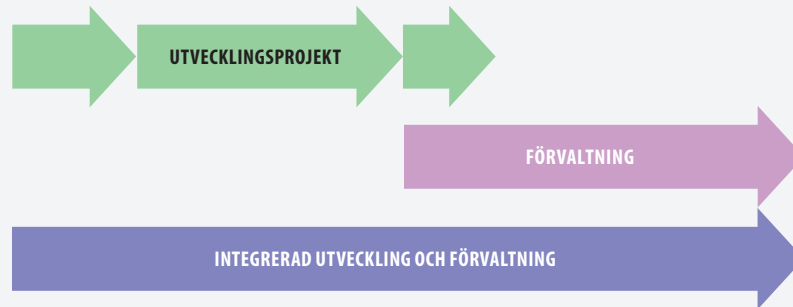


Tidsbestämt eller löpande

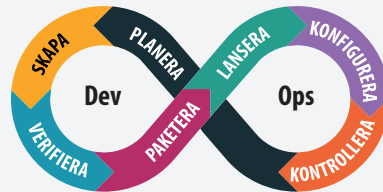
Projekt eller DevOps?



DevOps är ett exempel på hur man kan arbeta om man slår samman utvecklingsprojektet (development) med efterföljande drift och underhåll (operations). Det är som ett projekt utan slut. Samma team som utvecklade produkten eller systemet tar även hand om drift och underhåll. Därmed slipper man de risker att som en överlämning från projektet till en förvaltningsorganisation kan innebära.

Andra fördelar man vill komma åt med denna sömlösa utveckling är att minska risken att man tar fram lösningar som sedan är svåra att underhålla och samtidigt slippa bemanna en ny projektorganisation varje gång en funktion ska utvecklas.

Den kontinuerliga processen i en DevOps:



Överskatta inte goda idéer

Värdet av goda idéer är överskattat

Ingenting är så överskattat som personer med idéer (Jan Gradvall, DI Weekend). Personer som utger sig för att ha många bra idéer underskattar nästan alltid det som är det verkligt svåra – genomförandet. Idén är 5 procent medan genomförandet är 95 procent.

Det var många som hade idéer om att man borde göra något fiffigt med musik på nätet. Det var bara en, Daniel Ek på Spotify, som var beredd att sitta på flygplan i två år och resa mellan möten för att genomföra det, juridiskt och praktiskt.

”Idéer är per definition inte verklighet. De äger rum i våra huvuden. De har spekulationsens egenskaper. De tenderar att handla om framtiden eller om saker som kunde ha hänt i det förflutna.” (Smith 2020)

Vi vill gärna tro att genier inte behöver arbeta hårt. (Ashton 2005) Uppfinningar kommer till dem under plötsligt eureka-utbrott. Dikter skrivs i drömmar medan de sover. Symfonier växer fram som färdiga verk i huvudet.

Men det som gjorde att Wolfgang Amadeus Mozart kunde skriva så fantastisk musik var inte magi, utan hårt och målmedvetet arbete. Han skissade upp alla sina kompositioner, reviderade dem gång på gång och körde ofta fast helt och hållet. Han kunde inte skapa musik utan ett piano eller en cembalo. Han studerade musikteori, arbetade metodiskt och tänkte mycket på rytm, melodi och harmoni.

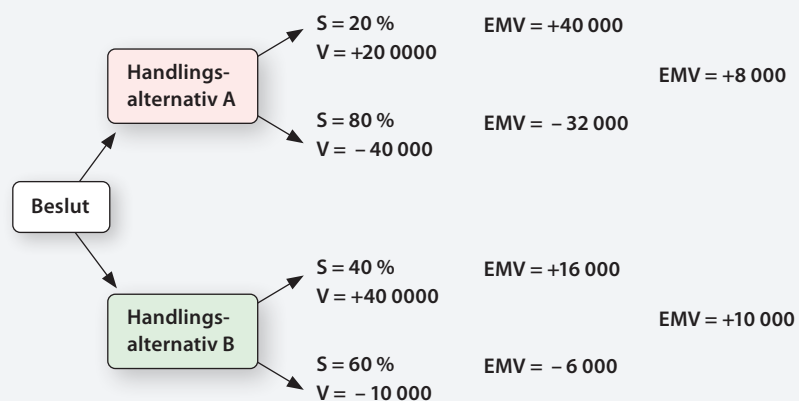
Projektledning handlar om att se till att ett användbart resultat levereras; idéerna står kunden och beställaren för.

Värderingsmodell

► I projekt ställs man ofta inför olika val. Med en EMV-analys (Expected Monetary Value) värderar man uppskattade intäkter mot kostnader. Alternativ B ger det bästa utfallet och bör därför väljas, trots att A kan ge en högre utdelning.

