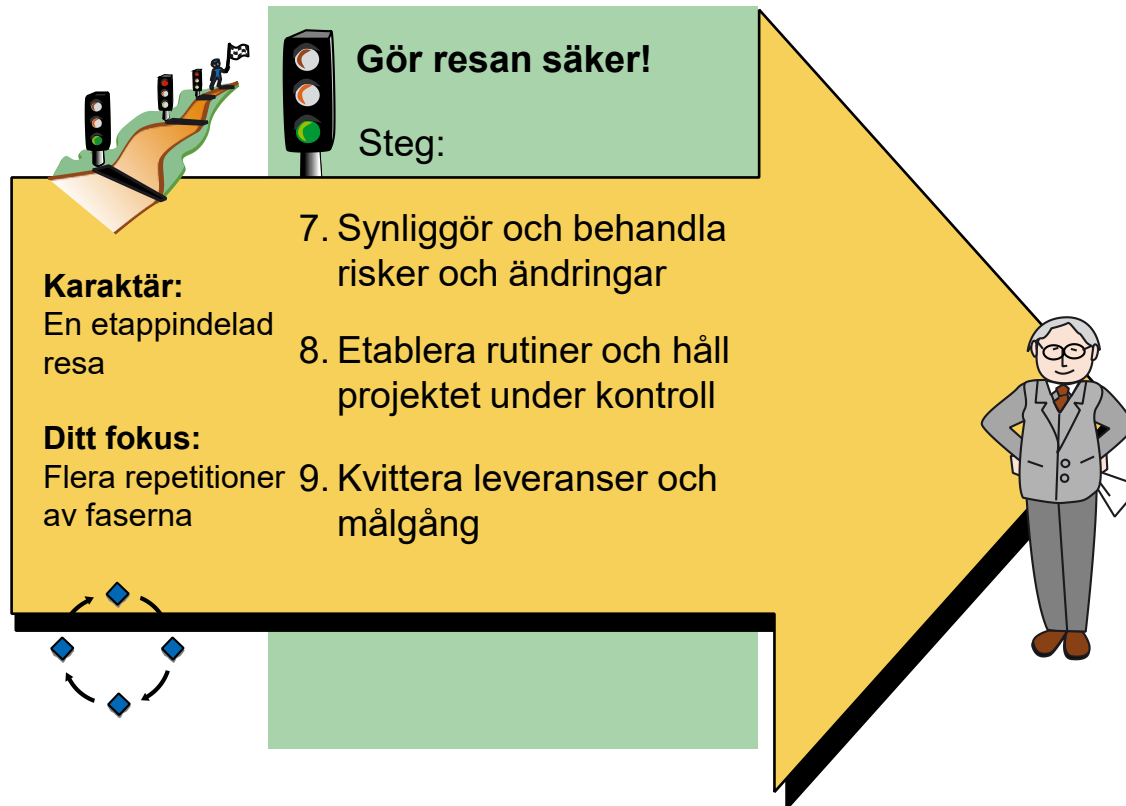


Kapitel 4

Kontroll och uppföljning

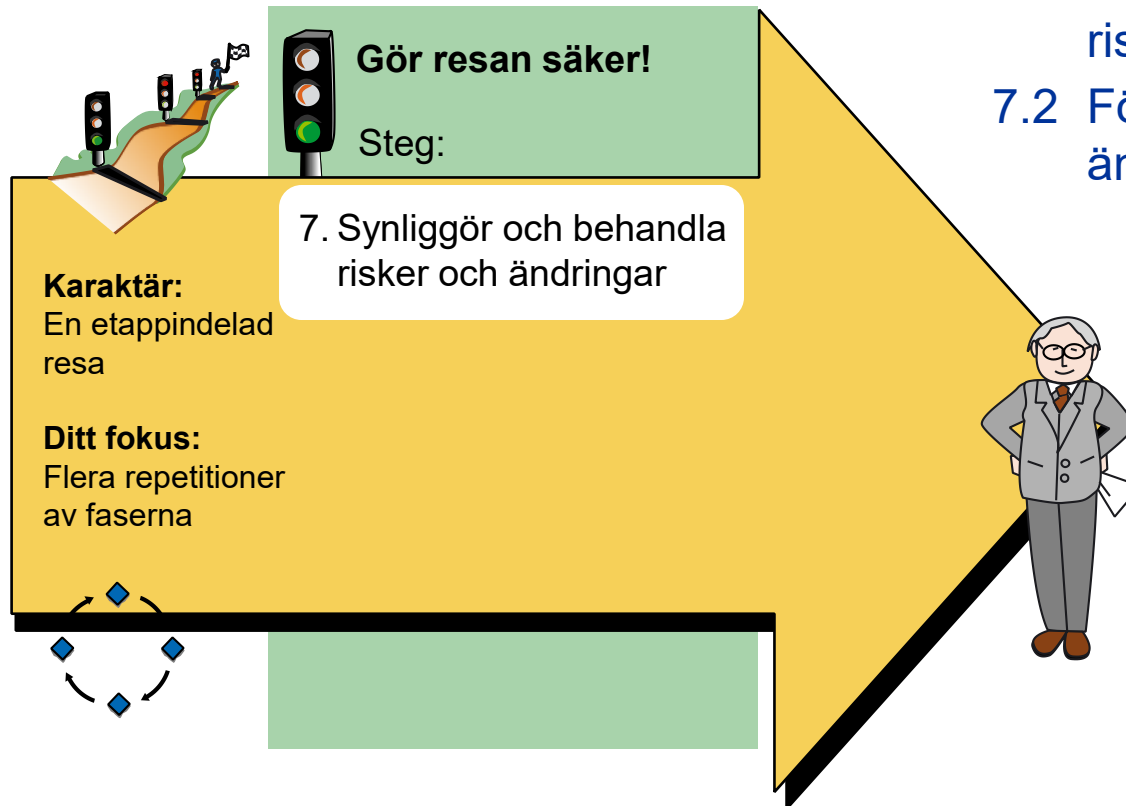
Utforma och använd ditt kontrollsystem för att driva projektet i mål.



