projektledning på företaget. Anledningen till att jag presenterar projektmodellen och projekthanteringssystemet är dels för att dessa två funktioner är viktiga för utförandet av projekt inom organisationen men också för att det är dessa aktiviteter som mitt uppdrag på företaget har omfattat.*

### 4.1 Projekthanteringssystem

Inom organisationen finns det ett stort antal anställda som arbetar i olika länder på olika kontor. Trots att företaget har många anställda inom organisationen och är utspridda på olika geografiska platser måste det kunna delas information både internt och externt samt att organisationen måste stödja de olika arbetsprocesserna. För att kunna täcka alla dessa aspekter använder sig alla anställda inom företaget sig av ett gemensamt verktyg, ett intranät vid namn Synergy (vidare kallat "projekthanteringssystem"). Projekthanteringssystemet implementerades inom organisationen år 2009 och används dels som tidigare nämnt för intern och extern kommunikation, men även för extern och intern projektledning samt för att hantera diverse dokumenttyper. fördelarna med att använda projekthanteringssystemet är:

- Allting finns på en och samma plats, det är ett sätt för organisationen att hålla sig uppdaterad på externa och interna nyheter
- Information är lättillgänglig inom organisationen alla olika områden
- Det finns en öppenhet i informationsdelningen, det vill säga att man kan söka olika dokument, personer eller verktyg som kan tänkas behövas för att optimera sitt arbete inom och utanför organisationen
- Det gör det möjligt för företaget att hålla information hemligt
- Det ger en bra översikt på både interna och externa projekt

Projekthanteringssystemet är alltså ett intranät som organisationen använder sig av för att ha ett så optimalt informationsflöde som möjligt både internt och externt för organisationen. Jag anser personligen att det är ett väldigt användbart verktyg och har varit ytterst användbart för mig när jag har velat söka upp personer, läsa nyheter eller leta efter olika typer av dokumenttyper som används vid projektledning inom organisationen.



## 4.2 Organisationens projektmodell



Figur 3: Organisationens projektmodell

Organisationens projektmodell utgörs av sex stycken steg. Den startar vid initiering av projekt och avslutas vid go-live & överlämning. Projektmodellen är en metod som används vid standard projektledning inom organisationen. Projektmodellen ska användas vid alla projekt som utförs av företaget där antalet timmar utgörs av fler än 400 timmar.

Anledningen till att organisationen använder sig av projektmodellen är för att upprätthålla en gemensam metod för hur projekt ska genomföras. Detta syftar till att alla projekt som utförs av företaget ska säkerställa att det bland annat är en sund leverans, optimerad marginal och kundnytta samt att det är en kontrollerad arbetsmiljö.

De sex stegen som projektmodellen består av är:

- Initiering
- Specifikation
- Konfiguration & Utveckling
- Test & Utbildning
- Driftsättning
- Go-live & Överlämning

I ett projekt finns de tre så kallade huvudroller och detta är inget undantag för denna projektmodellen. Dessa tre huvudroller består av:

- Projektmedlemmar  
*Projektmedlemmarna utgörs till största del av olika typer av konsulter men också utvecklare, ingenjörer samt olika människor från olika delar av organisationen*
- Projektledare  
*Det är denna person som är ansvarig för hela projektprocessen och projektet. Det är hans eller hennes uppgift att se till att projektet levereras i tid, håller sin budget och uppfyller kundens krav*
- Projektchefen  
*Denna personen är ansvarig för att förse och godkänna användandet av de olika resurser som behövs för att projektet ska bli framgångsrikt*

Här kommer en beskrivning om vad de olika stegen innehåller.

### 4.2.1 Initiering

Hela initieringen startas genom att försäljningsavdelningen ”stänger” den affär som görs med kund, därefter eftersöker försäljningsavdelningen att projektchefen ska utse en projektledare som ska leda projektet. Efter det att en projektledare har tagits fram skapar han eller hon ett projekt i organisationens projekthanteringssystem När en projektledare har blivit utsedd och projektet blivit skapat, hålls ett överlämningmöte mellan försäljningsavdelningen och projektledaren.

Under försäljningsprocessen dokumenterar försäljningsavdelningen all relevant information som behövs för att utföra projektet som till exempel:

- Kundinformation
- Viktiga intressenter inom företaget där projektet utförs
- Tillämpningsområde
- Kontrakt
- Risker
- Kundförväntningar
- Viktiga milstolpar

All denna information läggs upp i projekthanteringssystemet för att den nyblivna projektledaren ska kunna få ta del av det. Skulle det dock vara någon information som inte kommer med bland dokumenten i projekthanteringssystemet finns överlämningsmötet, där all den uteblivna informationen tas upp som är relevant för att projektet ska bli framgångsrikt.

När projektledaren fått all den relevanta information som behövs i form av de dokument som lagts upp i projekthanteringssystemet av försäljningsavdelningen och via överlämningsmötet som hållits, skapar projektledaren den hierarki och struktur som projektet ska ha. Utifrån den hierarki och struktur som projektledaren satt upp, tillsätter projektchefen de olika projektmedlemmarna samt en styrgrupp.

Efter det att projektmedlemmar och styrgrupp blivit tillsatt, definierar projektledaren bland annat vad bakgrunden till projektet är, vilket syfte det har och vad som ska levereras, kort sagt projektledaren ”definierar” projektet. Under tiden projektet definieras, sätter även projektledaren den budget som projektet förhoppningsvis ska hålla. När projektbudgeten görs, har projektledaren som uppgift att se till att all data angående projektets budget och dess tidsrapporterings struktur läggs in i organisationens affärssystem.

I projekthanteringssystemet parallellt med det som redan görs, definierar och sköter projektledaren bland annat:

- De milstolpar som projektet ska tillämpa
- Identifierar risker och problem som kan uppstå
- Den ekonomiska aspekten av projektet
- Vilket specifikt status som projektet erhåller

En viktig roll som projektledaren har, är att delegera ut arbetsuppgifter för de olika projektmedlemmarna. Detta görs med hjälp av ett Exel-baserat verktyg. För att ett projekt ska bli framgångsrikt och för den delen även en organisation, är det viktigt att det finns ett bra informationsflöde. Det vill säga, att information finns tillgänglig vid rätt tid, till rätt person och med rätt kvalitet. Detta gäller även för företaget när dem ska utföra projekt. Det som företaget gör för att informationsflödet inom projektet ska fungera är att projektledaren skapar en offentlig plats på mailen i Outlook, där all kommunikation med kund lagras. Detta medför att övriga projektmedlemmar har koll på vad som sägs mellan kund och företaget. Dock sker även all viktig extern och inter kommunikation via filer som läggs upp i projekthanteringssystemet.

Filer som läggs upp i projekthanteringssystemet är dock inte tillgängliga för alla. Organisationen använder sig av ett ”säkerhetssystem”, som innebär att det finns en säkerhetsnivå på de olika dokumenten som lagras i projekthanteringssystemet. Dessa säkerhetsnivåerna går från 10 till 101. Vanligtvis har man som anställd på företaget tillgång till dokument med en säkerhetsnivå på 15. Däremot har till exempel studenter eller konsulter tillgång till dokument på en säkerhetsnivå som ligger på 10. Anledningen till det är helt enkelt för att företaget anser att man som student eller konsult inte ska kunna ta del av all information som finns inom

företaget. Men som anställd anser organisationen att man ska kunna ta del av de flesta dokumenten. Skulle det dock vara att man vill ha tillgång till ett dokument med högre säkerhetsnivå får personen i fråga ta upp det med en högre uppsatt inom projektet.

Under tiden som de olika stegen i projektmodellen betas av, för att dels se till att projektet håller sig till sin budget, går i rätt riktning och uppfyller kundens förväntade kvalitet på slutprodukten har projektledaren som uppgift att hålla koll på milstolpar, risker, projektets status och den ekonomiska delen under projektets gång. Enligt projektmodellen görs detta genom att dokument och listor innehållande uppdaterad information om dessa områdena läggs upp i projekthanteringssystemet för att projektledaren ska ha koll på hur projektets övergripande status är och att det går i rätt riktning. Detta är dock något som inte bara görs under initieringen av projektet, utan det görs under hela projektets livstid för säkerställning av det förväntade resultat samt mål som projektet förväntas ha uppnås.

En annan aktivitet som projektmodellen har som också görs under hela projektets livstid är att det i slutet av varje månad med hjälp av en SQL rapport presenteras hur projektet ligger till. Detta är ytterligare en av projektledarens uppgift, som sedan presenteras till projektchefen. Anledningen till att projektets status presenteras i denna SQL rapport är utifrån två aspekter:

- **Kvalité**  
*Att projektets nuvarande status håller den kvalitet som förväntas av kund och att kundens mål stämmer överens med vad som gjorts än så länge i projektet*
- **Ekonomi**  
*Att projektet håller den budget som tidigare framtagits, helt enkelt att ha koll på att det inte blir några oförväntade utgifter under projektets gång*

Det finns även två ytterligare dokument-verktyg i form av SQL rapporter som används i projektmodellen för att projektmedlemmarna ska få en bra översiktlig bild på projektet som möjligt, även dessa uppdateras kontinuerligt under projektets livstid av projektledaren.

- **Project progress report**  
*Detta verktyg erhåller information om projektets status, som bland annat utgörs av planering, risk och ekonomi*
- **Project status overview**  
*Detta verktyg tillhandahåller en överblick över projektets status, till exempel hur arbetet går med en specifik milstolpe*

Alla dessa dokument och verktyg finns lagrade och lättåtkomliga för de olika projektmedlemmarna via projekthanteringssystemet.

#### **4.2.2 Specifikation**

Det som utgör nästa steg i projektmodellen är specifikation. Det första som görs i detta steg är att en förstudie formuleras. För att göra en bra och effektiv förstudie i projektmodellen kan flera olika specifika verktyg hittas i projekthanteringssystemet, som hjälpmedel.

Syftet med att genomföra en förstudie är att minska eventuella osäkerheter som skulle kunna finnas kring ett projekt. Förstudiens resultat samlas i ett dokument som finns tillgängligt i projekthanteringssystemet. Aktiviteter som utförs i förstudien är följande:

- Klarläggning av omfattning
- Analysering av nuläget

- Strukturering av projektets innehåll
- Kartläggning av intressenter
- Bedömning av affärsnyttan
- Framtagning av eventuella lösningsförslag
- Klarläggning av krav från kund
- Utarbetning av en översiktlig plan för genomförandet

Efter det att förstudien innehållande bland annat projektplan blivit utformat enligt de riktlinjer som fanns i det kontrakt som tagits fram tillsammans med kund är det dags att specificera projektet. Att specificera projektet innebär att undersöka om systemet som ska levereras till kund ska levereras som standardprodukt eller om det på något sätt ska anpassas efter kundens begäran. När systemet levereras från standard innebär det att företaget redan har ett ”färdigt” system som dom implementerar hos kund, det vill säga att kunden är nöjd med de funktioner som standard systemet erbjuder. Skulle det dock vara att kunden vill ha ytterligare funktioner i systemet eller att kunden vill att systemet ska kunna göra något som standard systemet inte erbjuder, görs en så kallad anpassning av systemet. Där de modifierar, utvecklar och lägger till funktioner i standard systemet, efter de önskade funktioner som kunden hade. Det är projektmedlemmarna som tillsammans med kund-organisationen tar fram detaljer, lösningar och anpassningar av systemet som skulle kunna vara av intresse. Under denna ”framtagning” mellan kund och organisationen, kommer det överens om det ska levereras några specifika anpassningar av systemet eller om systemet ska levereras som standard. Detta är även ett sätt för organisationen att kunna anpassa sig efter marknaden, då det skulle kunna ses som en form av marknadsundersökning. Det vill säga att om till exempel 4 av de senaste kunderna har velat ha en specifik anpassning av systemet, då gör företaget istället att de lägger in denna anpassning som en standard i deras system. Anledningen till att de lägger in denna anpassning i deras standard är dels för att spara tid och resurser på att slippa göra denna anpassning till nästa kund men också för att efterfrågan på den nya anpassningen är stor.

### **4.2.3 Konfiguration & Utveckling**

Det som bland annat beskrivs i specifikations-steget är om det togs fram eventuella anpassningar som systemet som skulle levereras till kund skulle innehålla. Det som görs under konfiguration och utveckling är att dessa anpassningar implementeras och utvecklas i systemet samt att företaget engagerar mer specialiserade utvecklare för att anpassningarna ska bli så väl utformade som möjligt.

Som garanti av att de nya anpassningarna ska fungera korrekt, testas även de nya anpassningarna i systemet av de mer specialiserade utvecklarna, dock sker dessa testerna i mindre skala jämfört med de tester som kommer utföras i de senare stegen i projektmodellen. Testerna som utförs, görs internt inom företaget och inte på lagerplatsen där systemet ska implementeras.

