

Værktøjskasse til Projektledelse

Indledning

Dette sæt dokumenter indeholder de værktøjer i 'Grundbog i Projektledelse' og 'Projektstyring med enkle midler', som har form af skema eller checkliste. Værktøjerne er i Word format og kan kopieres til brug. Nogle af skemaerne er placeret i særskilt dokument af hensyn til deres opsætning.

Indholdsfortegnelse

Projektets portræt
Projektets udfordringer
Opdragsgivers projektformulering
Projektplan
Projektets styringsmappe
Interessentanalyse
Forandringsopgaven
Omverdensplan
Kommunikationsplan
Koordinations- og styringstidsplan
Milepælsplan
Beskrivelse af milepæl
Beskrivelse af hovedaktivitet
Arbejdsplan
Usikkerhedsanalyse
Issue Management
Opmærksomhedsområder
Organisationsdesign
Mødereferatskema
Vurdering af arbejdsgruppens kultur
Projektjournal
Ændringslogbog
Ressourceplan for person
Statusrapport

Projektets portræt

Nedenfor vises de fire sider af projektets portræt som skemaer til udfyldelse. For hver karakteristik angives et tal på skalaen 1-5. For hvert skema samles disse tal til ét tal - enten ved en vurdering, hvor man kan vægte enkelttallene eller ved en simpel gennemsnitsberegning. Ved vurderingen kan man notere eventuelle begrundelser og uddybninger af særkendet.

De 4 tal overføres til portrætbilledet og portrætfirkanten tegnes. Derpå drøftes billedet og de foranstaltninger det giver anledning til mht. projektets scope, fremgangsmåde, organisering mm.

Se Grundbog i Projektledelse 8. udgave
Se Grundbog i Projektledelse 9. udgave

Metodeblad A1.1
Metodeblad A 1.1

Projektets udfordringer

Skemaet bruges ved analysen af det enkelte projekt og i dets felter beskrives de aktuelle og setekomplekse forhold, baseret på granskning og analyse af projektet og dets omverden. Beskrivelsen udføres af projektgruppen - gerne sammen med projektejeren/beslutningsgruppen. Derefter analyseres og vurderes udsagnene om projektets kompleksitet for at udpege de udfordringer, som de rummer. Udfordringer kan være såvel negative ved at være risici som positive ved at være potentielle muligheder. Hver udfordring analyseres ved at

- Undersøge dens alvorlighed. I hvilken grad truer den projektets succes, muligheden for acceptabelt resultat, acceptabel økonomi hhv. acceptabel gennemførelsestid? Eller i hvilken grad beforder den de samme ting?
- Undersøge mulighederne for at bearbejde udfordringen. Hvordan og hvornår kan den afklares og med hvilken sandsynlighed for acceptabelt resultat?
- Beskrive den usikkerhed som udfordringen påfører projektet og hvor længe den usikkerhed vil være til stede.

Det kan gøres i udfordringsskemaet og derefter kan udfordringerne prioriteres og ordnes til brug ved formning af projektet, tilrettelægning af fremgangsmåden samt tilrettelægning af ledelse og styring af projektet.

Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave

Metodeblad A2.3

Projektets kompleksitet	Projekt:	Dato:		
Generelt				
Mangfoldighed	Spændinger	Forandringer	Ustabilitet	Uigennemsigthed
Det tekniske billede				
Mangfoldighed	Spændinger	Forandringer	Ustabilitet	Uigennemsigthed
Forretningsbilledet				
Mangfoldighed	Spændinger	Forandringer	Ustabilitet	Uigennemsigthed
Det organisatoriske billede Beskrives for hver enkelt interessent – ex. produktbrugere og –ejere, projektets ejere og sponsorer, godkendende instanser, naboer, ressourceydere, projektparter.				
Mangfoldighed	Spændinger	Forandringer	Ustabilitet	Uigennemsigthed