Projekt i grönt

Steg 7 har två delsteg:

- 7.1 Identifiera och hantera riskerna i projektet
- 7.2 Följ upp och håll kontroll över ändringarna

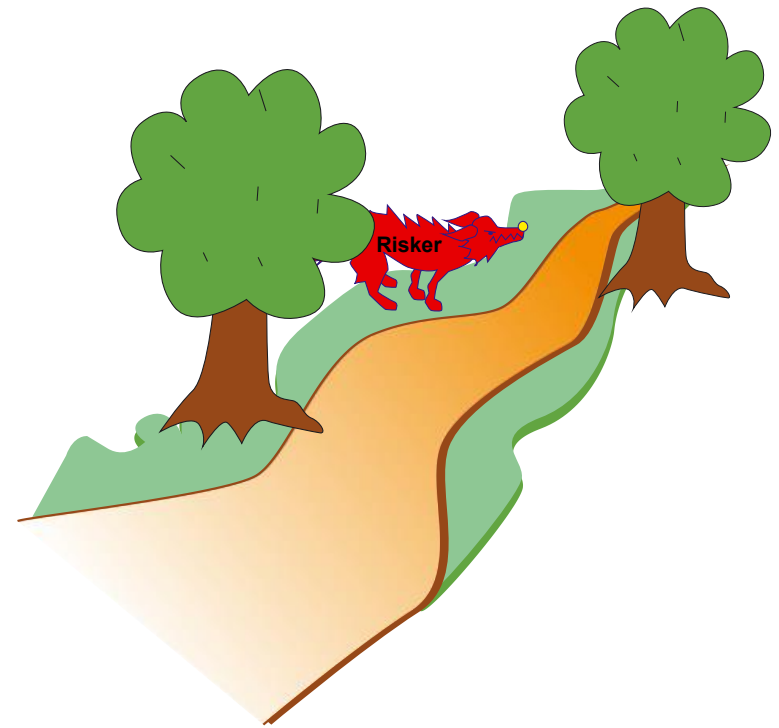


Steg 7.1 – Identifiera och hantera riskerna

Risker är en av de vargar som lurar i skogen.

En systematisk hantering av riskerna tjänar flera syften:

- Det minskar osäkerhetskänslorna och stressnivån i laget
- Det bidrar till att förhindra destruktivt grupp beteende
- Det ökar projektets sannolikhet för framgång.



Destruktivt grupp beteende

Villkor:

- Oklara regler för styrning och administration
- Solidaritet med gruppen viktigare än syfte
- Dålig insyn i gruppens arbete från utomstående.

Följande delmoment i stödprocessen projekt motverkar destruktivt grupp beteende:

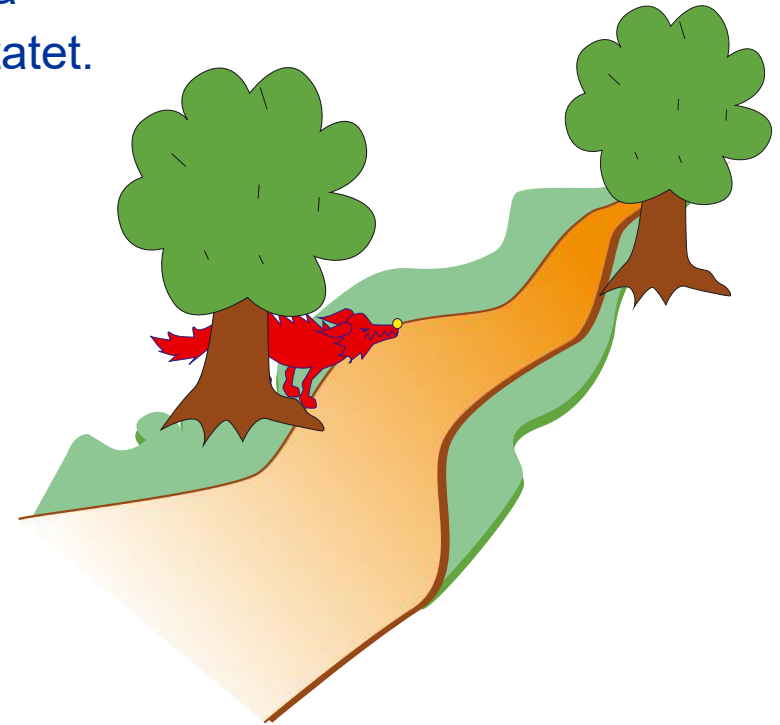
- Tydligt definierade roller och befogenheter i projektet
- Ett gemensamt mål som alla förbundit sig att verka för
- Etappindelning med återkommande översyn från utomstående.



Process för riskhantering

Processen för riskhantering innehåller följande fyra delsteg:

- Identifiera potentiella risker
- Utvärdera riskerna och rangordna dem
- Utforma åtgärder som kan reducera riskerna
- Implementera åtgärderna och följ upp resultatet.



Identifiera potentiella risker

Vanligtvis brukar:

- Risker relaterade till marknaden underskattas
- Risker relaterade till sociala faktorer underskattas
- Risker relaterade till teknik överskattas.

