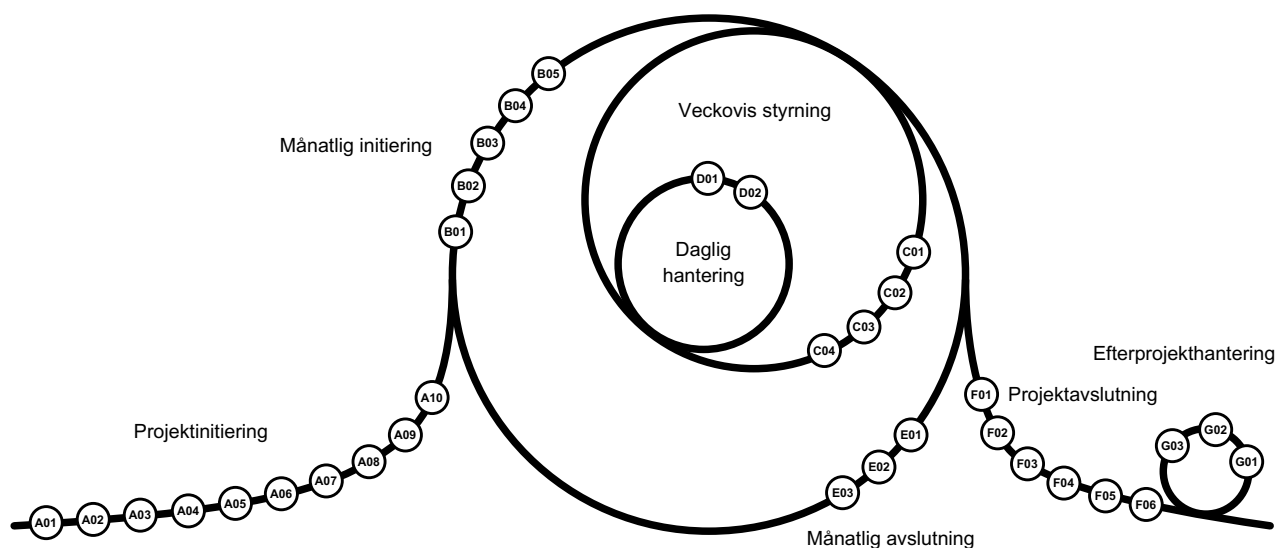


P3.express

Det minimalistiska projektledningssystemet



Detta är en nedladdningsbar version av online-manualen (<https://omimo.org/sv/>), genererad den 2026-07-02. Vänligen kontrollera webbplatsen för nyare versioner.

Denna manual får användas och distribueras fritt under Creative Commons Erkännande 4.0 International-licensen.

Co-funded by the
European Union



OMIMO medfinansieras av Europeiska unionen. De åsikter och synpunkter som uttrycks är dock endast OMIMO:s egna och återspeglar inte nödvändigtvis Europeiska unionens eller EPOS VZW:s ståndpunkter. Varken Europeiska unionen eller den beviljande myndigheten kan hållas ansvariga för dem.

Översatt av Blenis Qokthi, Lavinot Zeqiri, Denisa Bajraktari och Antea Bega.

Aktivitetslista

Lista över ledningsaktiviteter:

- Projektinitiering
 - [A01 – Utse sponsorn](#)
 - [A02 – Utse projektledaren](#)
 - [A03 – Utse nyckelmedlemmarna i teamet](#)
 - [A04 – Beskriv projektet](#)
 - [A05 – Identifiera och planera leverablerna](#)
 - [A06 – Identifiera risker och planera åtgärder](#)
 - [A07 – Låt projektinitieringen granskas av en kollega](#)
 - [A08 – Fatta ett go/no-go-beslut](#)
 - [A09 – Kicka igång projektet](#)
 - [A10 – Kicka igång projektet](#)

- Månatlig initiering
 - [B01 – Revidera och förfina planerna](#)
 - [B02 – Låt månadscykeln granskas av en kollega](#)
 - [B03 – Fatta ett go/no-go-beslut](#)
 - [B04 – Starta månadscykeln](#)
 - [B05 – Genomför en riktad kommunikation](#)

- Veckovis styrning
 - [C01 – Mäta och rapportera resultat](#)
 - [C02 – Planera åtgärder för avvikelser](#)
 - [C03 – Starta den veckovisa cykeln](#)
 - [C04 – Genomför en fokuserad kommunikation](#)

- Daglig hantering
 - [D01 – Hantera risker, problem och ändringsbegäran](#)
 - [D02 – Acceptera färdigställda leveranser](#)

- Månatlig avslutning
 - [E01 – Utvärdera intressenternas tillfredsställelse](#)
 - [E02 – Fånga lärdomar och planera förbättringar](#)
 - [E03 – Genomför en riktad kommunikation](#)

- Projektavslutning
 - [F01 – Överlämna produkten](#)
 - [F02 – Utvärdera intressenternas tillfredsställelse](#)
 - [F03 – Kollegagranskning av avslutningen](#)
 - [F04 – Arkivera projektdokumentationen](#)
 - [F05 – Fira!](#)
 - [F06 – Genomför en riktad kommunikation](#)

- Efterprojekthantering
 - [G01 – Utvärdera nyttorna](#)
 - [G02 – Generera nya idéer](#)
 - [G03 – Genomför en riktad kommunikation](#)

Introduktion

P3.express använder en enkel process, som visas i diagrammet ovan. Denna process består av 33 ledningsaktiviteter i 7 grupper. Klicka på valfri aktivitet i diagrammet för att öppna dess beskrivning, eller börja helt enkelt med den första aktiviteten, [A01](#).

Principer

Arbetet som utförs i ett P3.express-projekt bör följa de [Nästan Universella Principerna för Projekt \(NUPP\)](#). P3.express har också utformats för att följa NUPP.

Organisation

Det finns ett **ledningsteam** som ansvarar för projektets ledningsaktiviteter, med en eller flera teammedlemmar beroende på projektets storlek och komplexitet. **Projektledaren** leder detta team och är ansvarig för projektets ledningsaktiviteter. Denna person rapporterar till **externa kundens projektledare** om det finns en) samt till den interna **sponsorn**, som är en högt uppsatt chef med ansvar för projektets slutresultat, finansiering, resurstilldelning, etc

Det finns ett eller flera **produktionsteam** i projektet. Varje internt produktionsteam (med medlemmar från din egen organisation) leds av en **teamledare**, som rapporterar till sin funktionschef (om en sådan finns) samt till projektledaren. Varje externt produktionsteam (leverantörer) leds av en **sleverantörsprojektledare** om rapporterar till sina interna chefer samt till projektledaren.

Dokument

Följande är de dokument som definieras i P3.express:

- Projektbeskrivning ([mall](#))
- Leveranskarta
- Uppföljningsregister([mall](#))
- Hälsoregister ([mall](#))

Mallarna kan användas som de är eller fungera som vägledning för att skapa en anpassad lösning.

Det är viktigt att ha en central plats för projektets dokument, med schemalagda säkerhetskopior, fjärråtkomst samt autentisering och auktorisering. Om din organisation inte har en sådan plattform kan du använda en av följande integritetsvänliga lösningar med öppen källkod:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Om teamet inte är samlokaliserat behöver ni också en chattplattform för teamet. Följande är några alternativ med öppen källkod som värnar om integriteten:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Det är viktigt att omedelbart registrera risker, problem och ändringsförfrågningar i uppföljningsregistret. Med detta i åtanke bör du konfigurera systemet så att åtkomsten till registret är så enkel som möjligt, inklusive åtkomst från din mobiltelefon. Om detta inte är möjligt, använd en personlig dagbok för att notera dem och

överför dem sedan till registret så snart som möjligt. Nedan följer några integritetsvänliga anteckningsappar med öppen källkod som du kan använda som ersättning:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

Anpassning

Du kan göra ändringar i P3.express för att bättre anpassa det till din miljö. Var dock försiktig så att du inte skadar systemets interna konsistens när du gör detta, och håll systemet enkelt. Det är vanligtvis bättre att börja med P3.express i dess ursprungliga form och justera det gradvis efter dina behov, samtidigt som du förfinar dessa val genom inspektion och anpassning.

Perspektiv

Om du inte har någon extern kund och inga externa leverantörer finns det bara ett perspektiv på projektet; annars har varje organisation som deltar i projektet sitt eget perspektiv. Allting i P3.express ska ses ur ditt **eget perspektiv** på projektet; Till exempel ska du, när du beskriver projektets motivering i dokumentet Projektbeskrivning, beskriva din egen motivering och inte den externa kundens. P3.express är inte ett system som ska användas av alla parter i projektet gemensamt, utan ett system som du använder för att hantera projektet inom din egen sfär.

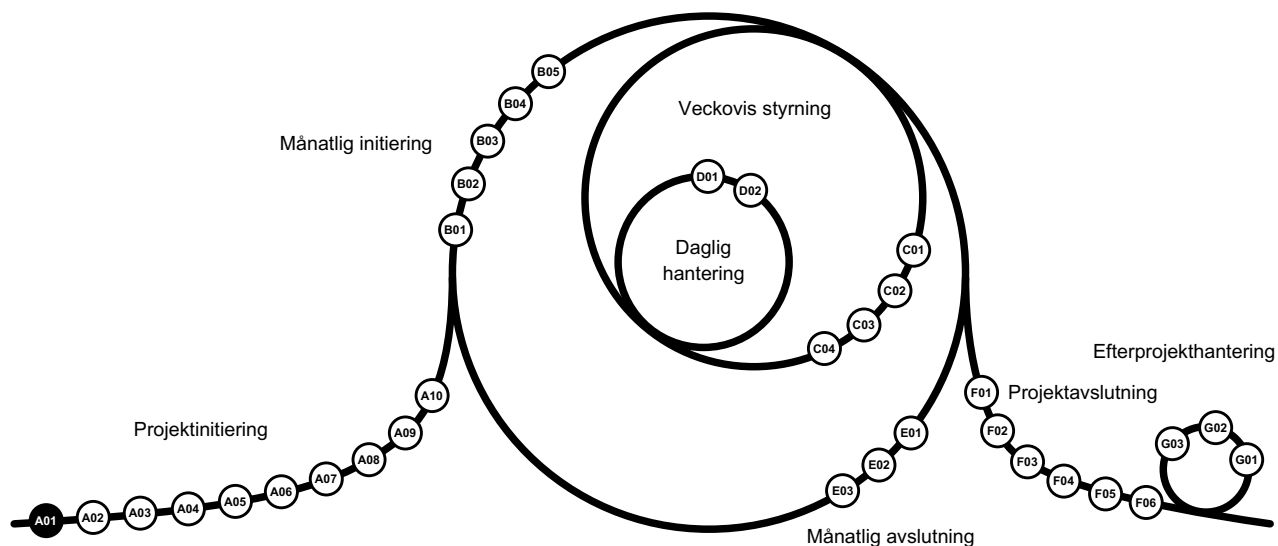
Förutom dokumenten bör perspektivet också beaktas när man tänker på rollerna. Du kanske är "projektledare" ur ditt eget perspektiv, men du kommer att betraktas som "leverantörens projektledare" ur kundens perspektiv och som "kundens projektledare" ur dina leverantörers perspektiv.

Historia

[Den första versionen av P3.express](#) publicerades i juni 2016, följd av två mindre revisioner åren 2018 och 2020. Utkastet till den andra versionen av P3.express publicerades i mars 2021 för att samla in synpunkter från allmänheten, och den slutliga versionen släpptes i maj 2021.

I december 2022 [micro.P3.express](#) publicerades det första utkastet av micro.P3.express, en variant av P3.express som är anpassad för mikroprojekt med 1 till 7 teammedlemmar.

Utse sponsorn



Den första styrningsaktiviteten är att organisationen utser en senior chef (helst en styrelsemedlem) som **sponsor**. Sponsorn är den högsta rollen i projektet och **projektledaren** rapporterar till dem.

Sponsorn är

- ansvarig för att projektet är motiverat och ger önskat resultat,
- ansvarig för att fatta beslut på hög nivå för projektet, samt
- ansvarig för att säkerställa att projektet har tillräcklig finansiering och resurser.

Syfte

Sponsorns roll är nödvändig eftersom

- projektledare måste fokusera på det dagliga arbetet och projektets leveranser, vilket gör det svårt för dem att hantera de mer övergripande och strategiska aspekterna av projektet;
- projektledare kanske inte har tillräcklig auktoritet i organisationen för att säkra resurser eller den strategiska överblick som krävs för att se till att projektet är i linje med andra initiativ inom organisationen.

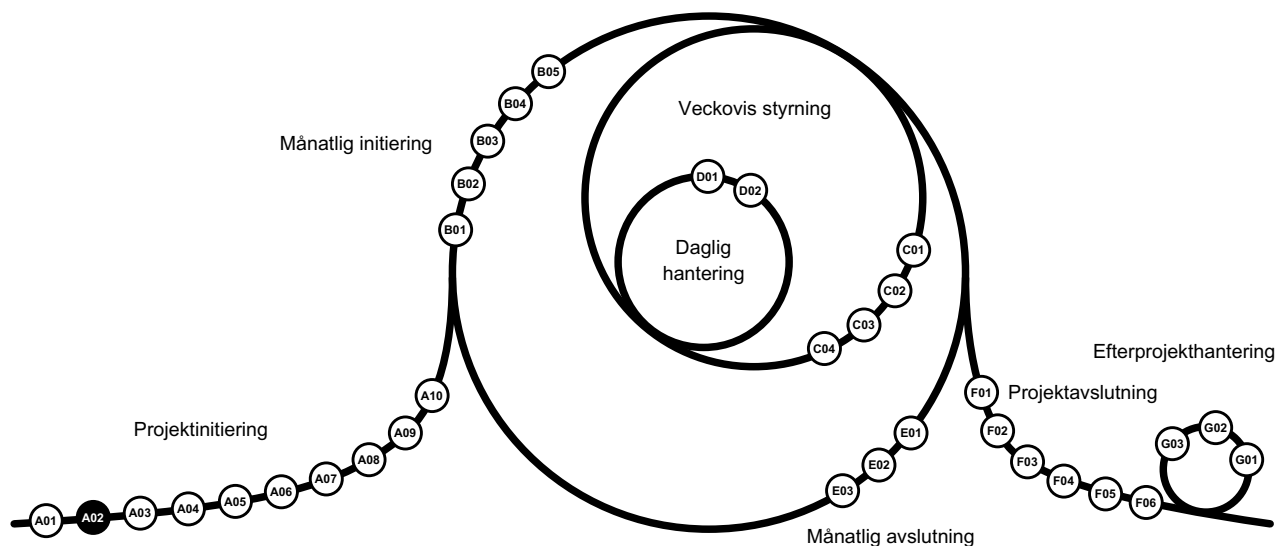
Vanliga fallgropar

Följande bör beaktas vid val av sponsor:

- Sponsorer behöver inte lägga mycket tid på projektet, men de måste vara engagerade och avsätta en liten del av sin tid.
- Sponsorer måste känna att de "äger" projektet och är dess beskyddare – men samtidigt vara beredda att avsluta det om det inte längre är motiverat.
- När det är möjligt bör man undvika att samma person är sponsor för alla projekt, eftersom något som är konstant tenderar att tappa sin betydelse över tid.

- Man bör inte utse samma person till både sponsor och projektledare för samma projekt (om det inte är ett enmansprojekt), eftersom projektledarens operativa ansvar riskerar att skymma sponsorns mer abstrakta uppgifter.
- Varken sponsorer eller projektledare bör ägna sig åt mikrostyrning.

Utse projektledaren



Vid det här laget diskuterar sponsorn projektet med potentiella **projektledare**, och kommer fram till en överenskommelse. Det är viktigt att ha en projektledare som tror på projektets mål och syften.