Projektets udfordringer	Projekt:			Dato:
Portræt-element	Beskrivelse af specifikke forhold	Afledt udfordring og usikkerhed	Vigtighed	Konsekvens m.h.t. projekt og fremgangsmåde
Tekniske billede				
Forretnings-billede				
Organisatoriske billede				
Politiske billede				

Opdragsgivers projektformulering

Projektformuleringen præciserer forholdene omkring selve opgaven, bl.a. hvad der ønskes opnået, opgavens forudsætninger, og de bærende ideer (idegrundlag) for opgavens løsning. Den beskriver også grundlaget for projektet. Sædvanligvis indeholder projektformuleringen ikke noget om, hvordan projektet skal gribes an. Det gør til gengæld projektplanen.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.2
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.2
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 5.1

Disposition for projektformuleringen

1. Projektopgaven

1.1 Projektopgaven

1.1.1 Opgavebeskrivelse

- Projektopgaven i hovedtræk
- Problemstillingens baggrund, aktualitet og karakter
- Projektets placering i en samlet strategi/plan
- Den foretagne afgrænsning af projektet
- De forudsætninger der ligger til grund for den beskrevne problemstilling og afgrænsningen

1.1.2 Idegrundlag

- Den bærende ide med projektet og bærende ideer i løsningen/produktet
- Salgsargumenter for projektets produkt. Konkurrencemæssigt særpræg.
- Positioneringsegenskaber

Idegrundlaget findes og formuleres ofte senere i projektforløbet - måske i forbindelse med udvikling af løsningskonceptet

1.1.3 Målbeskrivelse

- Produktets mission og nyttemål og de ønskede virkninger af at have projektresultatet (forretningsmæssigt, driftsmæssigt, økonomisk, servicemæssigt etc.)
- Succeskriterier
- Første vurdering af cost og benefit, lønsomhed
- Ønsket tidspunkt for idriftsættelse/ibrugtagning/levering og for opnåelse af nyttevirkninger
- Økonomisk ramme og ressourceramme for projektet

1.1.4 Forandringsopgaven

- Et første billede af forandringens omfang og mulige konsekvenser

1.2 Interessenterne

- De vigtigste interessenter
- Deres interesser og betydning for resultatet

1.3 Omgivelserne

- De vigtigste elementer og forhold i omverdenen
- Beskrivelse af de væsentligste sammenhænge og grænseflader

1.4 Opmærksomhedsområder

- Usikkerheder
- Spændingsfelter
- Kritiske forudsætninger

2. Fremgangsmåde

- Eventuel strategi. Faser, beslutningspunkter
- Hovedterminer

3. Organisering

- Projektets tilknytning (forankring) til basisorganisationen.
Projektansvarlig chef, beslutningsorganer
 - Projektledelse
 - Nøglepersoner
4. Ressourcer
- Ressourcebudget (-ramme)
 - Faciliteter
 - Bevilget budget
5. Ledelse og styring
- Krav til styring og rapportering

Projektplan

Projektplanen fremkommer ved at udbygge projektformuleringen med beskrivelsen af fremgangsmåde og organisation for projektet. Elementerne i 5x5-modellen kan anvendes som indholdsfortegnelse (disposition) for projektplanen – med praktisk tilpasning til det enkelte projekt (eller type projekt).

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.2
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.2
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 5.1

Disposition for projektplanen

1. Projektet
 - 1.1 Projektopgaven
 - 1.2 Interessenter
 - 1.3 Omgivelser
 - 1.4 Opmærksomhedsområder
2. Fremgangsmåde og plan
 - 2.1 Projektets struktur, indsatsområder
 - 2.2 Hovedplan og koordinations- og styringstidsplan
 - 2.3 Arbejdsplaner
3. Organisering og samvirke
 - 3.1 Organisation
 - 3.2 Kommunikation, intern
 - 3.3 Kommunikation, eksternt
4. Ressourcer
 - 4.1 Arbejdsindsats, budget og plan
 - 4.2 Projektets økonomi, omkostningsbudget, investeringsbudget
 - 4.3 Faciliteter og udstyr
 - 4.4 Materialer, budget og plan
5. Ledelse og styring
 - 5.1 Styringsprocedurer
6. Læring