Risikanalysen bör täcka projektets alla sektorer.
Lär av historien. Vissa risker är kroniska.

Börja med att skapa en bruttolista över alla tänkbara risker.



Tips:

Likväl som det finns risker som man vill undvika finns det chanser vilka man bör förbereda sig för att kunna ta.
Komplettera därför gärna risikanalysen med en chansanalys.

Utvärdera riskerna och rangordna dem

Risker kan rangordnas genom att beräkna ett risktal. Den vanligaste metoden är successiv-metoden där risktalet erhålls på följande sätt:

1. Uppskatta konsekvensen av att en risk/chans inträffar på en skala från 1 till 10. Där 1 innebär försumbar konsekvens.
2. Uppskatta sannolikheten för att risken/chansen skall inträffa på samma sätt
3. Risktalet utgörs sedan av produkten av dessa bägge tal
4. Fastställ sedan vilket risktal som skall accepteras.

Händelse	Konsekvens	Sannolikhet	Risktal
	8	6	48
	2	3	6

Utforma åtgärder som kan reducera riskerna

Risker kan reduceras på två principiellt olika sätt:

- Reducera konsekvensen av att det inträffar
- Reducera sannolikheten för att det inträffar.

Försök att tillämpa båda.

Avtala om att få hyra testutrustning från någon som redan har (som en backup).

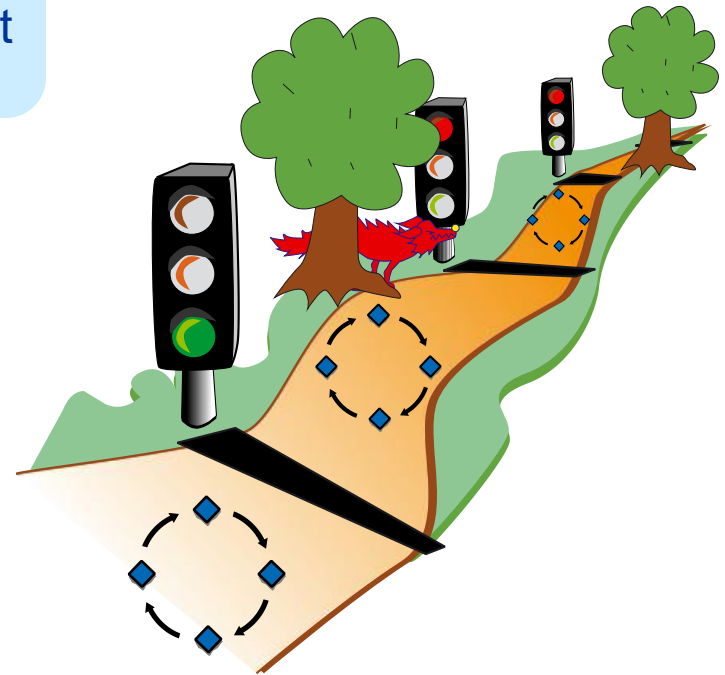
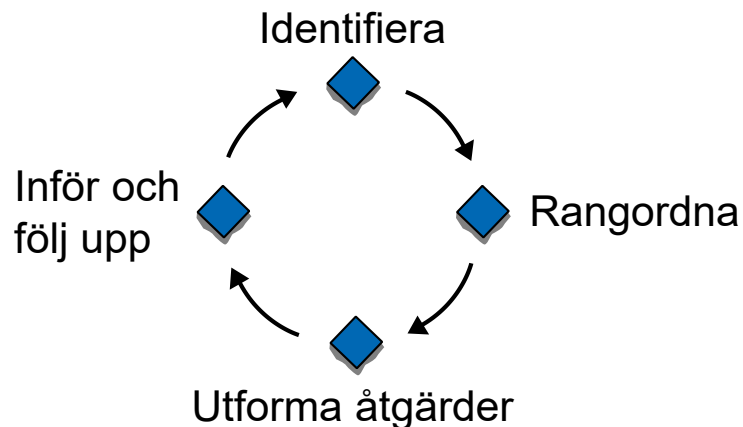
Skriv bättre kontrakt med leverantören. Vite vid försenad leverans, bonus vid för tidig.



Händelse	Konsekvens	Sannolikhet	Risktal
Försenad testutrustning	8 (4)	6 (3)	48 (12)

Implementera åtgärderna och följ upp resultatet

- Bäst resultat erhålls sedan om åtgärderna arbetas in i den ordinarie planen.
- Genom att följa upp och kontrollera resultatet bereder du väg för återkommande och regelbunden riskbehandling. Principerna enligt Demingcirkeln gäller i högsta grad även här.
- Riskhanteringen kan med fördel upprepas en gång per etapp:



Steg 7.2 – Följ upp och håll kontroll över ändringarna

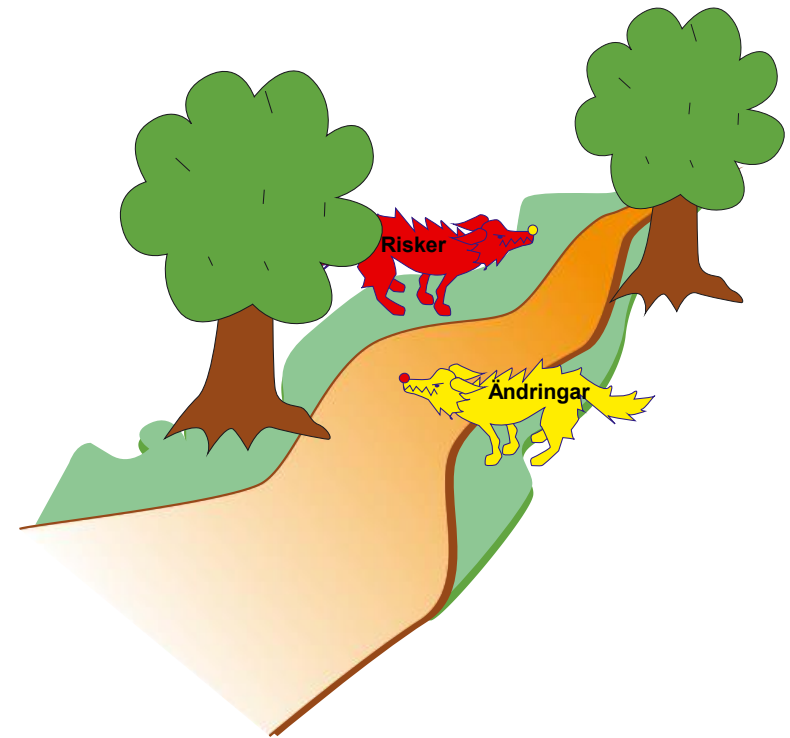
Vi definierar ändringar som förändringar i:

- Produkten eller produktspecifikationen
- Projektdefinitionen eller projektplanen
- Laget eller dess sammansättning.

Den vanligaste orsaken till ändring är WIBNI !

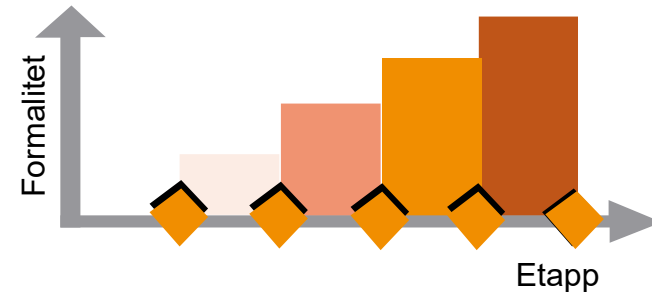
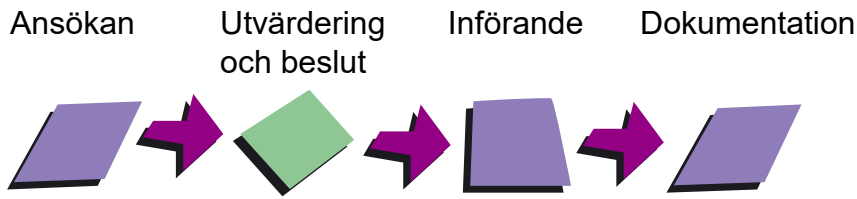
Svårigheten med att upprätthålla disciplin med att hantera ändringar ligger i att:

- Den totala konsekvensen av ändringen är svårbedömd och underskattas
- Den ackumulerande effekten glöms bort
- Det som är perfekt från mitt perspektiv kan vara katastrof från ditt.



WIBNI – Wouldn't it be nice if...

Inför en ändringsrutin

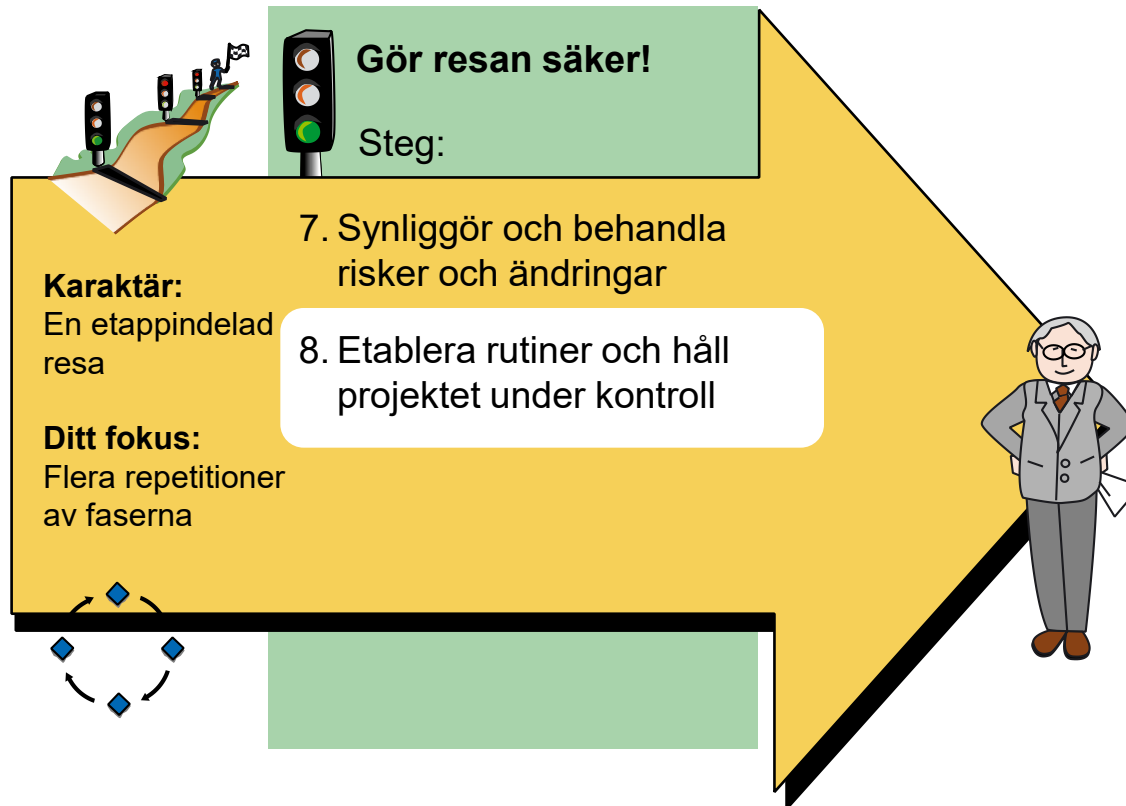


En ändringsrutin kan skapas genom att besvara följande nio frågor:

1. Vem får ansöka?
2. Var ansöker man?
3. Hur ansöker man?
4. Vilka fattar beslut om införande?
5. När fattas beslut?
6. Vilka kriterier används?
7. Hur sker information om beslut?
8. Hur dokumenteras besluten?
9. Var arkiveras materialet?