När det gäller interna projekt (dvs. sådana utan externa kunder) bör projektledaren komma från organisationens affärs- eller ledningssida snarare än från den tekniska sidan. Chefer från den tekniska sidan är **teamledare** i P3.express.

Förutom att uppnå projektmålen och nå uppsatta mål, är projektledaren också ansvarig för projektteamets hälsa och säkerhet, samt för att skapa en trivsamt arbetsmiljö där teammedlemmar kan utvecklas i sina yrkesroller.

Syfte

Även om små team ibland kan arbeta med en distribuerad projektledningsmodell, är det i de flesta fall mer praktiskt och effektivt att ha en centraliserad samordning – där projektledaren är ledaren för detta system. På så vis slipper tekniska experter distraheras av ledningsuppgifter och kan fokusera helt på de tekniska aspekterna av projektet.

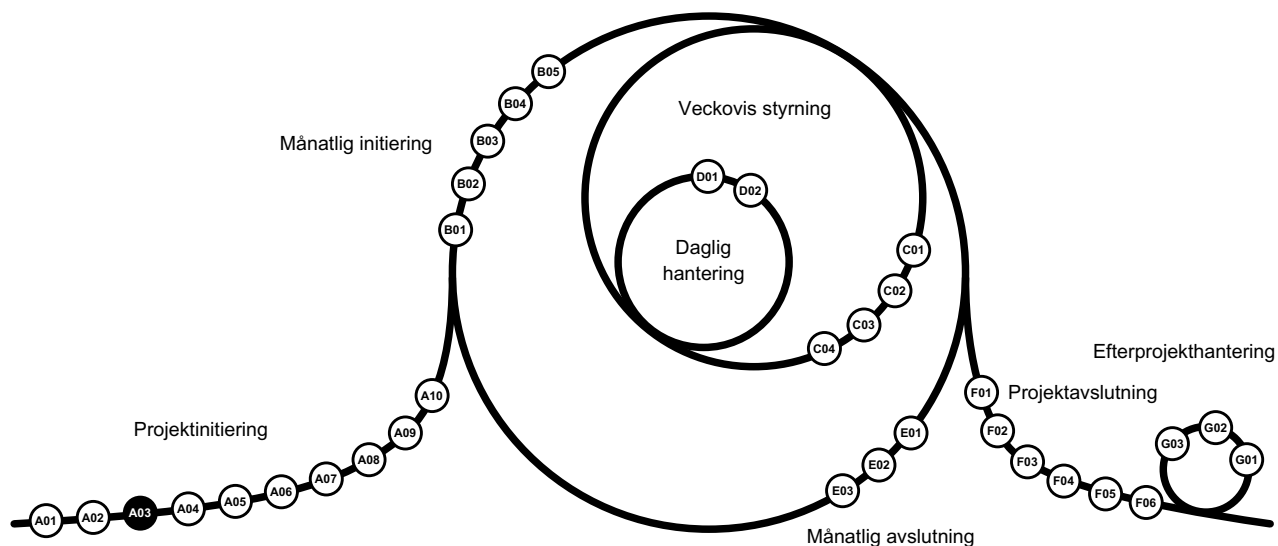
Vanliga fallgropar

Tänk på följande för att undvika några av de vanligaste problemen inom detta område:

- Projektledare bör inte se sig själva som teammedlemmarnas chef, utan som deras stöd, samordnare, facilitator och problemlösare.
- Projektledare och sponsorer bör inte vara mikrostyrande.
- Det är vanligt att man utser den mest seniora tekniska experten till projektledare – men det är inte en bra idé. Projektledning är en ledarskapsroll, inte en teknisk roll. Därför behövs en person med ledarskapsförmåga och erfarenhet. Att bli projektledare är inte en befordran för en tekniker, utan snarare ett karriärskifte.

- Projektledare bör inte blanda sig i de tekniska aspekterna av projektet – det är distraherande, och det finns redan tekniska experter som ansvarar för detta.

Utse nyckelmedlemmarna i teamet



Vid det här laget börjar projektledaren att forma ett team för projektet. Även om projektet ännu inte är godkänt och genomförandet inte har påbörjats, behövs nu nyckelpersoner för att kunna slutföra aktivitetspaketet för projektinitiering. Dessa utnämningar är inte preliminära – samma personer som väljs nu förväntas vara nyckelmedlemmar även när projektgenomförandet startar.

De nyckelpersoner som sannolikt behövs i detta skede är:

- Medlemmarna i styrgruppen eller ledningsteamet
- Teamledare (för interna produktionsteam)
- Leverantörernas projektledare (för externa produktionsteam)
- Vissa tekniska medlemmar i produktionsteam

Syfte

Ett av syftena med aktivitetspaketet för projektinitiering är att utvärdera projektets berättigande, vilket används för att avgöra om det är en god idé att investera i projektet eller inte. Denna bedömning baseras på en övergripande plan, och en bra planering kräver samarbete mellan flera olika typer av experter. Om detta inte görs på rätt sätt kan fördelaktiga projekt bli bortvalda, medan projekt utan tillräcklig motivering kan bli valda.

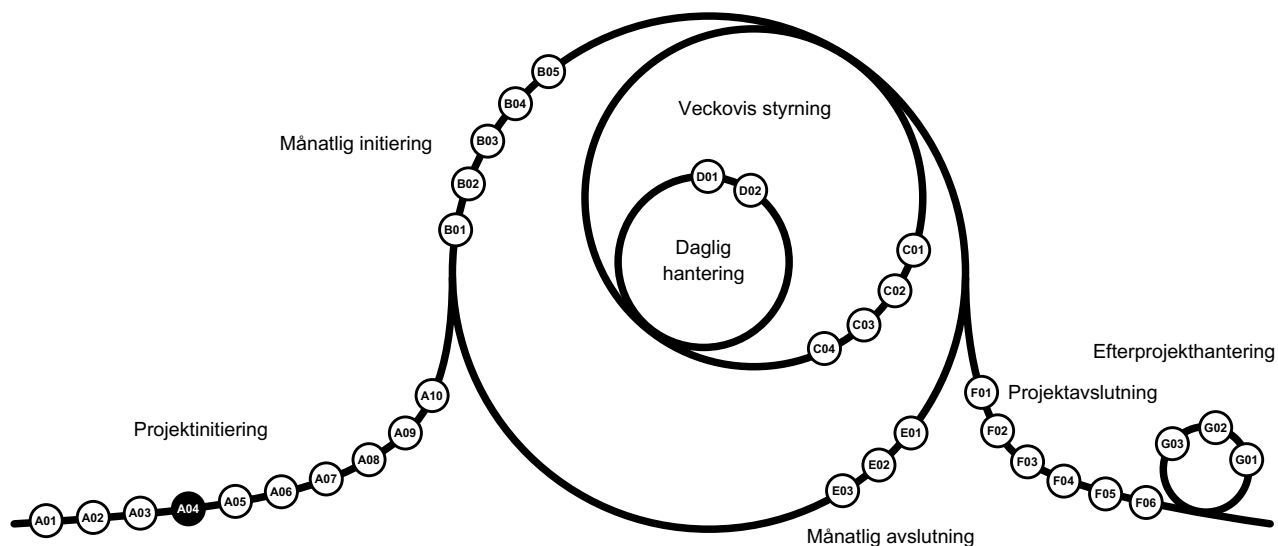
Vanliga fallgropar

Vissa kan tycka att det är slöseri med tid att arbeta med ett projekt som kanske inte ens kommer att genomföras. Projektledaren bör säkerställa att alla förstår att detta ändå är en viktig investering för organisationen, eftersom det möjliggör att man väljer rätt projekt att satsa på. Även om beslutet blir att inte genomföra projektet, är insatsen inte bortkastad – det har istället räddat organisationen från att investera resurser i ett projekt utan tillräcklig motivering.

När det gäller att tilldela befintlig personal till projektet eller att anställa nya personer spelar organisationens styrningssystem en avgörande roll. Det är sponsorns ansvar att se till att projektledaren får tillräckligt

inflytande i denna urvalsprocess.

Beskriv projektet



Genomför workshops för att samla in information och förbereda en **Projektbeskrivning** som innehåller följande information:

- Syfte och förväntade nyttor
- Förväntad kostnad och varaktighet
- Krav och kvalitetsförväntningar
- En övergripande beskrivning av vad som ingår och inte ingår i projektets omfattning
- En lista över intressenter

Viss information som krävs för Projektbeskrivningen finns inte tillgänglig i det här skedet – du bör därför fokusera enbart på den information som finns just nu, och lägga till resten senare. Oavsett detta kommer dokumentet att uppdateras och förfinas under projektets gång.

Om ett liknande projekt har genomförts tidigare, kontrollera dess arkiv och använd den informationen för att skapa en mer realistisk beskrivning.

[Project Description template](#)

Syfte

Detta dokument hjälper oss att hålla oss i linje med projektets övergripande mål under hela genomförandet. Det fungerar också som en utmärkt referens för nya teammedlemmar, chefer på högre nivå eller andra personer utanför teamet, för att förstå vad projektet handlar om.

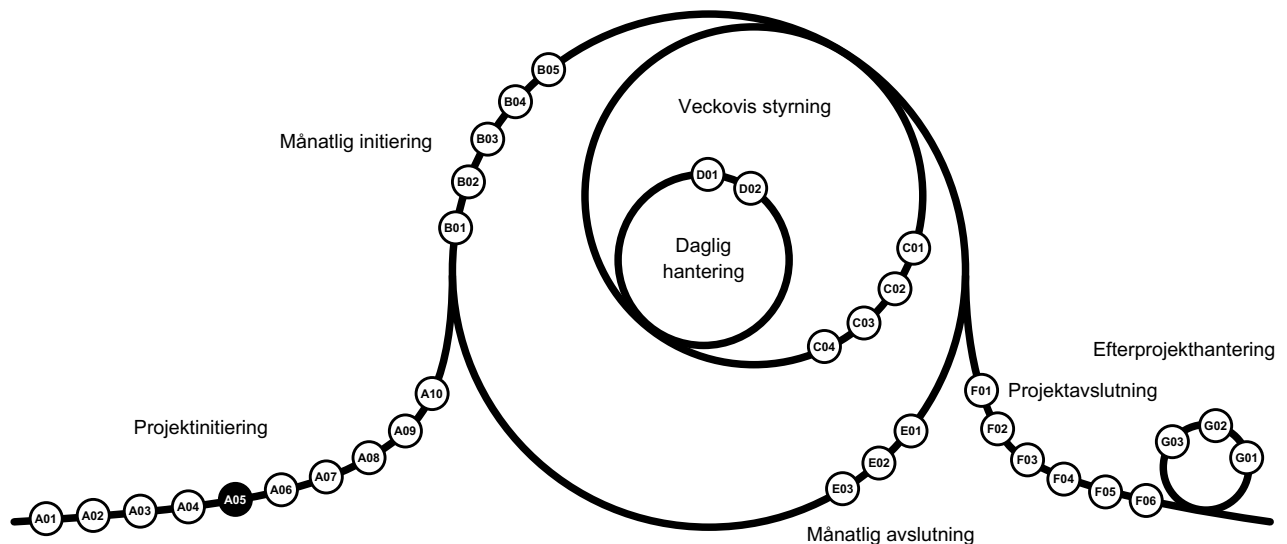
Vanliga fallgropar

Det finns en optimal nivå av detaljrikedom och noggrannhet för det här dokumentet – en nivå som ofta är lägre än vad praktiker antar. Säkerställ att du skapar ett dokument som verkligen fyller sitt syfte, snarare än att bara uppfylla någon förutbestämd idé om "rätt" projektledning.

Beskriv allt tydligt och kortfattat. Undvik de vanliga företagsformuleringarna som inte säger någonting i praktiken.

A05

Identifiera och planera leverablerna



Genomför workshops för att skapa en hierarkisk uppdelning av produktens byggblock: leverablerna. Där det behövs, lägg till korta beskrivningar till leverablerna för att förklara deras omfattning, kvalitet eller andra viktiga aspekter. Spara denna information i **Leverabelkartan** (Deliverables Map), som kan ha valfritt format, till exempel en tankekarta (mind map).

Leverabelkartan kan vidareutvecklas genom att inkludera beroenden mellan dess element. När det finns många beroenden kan elementen schemaläggas utifrån sina beroenden och uppskattad varaktighet. När det däremot inte finns så många beroenden, kan elementen prioriteras baserat på lämpliga kriterier och väljas för genomförande enligt prioritering och improvisation snarare än enligt ett fast schema. Många projekt kan dra nytta av ett beroendebaserat tillvägagångssätt för de högre nivåerna, och ett prioriteringsbaserat angreppssätt för de lägre nivåerna.

Om ett liknande projekt har genomförts tidigare, kontrollera dess arkiv och använd den informationen för att ta fram en bättre Leverabelkarta.

Utifrån arbetet med Leverabelkartan kan det även bli nödvändigt att justera Projektbeskrivningen.

[Project Description template](#)

Syfte

Även om Projektbeskrivningen är avgörande och det alltid är viktigt att vara i linje med den, är den abstrakt och svår att använda i det dagliga arbetet. Leverabelkartan överbryggas detta glapp genom att skapa en mer konkret resurs som tydliggör projektets omfattning. Den fungerar även som kärnan i det som senare kan bli ett slags schema för projektet, vilket i sin tur är ett verktyg för att bestämma nästa steg och mäta framsteg.

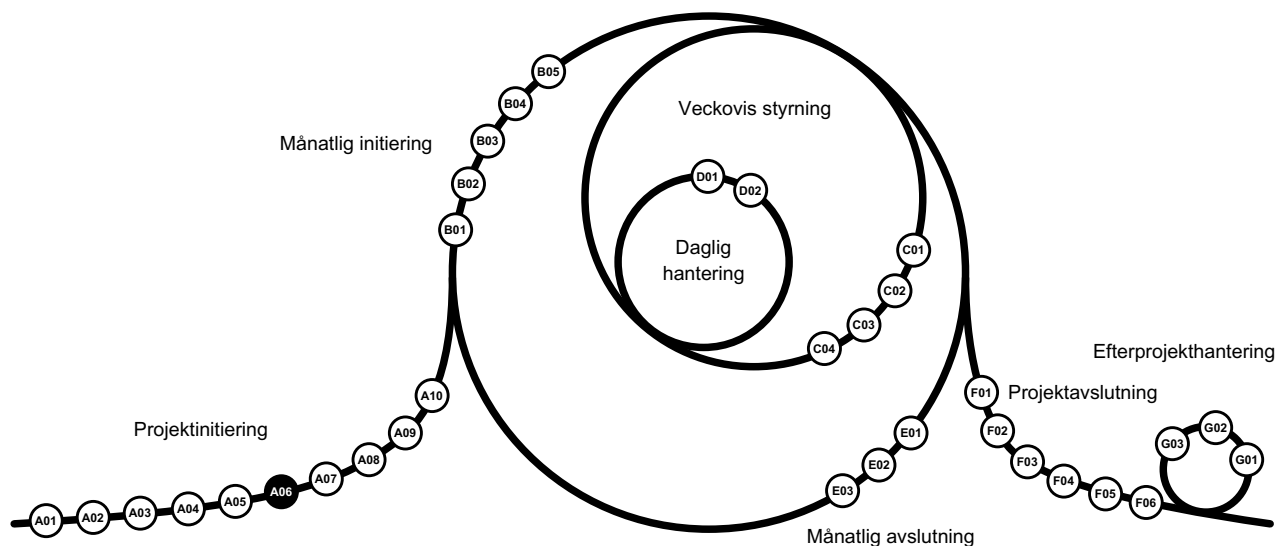
Vanliga fallgropar

Det är vanligt att praktiker tänker i termer av "arbete" snarare än "leverabler" när de skapar Leverabelkartan. Du behöver facilitera workshoppen på ett sätt som hjälper alla att fokusera på leverabler, oberoende av det underliggande arbetet. För att säkerställa detta bör man använda substantivfraser i stället för verbfraser när man namnger leverablerna. Ibland kan användningen av en tankekarta också vara till hjälp, eftersom den

visualiserar hierarkin i byggblocken.