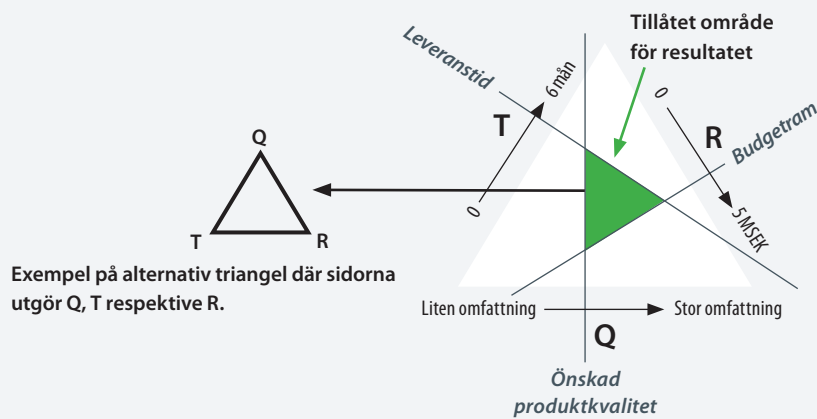
EMV – väntevärde för handlingsalternativ A =
 $0,2 \times 200\,000 - 0,8 \times 40\,000 = 40\,000 - 32\,000 = 8\,000$

EMV – väntevärde för handlingsalternativ B =
 $0,4 \times 40\,000 - 0,6 \times 10\,000 = 16\,000 - 6\,000 = 10\,000$



Alternativ projekttriangel

Exempel på en projekttriangel där sidorna utgör T, R och Q



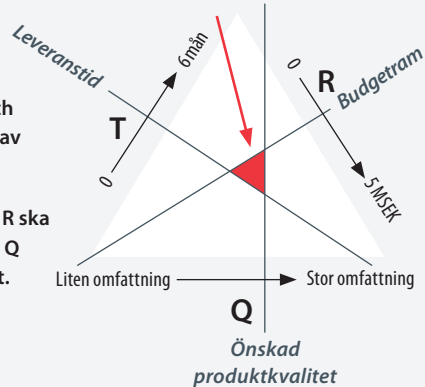
Exempel på alternativ triangel där sidorna utgör Q, T respektive R.

Sidorna på triangelarna har ingen exakt gradering, utan ett sätt att visualisera om ett projekt är realistiskt, om den önskade kvaliteten matchar tid och resurs.

Projektets begränsningar, det vill säga storleken på den färglagda projekttriangeln i figuren, får man fram genom att ange önskad leveranstid och tillåten budgetram på respektive sida av den större begränsningstriangeln.

Skärningspunkten mellan linjen T och R ska ligga till höger om den vertikala linjen Q för att projektet ska vara genomförbart. Det första exemplet är ok, medan tid och resurs i det andra exemplet inte matchar det önskade produktmålet.

Tid och resurs matchar inte produktkvaliteten



Tre olika analyser

1. Problemanalys

Analys av lösningsförslag

Fördelar	Nackdelar

Problemanalysen har som syfte att värdera olika lösningsförslag i de fall målet är oklart.

2. Nulägesanalys

Förutsättningar att genomföra projektet

	Positiva	Negativa
Interna	Styrkor	Svagheter
Externa	Möjligheter	Hot

↓
Slutsatser

Nulägesanalysen har som syfte att kartlägga och analysera existerande förutsättningar som är till fördel eller hinder för att uppnå målet.

3. Riskanalys

Identifiering, värdering och åtgärdsplanering av risker

Riskhändelse	S	K	RV	Åtgärd

Riskanalysen har som syfte att kartlägga, analysera och föreslå åtgärder på problem som kan uppstå.

Analysera uppdragets nytta och förutsättningar

Ekonomiskt bidrag	<i>Vad kostar projektet?</i> <i>Är det intäkter eller internt överförda pengar?</i> <i>Hur stor vinst kommer projektet att ge?</i> <i>Kommer projektet att generera pengar, eller kommer det att ske i framtiden?</i> <i>Vad händer om kostnaderna överskrids?</i>
Konkurrensfördelar	<i>När måste projektet vara färdigt?</i> <i>Vad händer om det försenas?</i> <i>Vad händer om det blir färdigt tidigare?</i> <i>Vem ska ta emot leveransen?</i> <i>Existerar ett marknadsfönster?</i> <i>Vem eller vilka bestämmer marknadsfönstret? Konkurrenter?</i> <i>Lagstiftning? Kunder? Teknologi?</i>
Krav och affärsmål	<i>Vilka är de specifika krav som projektet måste möta?</i> <i>Hur mycket kan man frångå specifikationen?</i> <i>Vad händer om projektet inte möter specifikationen?</i> <i>Vilka mål ligger inte i linje med projektet?</i> <i>Vilka mål ligger absolut innanför projektet?</i>

KÄLLA: THE PROJECT LEADER'S SECRET HANDBOOK, EDDIE OBENG

Kategorisering av krav

MoSCoW

Krav behöver kategoriseras och bedömas för att säkerställa att prioriteringen blir optimal för projektet. MoSCoW är en metod för att värdera krav som kommer från den agila utvecklingsmetoden DSDM, där den används för att prioritera det man ska göra i varje sprint.