### **4.2.4 Test & Utbildning**

Under detta steg testar organisationen den systemlösning som konfigurerats, utvecklats och modulerats. Detta görs internt inom företaget innan det görs hos kund. Anledningen för att det först utförs internt är för att det ska vara ett minimalt antal problem och buggar när detta görs på plats hos kunden. Dessa aktiviteter görs utifrån de definitioner och specifikationer som gjorts med kunden i de tidigare stegen i projektmodellen.

Sedan testar företaget gränssnittet mot andra systemlösningar, som utgörs av affärssystem. Dessa gränssnitts-tester görs genom att skicka filer via mail som ska motsvara de ordrar som kunden får i sin systemlösning i verkligheten och detta sker internt mellan utvecklarna på företaget. Eller så görs testerna genom att fysiskt koppla ihop två system antingen genom att träffas hos partnern eller koppla ihop via internet. Vanligtvis är dock att skicka filer på mail som körs igenom respektive system på var sida.

Efter detta utbildar organisationen en person som kunden anser vara deras ”nyckelanvändare” i hur systemet fungerar, sedan utbildar denna nyckelanvändare kundens slutanvändare. När de interna testerna utförts och dessa har blivit utformade på ett tillräckligt bra sätt och nyckelanvändare samt slutanvändare blivit utbildade för hur systemet fungerar, är det dags för företaget att tillsammans med kunden att utföra ett acceptans-test. Vilket innebär att testa systemet i ”labbmiljö” dvs. hos kunden. Detta acceptans-test görs för att se om det uppstår några buggar eller problem med systemlösningen i kundens ”labbmiljö”. Skulle det mot förmodan finnas brister i systemlösningen identifieras dessa problem och organisationen ser till att fortsätta jobba med systemlösningen för att ta bort eventuella buggar och problem.

#### **4.2.5 Driftsättning**

När acceptans-testet blivit godkänt blir detta startskottet för att kunna förbereda tester på plats och driftstart för systemlösningen. I detta ingår att skapa förutsättningar för att kunna testa systemlösningen i skarp miljö hos kunden, dvs. se till att eventuell hårdvara finns tillgänglig, är konfigurerad och anpassad till kundens miljö, att servrar som behövs är uppdaterade med senaste programvara samt att personal hos kunden är utbildad och vet hur det nya systemet ska användas. Det görs även under detta steg, ett funktionellt test av systemet i kundens miljö och omfattningen på denna typen av tester beror på komplexiteten i kundens anläggning/lager.

När alla förutsättningar finns på plats och det utförts ett första funktionellt test av systemet i kundens miljö, är det dags för ytterligare ett acceptans-test. Skillnaden på detta acceptans-test från det första är att detta test görs i kundens miljö, med alla system med gränssnitt mot organisationens leverans inkopplade för att kommunicera med varandra. Detta är kundens chans att upptäcka fel i leveransen eller godkänna leveransen innan driftstart. Detta testet kallas för site acceptans test.

Efter det att site acceptans testet har blivit genomförd och godkänd startar själva planeringen inför drift-start av systemlösningen. För detta krävs ett gemensamt beslut som kallas för ”go-live approval” och ett styrgruppsmöte, där det avgörs om företaget kan driftstarta systemlösningen hos kund. Men när väl driftstarten blivit godkänd görs det en plan för hur den ska gå till inklusive bemanning, nödvändiga aktiviteter och support från organisationens personal samt att det blir en uppdelning i vad kunden ska ansvara för och vad företagets systemleverantörer ska ansvara för.

Det ska även hållas en diskussion kring supportavtal som redan har blivit diskuterad i säljfasen, dock ska den börja gälla från driftstarten. Denna diskussion hålls för att verkligen säkerställa att supportavtalet som diskuterades i säljfasen fortfarande stämmer.

#### **4.2.6 Go-live & Överlämning**

Här förbereds systemet för drift-start, systemet rensas på den gamla testdatan och sedan ser organisationen till att all rätt artikeldata läses in från affärssystemet tillsammans med palldata från tidigare lösning om uppgradering av annat system.

Efter det att systemet blivit förberett och det är redo för driftstart, är det dags att trycka på startknappen för igångkörning av systemet hos kund. Det som görs då är att ”skarp” data i form av nya inläggnings- och utläggningsordrar läses över och slutanvändaren börjar använda systemlösningen. Dokumentationen för leverans uppdateras också med aktuell status, innehållande eventuella förändringar som gjorts utifrån specifikationen.

När systemet kört stabilt ett tag efter överenskommelse med kund, enligt det kontrakt baserat på villkoren, lämnas systemet slutligen över till kunden. Detta är ett formellt steg som brukar vara sammankopplat med den slutliga betalningen från kundens sid.

Det sker även en överlämning från projektverksamheten till supportorganisationen inom företaget. För att detta ska kunna ske, görs en kontroll av systemets status som måste vara ”ok” för att support ska kunna ta över. Dessutom ska intern dokumentation av lösningen färdigställas och uppgifter om hur man kopplar upp sig till kunden finnas. Om allt detta är ”ok” görs en genomgång av lösningen för supporten för att det ska kunna supportera organisationen och hjälpa kunden/anläggningen på ett bra sätt. Samtidigt lämnas ansvaret för kunden över från projektorganisationen till en kundansvarig som blir ansvarig för att samla in kundens önskemål framöver, hantera garantifrågor och övriga tänkbara frågor samt vidare arbete med kunden.

Efter det att alla stegen i projektmodellen blivit genomförda och systemlösningen har blivit implementerat hos kund är det dags för avslut av projekt. Vid avslut av projekt går man igenom projektet med projektgruppen och även sälj/projektansvarig för att se över hur projektet gick. Det man ser över är då hur projektet gick, vad som var bra, vad som var dåligt och vilka slutsatser samt lärdomar organisationen kan dra inför framtida projekt. Denna genomgång av projektet ansvarar projektledaren för och dokumenterar detta i form av ett projektavslutnings-dokument som sedan läggs upp i projekthanteringssystemet.

Denna projektavslutningsrapport kan användas av andra projektledare i framtida projekt, där dem kan se vad som gjordes bra och mindre bra för att sedan ha detta i åtanke till kommande projekt.

## 5 Genomförande

*Under denna rubrik kommer det att presenteras vad som gjorts under projekterterminens gång och hur arbetet fortlöpt.*

### 5.1 Uppstart

Under min första vecka på mitt praktikföretag, fick jag tillsammans med en rad personer som bestod av nyanställda och några praktikanter som skrev sitt ex-jobb en genomgång av företaget. Genomgångarna bestod bland annat:

- Hur företaget är uppbyggt och vad deras mål/visioner är.
- Produkter som företaget säljer (både från mjukvaru- och hårdvaruförumet).
- Vilken typ av arbetsmiljö som de har.
- Hur deras projekthanteringssystem fungerar och hur det ser ut.
- Hur sälj- och efterförsäljning går till inom organisationen.
- Projektledning inom företaget, med presentation av projektmodellen.

Detta var dock mycket att ta in under en vecka. För att förstå vad företaget gjorde och skapa mig en bra överblick över verksamheten gick största delen av de första veckorna till att läsa om, studera och försöka skapa mig en bild över vilket typ av företag det var. Eftersom jag tidigare läst bland annat projektledning under min utbildning på programmet informationslogistik, kände jag att det hjälpte mig i början när det kom till att förstå hur projektledningen inom företaget gick till. Dock fanns det ändå ord och begrepp som svar svåra att förstå och detta blev en utmaning i inledningen av projektet.

Största delen av inledningsarbete gjordes själv där jag utifrån uppdraget skulle lära mig hur företagets projektmodell fungerar. För att få mer kött på benen gällande bland annat projektledning generellt och projektmodeller spenderas en del tid i början av att hitta litteratur där jag kunde läsa om hur dessa områdena fungerade. Utifrån den information som jag samlade på mig utifrån litteraturen ställde jag frågor till min handledare CJ om hur de specifika områdena som frågorna handlade om fungerade inom organisationen. Parallellt med detta försökte jag även försöka sätta mig in i deras projektmodell.

Efter en tid av att ha läst litteratur och försökt lära mig projektmodellen, kände jag att det var lite för övergripande att sitta och försöka hitta eventuella brister och problem i projektmodellen då det är en relativt omfattande projektmodell. Det var helt enkelt svårt att få grepp om vad som jag specifikt skulle inrikta mig på.

Under ett handledar-möte med (CJ, 2014-10-06) förklarade jag att det var för svårt och övergripande att sitta och läsa litteratur och frågade då om vilka områden som han ansåg specifikt att jag skulle inrikta mig på. Jag fick då direktiv om att jag skulle fokusera/avgränsa mig till kvalitetsfrågor och regelbunden uppföljning under projektets gång.

När denna avgränsning gjorts, började jag samla in relevant information inom dessa två områdena utifrån litteraturen. Denna insamling av information gjordes då jag kände att jag behövde få mer kunskap om hur kvalitetsfrågor och projektuppföljning fungerade utifrån litteraturen och på så sätt kunna ställa frågor till min handledare för att få reda på hur företaget hanterade detta i projektledningen och i deras projektmodell.

## 5.2 Analys av Projektmodellen

En grundpelare för att kunna utföra mitt uppdrag på företaget var det faktum att jag behövde lära mig och sätta in mig i hur deras projektmodell såg ut och var uppbyggd. Detta kände jag till en början skulle vara en relativt lätt uppgift då den fanns tillgänglig för mig på företagets intranät, med både bilder och text. Dock var detta lättare sagt än gjort.

Jag startade med att försöka sitta och läsa mig till via deras intranät om hur projektmodellen var uppbyggda, men kom snabbt till insikt att det inte skulle fungera då det dels var på engelska och dels för att det var många uttryck som jag inte förstod. Det jag gjorde då var att jag började översätta den beskrivande texten från engelska till svenska och detta gjorde då att jag fick en djupare bild av hur projektmodellen fungerade och var uppbyggd.

Sedan hade jag även schemalagda ”frågestunder” med min handledare Cj där jag frågade allting som jag kände att jag behövde få svar på angående projektmodellen. Sista steget, precis innan jag satte mig ner och skulle börja beskriva modellen hade jag tillsammans med min handledare en grundläggande genomgång av projektmodellen. Där Cj förklarade mer djupgående om var respektive steg innehöll och jag fick chansen att ställa dem frågor som jag eventuellt inte hade fått svar på.

Anledningen till att det var viktigt för mig att lära mig företagets projektmodell var för det första att mitt uppdrag kretsade kring den, men också för att jag skulle ha kunskap om modellen när intervjuerna började genomföras. Intervjuerna fungerade lite som samtal, där jag fick svar på frågorna som jag ställde, samtidigt som jag tillsammans med undersökningsenheten kunde hålla en muntlig kommunikation om projektmodellen.

## 5.3 Intervjuer

Jag har under mitt praktiktermin utfört fyra stycken olika intervjuer. De som intervjuades togs fram av min handledare Cj. Anledningen till att just dessa fyra valdes av Claes var dels för att de alla har god erfarenhet av att arbeta i och med projekt, men också för att de nästan dagligen arbetar med projektmodellen. Samtliga har god erfarenhet av modellen och kunde svara utförligt på mina frågor. De som intervjuades var följande:

### 5.3.1.1 Fredrik Sjödin 2014-11-13

*Fredrik Sjödin arbetar som projektledare inom organisationen och har gjort det i drygt 16 år. Han startade som applikations-konsult men gick efter några år över mer till projektledning.*

### 5.3.1.2 Emma Andersson 2014-11-18

*Emma Andersson har arbetat som projektledare på företaget i drygt åtta år. Hon startade som applikations-konsult, men gick efter några år helt över till projektledning.*

### 5.3.1.3 Henrik Hansson 2014-11-21

*Henrik Hansson har arbetat på företaget sedan 2004 och startade då som applikations-konsult. Han utförde sitt första projekt som projektledare 2007 och arbetar nu som applikations-konsult och projektledare på företaget.*

### 5.3.1.4 Claes Fritz 2014-12-01

*Claes Fritz arbetar som projektledare på företaget. Claes har arbetat som projektledare i ganska många år och har arbetat med olika projektmodeller på tidigare arbetsplatser.*



### 5.3.2 Utformning av frågor

De frågor som ställdes till undersökningsenheterna togs fram utifrån analysering/inläring av projektmodellen och utifrån den litteratur som jag hade samlat på mig under projekterminens gång. Jag valde att ställa exakt samma frågor till intervjuobjekten för att se vilka sammanband det fanns mellan de olika svaren och utifrån det kunna identifiera vilka brister och problem som var gemensamma för de som blev intervjuade. Det var följande frågor som ställde till samtliga undersökningsenheter:

1. Hur anser du riskhantering sker i projektmodellen?
2. Hur anser du att de risker som förekommer, tas fram i projektmodellen?
3. Hur anser du att kvalitetsbegreppet tas fram, att ni och kunden är på samma plan med förväntningar och mål, att dem stämmer överens med kundens?
4. Hur anser du att projektuppföljningen sker i projektmodellen, både internt och mot kund?
5. Finns det något som skulle kunna förbättra den förväntade kvaliteten?
6. Hur anser du att kvalitetsfrågor hanteras i projektmodellen?
7. Anser du att projekthanteringssystemet är ett bra verktyg för att arbeta med projektledning?
8. Hur upplever du att arbeta med företagets projektmodell?
9. Skulle du vilja ändra något i projektmodellen?