A06

Identifiera risker och planera åtgärder



Genomför workshops med nyckelpersoner i teamet för att först identifiera risker och därefter planera åtgärder mot dem. Dokumentera informationen i **Uppföljningsregistret** (Follow-Up Register).

Baserat på de identifierade riskerna och planerade åtgärderna kan det vara nödvändigt att justera **Projektbeskrivningen** och **Leverabelkartan**.

Om ett liknande projekt har genomförts tidigare, kontrollera dess arkiv för att få insikter om risker som kan vara relevanta även för ditt projekt.

[Follow-Up Register template](#)

[Project Description template](#)

Syfte

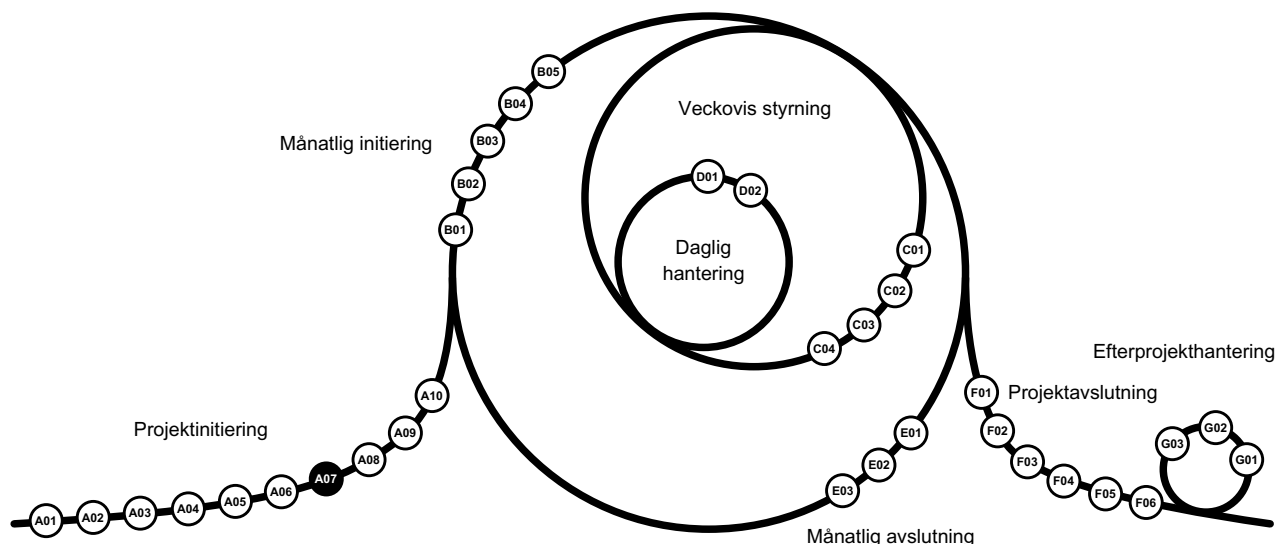
Huvudsyftet med att identifiera risker är att kunna planera åtgärder proaktivt – det är nämligen mycket enklare och billigare att hantera risker innan de inträffar än efteråt.

Vanliga fallgropar

Följande punkter hjälper dig att undvika några av de vanligaste misstagen inom riskhantering:

- Dokumentera inte allmänna eller otydliga punkter som risker.
- Dokumentera inte allmänna eller otydliga punkter som riskåtgärder – skapa bara konkreta, genomförbara åtgärder som går att utvärdera.
- Dokumentera inte de potentiella konsekvenserna av osäkra händelser som risker – det är själva de osäkra händelserna vi ska utvärdera, och det är dessa vi kallar risker.
- Tilldela en ansvarig person (en "custodian") för uppföljning av varje risk. Det är bäst att sprida detta ansvar mellan flera teammedlemmar, snarare än att koncentrera det till ett fåtal.

Låt projektinitieringen granskas av en kollega



Vid det här laget är projektinitieringen nästan färdig, och det är dags att be en annan projektledare inom organisationen att hjälpa till genom att genomföra en kollegial granskning (peer review) av dina styrningsaktiviteter. Du ska dokumentera resultatet i **Hälsoregistret** (Health Register).

Om poängen är för låg kan det vara nödvändigt att arbeta mer med de tidigare styrningsaktiviteterna innan du går vidare till nästa steg. Men ännu viktigare är att identifiera grundorsaken till det låga resultatet och fundera på hur du kan undvika samma problem i framtiden.

[Health Register template](#)

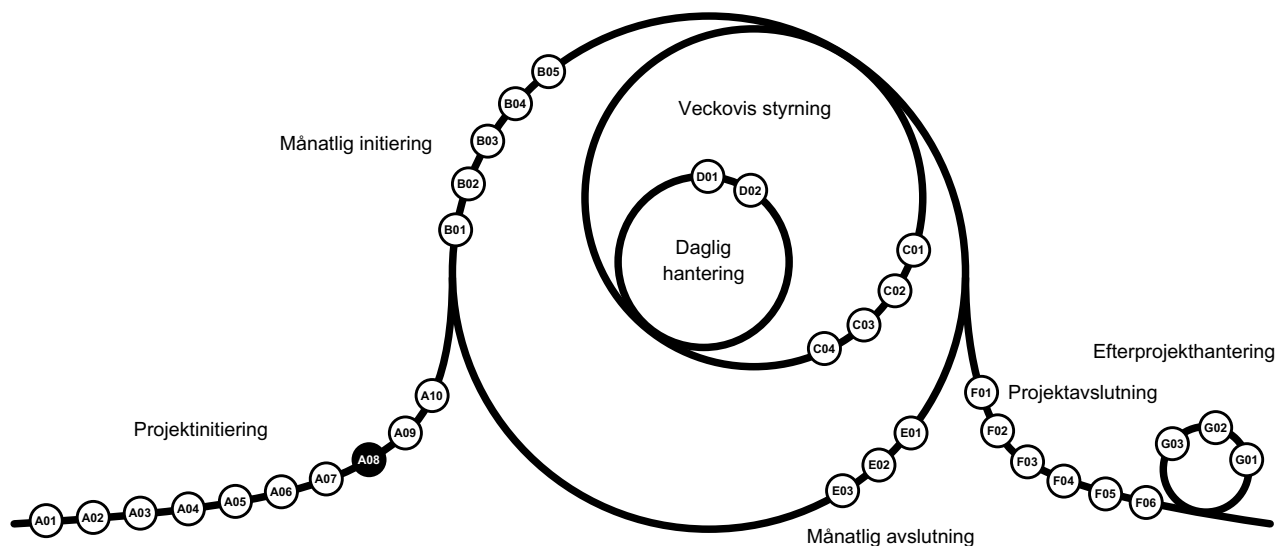
Syfte

Det huvudsakliga syftet är att stanna upp och kontrollera om dina ledningsaktfungerar som de ska. Att låta en extern person granska ditt arbete är värdefullt, eftersom du själv kan vara för nära arbetet för att se vissa problem. Dessutom är detta ett tillfälle för personer som leder olika projekt i organisationen att se varandras arbete och lära sig mer under processen.

Vanliga fallgropar

En vanlig risk är att personen som granskar ditt arbete kan tveka att påpeka problem, av rädsla för att det ska tas personligt. Det är upp till dig att skapa en relation som gör att de kan känna sig bekväma och vara ärliga.

Fatta ett go/no-go-beslut



Vid det här laget skickar projektledaren projektets dokumentation till sponsorn, och sponsorn fattar ett go/no-go-beslut. För att kunna fatta detta beslut kan sponsorn behöva diskutera projektet med andra beslutsfattare inom organisationen, såsom portföljledningsnivån – men det är upp till sponsorn att avgöra hur detta görs, inte projektledaren.

Om du har en extern kund och svarar på en förfrågan (RFP), bör du – utöver det interna go/no-go-beslutet – även skicka förslaget till kunden och invänta deras val av leverantör samt deras slutgiltiga go/no-go-beslut. Denna styrningsaktivitet anses avslutad när kontraktet är undertecknat, eller när du har ett annat juridiskt bindande dokument på plats.

Om du ska anlita externa leverantörer och några av dem redan valdes i [A05](#), kan det vara lämpligt att skriva kontrakt med dem i detta skede. Ytterligare externa leverantörer kan väljas och kontrakt tecknas senare, vid behov och ad hoc.

Syfte

Projekt med externa kunder har nästan alltid ett tydligt go/no-go-beslut, men interna projekt saknar ibland detta steg och glider in i genomförandefasen utan ett tydligt beslut. Det är viktigt att göra detta till en tydlig beslutsport för projektet och att ha korrekta underskrifter och åtaganden innan man går vidare.

Å andra sidan finns det organisationer som investerar i vilket projekt som helst så länge de har resurser tillgängliga. Den här styrningsaktiviteten ligger i slutet av en kedja av aktiviteter som syftar till att omvandla beslutet till ett välgrundat ställningstagande baserat på projektets motivering.

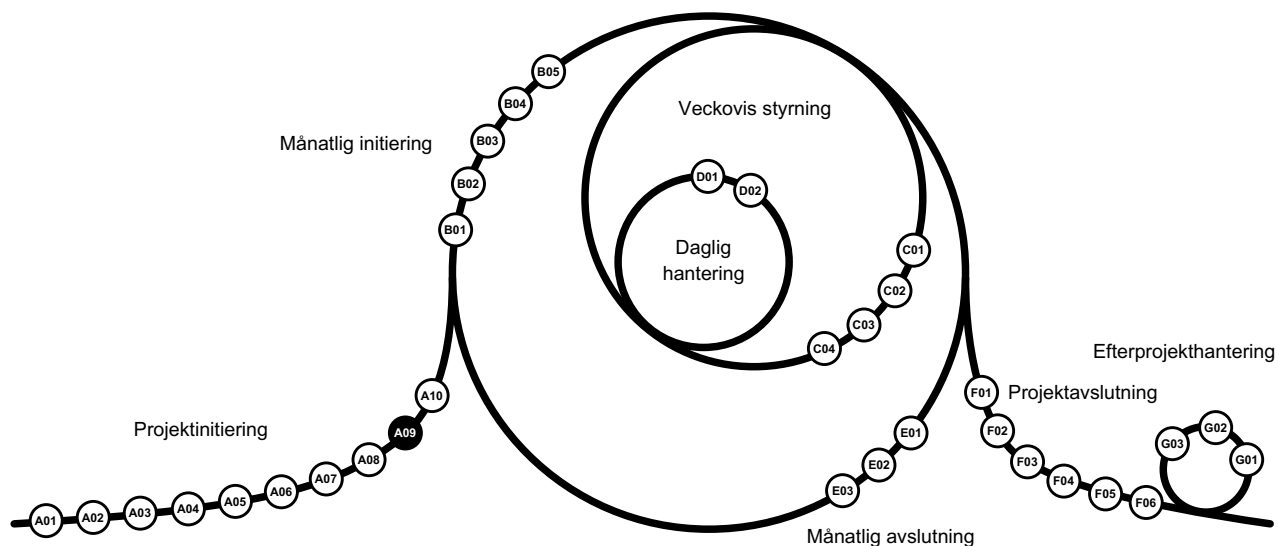
Vanliga fallgropar

Varje organisation som arbetar med projekt behöver ha ett portföljhanteringssystem som utvärderar och väljer projekt på ett holistiskt sätt – i balans med organisationens strategi. Många av de problem som ofta tillskrivs projektledningssystem har i själva verket sitt ursprung i portföljhanteringen, t.ex. att man driver för många projekt samtidigt.

Se till att alla förstår att ett no-go-beslut inte är ett misslyckande – det är ett tecken på att organisationen har

ett fungerande system som kan identifiera vilka satsningar som inte är fördelaktiga. Detta beslut vore inte möjligt utan insatserna från nyckelpersonerna i aktivitetspaketet för projektinitiering.

Kicka igång projektet



Om projektet har godkänts i [A08](#), är det dags för kundens och leverantörens intressenter att samlas och starta projektet med ett kick-off-event.

Det är bäst att avsätta en hel dag för kick-offen, gärna på en plats utanför organisationens lokaler. Projektledaren och övriga medlemmar i ledningsteamet (om det finns några) bör facilitera evenemanget och se till att det blir en trevlig upplevelse för alla.

Syfte

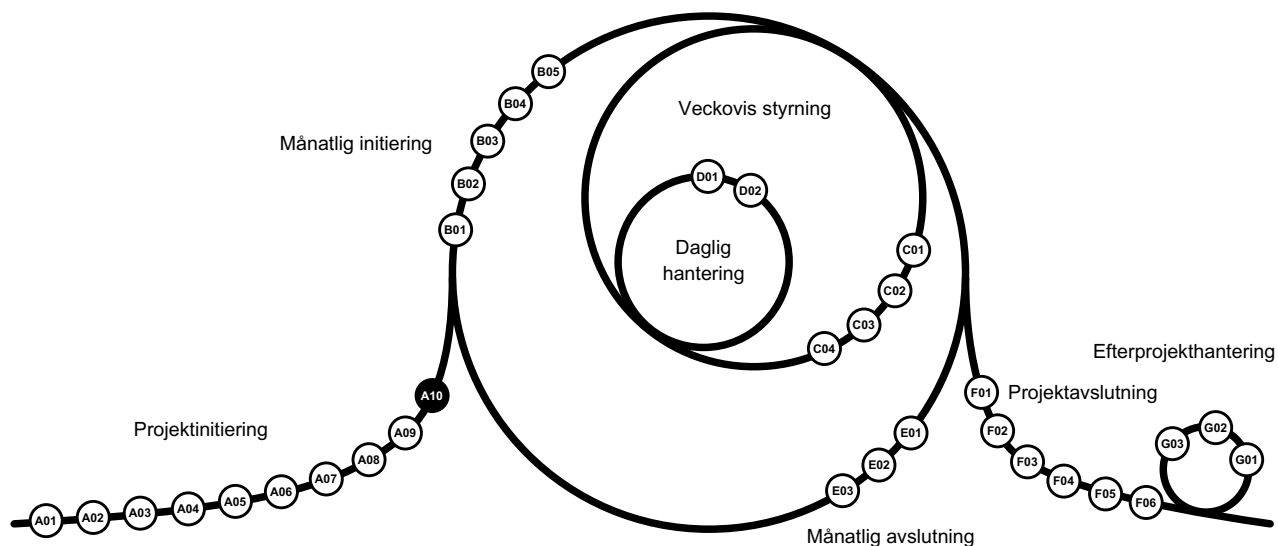
Detta möte har följande huvudsakliga syften:

- Att göra projektet officiellt
- Att låta interna och externa intressenter lära känna varandra och nätverka
- Att kommunicera grundläggande information om projektet

Vanliga fallgropar

Säkerställ att kick-offen inte blir ett torrt, tråkigt möte som enbart går igenom detaljer i projektet – det ska vara en positiv upplevelse med fokus på teambuilding.

Kicka igång projektet



Om projektet har godkänts i [A08](#), är det dags för kundens och leverantörens intressenter att samlas och starta projektet med ett kick-off-event.

Det är bäst att avsätta en hel dag för kick-offen, gärna på en plats utanför organisationens lokaler. Projektledaren och övriga medlemmar i ledningsteamet (om det finns några) bör facilitera evenemanget och se till att det blir en trevlig upplevelse för alla.