MoSCoW står för Must, Should, Could and Won't, som betyder:

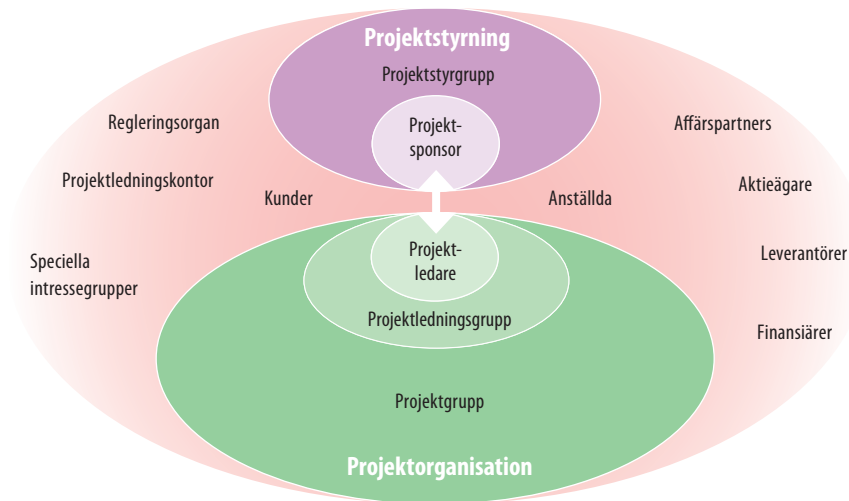
Must = Krav som måste uppfyllas för att resultatet ska gå att använda.

Should = Krav som bör uppfyllas för att realisera hela effektmålet.

Could = Krav som ytterligare ökar värdet hos leveransen, men inte är nödvändiga.

Won't = Krav som ska skjutas till senare tillfälle.

Intressentmodell – ISO 21500



Problemlösningsmetod

De sex hattarna

De sex tänkande hattarna av Edvard de Bono är en effektiv problemlösningsmetod för att undvika fastlåsta positioner, vilka lätt kan uppstå vid heta argumentationer. Metoden kan också korta mötestiden. De olika hattarna representerar olika perspektiv och synsätt. Metoden går ut på att deltagarna går in i den roll som en hattfärg representerar och antar den attityd till en fråga eller ett problem som den färgen innebär.

- **Den vita hatten – fakta, information och saklighet.**
Riktat in sig på att objektivt och neutralt söka och lägga fram information. Klargör vilken information som saknas eller behövs. Pekar på de frågor som måste ställas.
- **Den röda hatten – passion och känslor.**
Tillåter uttryck som "detta är vad jag tycker i frågan". Kräver inte förklaring eller logisk grund. Känslor och emotionella tillstånd en viktig del av tänkandet.
- **Den svarta hatten – ser problem, risker och är logiskt negativ.**
Används mest och är kanske den viktigaste. Hindrar oss från att göra det som är farligt, olagligt, olönsamt och oetiskt. Visar på svagheter, problem och nackdelar – "Allt som kan gå fel går fel".
- **Den gula hatten – ser fördelar, styrkor och är logiskt positiv.**
Ser bara möjligheter. Är både logisk, praktisk och visionär och kommer med konkreta förslag och idéer. Ser även visioner och drömmar.
- **Den gröna hatten – kreativitet och nytänkande.**
Är kreativ och ser idéer, möjligheter och förändringar. Genom provokationer drar den ur oss sedvanliga tankemönster. Lateralt tänkande.
- **Den blåa hatten – sammanfattar, prioriterar och leder.**
Leder genom att vara dirigent. Kontrollerar och ansvarar för avgränsningar, sammanfattning och slutsatser. Ser till att spelreglerna följs.



Två alternativ – Använd en färg åt gången för att ge tänkandet en inriktning, eller alla i följd för att lösa ett problem.

Ordningsföljd – Bestäm ordningsföljd på hattarna i förväg, speciellt när man inte är van vid metoden. Den blåa hatten bestämmer ordningsföljden. Börja och avsluta sessionen med den blåa hatten.

Den blå hatten inleder med:

- Varför är vi här?
- Vad ska vi tänka på?
- Hur kan problemet definieras?
- Vad vill vi uppnå?
- Ordningsföljd för hattarna?

Den blå hatten avslutar med:

- Vad har vi uppnått?
- Slutsats?
- Nästa steg?
- Resultat?
- Lösning?

Tidsåtgång – Kort tid för varje hatt är att rekommendera. Det tvingar de närvarande att koncentrera sig och undvika onödigt prat.

FMEA

FMEA – Failure Mode Effect Analysis

FMEA är en metod för att hitta och eliminera fel innan de uppstår. Metoden är ett hjälpmedel vid konstruktion, tillverkning och utveckling, men kan även tillämpas inom andra områden. En FMEA går ut på att besvara ett antal frågor, i ett generellt formulär, om vilka riskhändelser som kan uppkomma och deras effekter. Svar och åtgärder dokumenteras.