## 5.4 Identifierade problem

*Under denna rubrik kommer de identifierade problem att presenteras som har tagits fram utifrån litteratur, analysering av projektmodellen och de fyra intervjuerna som genomförts med projektledare på företaget.*

### 5.4.1 Brist på användandet av åtgärdsplan

Upprätta en handlingsplan med strategier för att säkerställa projektets framgång om identifierade riskhändelser inträffar Toonquist (2012).

Under intervjuerna kom det fram att projektmedlemmarna inte alltid utformade någon åtgärdsplan när en risk har blivit identifierad. Enligt Hansson (2014-11-21) identifieras riskerna och sannolikheten att riskerna uppstår. Dock identifieras inte alltid vad lösningen på risken ska vara om den inträffar. Sjödin (2014-11-13) säger att anledningen till att åtgärdsplaner till risker inte alltid görs för att riskerna tacklas när dem uppstår och att detta ofta då sker genom muntlig kommunikation mellan projektmedlemmarna samt att när någon identifierar en risk har den personen med hjälp av erfarenheten som han eller hon samlat på sig under sin tid med att arbeta i projekt redan lösningen i "bakhuvudet".

Problemet som kan uppstå med detta är att om personen som har lösningen i "bakhuvudet" slutar finns åtgärden till problemet inte dokumenterat. Vilket då gör att projektgruppen som antagligen skulle kunna lösa problemet ändå måste lägga ner extra tid på att lösa problemet, till skillnad om det redan fanns dokumenterat vad lösningen skulle kunna vara och på så sätt spara både tid och energi på detta.

#### **5.4.2 Bristande uppdatering av mallar och dokumentstöd i projektmodellen**

De mallar och verktyg som finns tillgängliga i projektmodellen är till för att stödja projektverksamheten, genom att användas som underlag och hjälp vid utformandet av till exempel risker, projektets budget och kick-off möte med kund.

Problemet som uppstått med dessa mallar är att de inte uppdateras, underhålls eller förnyas tillräckligt regelbundet med den information som behövs för att underlätta arbetet för de som är i behov av mallarna och det dokumentstöd som finns tillgängligt.

Enligt Andersson (2014-11-18) är det ett stort problem, då mallarna i projektmodellen är till för att användas som underlag vid projektledning och tycker därför att det är viktigt att dessa mallarna underhålls och uppdateras regelbundet för att minska osäkerheten hos de olika projektmedlemmarna.

Resultatet av att mallarna inte uppdateras enligt Sjödin (2014-11-13) blir att de olika projektmedlemmarna utformar och använder sin ”egna” mallar och dokumentstöd. Vilket gör att vissa projektmedlemmar har uppdaterade mallar medans andra projektdeltagare måste spendera tid och energi på att skapa sina egna uppdaterade mallar. Andersson (2014-11-18) säger att resultatet av att mallarna inte är uppdaterade och att projektmedlemmarna utformar sina egna mallar skapar förvirring hos kunden. Då en återkommande kund till exempel frågar ”Förra gången gjorde ni så här, varför gör ni annorlunda denna gången?”, vilket kan skapa osäkerhet hos kund. Hade alla följt projektmodellen, använt samma dokumentstöd/mallar och de hade varit uppdaterade med relevant information hade denna typen av problem inte uppstått. Detta påverkar också informationsdelningen inom organisationen, då vissa har tillgång till specifik information medans andra inom organisationen inte har det.

#### **5.4.3 Bristfälligt stöd i identifieringen av risker i projektmodellen**

Genom riskidentifiering hittas tänkbara riskhändelser. En riskhändelse är en enskild händelse som kan påverka projektet i en negativ riktning Toonquist (2012). Det är därför viktigt att identifiera eventuella risker som kan uppstå i projekt och på så sätt undvika att projektet får en negativ riktning.

Ett identifierat problem under denna aktivitet är att det inte finns något riktigt stöd för att identifiera riskerna i projektet. Enligt Hansson (2014-11-21) finns det inte jättemycket support i det material som finns tillgängligt i projektmodellen.

Som det är i nuläget, tas riskerna fram utifrån projektledarens egna erfarenheter. Detta kan enligt Hansson (2014-11-21) vara en nackdel då riskerna tas fram utifrån projektledarens perspektiv, vilket kan göra att riskerna blir subjektiva, det borde då tas fram risker utifrån andra perspektiv också.

#### **5.4.4 Bristfällig kommunikation från organisationen till kund, gällande mål & förväntningar**

Det är viktigt att hantera projektets kund och dess intressenter på ett sådant sätt att de har rätt bild av projektets omfattning och vad det ska leverera, skulle projektets omfattning brista mellan kund och projektorganisation kan det uppstå stora svårigheter Toonquist (2012). Det identifierades ett problem som var att det inte alltid kartlagdes hur mycket kunden själva var tvungna på att lägga ner arbetet för att leverera ett lyckat projekt. Det innebär

att kunden ibland fått förväntningarna att de inte ska behöva lägga ner den tid och energi som företaget förväntar sig av dem för att leverera ett lyckat resultat.

Enligt Andersson (2014-11-18) stämmer inte alltid kundens och organisationens förväntningar alltid överens med varandra. Då syftades det på att organisationen inte förmedlar tillräckligt tydligt till kunden den mängden arbete som kunden själv behöver lägga på projektet för att det ska bli ett lyckat projekt. Hansson (2014-11-21) menar att det borde definieras bättre och tydligare i början av projekten, när det handlar om att beskriva hur mycket arbete och tid som företaget förväntar sig av att kund organisationen ska lägga ner på projektet. Dock ser Hansson (2014-11-21) en stor risk med att presentera för mycket av företagets förväntningar på kund, då det kan leda till att kunden blir ”skrämd” av förväntningarna från organisationen och eventuellt inte väljer att köpa projektet av företaget.

#### **5.4.5 Projekthanteringssystemet, bristfälligt verktyg vid projektledning**

Projekthanteringssystemet är ett intranät som organisationen använder sig av för att kunna ha ett så optimalt informationsflöde som möjligt både internt och externt för organisationen. Det är en IT-plattform som ska användas för att kunna sprida information, dela dokument och förebygga informations asymmetri.

Det problem som har identifierats med projekthanteringssystemet är det faktum att det enligt projektledarna som intervjuades anses vara för omständligt och svårt att hitta dokument/verktyg som behövs för att projektledningen inom företaget ska vara så bra som möjligt. Enligt Fritz (2014-12-01) är det svårt att hitta saker i projekthanteringssystemet och sökfunktionen är inte tillräckligt omfattande för att kunna söka efter specifika dokument eller verktyg. Fritz (2014-12-01) sa att när man arbetar i ett projekt är det naturligt med en klassisk filstruktur och det är det inte i projekthanteringssystemet i nuläget, han anser kort sagt att det ska vara en bättre struktur på saker och ting i projekthanteringssystemet. Sjödin (2014-11-13) säger att projekthanteringssystemet inte är ett dokumenthanteringssystem och att det inte funkar bra som ett dokumenthanteringssystem och att offlineläget inte gör att dokument tas fram på ett naturligt sätt.

Andersson (2014-11-18) nämnde även hon under intervjun att offlineläget i projekthanteringssystemet var bristfälligt, då det är till för att dokument ska kunna tas fram när man är hos kund och till exempel inte har tillgång till någon internet anslutning. Detta resulterar i att projektmedlemmarna först måste spara det lokalt på sin dator och sedan lägga upp det i projekthanteringssystemet, vilket medför att det blir dubbelarbete.

Enligt Hansson (2014-11-21) finns det utrymme för förbättring inom projekthanteringssystemet, då syftade han specifikt om det material som fanns där, han ansåg att det skulle finnas färdigt material för uppstartning för projekt.

Sammanfattningsvis är de grundläggande bristerna med projekthanteringssystemet det att det är svårt att söka i verktyget, offlineläget är opålitligt och att det enligt många av projektledarna inte är ett riktigt bra dokumenthanteringssystem.

#### **5.4.6 Bristfälligt mätande på den förväntade slutproduktens kvalite (gällande anpassningar av WMS-lösning)**

Enligt Sjödin (2014-11-13) är organisationen ibland sämre på att mäta den förväntade kvalitén på slutprodukten. Detta handlar specifikt om en anpassning gjorts i systemlösningen och hur företaget i sådan fall skulle kunna mäta kvalitén på detta?

Sjödin (2014-11-13) säger att det oftast handlar om att man skyndar sig igång med projektet och så kommer man till exempel till testerna och så visar det sig att kunden kanske inte vill ha de på det sätt som organisationen presenterar sin lösning och så måste dem göra om. Detta drar mycket kostnader i tid, energi och risk.

Ett annat identifierat problem under denna rubrik, var enligt Sjödin (2014-11-13) att det inte direkt finns någon bra uppföljning på de testerna som utförs på plats hos kunden. Att om det blir fel, löser man problemet men den lösningen dokumenteras inte så att den kan användas till något annat projekt i framtiden. Detta resulterar då i att, om samma problem uppstår i framtida projekt måste detta listas ut återigen istället för att ha en dokumenterad lösning på problemet.

Hansson (2014-11-21) nämnde under intervjun att när företaget gör anpassningar i organisationens WMS-lösning är det lite för mycket fel som inte identifieras innan det testas på plats hos kund, vilket kan skapa irritation hos kund. Detta beror på att det är tidspress, att det inte finns tillräckligt mycket tid att lägga på de olika anpassningarna. Enligt Hansson (2014-11-21) beror det på att när projektet väl kommit så långt att det identifierats och definierats vad kunden behöver och vill ha i form av anpassningar, finns det inte mycket tid att göra de specifika anpassningarna. Detta resulterar i att det skär också på dem delarna som ska vara kvalitetssäkring .

## 5.5 Benchmarking

En del av mitt uppdrag på företaget var att jag skulle göra en benchmarking mellan organisationens projektmodell och en annan projektmodell som fanns ute på marknaden. Den projektmodell som valdes för benchmarking av organisationens modell var Tietos projektmodell som heter Praktisk ProjektStyrning (vidare kallat PPS).

Anledningen till att PPS valdes för att jämföras med företagets projektmodell var för att det är för att det är en bra och mycket använd projektmodell. Men också för att den är uppbyggd och fungerar på ett liknande sätt som organisationens projektmodell.

PPS fungerar som ett stöd genom praktiskt använda bara checklistor och mallar, precis som organisationens projektmodell har/ fungerar. PPS är oberoende av vilket slags resultat projektet producerar och vilken produktionsmodell som används. I PPS används det tre grundprocesser för att styra arbetet som utgörs av:

- Åtagande – definitioner och överenskommelser
- Ledning – verkställande av beslut, val av strategi och deligering
- Återkoppling – uppföljning, avstämning och korrigeringar

PPS är framtagen av och marknadsförs av Tieto.

När jag skulle samla in information och fakta om PPS började jag med att kolla på Tietos hemsida, där jag endast hittade väldigt övergripande information som inte skulle kunna användas som hjälp för mitt uppdrag. Men jag upptäckte även snart att det inte fanns någon som helts användbar information tillgänglig för mig om PPS. Anledningen till detta är för att Tieto som tidigare nämnt arbetar med att sälja och marknadsföra denna projektmodell, vilket i sin tur gör att det inte går att få tag i relevant information om projektmodellen om man inte köper Tietos tjänster.

Jag fick då ringa till Tieto, förklara vem jag var, vad mitt uppdrag bestod av och syftet till att jag ville ha information om PPS och fick även ett möte med Tieto där dem skulle svara på eventuella frågor som jag hade kring deras projektmodell.

Under mötet med (Tieto, 2014-11-03) fick jag dock inte ta del av hela projektmodellen, just för att dem inte vill ge ut den på grund av att Tietos verksamhet säljer och marknadsför PPS, men jag fick förbereda frågor om områden som jag ville ha information om.

Detta möte var tyvärr inte riktigt så givande som jag och min handledare hade hoppats på, men jag fick ändå några dokument mailade till mig efter mötet som har använts som underlag vid förbättringsåtgärderna.

## 6 Analys och förändringsåtgärder

*Under denna rubrik kommer förändringsåtgärder att presenteras utifrån de identifierade problemen. Förändringsåtgärder har tagits fram utifrån litteraturen, intervjuerna, egna erfarenheter och de möte som hölls med Tieto som är ansvariga för den andra projektmodellen PPS som jag samlat på mig under min projektermin.*

### 6.1 Förändringsåtgärd 1

#### **Brist på användandet av åtgärdsplan**

Enligt Toonquist (2012) är det viktigt att bestämma rutiner och dokumentera i projektplanen om hur risker och ändringar i projektet ska hanteras. Detta gäller både hur ändringar och risker ska införas i planen som vem som har befogenhet att besluta om vad som får ändras. Toonquist (2012) skriver att alla ändringar och risker som påverkar projektets styrparametrar, det vill säga kvalitet, tid eller resurser, alltid dels ska föras upp till projektägaren och styrgruppen, men framförallt att de ska dokumenteras.