- I början av projektet bör rutinen vara informell för att sedan successivt bli mera formell allt eftersom konsekvensen av en ändring ökar.

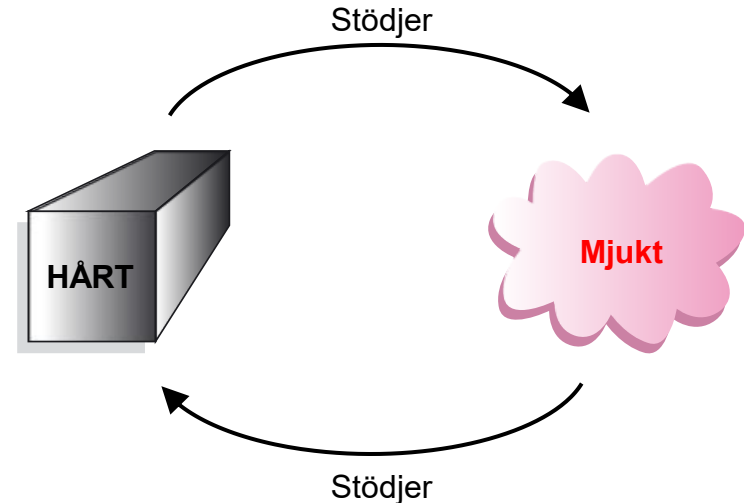
Etablera en infrastruktur



Varför infrastruktur?

Infrastrukturen har till syfte att följa upp och hantera:

- Risker och ändringar
- Resultat
- Resursförbrukning
- Förvärvat kunskap
- Kundvärdet i produkten
- Affären.

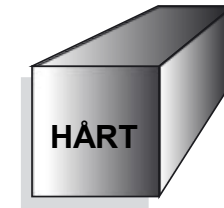


I stödprocessen projekt utformas det formella eller hårda kontrollsystemet och i stödprocessen lag det informella eller mjuka kontrollsystemet. Bägge behövs eftersom de stödjer varandra.

Formellt kontrollsystem

De viktigaste elementen i det formella kontrollsystemet är:

- Möten
- Projektbostad
- Rutiner
- Rapporter
- Ekonomisystemet.



De olika elementen stödjer varandra och samverkar även med det informella kontrollsystemet

Problem med det formella kontrollsystemet

Det formella kontrollsystemet kräver en viss mängd administration vilket kan gör det svårt att få det att fungera i praktiken.

Tänk därför på att:

- Hålla rapporter och rutiner till ett minimum
- Gör dem så enkla som möjligt
- Samla inte in information som ingen använder
- Ge kontinuerligt återkoppling.



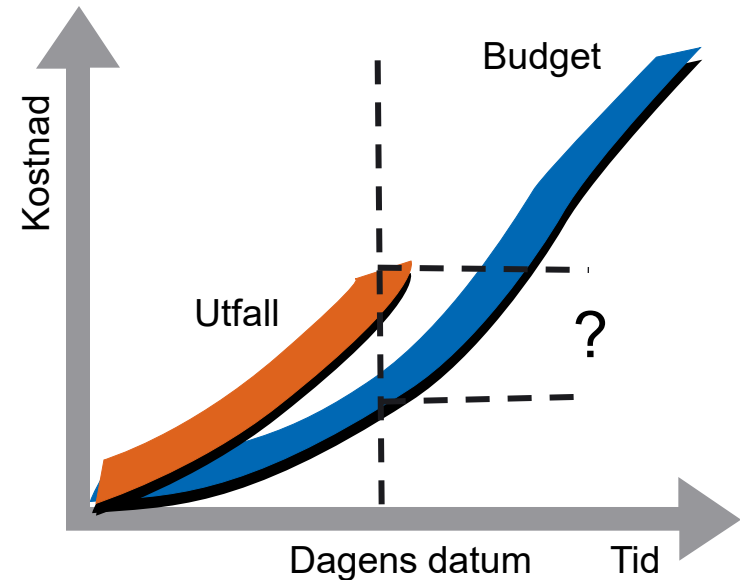
Undvik att bli ett "svart hål" där informationen går in utan att man kan se hur den utnyttjas eller kommer till nytta.

Uppföljning av resursförbrukning

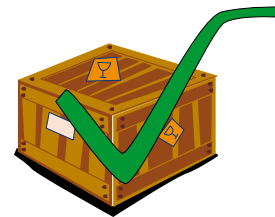
Uppföljning av resursförbrukning är svårt. Om utfallet överstiger budget kan det bero på att:

- Projektet har blivit dyrare än budgeterat
- Mer resultat har producerats än vad som budgeterats.

Försök därför istället att budgetera och följa upp tid och kostnad mot leveranser.