Projektets styringsmappe

Styringsmappen fremkommer ved at omdanne projektplanen til et arkiv med samme inddeling som planen og udvidet med "mapper" til de dokumenter, som fremkommer i projektets løb.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.2
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.2

Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave Kapitel 5.10.2

Disposition for styringsmappen

1. Projektet
 - 1.1 Projektopgaven
 - 1.2 Interessenter
 - 1.3 Omgivelser
 - 1.4 Opmærksomhedsområder
2. Fremgangsmåde og plan
 - 2.1 Projektets struktur, indsatsområder
 - 2.2 Hovedplan og koordinations- og styringstidsplan
 - 2.3 Arbejdsplaner
3. Organisering og samvirke
 - 3.1 Organisation. Struktur, funktioner og roller. Bemanding og opgavefordeling. Navne- og adresselister
 - 3.2 Kommunikation, intern. Mødesystem, opslagstavle, issues, mødeindkaldelser og -referater
 - 3.3 Kommunikation, ekstern. Informationsplan og informationsmateriale. Korrespondance
4. Ressourcer
 - 4.1 Arbejdsindsats, budget og plan
 - 4.2 Projektets økonomi, omkostningsbudget, investeringsbudget
 - 4.3 Faciliteter og udstyr
 - 4.4 Materialer, budget og plan
5. Ledelse og styring
 - 5.1 Styringsprocedurer
 - 5.2 Logbøger vedrørende projektet, produktet, implementeringen og projektforløbet
 - 5.3 Ledelsesrapporter. Beslutningsoplæg, ledelsesrapporter, scorecard
6. Læring

Interessentanalyse

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.4
Se Grundbog i Projektledelse,). udgave	Metodeblad A2.4
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 5.3

Positionsanalyse

Beskrivelse af interessenternes indstilling til projektet – deres position.

Interesseområde

Hvilke dele af projektet og dets produkt vil berøre interessenten? Hvordan? Hvilke forandringer medfører projektets produkt?

Hvad er interessenten selv interesseret i – vedr. projektets forløb hhv. produktet?

Forståelse af projektet

Hvilken forståelse har interessenten for projektets værdi eller nødvendighed?

Hvilken forståelse har interessenten for løsningernes rigtighed?

Hvilken opfattelse har interessenten af projektets konsekvenser?

Oplevet bidrags-/belønningsbalance

Hvad leverer projektet til interessenten og hvad ønsker interessenten?

Hvilket udbytte vil interessenten få af projektet? Hvordan oplever interessenten selv dette?

Hvilke ulemper og omkostninger påføres interessenten? Hvad er interessentens egen oplevelse heraf?

Hvor rigtig er interessentens opfattelse af leverance, udbytte og ulemper hhv. omkostninger?

Indstilling til projektet. Motiver

Hvilken indstilling har interessenten til projektet og dets produkt?

Hvilke motiver ligger bag holdningen?

Hvilke misforståelser er der i dette forhold?

Kraft/magt

Hvilken magt og indflydelse har interessenten – direkte eller indirekte?

Hvilken betydning har interessenten for projektets forløb, resultater og succes?

Hvordan kan interessenten påvirke projektet?

Forventninger om indflydelse

Hvilke forventninger har interessenten om medvirke og indflydelse?

Syn på øvrige interessenter

Hvilket syn har interessenten på de andre interessenter?

Spændinger og sympatier mellem interessenter?

Hvilke relationer mellem interessenter kan blive til alliancer?

Hvem påvirker hvem? Hvem lytter, hvem er meningsdannere?

Konfliktadfærd

Hvordan agerer interessenten i spændingssituationer, hvor der skal træffes beslutninger sammen med andre interessenter?