Syfte

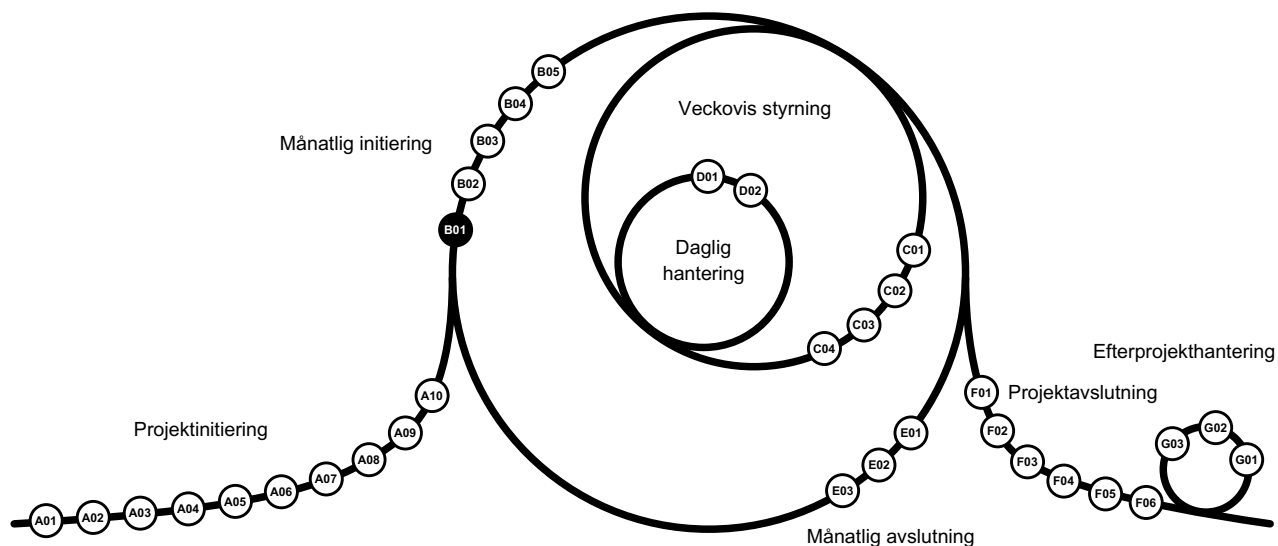
Detta möte har följande huvudsakliga syften:

- Att göra projektet officiellt
- Att låta interna och externa intressenter lära känna varandra och nätverka
- Att kommunicera grundläggande information om projektet

Vanliga fallgropar

Säkerställ att kick-offen inte blir ett torrt, tråkigt möte som enbart går igenom detaljer i projektet – det ska vara en positiv upplevelse med fokus på teambuilding.

Revidera och förfina planerna



Genomför workshops för att revidera de övergripande delarna av hela planen, samt lägga till detaljer och utse ansvariga personer (custodians) för de leverabler som tillhör den kommande månaden. Dessa justeringar påverkar **Projektbeskrivningen**, **Leverabelkartan** och **Uppföljningsregistret**.

Om liknande projekt har genomförts tidigare, kontrollera deras arkiv och använd den informationen för att göra dina planer mer realistiska.

[Project Description template](#)

[Follow-Up Register template](#)

Syfte

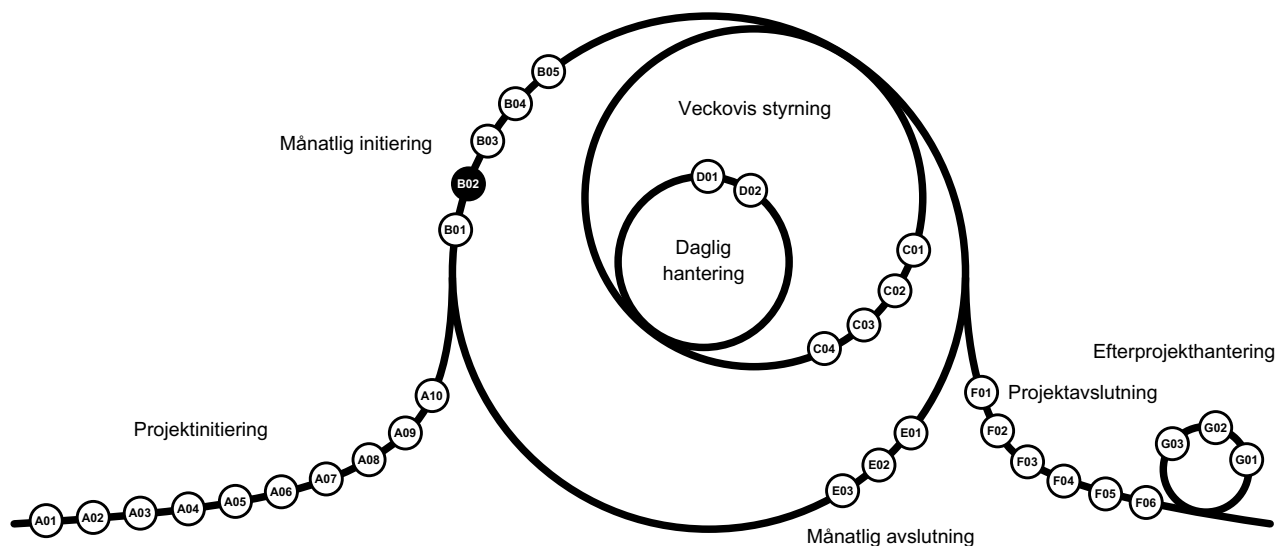
Planerna som skapades under aktivitetspaketet för projektinitiering är övergripande och inte tillräckliga för genomförande. De behöver därför förfinas, en månad i taget, inom ramen för denna styrningsaktivitet. Oavsett vad bör alla planer kontinuerligt uppdateras så att de speglar verkligheten.

Vanliga fallgropar

Tänk på följande för att undvika några av de vanligaste misstagen i denna styrningsaktivitet:

- Använd faciliteringstekniker för att skapa en effektiv planeringsworkshop.
- Fokusera inte enbart på detaljerna för den kommande månaden – säkerställ att den övergripande planen för hela projektet också är uppdaterad.
- Lägg inte till mer detaljer än nödvändigt – inkludera bara det som behövs för att möta de praktiska behoven.

Låt månadscykeln granskas av en kollega



Be en annan projektledare eller expert inom projektledning i din organisation att granska och bedöma dina månatliga styrningsaktiviteter, och registrera det i **Hälsoregistret**. Om poängen är för låg, gå tillbaka och upprepa vissa av styrningsaktiviteterna innan du går vidare.

[Health Register template](#)

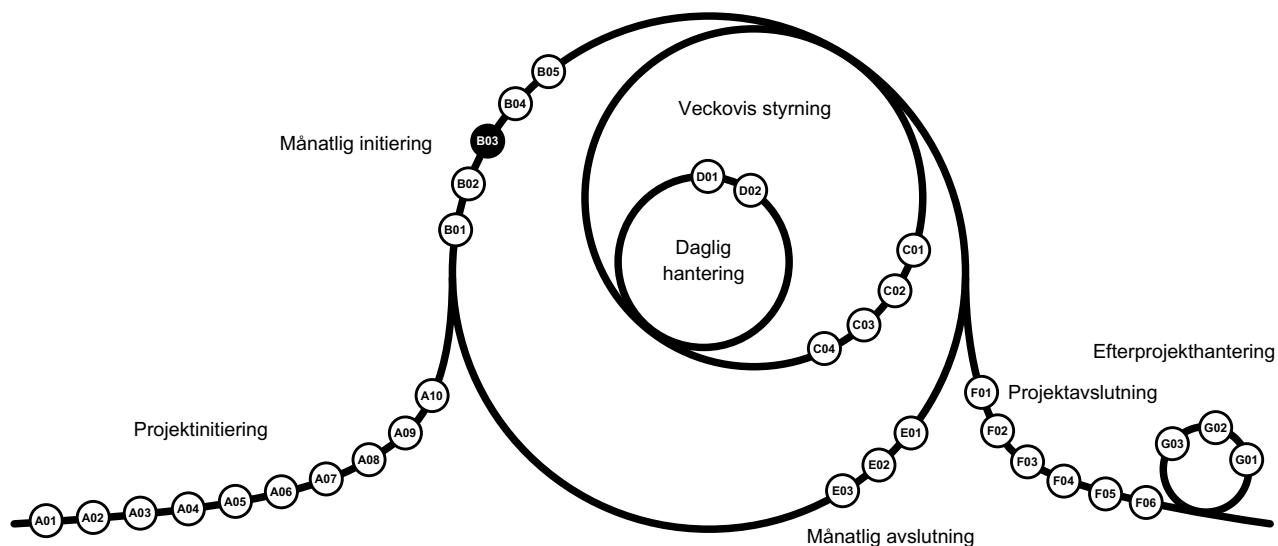
Syfte

Det huvudsakliga syftet är att stanna upp och kontrollera om dina ledningsaktfungerar som de ska. Att låta en extern person granska ditt arbete är värdefullt, eftersom du själv kan vara för nära arbetet för att se vissa problem. Dessutom är detta ett tillfälle för personer som leder olika projekt i organisationen att se varandras arbete och lära sig mer under processen.

Vanliga fallgropar

En vanlig risk är att personen som granskar ditt arbete kan tveka att påpeka problem, av rädsla för att det ska tas personligt. Det är upp till dig att skapa en relation som gör att de kan känna sig bekväma och vara ärliga.

Fatta ett go/no-go-beslut



Vid det här laget måste sponsorn fatta ett nytt go/no-go-beslut baserat på de reviderade planerna. Sponsorn kan fatta beslutet själv eller i samråd med andra, till exempel portföljledningsgruppen.

Om beslutet blir att avsluta projektet, ska aktiviteterna för projektavslut genomföras, och sponsorn bör även besluta om det är aktuellt att gå in i en efterprojektcykel (post-project management cycle).

Syfte

Målet är att säkerställa att projektet fortfarande är motiverat, och att påminna alla om att projektet har ett syfte som är större än summan av enskilda specialistaktiviteter.

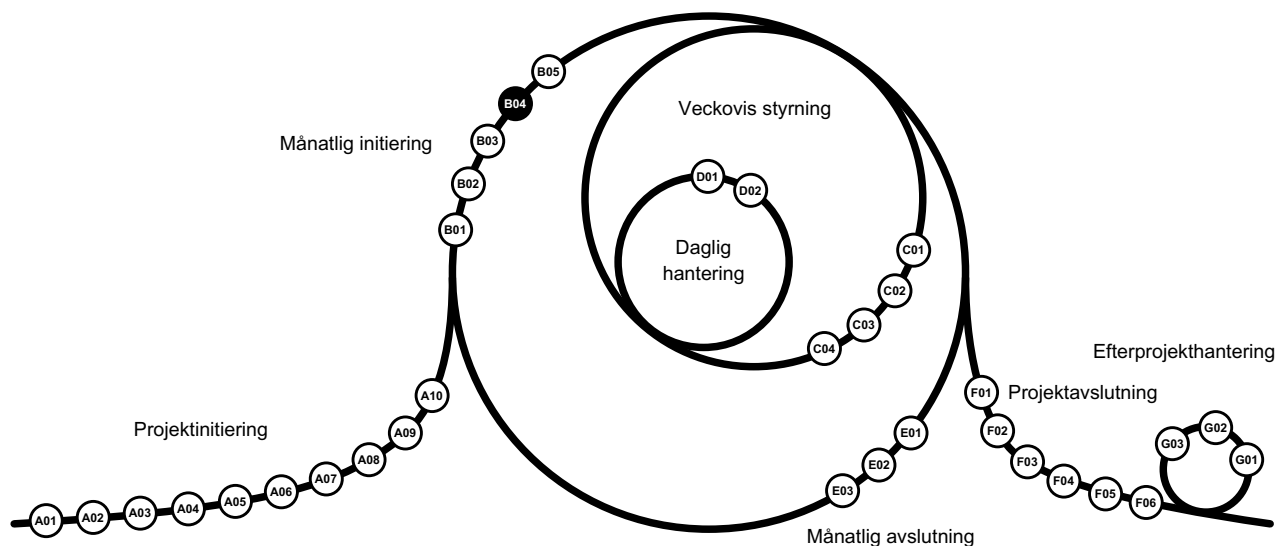
Vanliga fallgropar

Sponsorn måste ta denna styrningsaktivitet på allvar och inte bara godkänna projektet automatiskt utan granskning. Det är viktigt att alla förstår att att avbryta projekt kan vara ett tecken på god projektledning.

Ibland kan ett projekt vara motiverat när det utvärderas isolerat, men ändå inte vara lika motiverat som andra möjliga projekt som skulle kunna genomföras istället. Därför krävs ett holistiskt perspektiv vid utvärdering av projektets fortlöpande motivering, och detta görs bäst inom ett gemensamt portföljhanteringssystem som har översikt över samtliga projekt i organisationen.

B04

Starta månadscykeln



När du har fått godkännande i [B03](#), är det dags att hålla ett kick-off-möte för månadscykeln.

Syfte

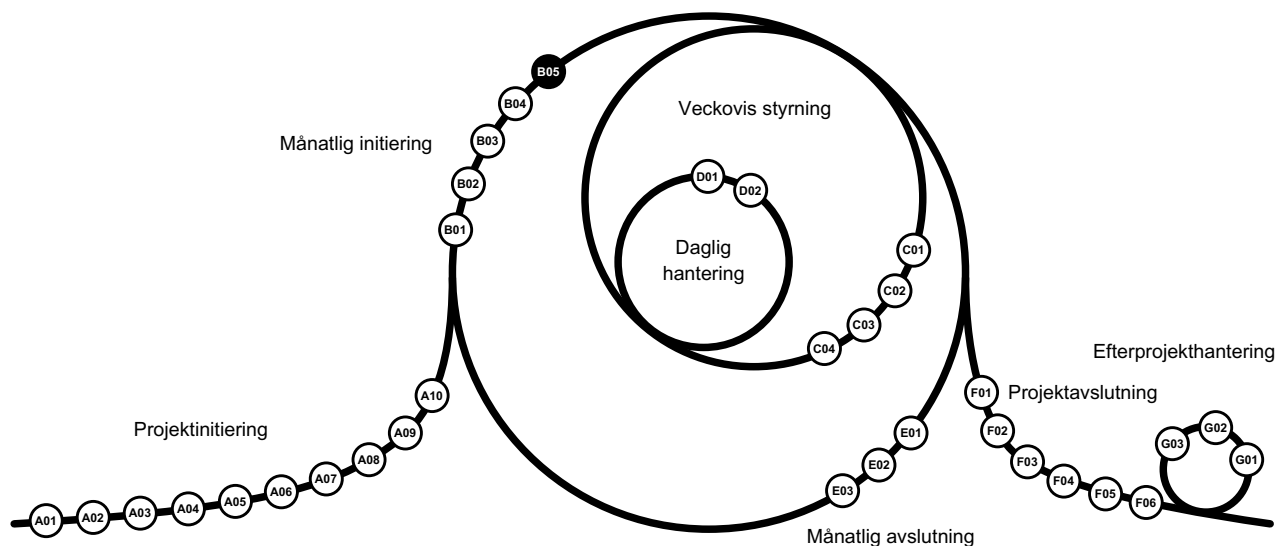
Denna styrningsaktivitet har två syften:

- Teambuilding
- Informera intressenterna om planen för den kommande månaden

Vanliga fallgropar

Begränsa inte kick-offen till tråkiga tal och en torr genomgång av den kommande månaden. Skapa istället en trevlig upplevelse för alla, eftersom teambuilding-aspekten är högsta prioritet i detta möte. Du kan samla hela teamet (och externa intressenter om möjligt) och exempelvis gå på vandring, ha picknick osv. – och facilitera det på ett sätt som säkerställer att de två huvudsyftena uppnås.