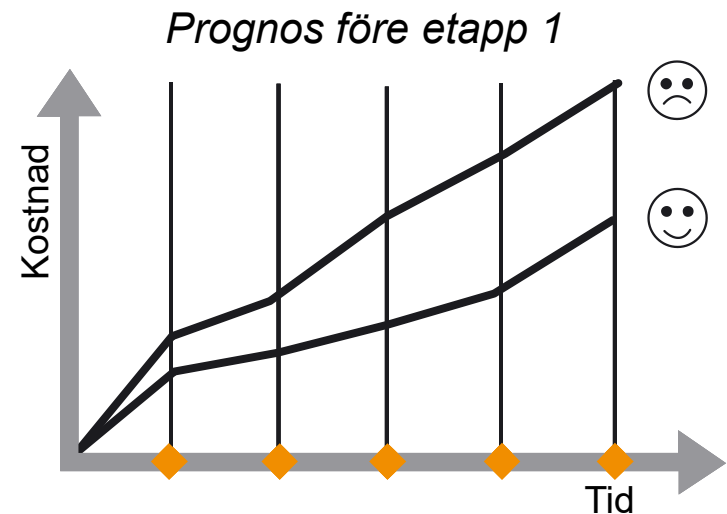
Leveranser är projektets enda fasta punkt!



Uppföljning kopplas till etappindelningen

Uppföljningen bör kopplas till följande tre centrala begrepp:

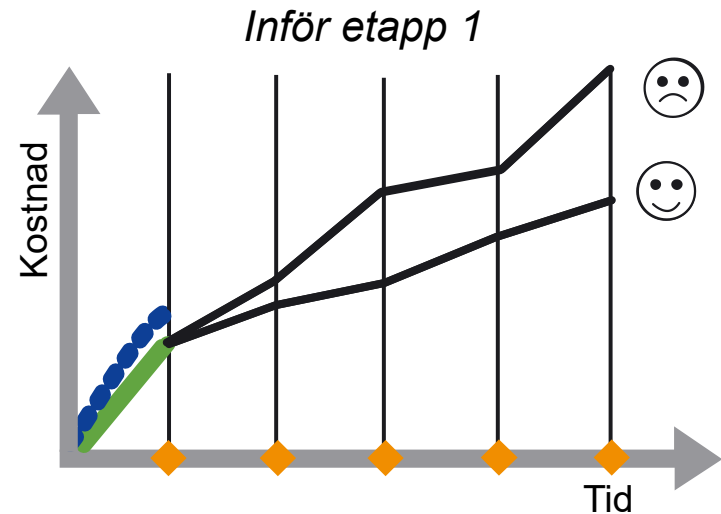
- Förmågan att innehålla etapper
- Förmågan att successivt öka precisionen i uppskattningar av resursförbrukning
- Förmågan att genomföra projektet så att affären förbättras.



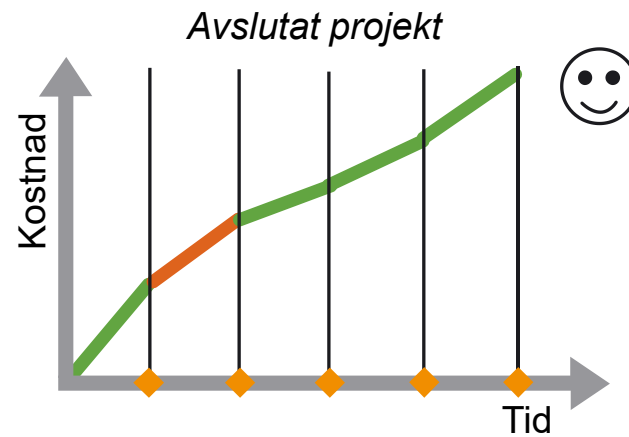
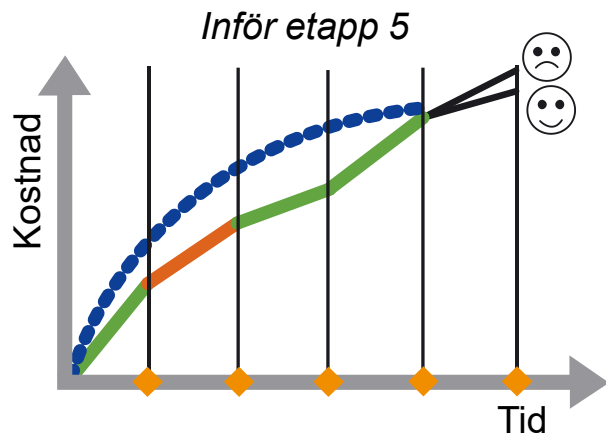
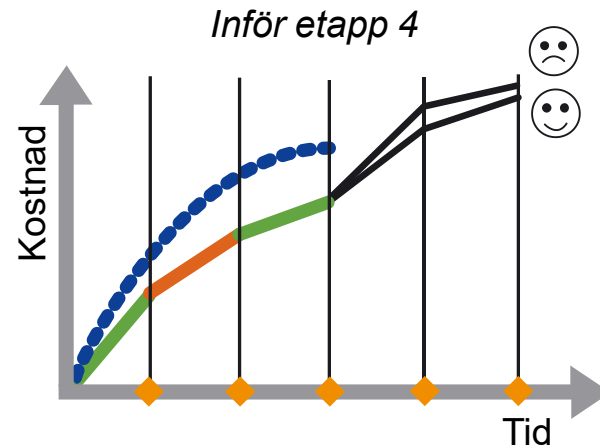
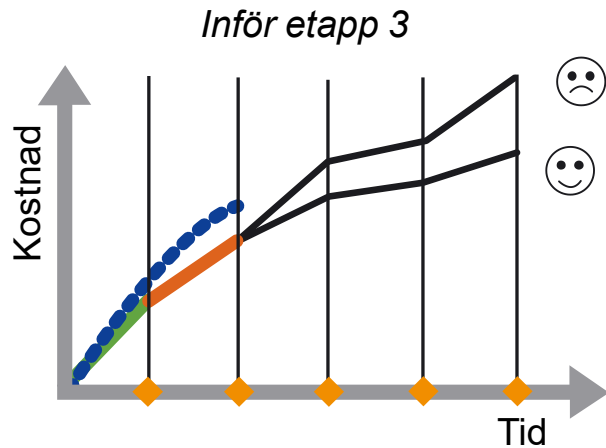
Uppföljning kopplas till etappindelningen