Anledningen till att detta alltid ska dokumenteras är för att det underlättar för projektmedlemmarna, då om de behöver kan dels se hur lösningen på en risk ska hanteras eller kolla när en ändring i projektet beslutades och infördes.

Resultatet av att åtgärder till risker dokumenteras blir för det första att samtliga projektmedlemmar har information och lösningar på de risker som eventuellt skulle kunna uppstå i projektet. Men det blir också ett sätt för organisationen att ha en form av ”mall” med risker som identifierats i tidigare projekt som kan användas i framtida projekt för organisationen. Detta blir då ett bra underlag för organisationen när dem dels identifierar risker i framtiden men också ett sätt att redan ha dokumenterade lösningar på problem som uppstått i tidigare projekt, vilket gör att tid och energi kan sparas in på det området och läggas på något annat i projektet. Även Toonquist (2012) skriver att vid riskidentifiering så ska andra projekt som dokumenteras, användas vid riskidentifiering.

Åtgärden till detta identifierade problem är att åtgärderna till riskerna ska dokumenteras, för att dels underlätta för samtliga projektmedlemmar som eventuellt inte har lösningen på risken i ”bakhuvudet”. Men också för att göra det lättare för organisationen att identifiera risker, då tidigare risker i projekt kan användas som underlag vid riskidentifiering samt vad lösningen på risken var.

### 6.2 Förändringsåtgärd 2

#### **Bristande uppdatering av mallar och dokumentstöd i projektmodellen**

Eklund (2011) skriver att normalt innehåller en projektmodell mallar och dokumentstöd, som riktlinjer och hjälp för att underlätta arbetet för projektmedlemmarna. Detta innehåller också organisationens projektmodell, problemet är att dessa mallar och dokument inte underhålls eller uppdateras kontinuerligt, vilket bidrar till att de inte ger användarna av mallarna den hjälp och stöd som de ska göra.

Ett förslag på en åtgärd till en förbättrad hantering av dokumentstöd och mallar, är att en utvärdering av projektmodellen görs. En utvärdering kan göras på olika sätt, beroende på vad som ska utvärderas och vilket typ av resultat utvärdering ska ge. Exempel på relativt enkla utvärderingsmetoder enligt Vedung (2009) kan vara:

- **Expertgranskningar**

*Experter kan granska mallarna och hitta generella användbarhetsproblem och gör detta med hjälp av en checklista, för att kolla vad som finns med och vad som saknas i mallarna.*

- **Intervjuer**

*Intervjuer kan ske antingen ostrukturerat genom att användaren berättar fritt efter vissa frågor, eller strukturerat dvs efter ett givet protokoll med planerade frågor.*

- **Observationer**

*Observationer av användare under användning är en vanlig metod. Sedan kan även observationsintervjuer användas, som är en kombination av observation och intervju. Där man i vissa fall kan fråga ut användaren under pågående arbete, varför man användaren gör som han/hon gör.*

- **Enkäter**

*Enkäter kan användas för att samla in uppfattningar från större grupper av användare. Dock kan planering, utformning, genomförande, registrering, bearbetning och analys ta mycket tid och kräva stora resurser.*

De utvärderingsmetoder som skulle passa bäst för att utvärdera och undersöka vad som mallarna behöver uppdateras med för att dem ska användas av projektmedlemmarna skulle vara intervjuer/enkäter. Där användare av mallarna och dokumentstöden skulle få intervjuas eller svara på enkäter och få svara på vad dem ansåg vilka typer av mallar som saknas samt vilka mallar som ska uppdateras med information som är relevant. Den som utför utvärderingen kan antingen komma in externt eller så kan utvärderaren komma internt från företaget. Det som skulle vara bra med att ha en person som kommer externt och utför utvärderingen är att den förblir objektiv, men har samtidigt ingen erfarenhet av företaget där utvärderingen sker. Skulle dock utvärderaren komma internt från företaget, har han/hon erfarenhet av företaget och dess projekt samtidigt som det finns en risk att intervjuerna eller undersökningarna blir subjektiva.

Anledningen till att jag valde att använda intervjuer och enkäter som metoden för utvärderingen är för att jag anser det är bäst att få reda på vad personerna som faktiskt använder mallarna regelbundet anser saknas eller skulle behöva uppdateras. Samtidigt som dem regelbundet arbetar i projekt och har erfarenhet av projektledning.

### **6.3 Förändringsåtgärd 3**

#### **Bristfälligt stöd i identifieringen av risker i projektmodellen**

Toonquist (2012) skriver att genom riskidentifiering kan tänkbara risker identifieras och uppmärksammas. Problemet som identifierats inom detta området är det faktum att några undersökningsenheter kände att det inte fanns något direkt stöd för identifiering av risker i projektmodellen. Många av dem riskerna som tas fram i nuläget görs utifrån projektmedlemmarnas egna erfarenheter. Detta kan enligt Hansson (2014-11-21) göra att riskerna blir subjektiva utifrån projektledarens/projektmedlemmarnas egna åsikter.

Det kan också leda till att risker inte identifieras för att dem helt enkelt glöms bort eller att personen som tar fram riskerna inte har tillräckligt mycket erfarenhet som gör att han/hon kan identifiera samtliga risker utifrån sin egen erfarenhet.

Enligt Toonquist (2012) är det lämpligt vid riskidentifiering att använda så många källor som möjligt, exempelvis:

- Uppdragsbeskrivningen
- Arbetsstrukturen
- Nulägesanalysen
- Kravspecifikationen
- Vald lösning
- Tids- och resursbedömningar
- Resursbehovs- och bemanningsplaner
- Intressenternas risktålighet
- Andra projekt inom organisationen

Ett förslag på en åtgärd enligt Hansson (2014-11-21) är att det skulle finnas en mall eller en lista där det står vilka risker som är vanligt förekommande och vilka som eventuellt skulle kunna uppstå i ett projekt. Även Andersson (2014-11-18) säger att det skulle underlätta om det fanns en mall eller lista i projektmodellen där det definierats risker som kan uppstå i projekt. Detta verktyg i form av en mall eller lista skulle då kunna användas som ett sätt att identifiera risker i projektet. Skulle det vara så att nya risker identifierats som inte funnits i mallen/lista sedan tidigare kan dessa dokumenteras och föras in i verktyg för framtida projekt.

Ett annat förslag för att underlätta arbetet vid riskidentifiering som kan kompletteras med det första förslaget är att utgå från PPS "checklista" för identifiering av risker, som är följande:

1. Lista enskilt möjliga händelser/risker som kan försvåra projektet
2. Gör en gemensam lista över riskerna
3. Tydliggör den bakomliggande orsaken till risken, händelsen (händelserna) som kan åtgärdas
4. Stäm av mot eventuell checklista med generella risker
5. Gruppera riskerna
6. Prioritera riskerna genom bedömning av sannolikhet och påverkan
7. Föreslå åtgärder
8. Utse ansvariga och färdigtidpunkter för åtgärder
9. Sammanställ/uppdatera risklistan

## 6.4 Förändringsåtgärd 4

### **Bristfällig kommunikation från organisationen till kund, gällande mål & förväntningar**

Enligt Toonquist (2012) är det viktigt att hantera projektets kund och dess intressenter på ett sådant sätt att dem har rätt bild av projektets omfattning och vad det ska leverera. Det är även viktigt att kunden själv är medveten om hur mycket tid och arbete som dem själva behöver lägga ner på projektet för att det ska bli ett lyckat resultat.

Åtgärden till denna brist kan vara att organisationen har någon form av presentation eller mall där det beskrivs vad företaget förväntar sig av kunden när det kommer till deras egna arbete. I mallen eller presentationen skulle det till exempel kunna stå "vi (organisationen) upplever att denna typen av projekt, med dom här förutsättningarna och den här komplexiteten kommer att ta så här många timmar från er (kundens) sida".

Dock kan det enligt Hansson (2014-11-21) skapa negativa konsekvenser av att visa exakt hur mycket arbete och tid kunden själva behöver lägga på projektet i form av att kunden blir ”skrämd” och anser att det är för mycket som förväntas av dem. Vilket i sin tur leder till att dem går till ett annat företag för att köpa en WMS-lösning.

Det är därför viktigt att det hålls en dialog med kund, där organisationen lägger fram förväntningar från deras sida till kund på ett sätt som inte ”skrämmar” kunden.

## 6.5 Förändringsåtgärd 5

### **Projekthanteringssystemet, bristfälligt verktyg vid projektledning**

Enligt Skårbratt (2009) använder organisationer som arbetar mycket i projekt sig av en projektsajt. Detta fungerar som ett avskilt rum där projektmedlemmarna kan följa planeringen och genomförandet av ett projekt. Skårbratt (2009) skriver att nyttan med en projektsajt är:

- Bättre kontroll över projektet
- Alla inblandade har tillgång till samma och aktuell information
- Underlättar för att projektmodellen verkligen används
- Ökad tillgänglighet till information, oavsett tid och geografisk plats
- Sparar/frigör tid bland annat genom att:
  - Möjliggöra kommunikation via webben
  - Snabbt hitta och publicera aktuell information/dokumentation
  - Information och dokumentation är enhetligt

Under samtliga intervjuer som utfördes nämndes det av alla att företagets projekthanteringssystem inte uppfyllde de syfte, mål och förväntningar som dem hade. Detta handlade då sammanfattningsvis om att systemet var omständigt, sökfunktionen kunde förbättras och offlineläget var opålitligt.

Åtgärden till detta anser jag ska vara samma som förändringsåtgärd 2, att projekthanteringssystemet ska utvärderas. I denna utvärdering ska det tas fram vad användarna av systemet anser kan förbättras och vilken typ av struktur dem vill ha. Jag anser också att utvärderingen ska ske på samma sätt som i förändringsåtgärd 2, i form av intervjuer. Anledningen till att det ska ske i form av intervjuer är för att få en djupare förståelse om vilka förbättringsområden som det finns för organisationens projekthanteringssystem.

## 6.6 Förändringsåtgärd 6

### **Bristfälligt mätande på den förväntade slutproduktens kvalite (gällande anpassningar av WMS-lösning)**

Enligt Toonquist (2012) är det viktigt att det i början av ett projekt identifieras, klarläggs och framställs vilket resultat som projektet ska leverera.

Enligt Sjödin (2014-11-13) finns det utrymme till förbättring när det kommer till att identifiera vilka eventuella anpassningar som ska förekomma i det levererade systemet. Sjödin (2014-11-13) säger att det oftast handlar om att man skyndar sig igång med projektet och så kommer man till exempel till testerna och så visar det sig att kunden kanske inte vill ha de på det sätt som organisationen presenterar sin lösning och så måste de göras om. Detta drar mycket kostnader i tid, energi och risk.



Hansson (2014-11-21) nämnde under intervjun att när företaget gör anpassningar i organisationens WMS-lösning är det lite för mycket fel som inte identifieras innan det testas på plats hos kund, vilket kan skapa irritation hos kund.

En förändringsåtgärd som då skulle kunna göras enligt Sjödin (2014-11-13) är att mer tid ska läggas i början av projektet, just på detta område. Till exempel när lösningen definieras och det beskrivs vad som ska göras, då ska det under denna aktivitet göra detta på en mer detaljerad nivå, att samtliga är överens om vilka anpassningar som ska göras.

Även Hansson (2014-11-21) ansåg att det skulle läggas mer tid i början av projektet och verkligen identifiera de eventuella anpassningar som kunden vill göra. Den aktivitet som detta område berör är funktionsbeskrivningen, där det beskrivs vad som ska göras med systemlösningen i form av anpassningar och denna ska enligt mig blir mer djupgående och detaljerad för att minimera eventuella misstag.

Läggs det mer tid på dessa områdena kommer kunden bli mer nöjd och det kommer sparas tid och energi på att behöva göra om anpassningar som blev fel från början.

## **6.7 Framgångsrika områden**

Det finns dock inte endast brister i projektmodellen utan många bra och användbara områden/verktyg i modellen. Andersson (2014-11-18) säger att hon tycker det är bra att de olika stegen/faserna, då hon med hjälp av dessa kan få en tydlig struktur på vad som är nästa steg i projektet. Men också det att hon lätt kan gå in och kontrollera att varje aktivitet i respektive fas blivit utförd. Andersson (2014-11-18) nämner också det faktum att trots att mallarna inte är uppdaterade är det bra att de finns där som hjälp för inspiration och stöd för projektledning.

En aktivitet som samtliga projektledare ansåg vara en bra och användbar process var project process mötena, för då får projektledarna chansen att ta upp eventuella problem som dem stött på med de andra projektledarna. Utifrån detta kan dem få fram svar på frågor och problem ifrån de andra projektledarna.