Genomför en riktad kommunikation



Skicka ett meddelande till alla och informera om de förväntade resultaten för den kommande månaden samt vilka risker som finns. Det är viktigt att alla förstår vilken roll de spelar i projektets övergripande målsättningar.

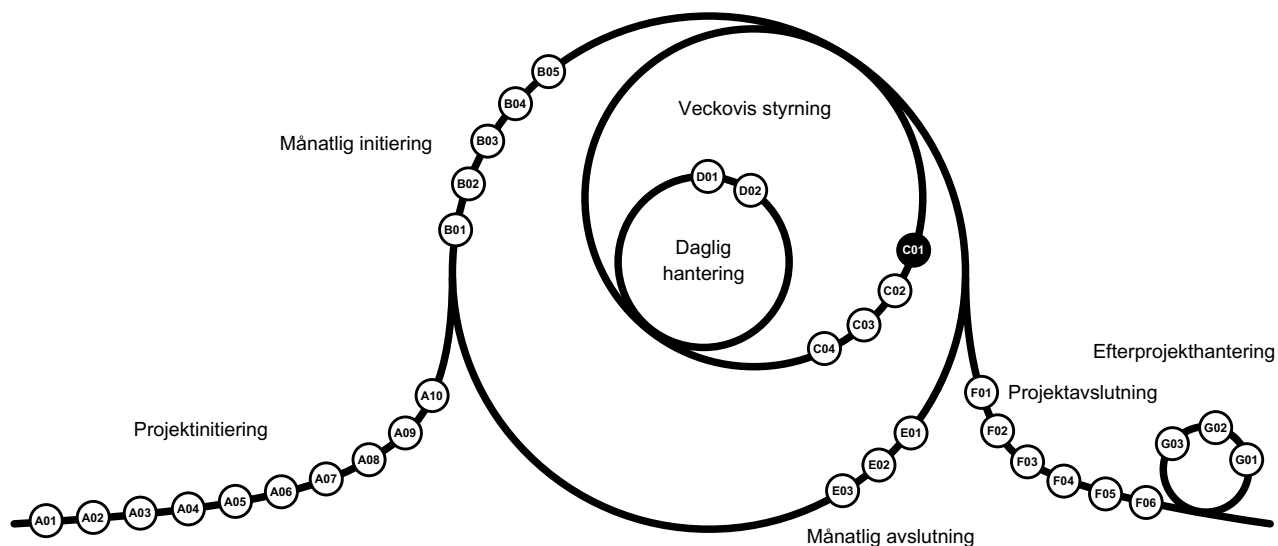
Syfte

Det huvudsakliga målet är att säkerställa att de som är involverade i projektet fortsätter att vara i linje med de övergripande målen och inte begränsar sina bidrag till isolerade specialistaktiviteter.

Vanliga fallgropar

Håll meddelandet kort och tydligt, och fokusera på de förväntade resultaten snarare än på planerade uppgifter.

Mäta och rapportera resultat



Mät projektets resultat i förhållande till dess mål, och förbered realistiska prognoser för målvärden (t.ex. tid och kostnad). Ta fram en eller flera rapporter med fokus på prognoser, skicka dem till olika intressenter och kontrollera att de har tagit emot och förstått rapporten.

Gå igenom listan över intressenter i **Projektbeskrivningen** för att säkerställa att varje person har fått en lämplig rapport. Om du märker att det aktuella rapportformatet inte passar en viss intressent, revidera formatet eller skapa ett nytt alternativ – och dokumentera detta i intressentlistan.

Syfte

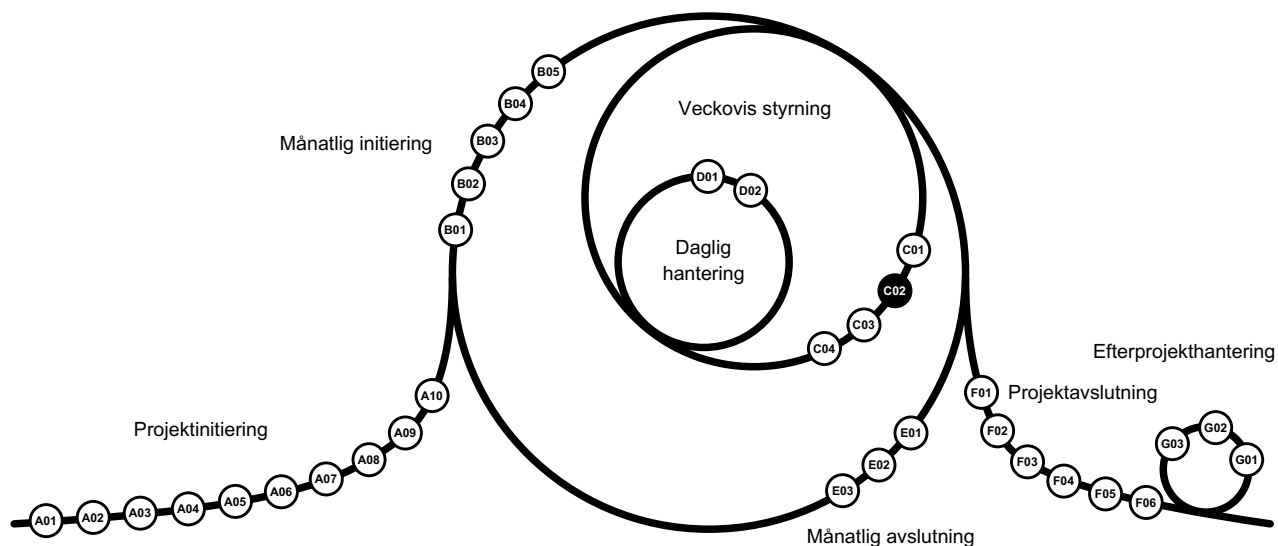
Det huvudsakliga syftet är att förstå var vi befinner oss i förhållande till projektets mål, så att vi snabbt kan återhämta oss från eventuella avvikelser. Det sekundära syftet är att hålla relevanta intressenter informerade om projektets status, vilket i sin tur skapar förtroende och ökar möjligheterna till samarbete.

Vanliga fallgropar

Tänk på följande för att undvika några av de vanligaste misstagen i denna styrningsaktivitet:

- Försök inte vara alltför exakt i mätningarna – hitta den optimala nivån av noggrannhet och detaljer som fyller sitt syfte.
- Var noga med vad du mäter: Alla måtvärden måste spegla projektets mål, och inte t.ex. mängden resurser som har förbrukats.
- Håll rapporterna korta, enkla, tydliga och fokuserade på effektiva mått på framsteg. Om du skickar en detaljerad rapport till vissa intressenter, se till att även bifoga en enkel sammanfattning på en sida.

Planera åtgärder för avvikelser



Om det uppstår avvikelser från dina mål baserat på prestationsmätningarna i [C01](#), bör du hantera dem och försöka återgå till planen.

I mer komplicerade fall kan du hålla en workshop och få hjälp från hela teamet eller en utvald grupp med att planera hur avvikelsen ska åtgärdas. Vid kritiska eller känsliga fall bör du informera sponsorn, be om råd och söka godkännande för återhämtningsplanen.

Om det inte är möjligt att återhämta sig från avvikelserna, ska du be om godkännande från sponsorn för att justera målen och få dessa nya mål godkända. Säkerställ att den nya informationen dokumenteras i **Projektbeskrivningen**.

Om det finns en bakomliggande orsak till avvikelsen som kan leda till liknande problem i framtiden, ska detta registreras som en risk i **Uppföljningsregistret** och en lämplig riskhanteringsplan tas fram.

[Project Description template](#)

[Follow-Up Register template](#)

Syfte

För att uppnå projektets mål måste vi återhämta oss från avvikelser så snart som möjligt, innan de blir för omfattande. Ännu viktigare är att om vi försöker hantera avvikelserna utan att lyckas, och ser en oroväckande trend i projektet, vet vi att målen inte kan nås med nuvarande förutsättningar. Då måste dessa mål justeras. I vissa fall kan de reviderade målen inte längre vara försvarbara, vilket kan leda till att projektet avbryts för att undvika större förluster i framtiden.

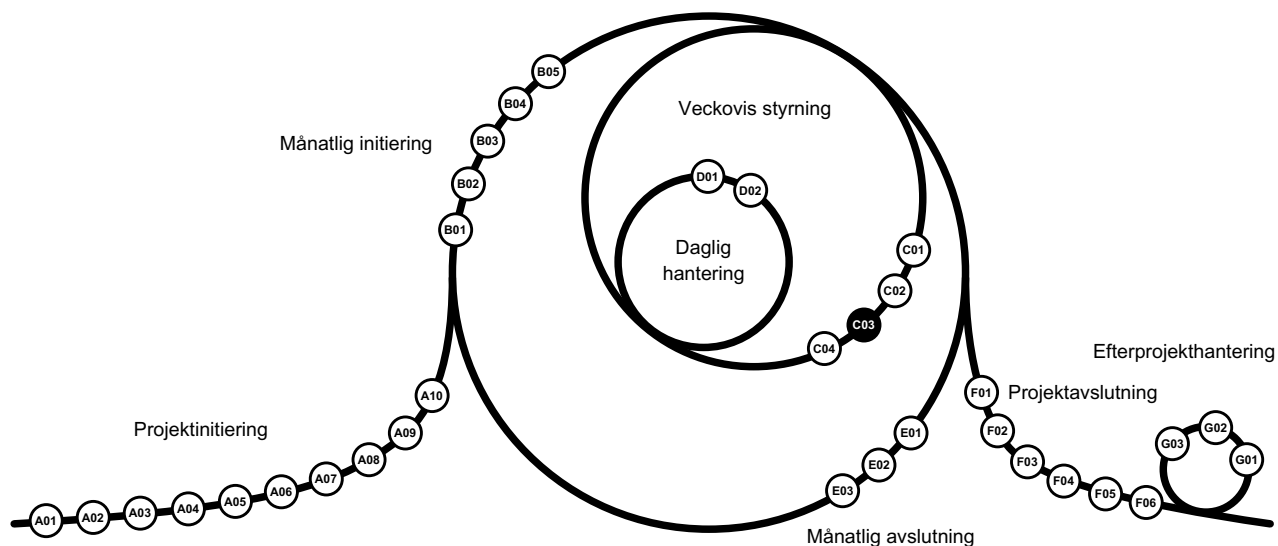
Vanliga fallgropar

Kom ihåg att allmänna, vaga och önsketänkande uttalanden såsom "Vi måste jobba 15 % snabbare från och med nu" inte är en återhämtningsplan. En återhämtningsplan måste vara realistisk och inkludera konkreta åtgärder som kan genomföras och utvärderas.

Om du måste välja mellan att åtgärda en avvikelse och att lösa dess bakomliggande orsak, vilket kan

förhindra framtida problem, bör du prioritera det senare. Annars kommer du att fastna i ett konstant släckande av bränder.

Starta den veckovisa cykeln



I små projekt, samla hela projektteamet; och i större projekt, samla alla teamledare, leverantörers projektledare, medlemmar i ledningsgruppen och vid behov andra viktiga intressenter, för att gå igenom följande punkter:

- Gå igenom vad som ska göras under den kommande veckan.
- Gå igenom de risker som finns inför veckan och befintliga problem som kan påverka den, och registrera dem i **Uppföljningsregistret**.
- Uppmuntra teamen att begränsa sitt pågående arbete och slutföra det som redan är påbörjat så snabbt som möjligt.

[Follow-Up Register template](#)

Syfte

Huvudsyftet är att säkerställa att alla är samordnade och att det inte uppstår konflikter mellan teamens och individernas arbete.

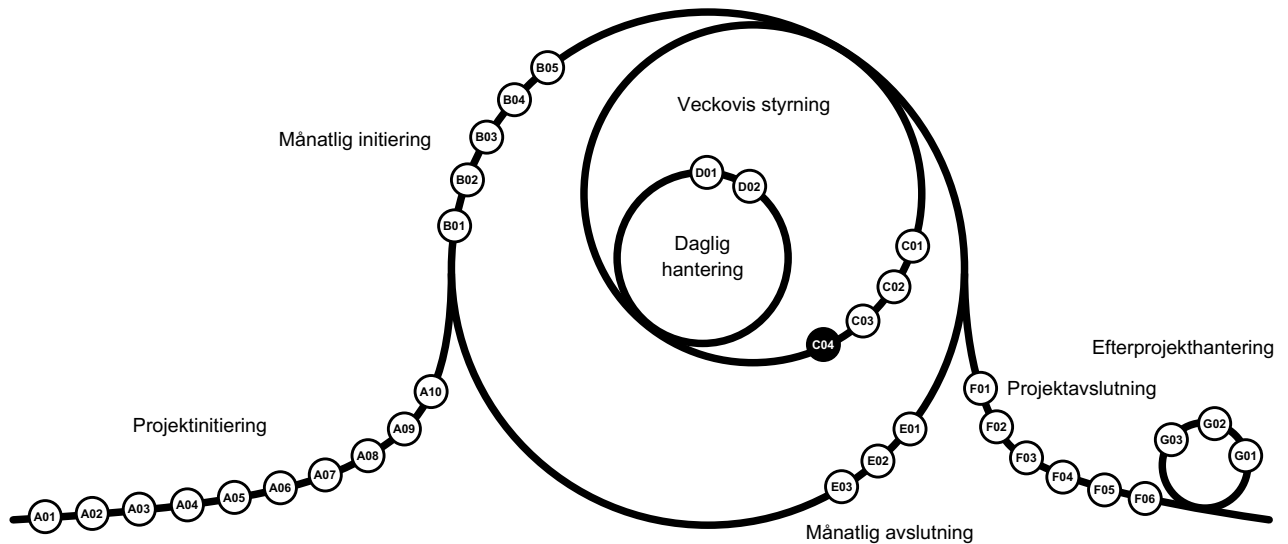
Vanliga fallgropar

Följande punkter hjälper dig att undvika vanliga misstag i denna ledningsaktivitet:

- Använd inte detta möte för att kontrollera prestationer (det görs i [C01](#)).
- Använd inte detta möte för att utforma åtgärdsplaner för identifierade problem och risker (det görs i [D01](#)).
- Underlätta mötet så att det inte tar för mycket tid, men att varje punkt ändå får tillräcklig uppmärksamhet.

C04

Genomför en fokuserad kommunikation



Skicka ett kort meddelande till alla som är involverade i projektet, och informera dem om vad som ska göras under den kommande veckan, vilka risker som kan påverka det, samt planerna för att hantera dessa risker.