I diagrammet:

- Grön linje betyder att etappen nått målet avseende innehåll, kvalitet och resursförbrukning
- Har osäkerheten för hela projektet reducerats
- Blå linje markerar gjorda åtaganden vilka inte kan stoppas.



Uppföljning kopplas till etappindelningen



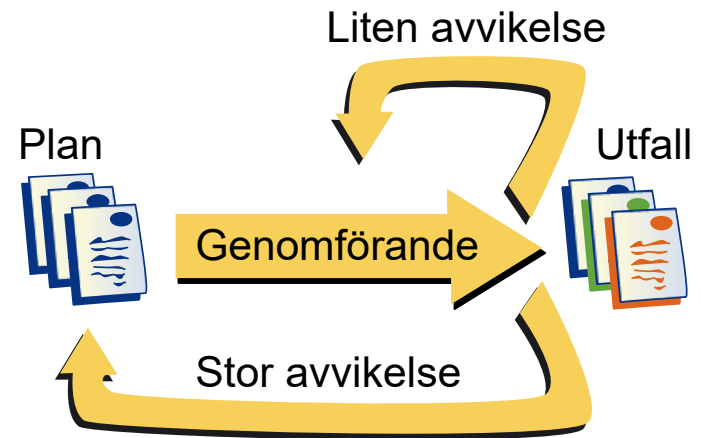
Hantering av avvikelser

Små avvikelser mellan utfall och plan bör hanteras inom befintlig plan.

Stora avvikelser kan kräva omplanering.

Tänk på att:

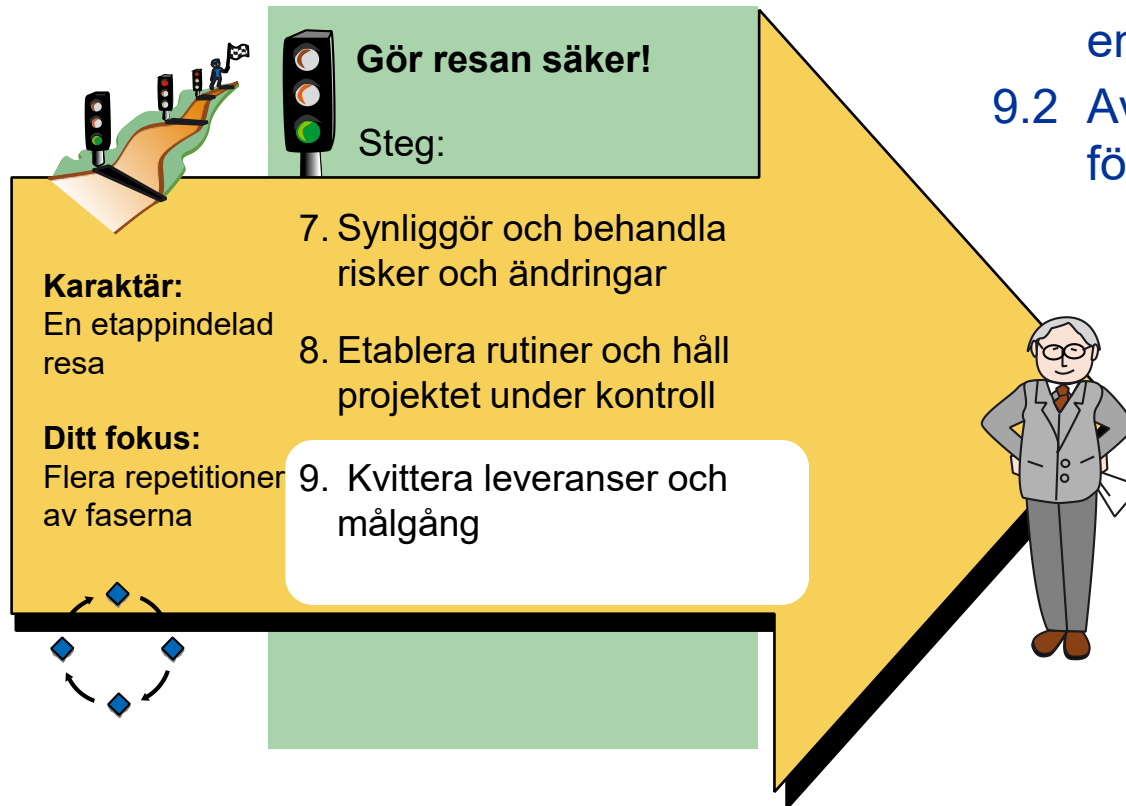
- Upprepat antal omplaneringar leder till att förtroendet för planerna förloras
- Hantera omplaneringar i samband med etapp mål
- Tvingas du ofta till omplanering bör du se över etappindelningen.