FMEA – Allvarlighetsgrad

	Poäng	Kriterium: Ett fel skulle kunna...
DÅLIGT ↓	10	Skada en kund eller en anställd
	9	Vara olagligt
	8	Leda till att varan eller tjänsten blir olämplig att använda
	7	Orsaka kraftigt kundmissnöje
	6	Leda till partiellt funktionsbortfall
	5	Orsaka försämrade egenskaper som troligen orsakar klagomål
	4	Orsaka försämrade egenskaper i mindre omfattning
	3	Orsaka endast mindre obehag som kan hanteras utan att orsaka förluster
	2	Förbli upptäckt; endast mindre påverkan på egenskaperna
	BRA	1

► Genom att eliminera svaga punkter i en konstruktion går det att öka kompetensen avseende bra och dåliga lösningar.

FMEA – Förekomst

	Poäng	Frekvens	Sannolikhet	
DÅLIGT ↓	10	Mindre än eller lika med en gång på	2	50 %
	9	En gång på	3	33 %
	8	En gång på	8	13 %
	7	En gång på	20	5 %
	6	En gång på	80	1 %
	5	En gång på	400	0,25 %
	4	En gång på	2 000	0,05 %
	3	En gång på	15 000	0,0067 %
	2	En gång på	150 000	0,0007 %
	BRA	1	En gång på	1 500 000

► Syftet med FMEA är "learn and prevent" i stället för "find and fix", det vill säga att förebygga problem i stället för åtgärda dem.

FMEA – Upptäcktsmöjlighet

	Poäng	Definition
DÅLIGT ↓	10	Felet kan inte upptäckas
	9	Vi utför kontroller och avstämningar då och då
	8	Stickprov tas systematiskt och inspektion görs
	7	Alla aktiviteter och processer inspekteras manuellt
	6	Manuell inspektion görs och åtgärder för att undvika misstag är vidtagna
	5	Aktiviteter och processer övervakas enligt given styrmodell och manuell inspektion görs
	4	Styrmodell används och omedelbara åtgärder vidtas vid eventuella avvikelser
	3	Som ovan samt med 100 procent inspektion att även angränsade aktiviteter och processer håller måtten
	2	Alla aktiviteter och processer kontrolleras automatiskt
	BRA	1

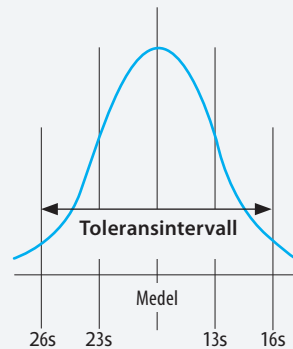
Sex sigma

Sex Sigma

Sex Sigma är en metodik för kvalitetsförbättringar i projekt och processer som fokuserar på att minska variationer och orsaker till fel. Det som en organisation producerar ska gå att både sälja, köpa och leverera. Hela verksamheten är i fokus. Metodiken introducerades av Motorola 1987 och är till stora delar ett hopplöck av befintliga statistiska och kvalitetstekniska verktyg. Namnet Sex Sigma kommer från matematiken, där den grekiska bokstaven sigma (Σ) används för att beteckna en standardavvikelse i normalfördelningskurvan. Bara 3,4 fel på en miljon utfall hamnar utanför toleransområdet på ± 6 standardavvikelser, under förutsättning att normalfördelning gäller och att spridningen är centrerad mot mitten av toleransområdet. I Sex Sigma används roller som fått namn efter graderingsystem inom kampsport.



- *Executive Leadership*: Formulerar övergripande mål och säkrar resurser.
- *Champions*: En mentor för Black Belts. Har ett övergripande ansvar för Sex Sigma i organisationen.
- *Master Black Belts*: Experter på Sex Sigma som följer projekten och ser ut lämpliga nya projekt.
- *Black Belts*: Leder förbättringsprojekt på heltid i organisationen.
- *Green Belts*: Är steget under Black Belts. Leder projekt på deltid vid sidan av ordinarie arbete.
- *Yellow Belts and White Belts*: Grader från utbildningar, som ger baskunskap för att kunna delta i förbättringsprojekt eller vara med där Sex Sigma tillämpas.



Beeteendeprofiler i olika länder

Kulturella skillnader

Fördelningen mellan de olika beteendeprofilerna i DISC-modellen har varit ganska konstant under åren. Globalt utgör de röda cirka 13 procent, de gula 30 procent, de gröna 30 procent och de blåa ungefär 27 procent. Siffrorna baseras på 150 000 analyser utförda av Extended DISC International under år 2002 till 2013.

Det finns skillnader mellan språkkulturer och länder, exempelvis har vi i Sverige liksom Tyskland och Finland underrepresentation av "röda" personer, medan vi har fler "gula" än övriga länder. USA och Tyskland har flest "blåa" personer, medan Ryssland har flest "röda". De "grönaste" länderna är Kina, Danmark och Finland.