Hvilke aktiviteter kan interessenten tænkes at udfolde? Opinionsdannelse, støttende aktiviteter, modarbejdende aktiviteter?

Mulige bidrag

Hvilke ydelser kan interessenten levere til projektet?

Hvilke ydelser er interessenten parat til at levere?

Positionsanalysen kan fastholdes i skema Interessentanalyse (særskilt dokument) . Et oversigtligt billede af interessenternes position kan beskrives i de nedenstående matricer. I begge matricer placeres interessenterne i den relevante rubrik. Derpå gennemføres overvejelserne om fornøden påvirkning af hver interessent og måden hvorpå det kan gøres, samt overvejelserne om interessentens indflydelse på projektets forløb og resultater og dertil knyttet inddragelse af interessenten i projektarbejdet.

	Projekt:	Dato:
Interessentens indflydelse og magt (indflydelse på projektets succes)		
Stor	I nogen grad	Lille

	Projekt:	Dato:	
Forandringens virkning for interessenten	Interessentens holdning til forandringen		
	Negativ. Modstand	Passiv. Afventende	Positiv. Engageret
Meget omfattende			
En del forandringer			
Ringe			

Forandringsopgaven

Forandringsanalysen skal levere et billede af den forandring, som projektet medfører for interessenten samt et billede af den forankring, som skal opnås hos interessenten. Forandringsopgaven beskrives i skemaet. De hertil knyttede spørgsmål er:

- Hvilken forståelse har interessenten af disse forandringer og af hvad de kræver?
- Hvilken indstilling har interessenten til disse forandringer? Hvordan er den aktuelle accept og forankring? Hvordan vil interessenten reagere?
- Hvilken indsats vil disse forandringer kræve af interessenten?
- Hvilket potentiale har interessenten m.h.t. at gennemføre forandringerne?

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave

Metodeblad A2.10

Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave

Metodeblad A2.9

Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave

Kapitel 5.5.4

Forandringsopgaven		Projekt:	Dato:
Interessent:			
Forandring: Fra nu til fremtid			
Element	Nu	Fremtid	
<i>Produkt</i> Funktioner Features, egenskaber Anvendelse Vedligeholdelse Bortskaffelse			
<i>Arbejdsprocesser</i> Arbejdsopgaver Arbejdsvilkår Arbejds miljø			
<i>Systemer og hjælpemidler</i> Betjening Afvigende driftssituationer Vedligeholdelse			
<i>Organisation</i> Status Relationer i arbejdssituationen			
<i>Person</i> Kompetence Adfærd Arbejdspræstationer Arbejds mæssige værdier			

Omverdensplan

Skemaer til beskrivelse af projektets relationer til omverdenen samt planlægning af dertil knyttede aktiviteter.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.1
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.1
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 5.4

Kommunikationsplan

Kommunikationsplanen er planen for den udadvendte (interessentvendte) kommunikation.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A4.5
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A4.5

Koordinations- og styringstidsplan

Koordinations- og styringstidsplanen har afsnit svarende til projektets indsatsområder. For hvert område vises milepæle og hovedaktiviteter, deres tidsplan samt deres organisering.

I skemaet indskrives den aktuelle del af kalenderen og der kan benyttes farver til markering af aktiviteterens tidsperioder i Gantt-skema delen og markering af status.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.11
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.10
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 6.2

Milepælsplan

Milepælsplanen viser milepælene i hvert indsatsområde og deres indbyrdes rækkefølge.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.11
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.10

Beskrivelse af milepæl

Skemaet anvendes til uddybende beskrivelse af milepæle.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.11
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.10
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 6.2

Beskrivelse af hovedaktivitet

Skemaet anvendes ved uddybende beskrivelse af hovedaktiviteter (opgavebeskrivelse eller arbejdsordre).

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.11
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.10

Arbejdsplan

Skemaet anvendes til listning af en arbejdsgruppes eller en persons opgaver – eller de detaljerede arbejdsopgaver i en hovedaktivitet.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A6.1
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A6.1
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 6.2

Issue Management

Skemaet anvendes til beskrivelse af issue (problemstilling og beslutningen. Logbogen anvendes til oversigt og styring af beslutninger og handling.