Projekt i grönt

Steg 9 har två delsteg:

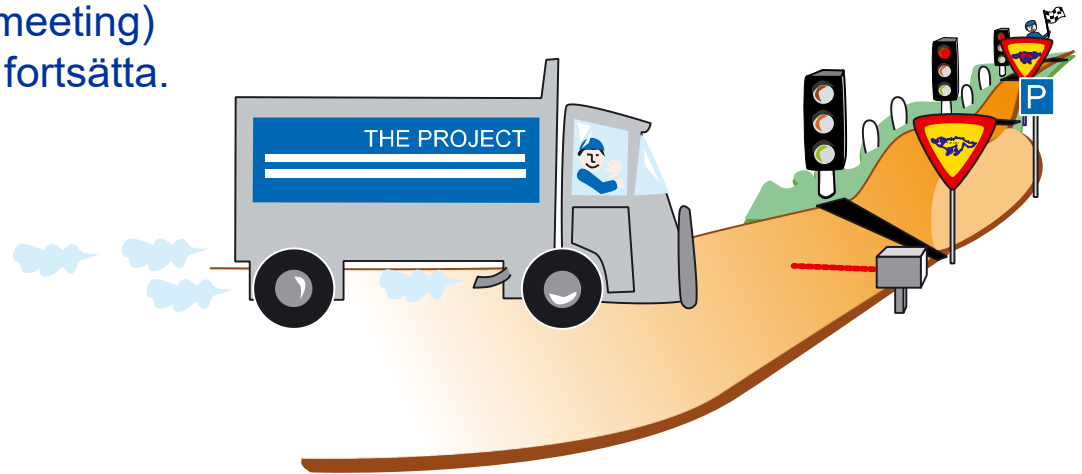
- 9.1 Avsluta en etapp och påbörja en ny
- 9.2 Avsluta hela projektet och förmedla förvärvad kunskap



Steg 9.1 – Avsluta en etapp och påbörja en ny

Avsluta varje etapp genom att:

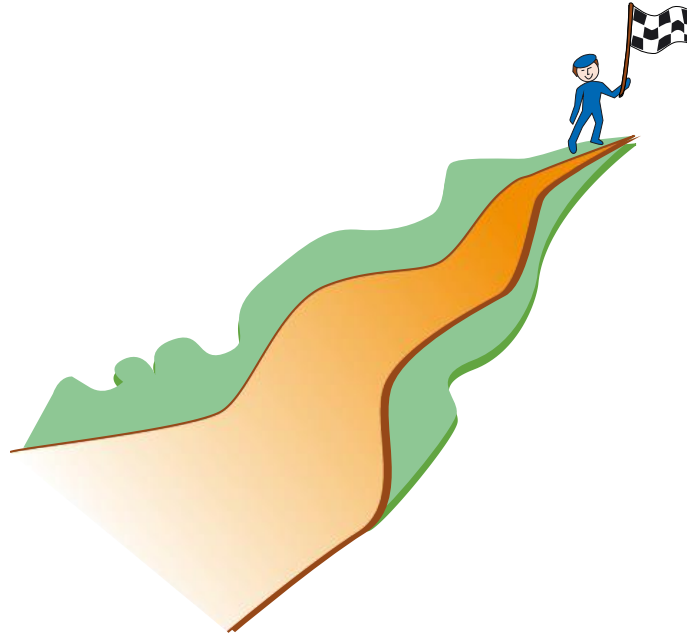
- Följa upp att alla leveranser blivit godkända
- Uppdatera projektdefinitionen
- Uppdatera översiktsplanen
- Se över etappindelningen
- Ta fram en detaljplan för kommande etapp
- Se över riskerna
- Se över projektets kontrollsystem
- Sammanställa en slutrapport över etappen
- Genomföra ett etappmöte (Gate meeting)
- Få beställarens godkännande att fortsätta.



Steg 9.2 – Avsluta hela projektet och förmedla förvärvad kunskap

Avsluta hela projektet genom att:

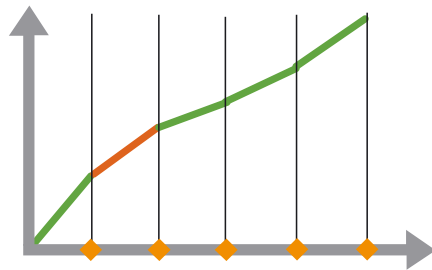
- Återföra gjorda erfarenheter till organisationen
- Göra en tydlig överföring av ansvaret till linjen
- Rensa och sammanställa dokumentationen för framtida bruk
- Göra ett tydligt avslut med beställaren.



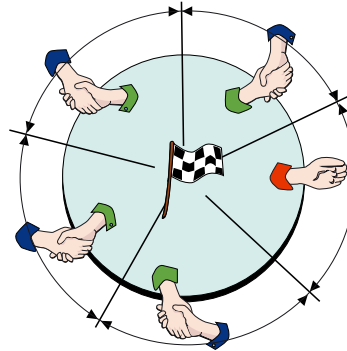
Den slutgiltiga domen

- Som projektledare vill man bli bedömd på:

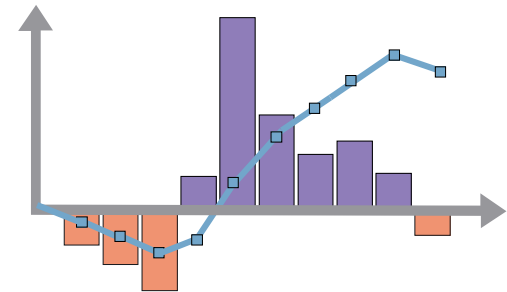
Förmågan att genomföra projektet



Överlämnandet till organisationen



Affären som skapades



Tips

Samla troféer! Intyg underskrivet av beställaren som verifierar att projektet har genomförts och avslutats på ett framgångsrikt sätt.