Hansson (2014-11-21) sa under intervjun att organisationen projektmodell generellt är ett väldigt bra stöd för projektledning. Trots att en person arbetat som projektledare i många år och har stor erfarenhet av det så finns det ändå en chans att aktiviteter glöms bort eller missas. Projektmodellen är därför ett bra stöd för samtliga projektledare och kan alltid kontrollera med hjälp av projektmodellen att samtliga aktiviteter i respektive fas blivit genomförd.

Enligt mig är företagets projektmodell ett väldigt bra och välutvecklat verktyg för projektledning. Anledningen till det är dels för att jag hade svårt att identifiera brister i den men också för att om den följs och används som den ska kommer leveransen av resultatet att bli bra. Sen kan jag också, om jag jämför med de projektmodellerna som jag sett i kursen ”projektledning” konstatera att organisationens projektmodell är mycket mer utförlig, djupgående och hjälpsam än de tidigare projektmodellerna som jag fått ta del av.

## 7 Reflektion

*Under denna rubrik kommer reflektera över min projektermin på företaget.*

Denna projektermin har enligt mig varit väldigt lärorik, där jag bland annat fått se hur det fungerar ute på en riktigt arbetsplats. Men också få se hur teorin fungerar i praktik, vilket enligt mig har varit väldigt intressant och lärorikt.

Jag har fått arbeta mycket själv, då jag inte ingått i något projekt eller specifik arbetsgrupp och detta har sina för- och nackdelar. Fördelarna med att arbeta själv är att jag tvingats lära mig mycket på egen hand i form av att behöva läsa litteratur, analysera projektmodellen och söka upp svar på egen hand. Dock finns det också nackdelar med att arbeta själv, vilket var att det inte alltid fanns någon tillgänglig att bolla ideer med. Detta är något som jag som person har ett behov av, då jag själv anser att jag arbetar bättre i grupp. Men också för att jag under mina två år på programmet Informationslogistik till största delen arbetat i form av grupparbeten och tyckt att det fungerat bra.

Min handledare Claes Jönsson, har för mig varit till stor hjälp under min tid på praktiken. Trots att Claes haft mycket att göra själv under tiden jag varit på företaget, har han ändå tagit tid åt att svara på frågor och ha regelbundna möten med mig så ofta han kunnat för att jag ska leverera ett så bra resultat som möjligt. Även min handledare på CIL, Niclas Eberhagen har varit till stor hjälp när jag har frågor om rapporten och annat berörande utbildningen.

Dock tyckte jag det var lite svårt att få ett riktigt grepp om hur jag skulle börja och gå tillväga för att få fram ett så bra resultat som möjligt. Mycket av tiden i början av projekterminen gick åt för att lösa just detta, men lyckades till sist med hjälp av min handledare dels avgränsa området som jag skulle inrikta mig på och var jag skulle börja, efter det tycker jag att det flöt på bra. Trots denna avgränsning är/var det krångligt att identifiera brister i projektmodellen och anledningen till det är för att det redan är en utmärkt fungerade projektmodell.

Jag stötte även på problem när jag som tidigare nämnt i rapporten skulle få fram information om den andra projektmodellen (PPS) som jag skulle jämföra organisationens projektmodell med. Detta gjorde tyvärr att jag inte kunde göra den benchmarking som var tänkt fullt ut, då jag inte hade tillgång till hela PPS projektmodell. Utan fick ta delar av den och använda som förslag till förbättring i förändringsåtgärderna.

Höstterminen har gått väldigt fort, vilket är ett tecken på att jag tyckt det varit roligt. Jag har även trivts väldigt bra i den arbetsmiljö som företaget har, då jag inte haft ett specifikt kontor för att dem använder sig av aktivitetsbaserad arbetsmiljö. Vilket innebär att de anställda inte har kontor i den benämningen att dem sitter på samma plats varje dag. Utan det finns datorskärmar utsatta lite här och var på företaget och detta gör att de anställda får flytta runt lite som dem känner för. Detta är en arbetsmiljö som fungerade bra för mig.

Uppgiften skulle dock kunna vidareutvecklas, då jag endast har gjort denna uppgift utifrån organisationens perspektiv. Sättet som uppgiften skulle kunna vidareutvecklas är att den görs utifrån ett kundperspektiv också. Där det undersöks hur kunden upplever att de identifierade bristerna påverkar deras (kundens) organisation. Detta skulle kunna göras genom att kunder till organisationen intervjuas och analyseras för att få fram deras syn på de framtagna bristerna.

Sammanfattningsvis tycker jag att projekterminen varit intressant, lärorik och givande för mig som student. Då jag lärt mig mycket, både i form av litteraturen som jag läst men också det som jag personligen tycker är viktigt, får se hur det verkliga arbetslivet fungerar.

# Källhänvisning

## Litteratur

Eklund, Sven (2011). *Arbeta i projekt: individen, gruppen, ledaren*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur

Tonnquist, Bo (2012). *Projektledning*. 4. uppl. Stockholm: Sanoma utbildning

Skårbratt, Lars-Göran (2009). *Att driva projekt: enkel projektstyrning för stora och små projekt : en bok om hur du med en enkel projektmodell planerar, startar, genomför, avslutar och utvärderar ett projekt*. Landvetter: Oppenheim

Vedung, Evert (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning*. 3., [omarb. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

## Internet

<http://www.consafelogistics.se/> Om oss/Organisation hämtad 2014-12-15 från <http://www.consafelogistics.se/about-us>

<http://www.consafelogistics.se/> Om oss/ Bolagsstyrning hämtad 2014-12-17 från <http://www.consafelogistics.se/about-us>

*Projekthanteringsystem, Synergy* (Tillgänglig från Consafe Logistics intranät: <http://inside.consafelogistics.com/docs/Portal.aspx>) hämtad 2014-12-03

*Projektmodellen Promise* (Tillgänglig från Consafe Logistics intranät: <http://inside.consafelogistics.com/docs/Portal.aspx>) hämtad 2014-11-20

## Muntliga källor

Andersson, Emma; projektledare vid Consafe Logistics. 2014. Intervju 2014-11-18

Fritz, Claes; projektledare vid Consafe Logistics. 2014. Intervju 2014-12-01

Hansson, Henrik; projektledare vid Consafe Logistics. 2014. Intervju 2014-11-21

Sjödin, Fredrik; projektledare vid Consafe Logistics. 2014. Intervju 2014-11-13

Tieto; innehavaren av projektmodellen Praktisk Projektstyrning. 2014. Möte 2014-11-03

## 8 Bilagor

*Bilagorna som denna rapport utgörs av är dem intervjuerna som gjorts på företaget. Frågor som är markerade med ett streck (-) är frågor som kommit fram under intervjuernas gång, utöver det är det samma frågor som ställts till respektive intervjuenhet.*

### 8.1 Intervju Fredrik Sjödin 2014-11-13

#### **Hur anser du att riskhantering hanteras i projektmodellen?**

Han säger att den kanske inte är jätteomfattande, riskhanteringen är något som man gör när projektet startas upp. I order överlämnandet så får man från den som har sålt det och redan där har man ju en första indikation om det finns några risker som säljavdelningen kan se, det kan t.ex. vara att de vet att det är en jätte tigt tidsplan, kunden har en väldigt ostrukturerad organisation. Sen får projektledaren givetvis då när man definierar projektet, sätta dom riskerna som man ser som höga eller låga. Det som dem har är en projektrapport i projekthanteringssystemet som man sätter i samman i samband med att man startar upp projektet och där finns en riskdel med där man helt enkelt graderar risken. Normalt sätt graderar dem en risk med sannolikheten att den inträffar och påverkan som risken eventuellt kan ha.

#### **- Har ni lösning på problemet inlagt i detta också?**

Det finns ju i själva verktyget i projekthanteringssystemet, att när man skapar risken så finns det en ruta för migration plan, alltså var gör man om risken inträffar, men Fredrik tvivlar på att den används, anledningen till det är för att dem tar problemen och riskerna lite som dem kommer. Fredrik säger att om man sätter en risk så känner man till varför man har satt den och har oftast lösningen på problemet också i "bakhuvudet". Dock tror han det är väldigt få som lägger upp vad lösningen på problemet och en så kallad actionplan där det beskrivs hur problemet ska lösas och på vilket sätt det ska lösas. Dock står det i litteraturen att det är viktigt att ha en åtgärdsplan, och Fredrik säger att om man ska köra ett projekt enligt "konsens alla regler" det vill säga litteraturen så bränner man budgeten rätt så rejält. Då ställer man sig frågan om vad som är viktigt och vad man får tillbaka om jag gör detta? Men detta kan också bero på hur stor risken är, om man har jättehög risk så är det klart att man kanske har tittat på alternativ, det kan handla om att man förbereder information för styrgruppen.

#### **- Om man nu inte skriver åtgärder för risker hur är dem andra medvetna om hur lösningarna skulle kunna vara?**

Detta hanteras muntligt i form av projektmöten i den generella projektkommunikationen, han säger dock att det inte är ett problem för att det kan ha att göra med hur projektet artar sig, det som kan vara svårt och som är en utmaning är att folk i projekt kommunicerar väldigt olika, vissa personer har väldigt lätt för att säga till när dem upptäcker något, medans andra får man "dra" ut informationen ut, någon förväntar sig att man ska komma och fråga, medans någon annan blir arg när Fredrik kommer och frågar. Detta brukar ju vara något som man sätter den "spelplanen" för projektgruppen, "hur vill vi kommunicera?".

#### **- Har Fredrik detta i åtanke när projektmedlemmarna väljs, att han väljer projektmedlemmarna utefter personligheten dvs. hur dem kommunicerar med varandra?**

Fredrik säger att det hade varit bra om man kunde göra det men tyvärr så är det inte så, utan oftast så väljer projektledarna inte projektmedlemmar utan man får ett uppdrag och en tilldelad projektgrupp. Fredrik säger att det är sällan man kan välja, dock att det händer men det är sällan, det vanligaste är projektgruppen blir tillsatt. Det står dock i projekthanteringssystemet i beskrivningen av projektmodellen att det är projektledaren som tillsätter projektgruppen och dess olika medlemmar. Fredrik är medveten om detta, men säger att det inte stämmer. Egentligen är det ju redan när säljaren håller på att sälja in projektet, så kommer det

oftast i slutfasen av försäljningsprocessen och säger att dem har ett projekt på gång och har då också redan en projektgrupp. Det kan vara så att man tillsätter projektledaren på en gång för att kunden vill kunna träffa projektledaren i ett tidigt läge och det kan givetvis bli diskussioner om vilka man tror skulle passa i projektet som projektmedlemmar för det kan ha och göra med vilken typ av projekt som det är, men det är väldigt sällan som projektledaren har det sista beslutet om vilka som ska ingå i projektgruppen. Detta är i synnerhet nu när dem har så mycket att göra.

- **Vad använder ni för metod för att ta fram riskhändelser?**

Fredrik säger att det är lite olika, delvis är det som han tidigare nämnde att sälj har information som dem har samlat ihop genom försäljningsprocessen, och Fredrik anser att det är dem måna om få ta del av för att det kan direkt gå in i en risk som definieras inför projektet. Men sen är det ju i två forum, dels inom projektgruppen, vad ser dem för risker med detta? Om det t.ex. skulle vara ett jättestort utvecklingsprojekt då kanske själv lösningsdelen är en risk i sig, detta är i form av möten, när man har startmötet. Sen kan det vara att man ofta har det med kunden, kunden är mån om att också vara med och identifiera risker, det kan bero helt på hur projektet ser ut, det kan vara att det finns andra underleverantörer med i bilden. Kunden vill givetvis också ha alla riskerna identifierade. Fredrik säger att det är mötesforum som är den vanliga metoden för att ta fram risker, det är en form av brainstorming.

**Hur anser du att kvalitetsbegreppet tas fram, att ni och kunden är på samma plan, förväntningar och mål, att dem stämmer överens med kundens?**

Fredrik säger att det brukar vara en sån sak som man vill att sälj ska göra, så redan när dem kommer med överlämningen av projektet så ska dom ha definierat vad kunden förväntar sig av projektet, vad kunden har för målsättning. Om kunden t.ex. ska spara på bättre effektivitet, höja kvaliteten eller om dem bara vill ha en stabil IT plattform. Skulle det dock vara så att säljaren inte har med det är detta något som tas upp med kunden och denna typen av input är extremt viktig för projektgruppen för beslut som man fattar senare. Detta tas upp när man har kick-off med kunden, när man träffas för första gången allihop och detta görs för att sätta ”spelplanen”. Där projektgruppen definierar ”så här vill vi jobba”, ” detta är våra målsättningar”. Det tas även reda på vad som är viktigt för kunden.

Fredrik säger att det som nämndes handlar om mål, kvalite, om man tänker i form av själva leveransen, kvalite på det som man leverera, det som har utvecklats, där tror Fredrik att organisationen är lite sämre på att mäta det. Att mäta slutproduktens kvalite. Att det har gjorts en ny funktion (en anpassning), ” hur mäter man kvaliteten på dem”? Har det blivit många case, eller har man fått göra om?