	Globalt	Sverige	Kina	Ryssland	Danmark	Tyskland	Frankrike	UK	USA	Finland
D	13	7	12	22	10	7	12	17	12	7
I	30	46	17	16	24	49	37	30	32	32
S	30	28	45	36	45	16	31	29	28	44
C	27	19	26	26	21	28	20	24	28	17

► Tabellen visar 2013 års mätning, där fördelningen mellan profilerna i respektive land anges i procent.

KÄLLA: DISC VALIDATION REPORT 2013

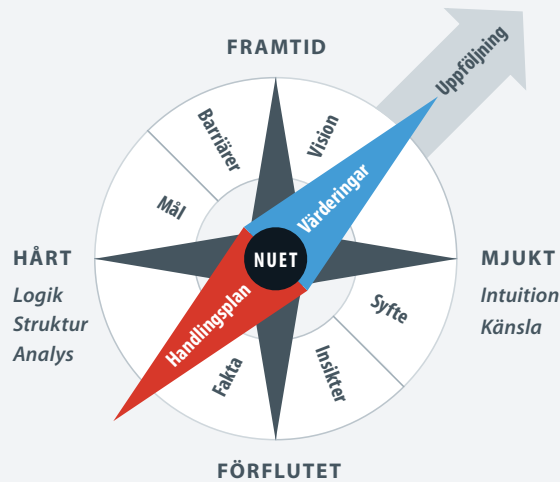
Ditt inre ledarskap

Self Management Leadership – SML

SML är en kurs med fokus på att utveckla det "inre ledarskapet". Kursen är ett tillfälle att stanna upp och lite djupare begrunda var man befinner sig och vart man är på väg i livet.

INRE STYRKA

Förmågan att leda andra genom perioder av dramatiska och kontinuerliga förändringar är en konst som varje ledare bör lära sig. SML handlar om bättre ledarskap genom ökad självinsikt. En person som kan bibehålla sitt sinneslugn i en kritisk situation är den som andra kommer att vända sig till för ledning. Det krävs inre styrka, självkänedom och ödmjukhet för att kunna hantera sina egna reaktioner. Det är personliga förmågor och personens inre natur som måste identifieras, odlas och utvecklas för att man ska bli en bra ledare. Den som bedömer sig själv utifrån sitt yrke och vad han eller hon presterar riskerar att bygga ett hårt skal kring en skör och bräcklig kärna.



► Modellen kan ses som en kompass där de fyra "väderstrecken" representerar det förflutna respektive framtiden och hårda respektive mjuka faktorer. Kompassens mitt representerar var vi befinner oss just nu i livet. Under en SML-kurs arbetar man sig metodiskt igenom modellen i åtta steg.

Steg 1 – Fakta	Vad har jag kommit ifrån och hur gick det till?
Steg 2 – Insikter	Mina styrkor och svagheter.
Steg 3 – Syfte	Syftet med nästa kapitel i mitt liv.
Steg 4 – Värderingar	Grunden för mina val och beslut i framtiden.
Steg 5 – Vision	Det jag blir när jag agerar utifrån ett klart syfte.
Steg 6 – Barriärer	Vad som hindrar mig från att uppnå visionen.
Steg 7 – Mål/strategi	Specifika handlingar jag tänker göra för att ta itu med mina barriärer.
Steg 8 – Handlingsplan	De små segrar jag ska uppnå på vägen. Första steget!

KÄLLA: OXFORD LEADERSHIP ACADEMY I SAMARBETE MED BRAHMA KUMARIS.

PLANERINGSMODELLEN

SML bygger på en planeringsmodell för organisationsutveckling som appliceras på jaget. Man gör en nulägesanalys och definierar sina egna styrkor och svagheter. Man forskar i syfte, personliga värderingar och formulerar en vision för framtiden. Detta är kärnan i modellen som ger kraft och motivation för att skapa en strategi och en handlingsplan.

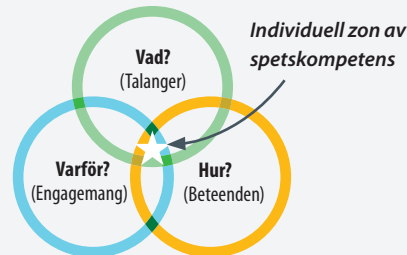
SML är utvecklat av managementföretaget Oxford Leadership Academy i samarbete med det andliga universitet Brahma Kumaris. SML ger en intressant kombination av moderna managementbegrepp och österländsk livsvisdom.

ADVanced Insight Profile

ADVanced Insights Profile

ADV – ADVanced Insights Profile, utvecklad av Jay Niblick, grundaren till Innermatrix, är en analysmodell som kombinerar hur en individ tänker och fattar beslut med vad som motiverar honom eller henne. Tillsammans besvarar de frågorna *Vad*, *Varför* och *Hur*:

- Vad har du för naturliga talanger?
- Varför är du motiverad att använda dem?
- Hur föredrar du att använda dem?



