LÖNSAM SÄKERHET

PROJEKTBOK

Klas Nilsson

Lönsam säkerhet

Projektbok

av

Klas Nilsson, CPP, PCI, PSP, CFE, CISM

Upphovsrättsinnehavare 2026 © Klas Nilsson

Mångfaldigande av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk förbjudet utan medgivande från författaren. Förbudet gäller tryckning, kopiering, skanning, bandinspelning med mera samt lagring på datamedia.

www.securitymanager.se

info@securitymanager.se
Författare: Klas Nilsson
Redigering: Klas Nilsson
Omslag: Klas Nilsson
Vissa bilder är AI-genererade.
ISBN: 978-91-531-8765-3

Innehållsförteckning

Prolog 8
Om författaren 10
Introduktion 12
Modellen för lönsam säkerhet 12
Bokserien Lönsam säkerhet 13
Projektmodeller, standarder och arbetssätt 14
Del 1 – Beslutsunderlag ***19***
Från idé till projekt 21
Syfte & mål 21
Underlag från Arbetsboken 21
Projekt är ett verktyg för förändring 22
När behövs ett projekt? 23
Projekt och linjeverksamhet 23
Anpassa projektet till uppgiften 24
Projektets verkliga leverans 25
Sammanfattning 26
Intressenter 29
Syfte & mål 29
Underlag från Arbetsboken 29
Alla krav kommer från någon 30
Vad är en intressent? 30
Interna och externa intressenter 31
De förbisedda intressenterna 31
Intressentanalys 32
Makt, inflytande och kritikalitet 32
Intressentmatris 33
Kritiska intressenter 34
Motstridiga intressen 34
Krav 37
Syfte & mål 37
Underlag från Arbetsboken 37
Vad är ett krav? 38
Kravens ursprung 39
Kravhierarki 43
Motstridiga krav 44
Kravspecifikation 44
Från krav till lösning 45
Vem ställer skyddskraven på informationen om skyddet? 48
Risker och osäkerheter 51
Syfte & mål 51
Underlag från Arbetsboken 51
Från verksamhetsrisk till resultatrisk 52
Risk och osäkerhet 55

Vad är en risk 55
Risker i projektet 55
Risker i resultatet 56
Två typer av förändringar 56
Kritiska antaganden 56
Tiden som riskfaktor 57
Omvärldsanalys med PESTLE 58
Riskanalys 59
Riskaptit 60
Riskkriterier 60
Riskvärdering 61
Riskägare 61
Riskbehandling 61
Låt det brinna - när sekretess var viktigare än tillgänglighet 64
Del 2 – Förberedelser *67*
Affären 69
Syfte & mål 69
Underlag från Arbetsboken 69
Kostnad eller investering? 70
Från behov till business case 70
Beställarkompetens 71
Val av entreprenadform 72
Marknadsdialog 74
Förfrågningsunderlag 74
Leverantörernas anbud 75
Granska pris och omfattning 76
Möte med leverantören 78
Leverantörens lösningsförslag 79
Val av leverantör 80
Avtal 81
Projektekonomi för projektledare 82
De sista tio procenten 86
När leverantören byter projektledare 88
Projektorganisation och styrning 91
Syfte och mål 91
Underlag från Arbetsboken 91
Projekt behöver ledas 92
Att leda och styra projekt 95
RACI – från intressent till ansvar 97
Resurskartläggning 98
Vem äger det mellan stolarna? 100
När alla hade rätt men problemet ändå fanns kvar 101
Projektering 103
Syfte och mål 103
Underlag från Arbetsboken 103

Från krav till lösning 104
Vad är projektering? 104
Projekteringens olika nivåer 105
Från idé till relationshandling 107
Säkerhet blir ett sidospår i byggprojekt 112
När säkerheten kommer in för sent 113
Informationshantering genom projektets livscykel 115
Syfte och mål 115
Underlag från Arbetsboken 115
Information genom projektets livscykel 116
Informationssäkerhet i projekt 117
Säkerhetsskydd och externa aktörer 119
Överlämning av information 122
Informationsgap mellan beställare och leverantör 125
Del 3 – Genomförande *127*
Genomförandet 129
Syfte och mål 129
Från plan till handling 129
Projektledarens roll 130
Resurser 131
Att få saker gjorda 132
Systemstöd och planeringsstöd 133
Tidplanen 134
Kommunikation 134
Uppföljning 137
Avvikelser 137
Genomförande under pågående verksamhet 138
När planen möter verkligheten 138
Reaktivt, proaktivt och adaptivt genomförande 139
Förändringar 143
Syfte och mål 143
Förändring är normalt 143
När förändringar kräver ett nytt beslut 144
Vilka förändringar skapar värde? 145
Varför uppstår onödiga förändringar? 146
Hur bör förändringar hanteras? 146
Hur påverkar förändringar ekonomin? 147
Kvalitetssäkring 151
Syfte och mål 151
Vad är kvalitet? 151
Kvalitetssäkring och kvalitetskontroll 152
Kvalitet kan inte kontrolleras fram i efterhand 152
Verifiering och validering 153
Egenkontroller 153
Tester 154