Fredrik tycker att de har mindre koll på, det tror han är generellt, det som företaget måste bli bättre på är att lägga lite mer tid i början på projektet, t.ex. när man sätter lösningen och beskriver vad som ska göras och få den tydlig samt att få den på en ganska detaljerad nivå, så att alla är överens och pratar om samma saker, för enligt Fredrik så tjänar man in detta är slutändan. Ofta så blir det man skyndar sig igång och så kommer man t.ex. till testerna och så visar det sig att kunden kanske inte vill ha det så och så måste det ändras. Detta drar mycket kostnader och tid och risk. Fredrik anser att man borde satsa mer tid och energi på början av projektet för att säkerställa den kvalite som kunden vill ha på slutprodukten.

### **Hur hanterar ni projektuppföljning, både internt och mot kund?**

Internt så har dem det som kallar för Review board, där det varje månad görs en projektrapport och där uppföljs det då på ekonomi, om det har skett förändringar på risker, milstolpar. Efter det väljer dem ut vilka projekt som ska läggas upp på Review boarden och ofta beroende på hur många projekt som pågår samtidigt, kan det ibland vara alla, men det kan också vara så att dem ibland väljer ut några för att dem inte hinner lägga upp alla. Då tar dem de som man vet är besvärliga, antingen besvärliga för att man bara vet det eller så står det som en projektmarkering att det är besvärligt eller så kan det vara att ekonomin i projektet krånglar och då är det en indikation på att, är detta en engångs grej eller en trend som dem ser.

Mot kunden så sätter man sig egen plan tillsammans med kunden, detta kan dock variera från kund till kund. Vissa är väldigt noggranna, där dem vill ha möte varannan vecka i form av projektuppföljning. Många kunden använder system för hantering av projektuppföljning.

#### **- Tas projektuppföljning med kund upp i början av projektet?**

Fredrik säger att de är olika, om det t.ex. handlar om ekonomisk rapportering så bestäms detta i början av projektet, för detta handlar dels om hur folk rapporterar sin tid, vissa kunden kan tycka att det är viktigt att veta exakt vad en viss person har gjort och vilken dag denna personen gjort det, då krävs det mycket noggrannare rapportering och skulle det vara så att det är ett fastpris projekt så spelar det ingen roll, för då handlar det mer om att projektet går i rätt riktning.

Fredrik säger att när man tänker tidsplan och hur man lägger till aktiviteter, detta blir vanlig projektledarkommunikation och om detta sker med veckomöten eller bara spontant det är väldigt olika. Fredrik säger att han för tillfället har en kund i Norge, där dem har veckomöten på Lync och detta tycker han är bra.

### **Hur upplever du att arbeta med projektmodellen, tycker du den är bra eller dålig, skulle du vilja ändra något i modellen?**

Fredrik tycker att modellen passar deras verksamhet ganska bra om man ser till helheten, sen tycker han det är ganska mycket i detaljerade i varje del där man har dokumentstöd som mallar, där tycker han företaget är väldigt dåliga på att hålla uppdatering, t.ex. att man har mallar för tidsplaner, mallar för förstudie och mallar för dokumentation som krävs t.ex. signering av acceptans test. Uppdateringen av dessa hänger enligt Fredrik inte riktigt med, då blir det ofta så att ibland har alla sina egna dokument, innan dem började med projektmodellen hade alla sina egna dokument som dem arbetade utifrån. Fredrik säger att detta är motsatsen till att ha en definierad process för att när alla har sina egna stöd av standardmallar får man inte utbyte och får inte den här utnyttjandet av lärdomen som ska ges. Fredrik anser att underhållet av de stödmallar och dokument som finns tillgängliga ligger och ”släpar”, han säger också att dem är för dåliga att ta till vara på dem verktygen som dem har men framför allt när folk upptäcker saker som skulle kunna förändra och förbättra mallarna så tas inte denna information till vara för att kunna förbättra mallarna.

Det finns en flik i projekthanteringssystemet där man kan komma fram med förbättringsförslag och den används men Fredrik tror att det dock mest används när det handlar om företagens produkter och inte projektmodellen. Alltså att uppdatera och underhålla dem stödmallarna som finns tillgängliga som verktyg i projekthanteringssystemet.

### **Finns det något som skulle kunna göras för att förbättra den förväntade kvaliteten?**

Fredrik tror man borde satsa mer i början av projektet, då syftar han på förstudien, och i de fallen när det är anpassningar som ska finnas med. Kvaliteten på dom beskrivningarna (funktionsbeskrivningarna) som görs, där tror Fredrik ibland att företaget inte går tillräckligt djupt. Detta kan bero på att man har för lite tid eller så går det helt enkelt inte. Fredrik säger att om man måste gå så djupt för att få det på en detaljnivå så har man nästan löst problemet eller gjort så har man mer eller mindre gjort utvecklingen. Men i stora komplexa projekt när det handlar om tusentals utvecklingstimmar så bör organisationen enligt Fredrik lägga lite mer tid på funktionsbeskrivningen och framför allt ska det finnas tid i form av timmar i projektet men också kalendertid för att transformera funktionsspjäserna till utvecklingsspjäser, det görs ganska sällan som en aktivitet. Utan ofta blir det att man har funktionsspjäser och så börjar man utveckla och löser man problemen eftersom, istället för att veta exakt vad som egentligen ska göras

#### **- Hur räknas en risk ut som hög eller låg?**

Fredrik säger att det är efter erfarenhet och sen säger Fredrik att det finns två olika perspektiv den ena är om det är hög eller låg sannolikhet att risken inträffar och sen är det om påverkan av risken är hög eller låg. Det finns ju risker som har hög sannolikhet att den inträffar, samtidigt som påverkan av risken är låg. Men effekten av att en risk inträffar där handlar det enligt Fredrik helt och hållet utifrån erfarenhet, det kan t.ex. vara att problem som har uppstått i tidigare projekt och då vet man vad effekten av den risken kommer att bli

#### **- Men om man kommer in som ny projektledare och inte har den erfarenheten?**

Då tror Fredrik att det blir väldigt svårt för dem, han säger att han har svårt att säga hur man skulle göra då, men han säger även att man förhoppningsvis har en projektgrupp där alla inte är nya, där det finns en konsult eller en utvecklare som har lång erfarenhet som kan hjälpa till att identifiera risker och åtgärder

### **Hur hanteras kvalitetsfrågor i nuläget och hur skulle du vilja förbättra dem?**

När Fredrik tänker kvalite i själva projektet utifrån en projektledares synvinkel, så känner Fredrik att företaget inte direkt har någon uppföljning på det, utan det är till exempel om man har några anpassningar så börjar testfasen och så vet man att det blir mycket buggar och så görs det om och så är det fortfarande buggar och så gör man en rättning och så smäller det någon annanstans, det blir ett kvalitetsproblem för Fredrik, när dem inte gör rätt från början. Sen säger Fredrik att man ska ha i åtanke att nyutveckling är nyutveckling så det är omöjligt att undvika. Men när det är väldigt mycket då tycker Fredrik på något sätt att det blir lite jobbigt. Fredrik säger att organisationen inte har något bra sätt att följa upp det eller att dokumentera detta. Det är egentligen upp till projektledaren att dokumentera hur det har skett och det är något som finns med till avslutningsrapporten.

Men Fredrik säger att det inte finns något sätt att följa upp detta, annat än projektledaren uppmärksammar det och att Fredrik tar med det i sina rapporter i månadsrapporten. Det tar definitivt upp i avslutningsrapporten.

### **Anser du att projekthanteringssystemet är ett bra verktyg för att arbeta med projektledning?**

Fredrik säger att det är sådär, för att projekthanteringssystemet inte är ett dokumenthanteringssystem, han tycker inte det funkar riktigt bra som ett dokumenthanteringssystem. Fredrik säger att strukturen i projekthanteringssystemet inte är så bra, man får inte på ett enkelt sätt tillgång till dokument när man är offline. Fredrik säger även att de flesta av företagets kunder använder projektplatsen (projektplace). Fredrik säger att han har två projekt nu i projektplatsen och så blir det jobbigt för att då måste han lägga uppdokument i projektplace och

i projekthanteringssystemet och då blir det fler ställen. Men framför allt att man inte kommer åt dokumenten på ett naturligt sätt när man är offline tycker Fredrik kan vara lite besvärligt. Sen tycker han att företaget inte är helt inne i mål när det gäller klassificering av dokument inom projekt, det finns massa olika typer av dokument och dem används på olika av olika personer och många är inte konsekventa för när man skapar ett dokument, skapar man ett dokument som känns bäst för stunden ungefär ”ok, vad är detta för dokument?” och så ser man vilka typer det är och så väljer man det och det skulle kunna skilja sig i den bedömningen från gång till gång. Om man enligt Fredrik tänker det gamla struktur sättet där man har mappstruktur då har man projekt A och så har man projektledning kanske ekonomi, detta blir mer strukturerat anser Fredrik.

Sökfunktionen är inte så bra enligt Fredrik, han tycker dock det requesten man skickar för milstolpar och så funkar bra, men just det här att söka på dokument är inte så bra. Projekthanteringssystemet infördes redan 2007 och det finns personer inom organisationen som fortfarande inte använder Synergy och detta är ett ledningsproblem. Det är besvärligt att hitta dokument för ett projekt om man inte har koll på all information om det projektet, då kan det bli stora problem om t.ex. en projektledare slutar att det blir svårt att hitta dokument om detta.

## 8.2 Intervju Emma Andersson 2014-11-18

### Hur anser du att risker hanteras i projektmodellen?

Med hjälp av att man har de olika stegen/faserna och de olika mallarna samt verktygen som finns i projektmodellen. Då blir det väldigt lätt att gå in och kontrollera att man har gjort varje aktivitet, tänkt igenom varje aktivitet som behöver göras kring den. Emma tycker att mallarna i projektmodellen är ett bra hjälpmedel för att säkerställa att man verkligen har gjort det som behövs.

Emma säger att tanken med dessa mallarna är att de utformats på ett sätt för att se att ”dessa bitarna behövs göras” för att säkerställa ett lyckat projekt och detta innefattar att hantera eventuella risker som finns i projektet, att dem verkligen har fångat upp all information som dem behöver från kunden, att dem har konfigurerat alla tabeller som behövs konfigureras och att dem har skapat en migreringsplan som känns kvalitativ.

Under intervjun som jag hade med Fredrik Sjödin, så nämnde Fredrik att han tyckte underhållet av de mallarna som fanns tillgängliga i projektmodellen inte var bra, att dem inte uppdaterades tillräckligt ofta. Detta leder då till att projektmedlemmarna använder sig av ”egna” mallar som dem utformat, **”Vad tycker Emma om detta”?**

Emma säger att hon håller med om detta, dessutom när Emma själv gick in och behövde mallar i det projekt som hon arbetar med för tillfället, så hade väldigt många mallar plockats bort, och detta påpekade Emma till Claes. Som svar fick Emma att det var mallar som man skulle gå in och plocka ut från standardprodukten. De mallarna som Emma ville plocka fram handlade om vilka konfigurerings tabeller som skulle skickas till kunden för att kunden ska kunna mappa. Detta tyckte Emma var jättebra för att dels så låg där färdiga Excel dokument, så Emma kunde bara kopiera och klistra in och skicka till kunden. Sedan var det även en bra checklista, för att se om dem hade fått den information som behövdes.

Dock tycker Emma det känns som en väldigt onödig omväg, att behöva gå in i standardprodukten och plocka ut mallarna som hon behövde, istället för att ha det direkt i projektmodellen. Anledningen till det är för att Emma känner att, som nu att hon endast arbetar som projektledare så är hon inte inne i standardprodukten, det var helt enkelt längesedan hon var uppkopplad på systemet. Sedan tycker Emma att mallarna inte uppdateras, för när Emma eftersökte en projektplans mall, en på lite högre nivå och en på detaljerad nivå fann där, men



Emma tyckte alls att den stämde och när hon frågade andra projektledare så fick hon svaret att de andra projektledarna använde sina egna mallar och när hon tittade på deras tyckte hon att dem såg mycket bättre ut. Så Emma ”snickrade” då ihop sin egen projektplan utifrån de andra projektledarnas mallar.

### **Hur tycker du de risker som förekommer tas fram i projektmodellen?**

Emma säger att hon inte tycker det är särskilt bra. Detta hade enligt Emma varit till hjälp om man för varje fas skulle ha någon form av definition på att ”enligt våra erfarenheter så har vi sett dem här riskerna i just det här steget, här är det lätt att , här är det viktigt att tänka på att kunden verkligen känner ett engagemang, att kunden är medveten att det är en stor förändringsprocess att implementera ett nytt WMS Eller till exempel ” tänk på att säkerställa att kunden är med på implementationen, så att ett förändringsarbete görs hos kunden. Enligt Emma finns det inte några sådana som emma känner till i projektmodellen.