ATTRIBUTE INDEX

Över 50 år av vetenskaplig forskning har visat att det finns tre olika stilar av beslutsfattande. Den personliga, den praktiska och den analytiska. *Attribute Index* baseras på dr Robert S. Hartmans (Yale/MIT) banbrytande arbete om värdeteori (axiologi). Var och en av oss kan fatta beslut utifrån dessa tre sätt, men vi tenderar att utveckla en preferens för en mer än de andra två. Om du får en större förståelse för hur ditt tankemönster ser ut förstår du även andra bättre, vilket kan hjälpa dig att utvecklas.

Testa dig själv:



På bokens webbplats finns en länk till analysmodellen DISC Index och Attribute Index.

DISC INDEX

DISC Index baseras på dr William Marstons banbrytande arbete i att förstå och mäta en persons naturliga beteendestil. Om du har insikt i din egen beteendestil och förstår hur ditt beteende uppfattas av dem du möter kan du lättare anpassa din kommunikation till dem du försöker påverka. Genom ökad förståelse för ditt eget och andras beteende ökar du sannolikheten för framgång och samarbete. *DISC Index* mäter fyra dimensioner av din beteendestil:

Decisive (Bestämd) – din preferens för problemlösning och att nå resultat.

Interactive (Interaktiv) – dina önskemål för att interagera med andra och visa känslor.

Stability (Stabiliserande) – dina önskemål för stimulering, uthållighet och stabilitet.

Cautious (Försiktighet) – din preferens för rutiner, standarder och protokoll.

VALUES INDEX

Values Index är en kombination av dr Sprangers och dr Allports verk. Värderingar påverkar vårt beteende och våra handlingar och kan betraktas som något av en dold motivationskraft, eftersom de inte är direkt observerbara. För att kunna prestera på topp är det viktigt att säkerställa att det som motiverar dig är tillgodosett. Detta driver din passion, minskar trötthet, inspirerar dig och ökar din drivkraft. Att få insikt i varför någon gör vad de gör är nyckeln till att förstå hur man kan få dem engagerade i sitt arbete och i vilken miljö de kan uppnå maximal prestation. *Values Index* mäter sju dimensioner av motivationskrafter:

Estetisk – en drivkraft för balans, harmoni och form.

Ekonomisk – en drivkraft för ekonomisk eller praktisk avkastning.

Individualistisk – en drivkraft för att sticka ut som oberoende, självständig och unik.

Politisk – en drivkraft för att ha kontroll eller känslan av att kunna ha inflytande.

Altruistisk – en drivkraft för humanitära insatser eller att hjälpa andra altruistiskt.

Regelmässig – en drivkraft för att upprätta ordning, rutin och struktur.

Teoretisk – en drivkraft för kunskap, lärande och förståelse.

KÄLLA: SITUATIONAL SERVICE NORDIC AB, 2015

Resultatvärdeanalys

Måla ett rum

Arbetet med att måla om ett rum bedöms ta 40 timmar. Det innebär att arbetet också värderas till 40 timmar, vilket i resultatvärdeanalysen kallas *Planned Value, PV*.

Om arbetet sedan bara tar 30 mantimmar att utföra, blir värdet av jobbet fortfarande 40 timmar, kallat *Earned Value, EV*, medan kostnaden för det utförda arbetet, *Actual Cost, AC*, är 30 timmar. Drar däremot arbetet ut på tiden till 50 timmar så ökar AC till 50 timmar, medan PV ligger kvar vid 40 timmar.

Vill man följa upp arbetet och se hur långt målaren har kommit efter exempelvis tre dagar, det vill säga efter 24 arbetade timmar, så mäter man hur stor del av rummet som är målat och hur många timmar som målaren lagt ned.

I det här exemplet har bara två av fyra väggar blivit målade. Det ger ett värde på 20 timmar.

Målaren har dessutom skrivit 22 timmar på sitt tidkort, då han inte varit på plats hela tiden, vilket är 2 timmar mindre än planerat. Det senare hade varit positivt om han verkligen utfört arbete för 22 timmar, men han har bara presterat 20 timmar. Vilket innebär att det arbete han gjort har kostat mer att utföra än planerat.

Tidsskillnad;

$$SV = EV - PV = 20 - 24 = - 4 \text{ timmar}$$

Kostnadsskillnad;

$$CV = EV - AC = 20 - 22 = - 2 \text{ timmar}$$

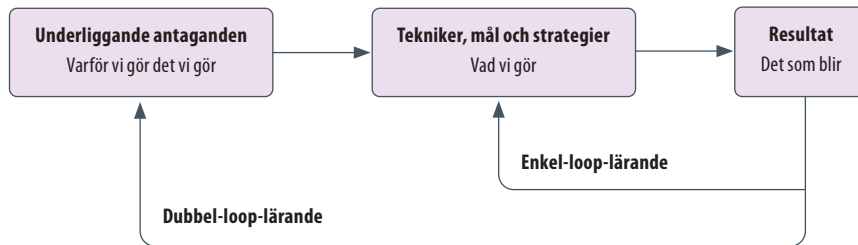
Projektet är försenat fyra timmar i förhållande till plan, och har ett kostnadsöverdrag på två timmar i förhållande till det resultat som har uppnåtts.