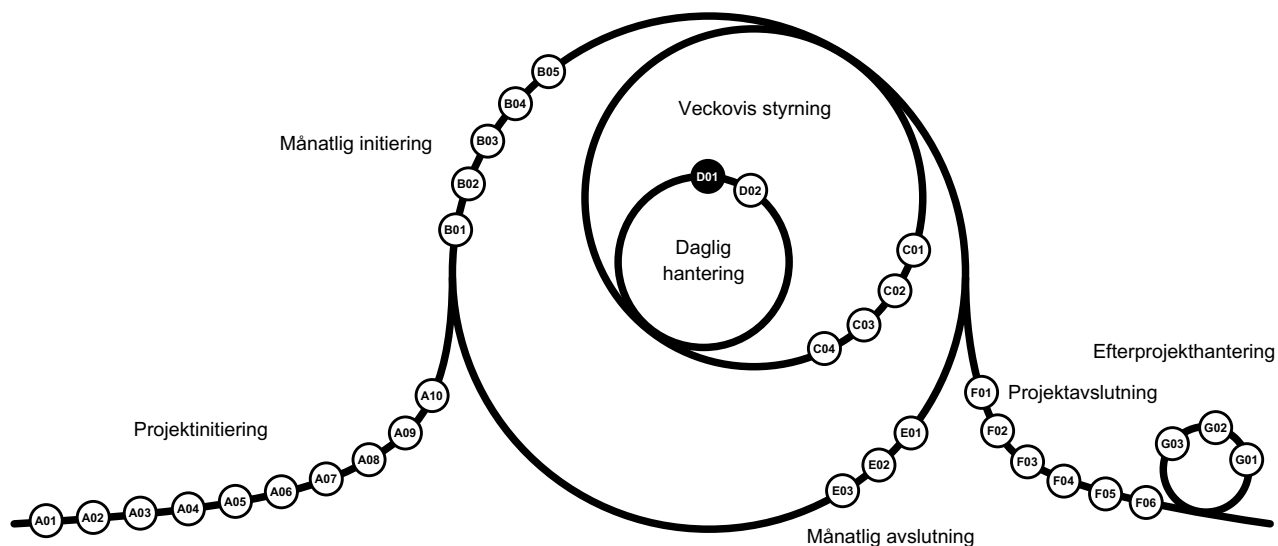
Syfte

Syftet är att säkerställa att alla är samordnade kring projektets övergripande mål och att det inte uppstår konflikter mellan individers, teamens och leverantörernas arbete.

Vanliga fallgropar

Gå inte in på för mycket detaljer i detta meddelande – håll det enkelt och på en övergripande nivå.

Hantera risker, problem och ändringsbegäran



Vi bör hantera risker, problem och ändringsbegäran proaktivt. När du identifierar ett nytt ärende ska du omedelbart registrera det i **uppföljningsregistret**. Tilldela sedan uppföljningsåtgärder till en ansvarig (en av teammedlemmarna) och börja planera åtgärder för ärendet. Du måste kontinuerligt vara i kontakt med teammedlemmar och andra intressenter för att identifiera risker och problem.

Du kan få hjälp av andra teammedlemmar, eller till och med externa intressenter, för att hantera ärenden. I mer komplicerade fall kan du samla hela teamet och hålla en workshop där alla bidrar till en gemensam lösning [wisdom of the crowd](#). I kritiska fall bör du involvera projektets sponsor och få deras godkännande för åtgärdsplanen.

[Uppföljningsregister – mall](#)

Syfte

Huvudmålet är att svara på risker, problem och ändringsbegäran proaktivt istället för att låta dem "lösa sig själva". Genom att göra det behåller vi kontrollen och ökar chansen att uppnå bästa möjliga resultat.

Att förlita sig på minnet eller ostrukturerade anteckningar kräver mycket mental energi och innebär risk för att glömma viktiga punkter. Därför är det bäst att använda ett enkelt register och att ha självdisciplin nog att registrera ärenden så fort de identifieras.

Det tar för mycket tid och energi att hantera alla ärenden själv, och därför behöver du tilldela ansvariga personer. Förutom att fördela arbetet hjälper det också till att skapa en gemensam förståelse och samordning inom teamet.

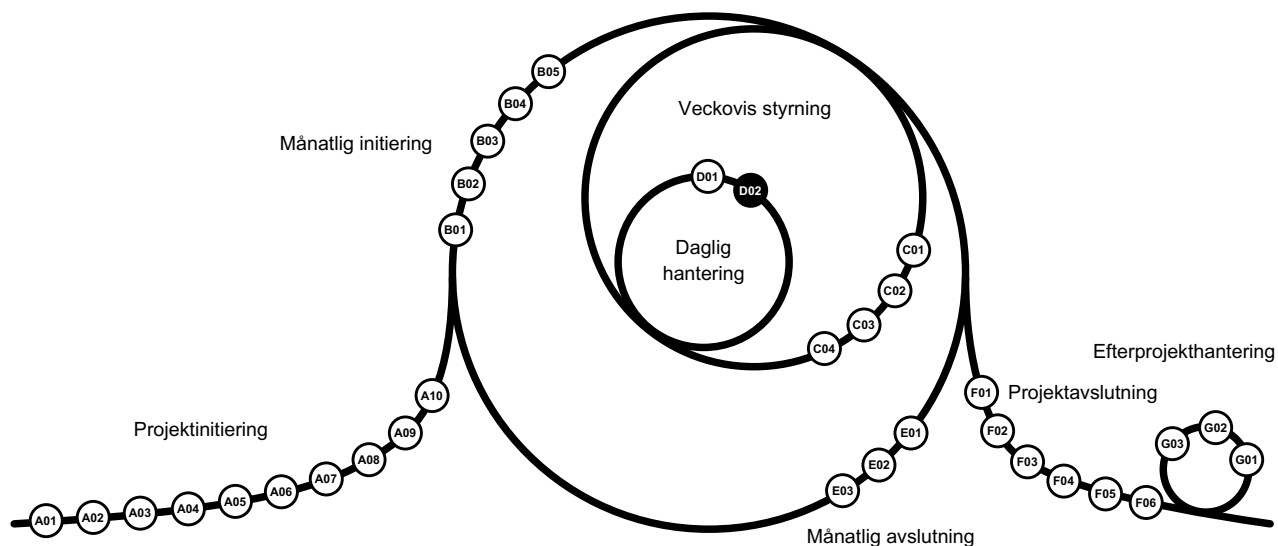
Vanliga fallgropar

För att undvika vanliga problem, tänk på följande:

- För att undvika vanliga problem, tänk på följande:
- För att säkerställa att alla ärenden avslutas korrekt, kan du definiera tidsgränser och ålägga dig själv och andra att avsluta ärenden inom dessa.

- Undvik vaga eller ogenomförbara svar. Åtgärder måste vara tydliga, möjliga att genomföra av teamet och mätbara av ansvarig person.
- Lägg inte all tid på att släcka bränder (hantera problem) – glöm inte riskerna, eftersom ouppmärksammade risker ofta leder till framtida problem.

Acceptera färdigställda leveranser



Leveranser som tilldelats teamledare och leverantörsprojektledare kan färdigställas vilken dag som helst, och då är det dags för projektledaren att snabbt granska och preliminärt godkänna dem.

Vid större eller kritiska leveranser bör du, om möjligt, även be om godkännande från projektets sponsor och kunden.

Syfte

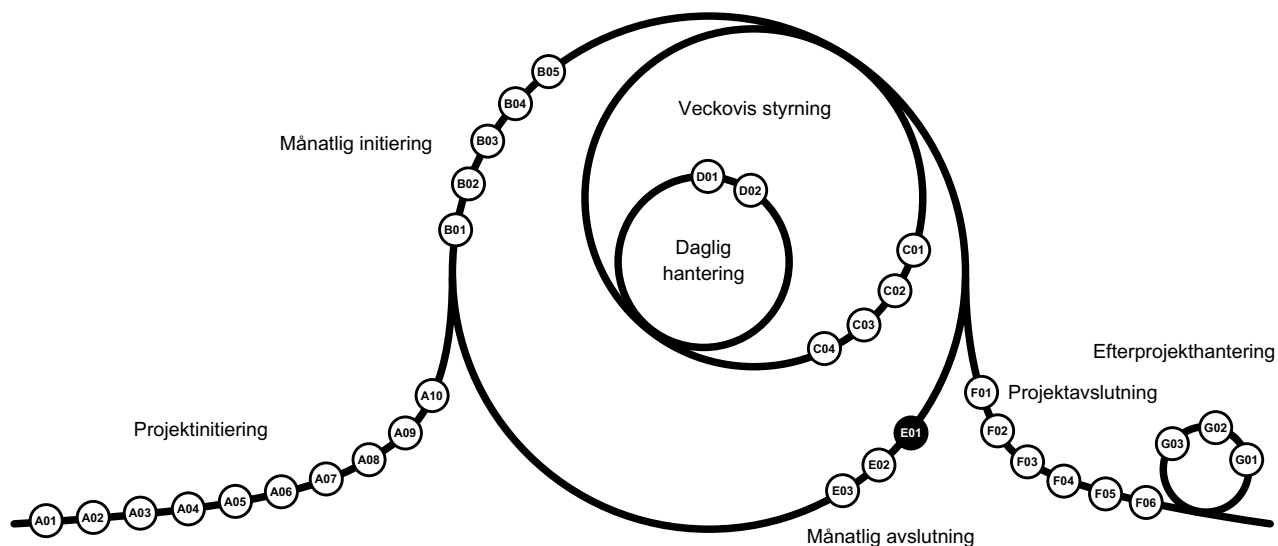
Att ha för många leveranser pågående samtidigt orsakar problem – det slösar resurser, kan sänka kvaliteten och minskar projektets förutsägbarhet. När det är möjligt bör du uppmuntra alla att slutföra och stänga en leverans innan de påbörjar nästa.

Vanliga fallgropar

Att godkänna en leverans innebär ansvar, och vissa projektledare skjuter upp godkännandet för att undvika det ansvaret. Detta är kontraproduktivt och bör undvikas. Var inte rädd för att ta ansvar – vissa leveranser som du godkänt kan orsaka problem i framtiden, men dessa problem är mindre än de som orsakas av att ha för många öppna leveranser i projektet.

Många leveranser når snabbt ett "nästan färdigt" stadium och fastnar på grund av några små hinder. Du kan känna dig frestad att markera dem som färdiga eftersom det mesta redan är gjort, men det ska du inte göra – godkänn bara leveranser som verkligen är helt färdiga.

Utvärdera intressenternas tillfredsställelse



Skicka enkäter till teammedlemmarna samt till kunden, leverantörerna eller andra externa intressenter för att utvärdera deras tillfredsställelse med projektet under den gångna månaden. Registrera resultaten i **hälsojournalen**. Se till att utvärderingen är anonym.

[hälsojournalen mall](#)

Syfte

Det är avgörande att göra frekventa utvärderingar av tillfredsställelsen för att upptäcka problem tidigt och lösa dem innan de leder till oönskade resultat. Denna utvärdering bör inte begränsas till kunden – teammedlemmarnas tillfredsställelse är också viktig, eftersom den påverkar projektets resultat i hög grad.

Det är viktigt att utvärderingen hålls anonym, annars kanske vissa personer inte känner sig bekväma med att uttrycka sina verkliga känslor om projektet.

Vanliga fallgropar

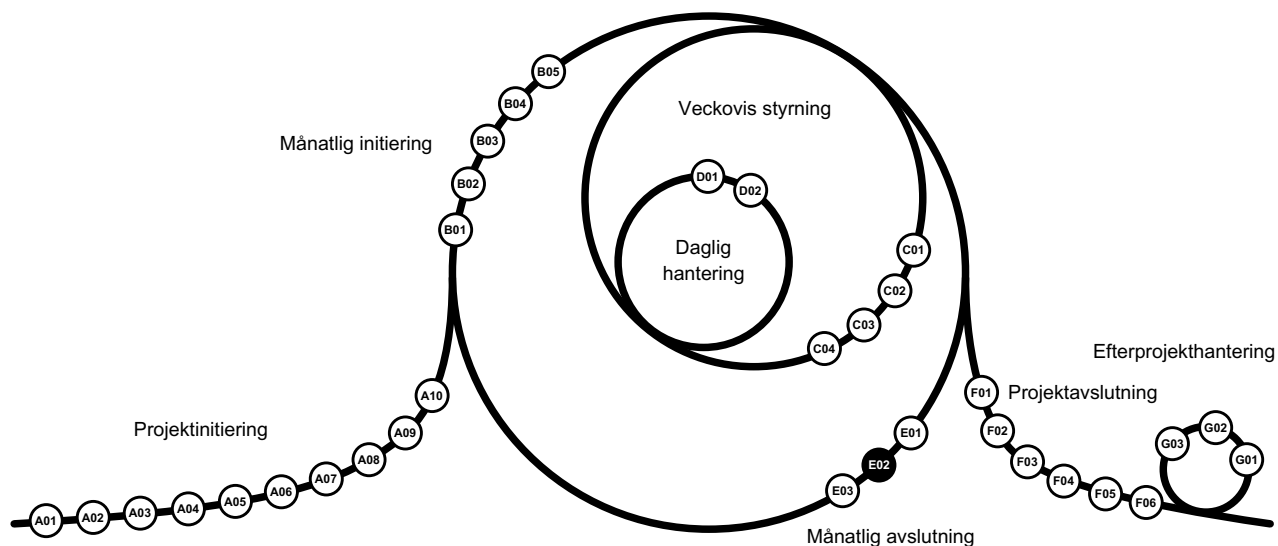
Begränsa inte din utvärdering av kundnöjdhet till några få representanter – utvärdera alla inflytelserika personer.

Lägg inte till för många frågor i frågeformuläret, så att det förblir enkelt för intressenterna att svara.

Även om du gör ditt bästa för att hålla frågeformuläret anonymt, kan vissa svar vara identifierbara om det bara finns några få deltagare. Om detta händer, försök att bortse från dessa personligt identifierbara uppgifter och använd dem aldrig i framtiden. Annars kanske vissa intressenter inte litar på att utvärderingen är anonym.

För att säkerställa att du inte ser personligt identifierbar information om sådan skulle förekomma, fokusera på aggregerad data och granska inte svaren individuellt.

Fånga lärdomar och planera förbättringar



Efter att du har sammanställt svaren från utvärderingen av tillfredsställelsen, bjud in alla teammedlemmar och håll en workshop för att planera förbättringar baserade på resultaten samt för att dela med sig av lärdomar från månaden. Registrera alla punkter i **uppföljningsregistret** och tilldela en ansvarig (custodian) för varje punkt för dess vidare hantering.

[Uppföljningsregister – mall](#)

Syfte

Denna workshop har två huvudsakliga syften: att utforma effektiva förbättringsplaner och att stärka lagandan (team building).

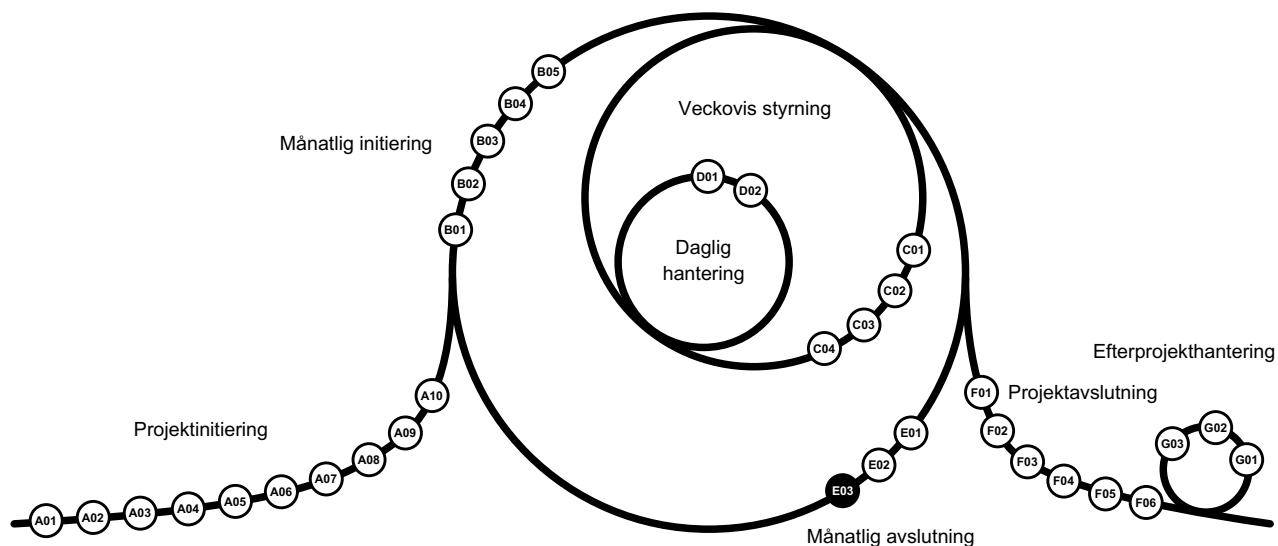
Det är bra att använda en workshop för att planera förbättringar istället för att göra allt själv, eftersom "[kollektiv visdom](#)" kan hjälpa dig att generera bättre lösningar, och dessutom får du teamets engagemang och medverkan.