### **Vad tycker du om att det är få som använder åtgärdsplanen?**

I projekthanteringsystemet där dem fyller i risker tycker Emma är en bra funktion att den finns, för det tvingar Emma som projektledare att tänka till ”vad är det egentligen för risker?”, och då inte bara att hon ser till det steget de befinner sig i för stunden, utan ser över hela projektet. Sen kan det enligt Emma vara svårt att veta vad åtgärderna är, men där tycker Emma det är väldigt bra att dem har PRB mötena, för under dessa mötena tar Emma upp problem och risker som kan uppstå och då fungerar de andra projektledarna som bollplank. Skulle det dock finnas en statisk lösning, t.ex. ”har du detta problemet, här är förslag till åtgärd”, då hade det enligt Emma varit bra om det fanns någon form av mall för detta. Anledningen till det är för att det många gånger inte är så svart eller vitt att man behöver ha ett samtal om det.

Mycket av detta handlar om vad kunder tycker och hur omfattande projektet är, är det stora projekt där risker kan vara ödesläggande för projektet om de skulle uppstå, då läggs det mer tid på riskåtgärder, än om det skulle vara ett mindre projekt.

### **Hur anser du att kvalitetsbegreppet tas fram, att ni och kunden är på samma plan om förväntningar och mål både från företaget och kund stämmer överens med varandra?**

Där finns det enligt Emma förbättringar att göra, där känner Emma många gånger att kundens förväntningar inte stämmer överens med hur ett projekt ska gå till och vad organisationen levererar. I början av projekten så finns det en presentation och den brukar Emma alltid använda, där Emma presenterar projektmodellen för kunden ”så här jobbar vi, och det här kan ni förvänta er”. Men ibland så kan kunden behövas påminnas, för när man kör den här presentationen så är allting så nytt, det är första gången man träffas och det finns så mycket annat att fokusera kring. Så det hade enligt Emma varit bra att ”plocka upp” detta en runda till lite längre in i projektet. Anledningen till det är just för att förväntningar från kund ska vara dem samma.

Ett exempel på detta som är väldigt tydligt är att Emma tycker att organisationen inte förmedlar tillräckligt tydligt till kunden den mängden arbete som företaget förväntar sig av kund och för Emma som projektledare hade det varit en stor hjälp att ha någon form av mall eller någon form av presentation som skulle visa ”det här kommer krävas av er”, ”under den här perioden i projektet t.ex. i specifikations steget, ”där uppskattar företaget att det kommer ta ungefär så här många man timmar från er (kunden) som ni behöver åsidosätta till projektet och ni (kunden) kommer behöva leverera den här och den här typen av information till oss och det kan utifrån vår erfarenhet ta väldigt lång tid att plocka fram. Emma säger att det är

så lätt för organisationen att bli lite ”hemma blinda” för att det har utfört dessa projekten så många gånger och förväntar sig att kunden vet mer. Men det kan vara så att det är första gången för kunden och dem har inte så stor kunskap om det.

### **Hur anser du projektuppföljningen sker i projektmodellen både internt och mot kund?**

Projektuppföljning internt är ju att organisationen skriver ett dokument en projektrapport när projektet är slut och det går till prb, sedan är Emma osäker på om dem har haft någon direkt återkoppling på det. Emma samlar sin projektgrupp och så utvärderar dem projektet och så skriver Emma en rapport på detta. Sedan externt med kunden så finns det intresset inte där riktigt för att när projektet är slut så har kunden så fullt upp med sin implementation och så mycket att göra. Emma tror inte att kunden riktigt ser nyttan med att lägga tid på projektuppföljning. Ett undantag till detta är mer om företaget skulle ha en större kund som är återkommande.

### **Hur upplever du att arbeta med projektmodellen, är det är ett bra underlag för projektledning?**

Emma tycker det är jättebra, hon tycker att det är ett stort stöd. Trots att Emma varit projektledare på företaget i många år, så burkar hon fortfarande projektmodellen, just för att säkerställa att hon inte missat någonting. För att projekt kan ju se väldigt olika ut om man har olika kunder med olika behov och just förväntningar och då tycker projektmodellen är en väldigt bra modell för att gå in och säkerställa att Emma gör ett bra jobb som projektledare. Dock känner Emma att hon saknar lite efter dessa senare förändringarna, hon tycker att man har bantat ner den för mycket för att man har delat upp det i steg och att man sen har verktyg och mallar som är direktkopplade till stegen, detta tycker Emma är ett bra upplägg. Detta gör att Emma snabbt får den inputen hon behöver och så vägleder det henne till en mall.

- **Tycker du det är en viktig del att kunna se projektmodellen som en processkarta eller räcker det med att se det som en matris?**

Emma säger att det har hon inga behov av, hon tycker att matrisen räcker för henne men det beror också på att den nu är så väl inkörd för henne, men hon säger också att det kan vara en annan sak om man kommer som en ny projektledare.

- **Sedan visade jag processkartan för emma och då sa hon:**

Emma tror helt klart på detta när man är ny inför projektmodellen om man t.ex. kommer in som konsult, att det är ett bra verktyg för denna personen. Emma säger att hon blev introducerad till den när hon började på företaget och då tyckte hon det var bra.

### **Skulle du vilja ändra något i projektmodellen?**

Spontant så känner Emma inget behov att det för att när hon är mitt i ett projekt, då vet både organisationen och kunden vad som ska göras i anpassningar. Det Emma känner att hon saknar är tools och templates t.ex. under 9.2 där bör en mall ligga för hur de quterar och changar, dels hur en offert mall ser ut och sen även hur dem prissätter. Man borde som projektledare bara kunna gå in och klicka där och sen så naturligtvis att hålla de olika mallarna uppdaterade. Detta beror på att om företaget t.ex. har en återkommande kund så frågar dem ”förra gången så gjorde ni såhär, varför hanterar ni det annorlunda nu?”. Hade alla följt projektmodellen och den hade varit uppdaterad så blir det inte den typen av problem.

### **Hur anser du att arbetsuppgifterna delas ut i projektmodellen i nuläget?**

Det dem har det är ju det här ”deltaga” och där skriver man som projektledare om vem som deltar i respektive aktivitet. För Emma som projektledare så vet hon vilka uppgifter som de olika projektmedlemmarna ska ha samt vilken kompetens som krävs. Emma säger att det beror på hur ens projektgrupp ser ut, men för att säkerställa att Emma inte missar någonting och att projektmedlemmarna känner att det är tydligt att de får uppgifter tilldelade så har emma använt Exel, där hon använder sig av en aktivitetslista, där det helt enkelt står vem som ska göra vad.

Emma säger att det hade varit bra att ha som en mall i projektmodellen, där det står alla arbetsuppgifterna som ska göras och att man då som projektledare tillsätter vilka namn som ska stå på respektive uppgift.

### **Finns det något som skulle kunna göras för att förbättra den förväntade kvalitén?**

Emma säger att vissa förklaringar till de olika leveranserna kan Emma tycka är lite tunt, hon skulle vilja ha lite grundligare förklaring vad som ska göras och förväntas i respektive steg. Detta speciellt när man kommer som ny då det inte är särskilt informativt, helt enkelt vad de olika stegen innebär, vad är avgränsningarna och detta tycker Emma också var bättre innan man gjorde den här nedbantningen. Emma säger att det är jättebra att dem har en översikt men en lösning på det skulle kunna vara att man bara lägger en länk. Så att om man skulle vara osäker på vad ett visst steg eller aktivitet innebär så trycker man bara på länken så kommer en förklaring upp och beskriver vad det innebär. T.ex. syftet med en testplan är att ... och tänkt på att...

### **Anser du att projekthanteringssystemet är ett bra verktyg för projektledning?**

Emma tycker det är lite omständligt, själva idén att kunna samla och utbyta information är bra tycker hon, men dock så tycker hon det är för omständligt, bara en sån sak som att om hon vill gå in och editera i ett dokument som ligger i projekthanteringssystemet så fungerar det inte alltid så enkelt och då blir det så att man sparar det först lokalt och sen så laddar man upp det i projekthanteringssystemet. Offlineläget inte är bra för att om man är ute hos kund och inte får möjlighet att koppla upp sig hos kund, så står man där utan tillgång till sina dokument och då blir det att Emma måste säkra upp att hon verkligen har allting som hon behöver sparat lokalt innan hon åker till kund och då blir det dubbelarbete. Då känner Emma att det snarare blir en belastning att behöva ladda upp dokument i projekthanteringssystemet. Hade projekthanteringssystemet varit ett verktyg som verkligen hjälper en så hade man enligt emma alltid på automatik laddat upp allting där.

Emma tycker det är omständligt att uppdatera dokument och det kan även ta tid, ligger det lokalt på datorn så går det mycket snabbare.

#### **- Hur tycker du sökfunktionen i projekthanteringssystemet är?**

Emma säger att vet man vilket projekt det handlar om så är det inga problem, men vet hon inte exakt vad projektets namn heter då är det jättesvårt att hitta. Den generella sökfunktionen, om man inte har någon anknytning till en person eller till ett projekt då är det inte bra att söka i. Skulle Emma t.ex. vilja få lite inspiration på hur olika projektplaner ser ut och söka på det, oberoende av kund och när i tiden det skulle gjorts, så hittar man inte många bra projektplaner, man vill helt enkelt kunna ”googla på det”.

### **8.3 Intervju Henrik Hansson 2014-11-21**

#### **Hur anser du riskhanteringen hanteras i projektmodellen?**

Där är det inte så mycket enligt Henrik i projektmodellen. Dom gör sina projekt review board, där är det med en del där dem ska identifiera riskgrupper i projekten och för Henriks del är det där han jobbar med att försöka identifiera risker. Dock säger Henrik att han tycker inte det är så jättemycket stöd i materialet. Henrik tycker att riskhanteringen i projektmodellen inte är särskilt omfattande. Det som Henrik tycker är bra generellt och detta gäller inte endast riskhantering, det är om det finns ett bra material som kan användas, speciellt när man startar upp projektet, att man kan ta och använda när man själv sitter och tänker ”ok, det här projektet, vad är riskerna, och vad kan riskerna vara”? Henrik tycker att man eventuellt skulle kunna ha en typ av lista där det står, vilka risker som är vanliga och vilka som skulle kunna uppstå. För annars känner Henrik att det är lätt att man fastnar och tänker inte att det finns risker på många plan och olika områden. I nuläget är det mer att man tänker utifrån egna erfarenheter och tar fram risker utifrån det. Nackdelen med detta enligt Henrik är att riskerna endast tas fram utifrån hur Henrik ser det då och det borde tas in risker ifrån andra håll också. Detta gäller inte endast risker, för Henrik tycker att det borde finnas material som man kan gå tillbaka till om man har funderingar om t.ex. förutsättningar och mål också.

Detta kan t.ex. utgöras av vanliga risker som uppstår i projekt, uppdelat på olika områden att det kan vara tidsplan eller utveckling. Förslag på detta utifrån litteraturen är att man går tillbaka och kollar på tidigare projekt, men den tiden finns inte riktigt och det som händer då enligt Henrik är att man sitter och letar efter dessa dokumenten. Det som Henrik gör nu för att skaffa sig lite inspiration till tidsplaner, presentationer och kick-off möten är att han går till andra projektledare och använder deras material.

#### **Hur tycker du de risker som förekommer tas fram i projektmodellen?**

Det är i progress project report som det lyftes fram vilka risker som finns identifierade, men det är lite så att Henrik identifierar risker och sätter dem där och när dem har prb'n (project review board) så är det dem riskerna som är ”uppe”. Det som Henrik tycker inte görs så bra är att det skrivs vad som ska göras för att hantera en specifik risk och det finns det utrymme för och man hanterar det givetvis också men just det att man skriver inte vad åtgärden skulle vara för att hantera den. Riskerna som görs i rapporten är enligt Henrik ganska subjektiva, utifrån hans synvinkel.

#### **Anser du att kvalitetsbegreppet tas fram på ett bra sätt, att ni och kunden är på samma plan, att förväntningar och mål stämmer överens med kundens?**

När man kör en projekt kick-off så har man ju med risker och möjligheter och vad förväntningarna kan tänkas vara, vad förväntar sig kunden av standardprodukten? Men sen får företaget oftast redan då presenterat varför kunden har köpt standardprodukten av säljarna vid överlämningen. De tar inte fram några specifika kvalitetsbegrepp i projekten utan de som köper standardprodukten förväntar sig att organisationen ska implementera det och stödja deras processer.

- **Ofta är det att kunden inte vet hur många timmar dem själva behöver lägga ner på projektet och att detta kan skapa problem, vad tycker du om det?**

Henrik säger att det ofta kommer som en överraskning och att det nu har varit vanligt att sälja standard express projekt, dvs. snabba projekt, med få timmar i som säljs för förhållandevis lite pengar och dessa projekten speciellt så underskattar och förstår inte kunden, för att det ska bli bra kvalitetsmässigt, hur många arbetstimmar som det krävs från kundens sida.