$$\begin{aligned} \text{Tidsskillnad} &= \text{Resultatvärde} - \text{Förkalkyl} \\ \text{Schedule Variance} &= \text{Earned Value} - \text{Planned Value} \\ (SV &= EV - PV) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kostnadsskillnad} &= \text{Resultatvärde} - \text{Efterkalkyl} \\ \text{Cost Variance} &= \text{Earned Value} - \text{Actual Cost} \\ (CV &= EV - AC) \end{aligned}$$

Enkel- och dubbelloopslärande

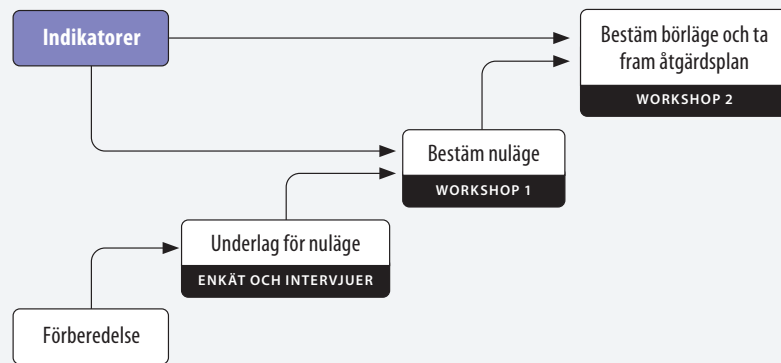
Den lärande organisationen



► Argyris och Schöns modell för enkel- och dubbelloopslärande beskriver skillnaden mellan en organisation som bara rättar till fel och en som analyserar varför det blev fel och kontinuerligt ser över sina arbetssätt.

Projektmognadsanalys

SPI-mätning



KÄLLA: BASELINE MANAGEMENT

Projektmognadsanalyser är bra verktyg för att jämföra sig med andra, men även för att mäta den egna projektverksamhetens utveckling. En mätning ska inte bara göras en gång, utan vara en regelbunden aktivitet som görs årligen. Processen för att göra en djupare analys av en organisations projektmognad och bestämma utvecklingsmål omfattar flera steg.

Steg 1

Först behöver man förbereda för mätningen genom att definiera hur stor del av organisationen som ska ingå i mätningen, samt ta fram kriterier för att kunna sortera svaren från olika avdelningar och befattningshavare. Man bör även informera målgruppen om syftet med mätningen.

Steg 2

Medarbetarnas uppfattning om nuläget kartläggs genom en webbenkät. Kompletterande information kan även samlas in genom intervjuer. Resultatet från enkäten presenteras vid ett möte.

Steg 3

För att kunna definiera en bild av organisationens verkliga nuläge behöver resultatet från enkäten bearbetas. Detta sker under en workshop där mognadsgrad för varje process definieras med specifika indikatorer som måste vara uppfyllda för respektive nivå. Syftet med workshopen är att skapa en gemensam bild av projektmognad och engagemang.

Steg 4

Det fjärde steget har som syfte att identifiera ett önskat bör läge och ta fram en plan för förändringsarbetet.

Steg 5

Implementera planen och följ upp med en ny mätning året därpå. Att utveckla projektmognad är en kontinuerlig process.

Direktiv för projektförberedelser

Projektets namn				
Projektägare/beställare				
Projektledare	Förstudien:			
	Planeringen:			
Resultat av förberedelserna	Ska tas fram under:	<i>Förstudiefasen</i>	<i>Planeringen</i>	<i>Ej aktuellt i projektet</i>
	Bakgrund, syfte och mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Avgränsningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Omfattning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nulägesanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Intressentanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kravspecifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lösningförslag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lönsamhetsanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Milstolpeplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tidsplan – aktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Etapper/sprintar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Resursplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bemanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Förkalkyl/budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kvalitetsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Risikanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rutiner för ändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tidsplan för förberedelserna	Milstolpar	Tid		
	<input type="checkbox"/> Projektet initierat			
	<input type="checkbox"/> Förstudien klar			
	<input type="checkbox"/> Planeringen klar			
Organisation och bemanning under förberedelserna				
Budget för förberedelserna				
Direktivet godkänt av		Datum		
Bilagor				

► ProjectBase – Direktiv för projektförberedelser.