Nye issues skrives øverst således, at de altid står først i listen.

Ved lidt større projekter kan metodikken med fordel anvendes med et regneark eller en database.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A6.4
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A6.4

Usikkerhedsanalyse

Skemaet anvendes til analyse af usikkerheder, deres sandsynlighed og virkning.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.12
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.11
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 5.8

Opmærksomhedsområder

Skemaet anvendes til projektgruppens løbende oversigt over opmærksomhedspunkter, der enten skal holdes under observation eller handles overfor.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A2.13
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A2.3
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 5.9

Organisationsdesign

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A3.1
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A3.1

Mødereferatskema

Standardskema til mødereferater.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A4.1
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A4.1
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 4.3.2

Vurdering af arbejdsgruppens kultur

Skemaet anvendes når projektgruppen ønsker at måle deltagernes opfattelse af adfærden og kulturen i gruppen.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A4.2
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A4.2
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 2.1

Projektjournal

Skemaet anvendes til logbog over fremdrift og begivenheder. Se seneste informationer skrives øverst.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A6.5
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A6.5
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 6.4

Ændringslogbog

Ændringsblad og logbog over ønskede ændringer i projektet. De nyeste ændringer skrives øverst.

Ved lidt større projekter kan metodikken med fordel anvendes med et regneark eller en database.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A6.5
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A6.5

Ressourceplan for person

Skema til planlægning af en persons arbejdsbelastning med 3 måneders horisont (rullende plan). Skemaet bør overføres til et regneark for praktisk brug.

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A6.9
Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave	Metodeblad A 6.9
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave	Kapitel 6.3

Statusrapport

Mønster for den omfattende statusrapport fra projektledelsen-

Se Grundbog i Projektledelse, 8. udgave	Metodeblad A6.8
---	-----------------

Se Grundbog i Projektledelse, 9. udgave Metodeblad A6.8
Se Projektstyring med enkle midler, 5. udgave Kapitel 6.4

Disposition

1. Vigtige begivenheder siden sidst
2. Opfølgning fra foregående rapport
 - Punkter som er afklaret
 - Resterende punkter
3. Fundament
 - Vigtige ændringer i projektets forudsætninger, i behov og i muligheder
 - Konsekvenser for drift, anvendelse, økonomi, forretning
 - Konsekvenser for projektets indhold, mål og plan
4. Projektopgaven
 - Faglige/tekniske resultater
 - Faglige/tekniske problemer
 - Driftsøkonomi (forventet)
 - Implementering, træning
 - Forventet opfyldelse af mål og succeskriterier
5. Omgivelserne
 - Forhold vedr. systemsammenhænge
 - Forhold vedr. det fysiske miljø
 - Forhold vedr. normer og regelsæt
 - Ydre forudsætninger for projektet (i perioden hhv. forventet)
6. Interessenterne
 - Kunde/bruger. Kontakt, holdning, problemer
 - Myndigheder. Kontakt, situation
 - Leverandører/entreprenører/rådgivere. Kvalitet, terminsoverholdelse, usikkerhed
 - Andre vigtige interessenter
7. Ressourcerne
 - Planlagt hhv. faktisk indsats
 - Behov
8. Aktivitet og tid
 - Præstation, fremdrift
 - Forventet terminsoverholdelse
9. Økonomi
 - Disponeret og anvendt
 - Budgetændringer
 - Budgetoverholdelse
10. Projektorganisation
 - Bemanding hidtil
 - Kommende strukturændringer
 - Kommende bemandingsændringer
11. Kontraktforhold (kundecontrakt)
 - Afgivelser fra kontrakt
 - Aftalte kontraktændringer
 - Kommende kontraktændringer
12. Den kommende tid
 - Mankoliste
 - Vigtige begivenheder