- **Vad tycker du man ska göra för att lösa detta, skulle man kunna presentera hur många timmar kunden ska lägga ner på projektet?**

Henrik säger att det är lite farligt att kvantifiera det, men han tycker att organisationen skulle kunna ha någon form av schablon där dem säger ”vi upplever att den här typen av projekt, med dem här förutsättningarna och med den här komplexiteten, så kommer det ta så här många timmar från er sida”. Det hade nog varit bra enligt Henrik för det diskuteras inte alltid med kunden. Henrik hade ett projekt för ett tag sen där det lät jättebra, för kunden hade en projektledare som var heltid och sen hade de en subuser och hon skulle bara vara dedikerad för projektet, men det visade sig senare att hennes heltid var egentligen en 80 % tjänst och så var det mycket frånvara pga. barn och sånt, vilket resulterade i att den knappt va en 50 % tjänst för henne och där hade företaget flaggat och sagt att det inte var tillräckligt. Men från början uppfattades det inte så, utan det uppfattades som en heltidstjänst.

Det blir oftast när det handlar om standard express, att kunden tänker att nu ska det gå snabbt och tänker att det inte krävs så mycket arbete från dem som de egentligen gör.

Ett förslag till förbättring kring detta som Henrik hade var att det ska finnas färdigt material som äger att kunden ska lägga x antal timmar och arbete för att kvalitén på slutprodukten ska bli så bra som möjlig.

### **Hur anser du att projektuppföljningen sker i projektmodellen, både internt och mot kund?**

Henrik säger att de inte har någonting mot kund, förutom att man i projektmodellen har avstämningar med kund som sker en gång i veckan. Internt däremot tycker Henrik det är bra som de har det nu, med rapporterna och review board. Där går man igenom hur det ser ut ekonomiskt, hur läget i projektet är och det tycker Henrik är väldigt bra. Han tycker det är mycket bra dels när man sitter och gör rapporten för då sitter man och tänker efter hur läget i projektet är och hur ekonomin ser ut i projektet.

Henrik säger att det inte finns samma behov externt, för att han tycker det räcker med de avstämningar som sker en gång i veckan med kunden.

### **Hur upplever du att arbeta med projektmodellen, anser du att det är ett bra underlag för projektledning?**

Mycket är bra tycker Henrik för det finns ju där, men man kan alltid falla tillbaka på om det är någonting som man skulle ha problem med. Sen säger Henrik att han har kört så pass många projekt så han inte alltid behöver kolla tillbaka i projektmodellen och se vad nästa steg kan tänkas vara, utan han vet det i princip utantill. Men han säger att det är bra att kunna hitta material som mallar och verktyg, t.ex. mallar för styrgruppsmöte där det står ”tänk på detta”, det är sån hjälp som är bra enligt Henrik. Men Henrik säger att det är bra att materialet och verktygen finns tillgängliga i projektmodellen, men det ska gärna vara uppdaterat också och det är det inte alltid. Det arbetas inte alltid vidare på mallarna i den omfattning som man gärna vill. Henrik säger att dem t.ex. har förstudie dokumenten som man kan använda där också, men nu gör dem oftast olika varianter på förstudier men det

blir inte uppdaterade eller förbättrade. Man gör en insats och så händer det ingenting för-  
rän tre år senare när man gör en ny insats. Henrik säger att man ska fylla på med bra doku-  
ment och använda i projekten.

Henrik säger att man ska ha en presentation en kick-off för första mötet där man tänker ”vad  
ska finnas med här”? och så sitter man och letar efter bra material för detta. Men det som  
Henrik gjorde då va att han tog en presentation som han ansåg vara bra och så gjorde han  
den generell och skickade den till ansvarig för projektmodellen för att den skulle läggas in  
som en mall i projektmodellen. Så Henrik använder sig av den nu och tar bort de bilderna  
som han inte vill ha och lägger till sina egna bilder som han vill ha för sin presentation, och  
fördelen med denna generella presentation är att han inte behöver sitta och göra en ny varje  
gång, därmed sparar han en massa tid och energi på detta.

### **Skulle du vilja förändra något i projektmodellen?**

Bättre uppdatering och underhåll av mallarna. Sedan skulle Henrik vilja ha någon form ac  
checklista över ett helt projekt, med hållpunkter och dom dokument som är giltiga. Det finns  
på intranätet men Henrik säger att det är lite för rörigt, och det finns mallar lite här och var,  
det Henrik skulle vilja ha dock är en snyggare variant av detta, där man lättare kan hitta det  
man söker efter.

### **Finns det något som skulle kunna göras för att förbättra den förväntade kvalitén?**

Henrik tror att kunderna upplever, just när dem gör anpassningar att det är lite för mycket  
fel som inte identifieras innan det kommer ut till kund. Detta handlar ofta om tidspress, att  
det inte finns tillräckligt mycket tid att lägga på de olika anpassningarna, att när man väl  
kommit så långt att man har identifierat vad man behöver, så finns det inte så mycket tid att  
göra dessa anpassningarna och för att leverera och då skär dem också på dem delarna som  
ska vara kvalitetssäkring och lämnar över det mer på kunden i slutändan. Detta handlar också  
om att kunna uppskatta hur mycket tid det egentligen tar. Därför tycker Henrik det ska läggas  
mer tid på början av projektet och dem anpassningarna som dem säljer. Detta påverkar mest  
under stora projekt, för det skapar frustration både för företaget och för kunden, men det är  
värst när det blir jobbigt för kund. Men i mindre projekt är det inte lika illa, för det är oftast  
inte lika stora problem då.

### **Hur anser du kvalitetsfrågor hanteras i projektmodellen?**

Kvaliten är tanken att man ska uppnå genom att följa projektmodellen, men Henrik ser ingen  
speciellt stöd för kvalitetsfrågor i själva projektmodellen. Där finns ju en mall för att skriva  
en change request men den i sig är egentligen inte kvalite, utan det handlar mer om vad du  
skriver i den. Det Henrik sa var att om man följer de stegen i projektmodellen som finns så  
har man större förutsättning att komma rätt på det när det handlar om kvalite. Men det finns  
inget extra stöd för kvalitetsfrågor så liksom.

### **Anser du att projekthanteringssystemet är ett bra verktyg för projektledning?**

Henrik tycker att det är ett bra stöd, men det finns definitivt mer som kan göra det ännu  
bättre. Mycket av det som skulle kunna göras bättre enligt Henrik är när det handlar om  
materialet, färdigt bra material för uppstartning av projekt, där kunden undrar vilka typer av  
personer som ska vara med, dom undrar hur mycket tid dem behöver lägga, och det ska  
finnas något typ av stöd för detta, istället för att Henrik som projektledare ska behöva sitta  
varje gång och försöka lista ut detta, det ska helt enkelt finnas färdiga dokument som man  
kan ta och få hjälp med dessa problem. Detta tror Henrik hade skapat bättre kvalite för att  
det är gemensamt framtaget samt att det hade sparat dem väldigt mycket tid att som skulle  
kunna läggas på att fokusera på andra bitar i projektet. För om det kan tjänas in timmar på

detta kan dessa timmarna läggas på andra delar av projektet som i slutändan ska göra så att det förväntade kvalitén uppfylls. Sedan tycker han även att de dokumenten som ska skrivas under t.ex. acceptanstest och driftstart, att det kan bli lite rörigt med dessa i projektmodellen, vad gäller? Vilka ska man ha? Vilka måste man ha? Henrik nämnde även att det inte är helt lätt att söka efter dokument i Synergy.

## **8.4 Intervju Claes Fritz 2014-12-01**

### **Hur anser du riskhantering hanteras i projektmodellen?**

Claes säger att det är en bra fråga och så säger han att det finns med men hur det egentligen är definierat med riskhantering är Claes själv lite osäker på. Så som Claes ser det är det många gånger att ”skriv in någonting, så är det definierat” men hur man egentligen hanterar det är dåligt definierat.

#### **- Tänker du specifikt på åtgärderna då?**

Ja och vad resultatet blir om man identifierar en risk. Claes känner att man egentligen bara skriver in risken och sen blir det inte mycket mer av det. Claes säger att det är bra att man har identifierat en risk och sedan tänker på den, men någon egentlig hantering av riskerna anser Claes att det inte riktigt finns och vad risken får för konsekvenser i form av kostnader och sådant finns inte precis. Claes anser helt enkelt att riskhanteringen i projektmodellen inte är särskilt omfattande.

### **Hur tycker du de risker som förekommer i projektet tas fram?**

Formellt sätt är det nog ganska dåligt enligt Claes, det dokumenteras inte riktigt på det sättet att man säger ”det här är en stor risk med detta och detta, det har vi tagit hänsyn till i priset”

### **Hur anser du kvalitetsbegreppet tas fram, att ni och kunden är på samma plan att förväntningar och mål dels från kunden och dels från organisationen?**

Det tycker Claes har blivit bättre, tidigare så skapade de några projektmodeller och kvalitetsplan och sådant och den passade inte alltid in med kundens, den belystes inte riktigt.

#### **- Vad är dina tankar kring, att projektmodellen inte alltid definierar hur mycket arbete och tid som kunden själv måste lägga ner på projektet?**

Det är väldigt svårt, för det handlar mycket om att man i vissa fall inte vill berätta det för man vill helt enkelt inte skrämja iväg kunden. Det skiljer mycket, speciellt om man utvidgar produkterna, detta handlar specifikt om mindre kunder till skillnad från stora som ofta är medvetna om hur mycket arbete och tid som det krävs för att utföra ett lyckat projekt. Claes nämner att dem har standard express och detta låter bra för många kunder, dock kan dem bli överraskade över hur mycket tid som den själva måste lägga ner. Detta kan skapa problem, om kunden inte är medveten om hur mycket tid och arbete som faktiskt behövs läggas ner på projektet.

### **Hur anser du att projektuppföljningen sker i projektmodellen, både internt och mot kund?**

Claes säger att det är sånt som alltid kommer efter, vilket leder till att det kan glömmas bort, det är viktigt men Claes säger att han har en känsla av att man gör det när det känns bra att göra det och då handlar det mot kund. ”

- **Tycker du project review board fungerar bra, att det interna projektuppföljningen fungerar som den ska?**

Ja, det är väl ett visst syfte med den men det blir enligt Claes kanske lite mycket dubbelarbete, för att man gör först det sedan ska det läsas och granskas och så ska det finnas på flera ställen. Claes säger att så länge det går bra så behöver man inte ha för mycket fokus på det.

- **Hur kollar man av att de går bra i mitten av ett projekt t.ex.?**

Där tycker Claes att dem har rätt så bra uppföljning på, som projektledare så har man en uppföljning av hur mycket arbete som är kvar och vad som är gjort.

### **Hur upplever du att arbeta med projektmodellen?**

Claes säger att man behöver någon modell som hjälp vid projektarbete, sedan finns det vissa saker i projektmodellen som är onödiga och då syftar Claes på det byråkratiska. Om man ser på många saker så fyllt det i schablon mässigt utan att tänka så mycket på det. Det hade enligt Claes kanske varit bättre med lite mindre och lite mer likartad uppföljning för alla.

### **Skulle du vilja ändra något i projektmodellen eller förbättra något i projektmodellen?**

Generellt sätt så är det kanske lite mindre formalia och mer uppföljning av de sakerna man använder. Claes nämner även att mallarna i projektmodellen inte underhålls tillräckligt mycket, dom ligger i projektmodellen men det är ingen som använder dem för att alla använder sina egna mallar. Sedan nämner Claes att han tycker att det kanske finns lite många mallar som ligger i projektmodellen som kanske inte alltid används. Rent allmänt tycker Claes att när man startar sådana projekt att bygga upp en projektmodell så blir den kanske lite för stor, istället för att koncentrera sig på de viktigaste sakerna och gör dem riktigt bra. I princip så tycker Claes att man på några A4 sidor få en översikt av hela projektet i ett dokument.

### **Finns det något som skulle kunna göras för att förbättra den förväntade kvaliteten?**

Claes tror inte det i företagets fall att det är isolerat till projektet i sådana fall utan det är hela arbetet från sälj och produktutveckling.

### **Anser du att projekthanteringssystemet är ett bra verktyg för projektledning?**

Nej! Claes tycker överlag att systemet är ganska dåligt, det är inte vad det lovar enligt Claes. Det är svårt att hitta saker, att man överhuvudtaget behöver söka och Claes säger att när man arbetar i projekt så är det rätt så naturligt att det är en klassisk filstruktur och det är det inte i nuläget. Claes tycker att man inte ska behöva söka efter verktyg och mallar i projekthanteringssystemet, det ska helt enkelt vara en bättre struktur på saker och ting. Det ska enligt Claes vara ett verktyg som stödjer verksamheten och Promise, att man vet precis vad man hittar respektive dokument i projektmodellen. Claes säger att projekthanteringssystemet är något annat, att det är ett dokumenthanteringssystem i allmänhet och sedan tror han att många egentligen inte vet vad det är, men det används ändå rent generellt.

Vad projekthanteringssystemet då skulle ge egentligen är den mer övergripande kvalitets grejer som gör att sälj kan leta efter information t.ex. att man inte kan begära att sälj ska kunna läsa ett mail i ett projekt och kunna få ut information utifrån det.