Direktiv för planering

Projektets namn				
Projektägare/beställare				
Projektledare	Planeringen			
Rubriker i projektplanen		<i>Utfört vid förstudien</i>	<i>Ska göras under planeringen</i>	<i>Ej aktuellt i detta projekt</i>
	Bakgrund, syfte och mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	QTR- prioritering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Omfattning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Avgränsningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kravspecifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lösningförslag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Intressentanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kommunikationsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nulägesanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lösamhetsanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Milstolpeplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tidplan – Aktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Etapper / Sprintar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Resursplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bemanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Förkalkyl / Budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitetsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Risakanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rutiner för ändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			
Status för förberedelserna	Milstolpar	Tid		
	<input type="checkbox"/> Projektet initierat <input type="checkbox"/> Förstudien klar <input type="checkbox"/> Planeringen klar			
Organisation och bemanning under förberedelserna				
Budget för förberedelserna				
Direktivet godkänt av			Datum	
Bilagor				

► ProjectBase – direktiv för planering.

Direktiv för förstudien

Projektets namn			
Projektägare/beställare			
Projektledare		Förstudien:	
Resultat av förstudien		<i>Ska ingå i förstudien</i>	<i>Ej aktuellt i detta projekt</i>
	Bakgrund, syfte och mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	QTR-prioritering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Omfattning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Avgränsningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kravspecifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lösningförslag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Intressentanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kommunikationsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nulägesanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lönsamhetsanalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Milstolpeplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tidsplan för förberedelserna	Milstolpar	Tid	
	<input type="checkbox"/> Projektet initierat <input type="checkbox"/> Förstudien klar		
Organisation och bemanning under förberedelserna			
Budget för förberedelserna			
Direktivet godkänt av		Datum	
Bilagor			

► ProjectBase – direktiv för förstudie.

Villkor för resurskontrakt

ProjectBase – Resurskontrakt

Projektnamn	
Projektägare/Beställare	
Projektledare	

Resurs <i>Namn på den som resurskontraktet avser.</i>			
Tillhörighet <i>Avdelning eller enhet som resursen tillhör.</i>			
Uppgift <i>Beskrivning av det som resursen ska utföra i projektet.</i>			
Period <i>Start- och slutdatum för uppdraget.</i>	Start	Slut	
Arbetstid <i>Heltid, deltid eller annan överenskommelse.</i>	Dagar per vecka	Timmar per dag	Annat
Kostnad <i>Arvode eller annan ersättning för resursen.</i>	Dagarvode	Timmarvode	Fast pris

Godkänt	Namn	Datum
Resursägare <i>Närmaste chef eller annan beslutsfattare.</i>		
Resurs		
Projektledare		

► Resurskontrakt som reglerar villkor mellan ett projekt, en medarbetare och dennas chef.

Kalkylmall för en aktivitet

AKTIVITETSKALKYL			
Aktivitet:		Aktivitetsnummer:	
Projekt:			
Aktivitetstart:		Aktivitetsslut:	
Egna resurser / Projektgruppen	Kostnad/timme inkl. sociala avgifter:	Timmar:	Totalt:
Projektledare			
Delprojektledare			
Administratör			
Specialist			
Specialist			
Summa:			
Externt köpta tjänster	Kostnad per timme:	Timmar:	Totalt:
Konsult			
Summa:			
Lokaler och utrustning	Kostnad per vecka:	Veckor:	Totalt:
Lokalhyra			
Utrustning, it m.m.			
Hyra av utrustning			
Summa:			
Material	Kostnad per enhet:	Antal:	Totalt:
Förbrukningsmaterial			
Förbrukningsmaterial			
Summa:			
Investeringar	Kostnad:	Avskrivning:	Belastar aktiviteten:
Summa:			
Resekostnader			
Milersättning, parkering			
Biljetter, taxi			
Logi			
Traktamenten			
Summa:			
Kapitalkostnad	% per vecka på nedlagt arbete och utlägg		
Summa kalkylerad aktivitetskostnad =			

► Kalkylmall som innefattar olika kostnadsslag som kan uppstå vid genomförandet av en aktivitet.

Protokoll för projektavslut

Projektets namn			
Projektägaren/sponsor			
Projektledare			
Projektet avstämt enligt projektplanen	<i>Utfört</i>	<i>Datum</i>	<i>Kommentar</i>
	<input type="checkbox"/>		
Resultatet avstämt enligt kravspecifikation	<input type="checkbox"/>		
Projektgruppen avvecklad	<input type="checkbox"/>		
Kostnader bokförda och godkända	<input type="checkbox"/>		
Återstående aktiviteter överförs till	<i>Aktiviteter</i>		<i>Datum</i>
	<input type="checkbox"/> Nytt projekt <input type="checkbox"/> Förvaltningsorganisation		
Tidpunkt för uppföljning av effektmål	<i>Plats</i>		<i>Datum</i>
Kommentarer och orsak, om projektet avbröts i förtid			
Projektledaren har beviljats ansvarsfrihet	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Ja, efter att återstående aktiviteter avslutats eller överförts. <input type="checkbox"/> Nej		
Direktivet godkänt av			<i>Datum</i>
Bilagor	<input type="checkbox"/> Slutrapport <input type="checkbox"/> Efterkalkyl <input type="checkbox"/> Plan för uppföljning <input type="checkbox"/> Plan för förvaltning <input type="checkbox"/> Garantiåtagande		

► Protokoll för projektavslut.