Vanliga fallgropar

Tänk på följande för att undvika några av de vanligaste problemen inom detta område:

- En workshop ger endast bra resultat om den faciliteras på rätt sätt. Du kan använda tekniker som [Delphi-metoden](#) i din facilitering.
- När det är möjligt, samla in åsikter anonymt för att deltagarna ska känna sig bekväma att uttrycka sig fritt. Du kan använda en lämplig mjukvara för att säkerställa anonymitet och påskynda processen.
- Undvik att [ankra](#) deltagarna till en eller några få idéer. Använd ett neutralt sätt att presentera problemen för att stimulera fler perspektiv.

Genomför en riktad kommunikation



Skicka ett meddelande till alla teammedlemmar där du berättar om projektets framgångar under månaden och tackar dem för deras insatser.

Syfte

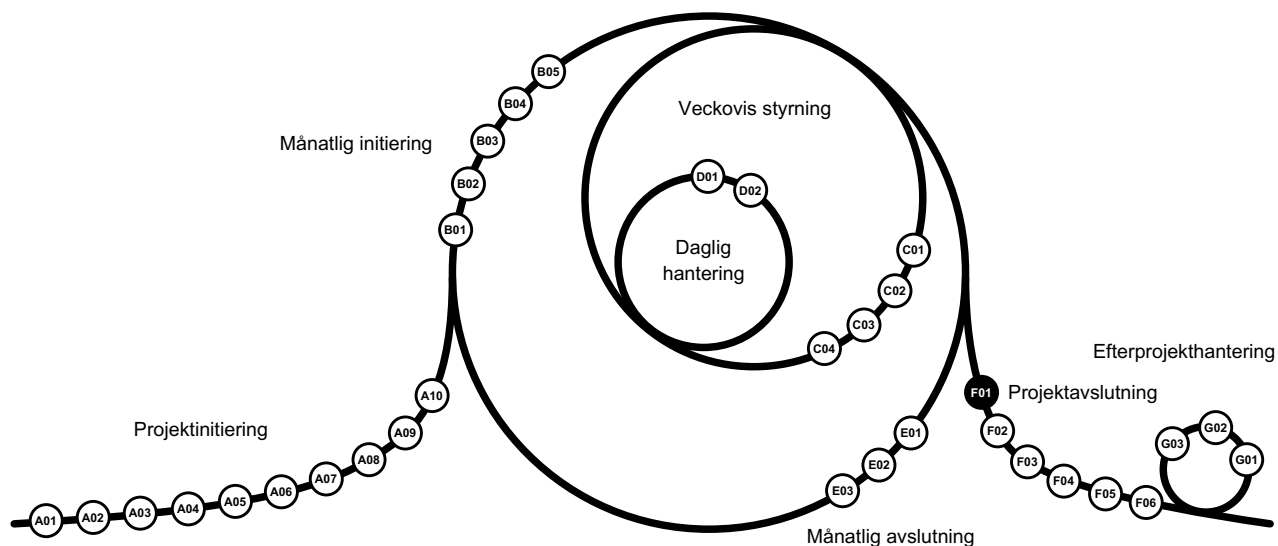
Det påminner alla om att fokusera på projektets övergripande mål snarare än på isolerade, specialiserade aktiviteter. När det görs på rätt sätt, bidrar det till att ena teamet.

Vanliga fallgropar

Ha följande i åtanke för att undvika de vanligaste misstagen:

- Fokusera på resultat och uppnådda mål snarare än mängden arbete som lagts ner.
- Håll meddelandet tydligt och undvik "företagsjargong".
- Håll det kort – helst bara några rader.

Överlämna produkten



När projektet är färdigt måste vi få ett godkännande och överlämna produkten till den interna eller externa kunden. I fall där projektet avbryts, kan detta steg vara nödvändigt eller inte – beroende på omständigheterna.

Ibland accepterar kunden produkterna men kommer överens med dig om en lista med extra uppgifter som ska genomföras inom en viss tidsperiod. I sådana fall kan du gå vidare och avsluta projektet, och överföra de återstående aktiviteterna till ett support- eller underhållsteam.

Syfte

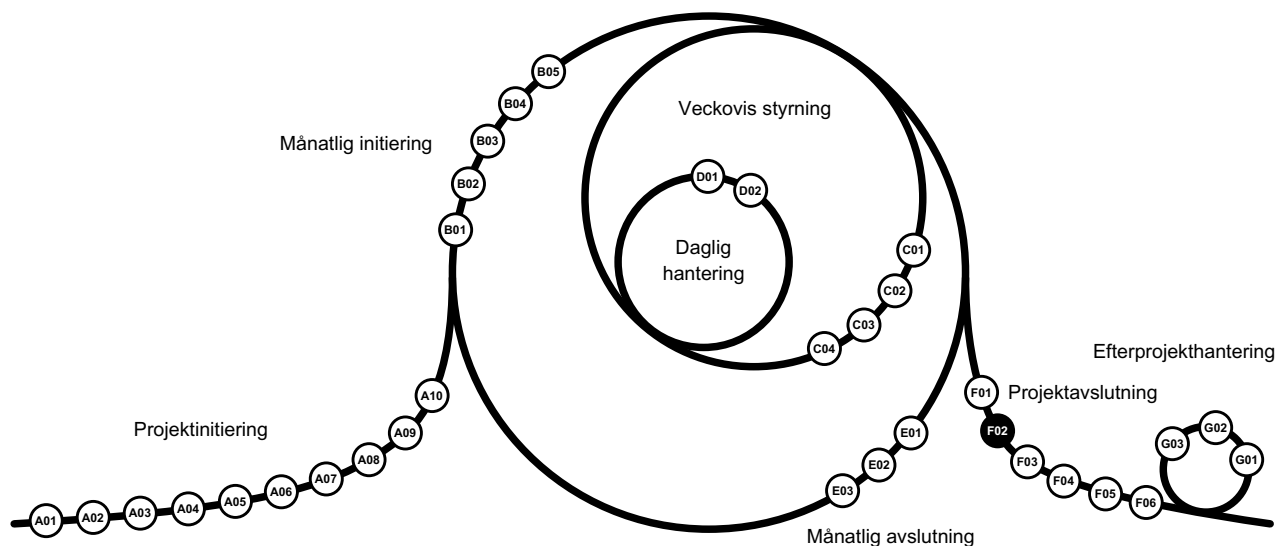
Målet är att få ett officiellt godkännande och överlämning av produkten, vilket är en förutsättning för att projektet ska kunna avslutas helt. Kom ihåg att projekt som är “nästan klara” men fastnar i det sista steget är ett slöseri med resurser och försvårar portföljhanteringen. Det är bäst att avsluta arbetet och gå vidare till nya initiativ.

Vanliga fallgropar

Denna ledningsaktivitet markerar den huvudsakliga avslutningen av projektet, och den kan bli komplicerad och tidskrävande om du inte har tagit de tidigare delavslutningarna på tillräckligt stort allvar.

När det är möjligt bör du söka godkännande från sponsorn och kunden för projektets större leveranser i takt med att de blir klara – inte först vid projektets slut. Det förenklar den slutliga avslutningen.

Utvärdera intressenternas tillfredsställelse



Skicka den slutliga anonyma tillfredsställelsenkäten till interna och externa intressenter, och registrera resultaten i **Hälsojournalen**. Till skillnad från de månatliga enkäterna, som fokuserar på en specifik månad, handlar denna slutliga utvärdering om hela projektet.

[Hälsojournal – mall](#)

Syfte

Vid denna tidpunkt kan inga specifika åtgärder vidtas för att förbättra intressenternas tillfredsställelse. Huvudsyftet med utvärderingen är att dokumentera den för vidare analys av projektet och för att generera lärdomar som kan användas i framtida projekt.

Vanliga fallgropar

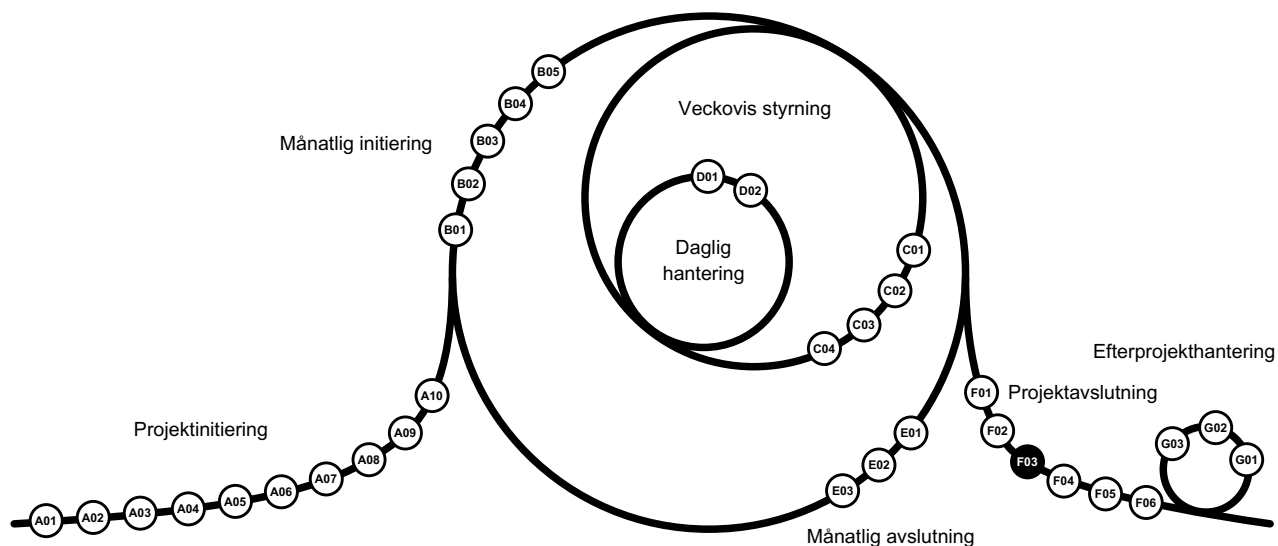
Begränsa inte din utvärdering av kundnöjdhet till några få representanter – utvärdera alla inflytelserika personer.

Lägg inte till för många frågor i frågeformuläret, så att det förblir enkelt för intressenterna att svara.

Även om du gör ditt bästa för att hålla frågeformuläret anonymt, kan vissa svar vara identifierbara om det bara finns några få deltagare. Om detta händer, försök att bortse från dessa personligt identifierbara uppgifter och använd dem aldrig i framtiden. Annars kanske vissa intressenter inte litar på att utvärderingen är anonym.

För att säkerställa att du inte ser personligt identifierbar information om sådan skulle förekomma, fokusera på aggregerad data och granska inte svaren individuellt.

Kollegagranskning av avslutningen



Be en annan projektledare eller projektledningsexpert i din organisation att granska dina ledningsaktiviteter, och registrera resultaten i **Hälsojournalen**. Om poängen är för låg, justera vissa av ledningsaktiviteterna och återvänd sedan till denna aktivitet.

Syfte

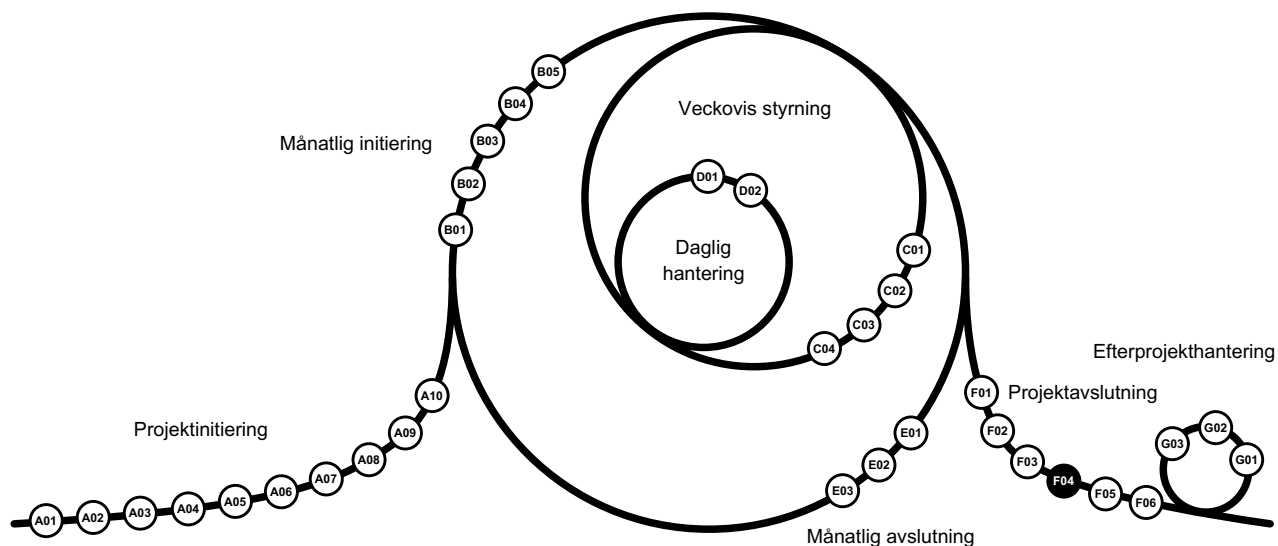
Denna kollegiala granskning görs av två skäl:

- För att säkerställa att du är redo att avsluta denna aktivitetsgrupp och hela projektet.
- För att skapa användbar information som kan användas för att förbättra projektledningssystemet i hela organisationen. Även om enskilda poäng är viktiga, är trenden i poäng bland flera projekt i organisationen ännu viktigare.

Vanliga fallgropar

En vanlig risk är att personen som granskar ditt arbete kan tveka att påpeka problem, av rädsla för att det ska tas personligt. Det är upp till dig att skapa en relation som gör att de kan känna sig bekväma och vara ärliga.

Arkivera projektdokumentationen



Nu när vi närmar oss slutet av projektet är det dags att arkivera all projektdokumentation.

Syfte

Arkivet bör vara säkert och tillgängligt för behöriga personer i framtiden, så att de kan använda informationen i sina egna projekt istället för att uppfinna hjulet på nytt. Portföljhanteringssystemet kan också behöva tillgång till denna information i framtiden för djupare analys av tidigare projekt.

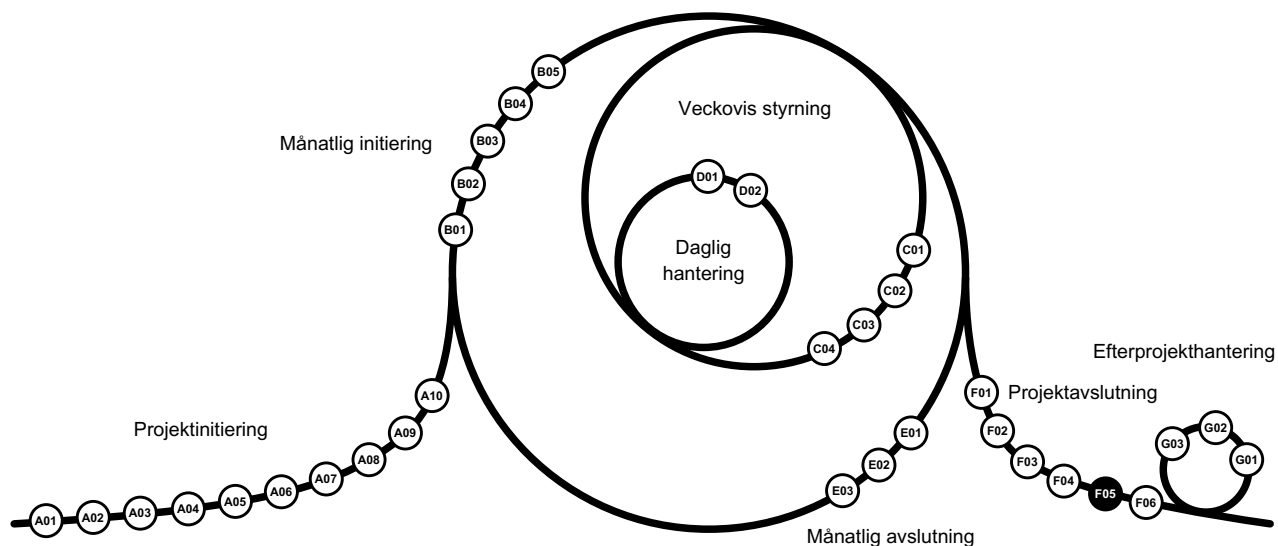
Vanliga fallgropar

Här är några av de viktigaste sakerna att tänka på:

- Försök att samla arkivet på ett enda ställe och undvik att filerna är utspridda.
- Se till att arkivet är skrivskyddat.
- Säkerställ att ett ordentligt backupsystem finns på plats så att inget går förlorat.
- Håll arkivet säkert och begränsa åtkomsten till behöriga personer.

Förutom ovanstående är ett vanligt problem att dokumenten inte är tillräckligt tydliga – ofta är det bara de som aktivt arbetat med dem som förstår innehållet i rätt tid och sammanhang. Se därför till att alla dokument är klara och enkla, så att även personer som inte är insatta i projektets detaljer kan förstå dem. Denna strategi hjälper även vid längre projekt, eftersom interna intressenter ofta har svårt att tolka sina egna dokument efter bara några månader.

Fira!



Nu är det dags att fira tillsammans med teammedlemmarna, eller med hela organisationen. Efter denna ledningsaktivitet upplöses projektteamet.

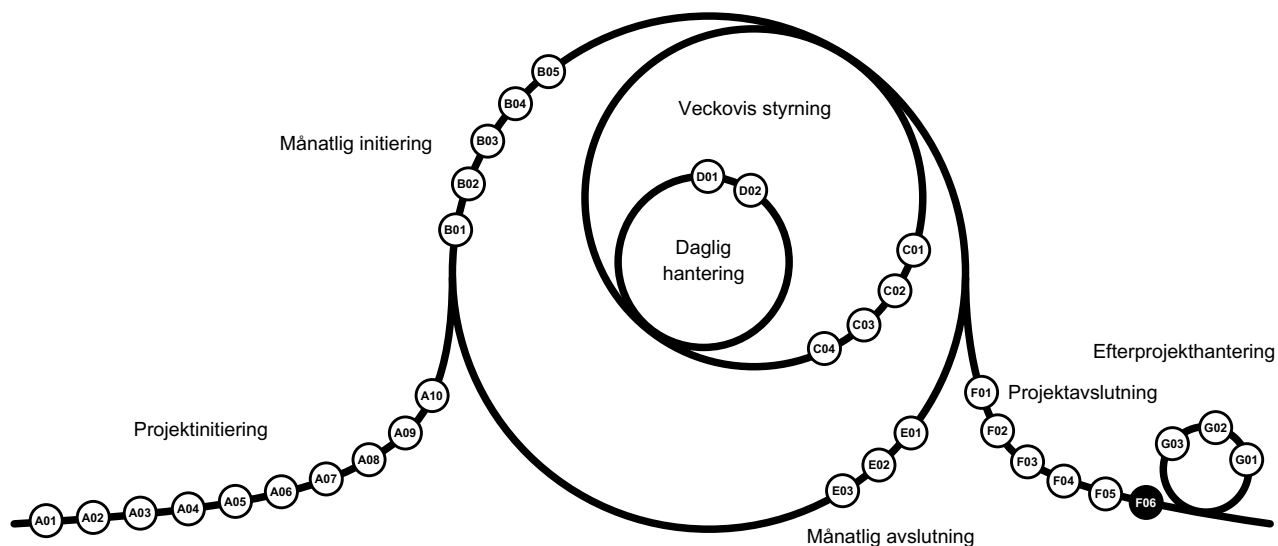
Syfte

Detta är en investering för framtida projekt, eftersom det påminner alla om att de arbetar mot ett gemensamt mål.

Vanliga fallgropar

Se till att det blir ett minnesvärt och roligt evenemang – inte ett torrt företagsevent med långa tal.

Genomför en riktad kommunikation



Vid denna tidpunkt skickar sponsorn ett meddelande till hela organisationen där hen meddelar att projektet har avslutats och tackar alla teammedlemmar för deras insatser.

Syfte

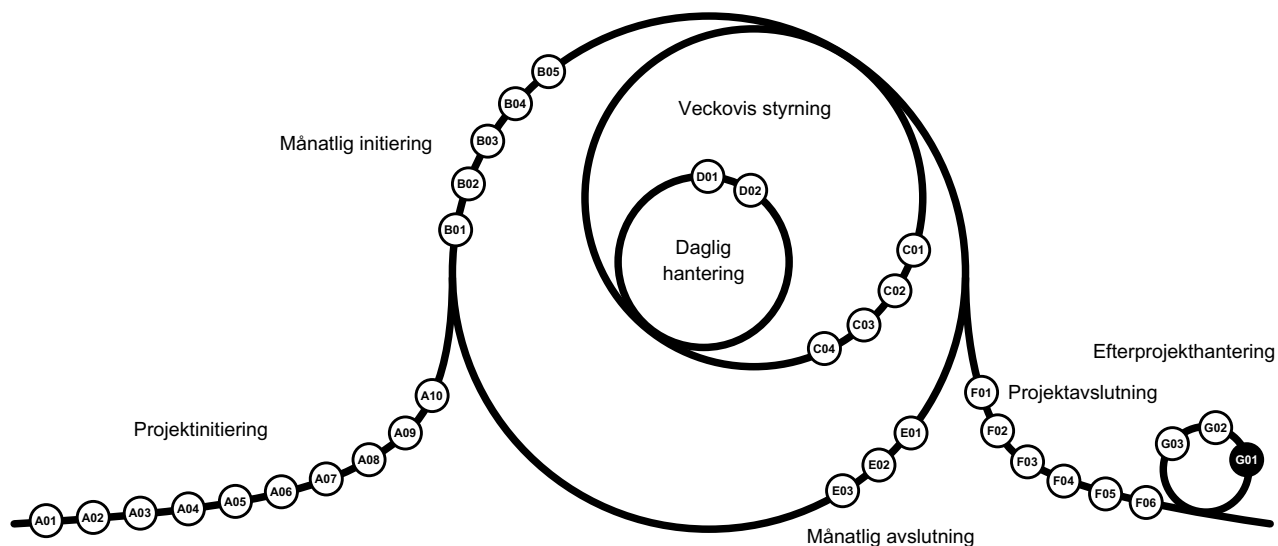
Denna ledningsaktivitet har två syften:

- Den visar uppskattning för teammedlemmarna, vilket motiverar dem inför framtida projekt.
- Den hjälper till att hålla alla informerade om projekten i organisationen och bidrar till att skapa gemensam förståelse och målinriktning.

Vanliga fallgropar

Håll meddelandet kort och tydligt. Om projektet har avbrutits eller inte var framgångsrikt, se till att budskapet ändå är positivt och uppmuntrar människor att se fram emot bättre projekt i framtiden.

Utvärdera nyttorna



Sponsorn (eller någon på dennes vägnar) bör avsätta några timmar i varje efterprojektcykel för att mäta de nyttor som har realiserats från projektet.

Utöver de **förväntade nyttorna** bör sponsorn aktivt leta efter **oväntade nyttor**, **potentiella nyttor** och även **negativa effekter (dis-benefits)**.

Syfte

Vi bör utvärdera nyttorna av projektet av följande skäl:

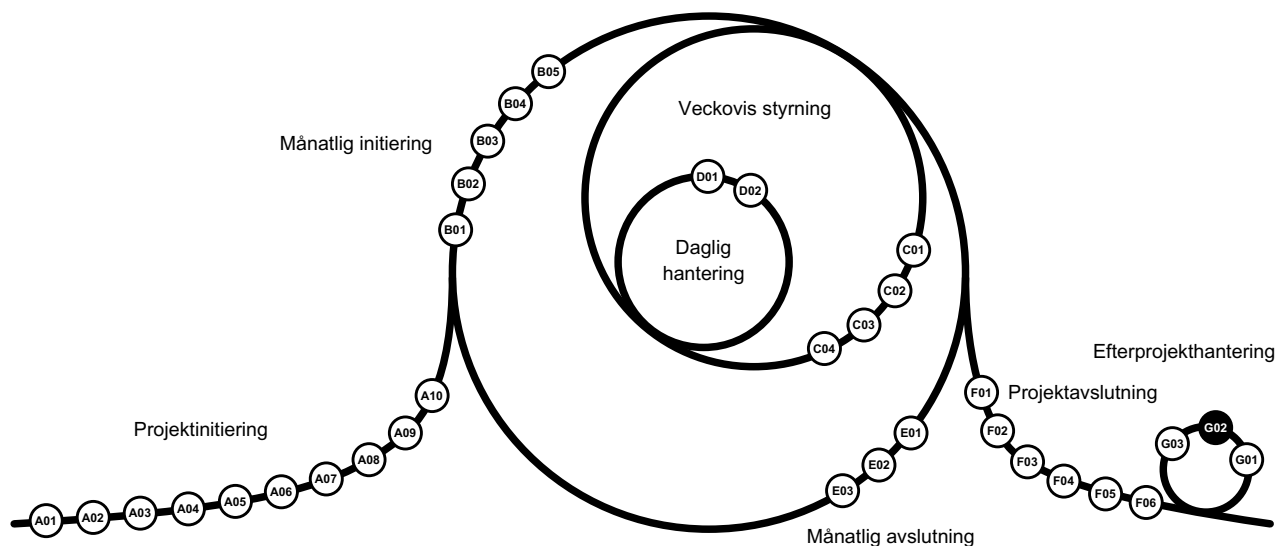
- Det påminner sponsorer och andra intressenter om att projekt genomförs för att skapa nytta.
- Det hjälper oss att förstå vår omvärld och bli mer realistiska i framtida projekt.
- Det hjälper oss att hitta sätt att öka nyttorna ([G02](#)).

Vanliga fallgropar

Du kan undvika några av de vanligaste misstagen genom att tänka på följande:

- Sponsorn kan delegera nyttoutvärderingen till någon annan, men bör ha full översyn och betrakta detta som en viktig ledningsaktivitet på hög nivå.
- En vag och ordrik beskrivning av nyttorna fyller ingen funktion. Resultatet kan vara på hög nivå och sannolikhetsbaserat, men det måste vara meningsfullt och användbart i [G02](#).
- Kom ihåg att nyttor inte enbart är monetära – andra typer av värde som rykte, marknadsandel, möjligheter och ny kunskap ska också beaktas.

Generera nya idéer



Efter att ha utvärderat nyttorna ([G01](#)) bör sponsorn undersöka om det finns sätt att öka dem. Resultatet kan bli mindre åtgärder som tilldelas operativa team, eller större förändringar som kan bli nya projekt i framtiden.

Syfte

Huvudarbetet i projektet är färdigt, och du förtjänar att dra nytta av det. Men vissa potentiella nyttor realiserar inte automatiskt – de kräver extra, oplanerade insatser efter projektets avslut. Vi vill inte gå miste om dessa möjligheter.

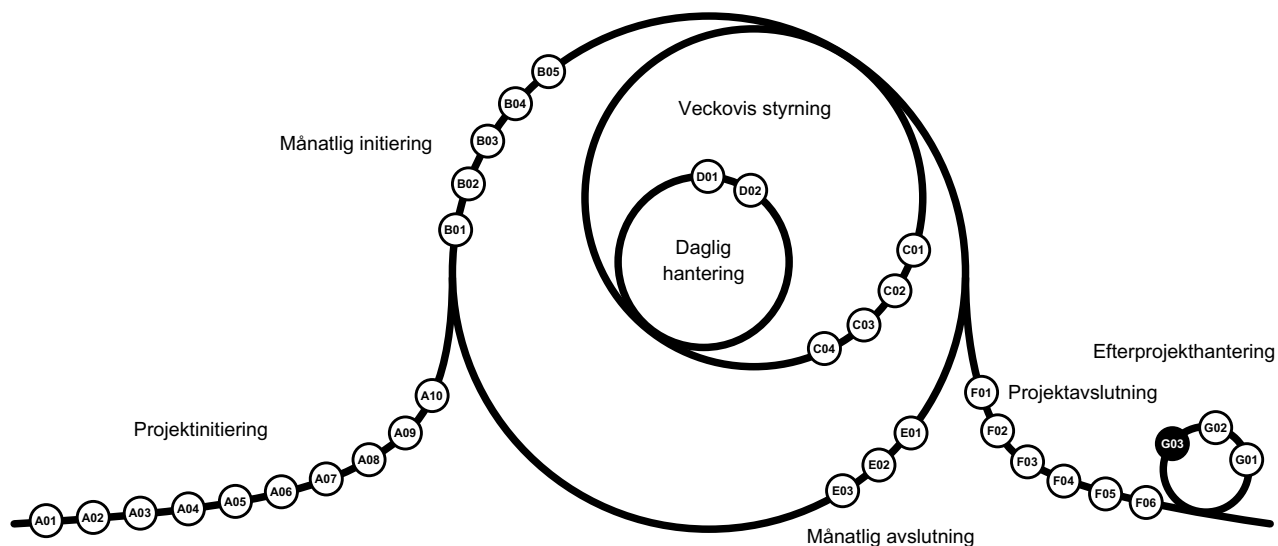
Å andra sidan är nyttoutvärdering från tidigare projekt en utmärkt källa till idéer för framtida projekt, och det är bäst att göra det på ett strukturerat sätt.

Vanliga fallgropar

Tänk på följande för att undvika några vanliga problem:

- Undvik vaga, ogenomförbara uttalanden – fokusera i stället på att utforma konkreta lösningar som kan genomföras och utvärderas.
- Du behöver inte göra denna ledningsaktivitet ensam – bjud in andra att delta och fatta beslut tillsammans.
- Begränsa dig inte till att utvärdera varje projekt separat och isolerat – ibland fungerar det bäst att samla ansvariga för flera projekt och utvärdera nyttorna gemensamt. Var dock noga med att varje projekt du ansvarar för utvärderas på ett tillförlitligt sätt.

Genomför en riktad kommunikation



Skicka ett kort meddelande där du presenterar de nyttor som har realiserats från projektet samt planerna för att förbättra dem. Denna information kan delas med en liten grupp behöriga personer i organisationen (t.ex. chefer och direktörer), eller med hela organisationen. Det är att föredra att dela informationen med alla.

Syfte

Detta fungerar som en kontinuerlig påminnelse för mottagarna om att projekt genomförs för deras nytta, och att de bör ha detta i åtanke i sina nuvarande och framtida projekt.

Vanliga fallgropar

Följande kan hjälpa dig att undvika några vanliga problem:

- Betrakta inte all information som konfidentiell – dela den med hela organisationen om möjligt.
- Håll meddelandet kort och tydligt.
- Om du ansvarar för flera mindre projekt, kan du sammanfoga rapporterna till en, men se till att varje projekt behandlas.