Besiktning 154
Revision 155
Kvalitet och förmåga 155
Del 4 – Överlämning *159*
Dokumentation 161
Syfte och mål 161
Dokumentation är verksamhetens minne 161
Dokumentationens livscykel 162
Olika målgrupper behöver olika dokumentation 163
Dokumentation som krav 164
Dokumentation och förvaltning 164
Överlämning 169
Syfte och mål 169
Projektet är inte målet 169
Vad ska överlämnas? 170
Ansvarsövergång 170
Dokumentation och information 171
Kompetensöverföring 172
Från information till prestation 173
Överlämning till förvaltning 173
Kvittens 174
Förvaltning 177
Syfte och mål 177
När projektet är slut börjar verkligheten 177
Vad är förvaltning? 178
Från projekt till förmåga 178
Drift 179
Service och underhåll 179
Förändringar 179
Revision och uppföljning 180
Livscykelhantering 180
Del 5 – Återkoppling *185*
Effektivitet 187
Syfte och mål 187
Underlag från Arbetsboken 187
Aktivitet är inte resultat 187
Från aktivitet till förmåga 188
Effektivitet, efficiens och konformitet 188
Funktion och prestanda 189
Förmåga som mått på effektivitet 189
Skyddseffekt 190
Mätning av effekt 190
Lösningen som ingen ville ha 192
Lönsamhet 195
Syfte och mål 195

Underlag från Arbetsboken 195
Projekt är investeringar 195
Kostnad och nytta 196
Lönsamhet och effektivitet 196
Säkerhet och lönsamhet 197
Från skyddskostnad till affärsnytta 197
Kostnader som hamnar på fel ställe 197
Grundläggande lönsamhetsmått 198
Ett projekt kan vara framgångsrikt utan att vara lönsamt 199
Varför projekt tappar lönsamhet 199
Lönsamhet skapas i vardagen 200
Säkerhetens paradox 202
Mätetal och erfarenhetsåterföring 205
Syfte och mål 205
Underlag från Arbetsboken 205
Det som inte mäts är svårt att förbättra 205
Från intressenter till mätetal 206
Aktivitet, resultat och effekt 206
Vad ska mätas? 207
Ledande och eftersläpande mätetal 207
Erfarenhetsåterföring 208
Samma misstag återkommer 208
Från projekt till organisatoriskt lärande 209
Ordlista 215
Epilog – från projekt till förmåga 236

Prolog

Det finns få områden där skillnaden mellan teori och verklighet blir så tydlig som i projekt. På papperet ser allt ofta enkelt ut. Ett behov identifieras, krav formuleras, lösningar projekteras och projektet genomförs. Därefter ska verksamheten ta emot resultatet och börja använda det. I teorin är vägen rak. I verkligheten är den sällan det.

Under mer än tre decennier har jag arbetat med säkerhetsrelaterade projekt i olika roller och verksamheter. Vissa projekt har handlat om säkerhetsinstallationer, andra om informationssäkerhet, ledningssystem, organisationsutveckling eller verksamhetskritiska IT-system. Projekten har varierat i storlek, omfattning och komplexitet men de har alla haft en sak gemensamt. De har syftat till att förändra något.

Ur perspektivet Lönsam säkerhet är ett projekt ett verktyg för att skapa eller utveckla verksamhetens förmåga att uppnå önskade mål. Teknik, processer, dokumentation, utbildning och systemstöd är inte målet i sig. De är olika verktyg för att skapa den förmåga som verksamheten behöver för att fungera bättre, hantera risker effektivare eller uppnå högre lönsamhet.

Trots det är det förvånansvärt vanligt att fokus hamnar på fel saker. Diskussionen kretsar kring teknik, produkter, leverantörer och funktioner medan de grundläggande frågorna ibland får mindre uppmärksamhet. Vilket problem försöker vi egentligen lösa? Vilka intressenter påverkas? Vilka krav måste uppfyllas? Vilka risker behöver hanteras? Vilken förmåga försöker verksamheten skapa?

> Många projekt börjar med en lösning. Någon vill köpa ett system, införa en produkt eller använda en viss teknik. Betydligt färre projekt börjar med en djup förståelse för verksamhetens behov och den förmåga som behöver utvecklas. Erfarenheten visar att det ofta är där grunden läggs för projektets framtida framgång eller problem. När viktiga intressenter förbises missas ofta viktiga krav. När krav upptäcks sent uppstår förändringar. När förändringar uppstår sent blir projekten dyrare, långsammare och mer komplicerade än de hade behövt vara.

Projekt behöver inte heller handla om teknik. Många av de mest betydelsefulla projekten handlar om människor, arbetssätt och förmågeutveckling. Ett projekt kan syfta till att införa ett ledningssystem, utveckla dokumentation, genomföra en utbildningssatsning, stärka informationssäkerheten eller skapa en bättre säkerhetskultur.

Gemensamt för dessa projekt är att verksamheten vill utveckla en ny eller förbättrad förmåga. Det kan handla om förmågan att styra verksamheten, hantera risker, skydda information, återhämta sig efter avbrott eller genomföra sitt uppdrag på ett säkrare och mer effektivt sätt. Det är den förmågan som är projektets verkliga mål.

Under åren har jag sett projekt där tekniken fungerat utmärkt men där verksamheten aldrig riktigt tog lösningen till sig. Jag har sett projekt där viktiga krav upptäckts först när installationen nästan var färdig. Jag har sett projekt där dokumentationen visade sig vara mer värdefull än själva utrustningen. Jag har sett projekt där personer med viktig kunskap aldrig blev tillfrågade och där konsekvenserna av besluten visade sig långt senare. Samtidigt har jag sett projekt som lyckats över förväntan därför att rätt personer involverades tidigt, rätt frågor ställdes och fokus låg på verksamhetens behov snarare än på tekniken.

Den här boken bygger på sådana erfarenheter. Den är inte skriven som en genomgång av en specifik projektmodell och den är inte begränsad till en viss typ av verksamhet eller teknik. Istället beskriver den de principer som återkommer i framgångsrika projekt oavsett om de handlar om säkerhetsinstallationer, informationssäkerhet, ledningssystem eller andra verksamhetsförändringar.

I bokserien Lönsam säkerhet används modellen för att identifiera behov, analysera risker, prioritera åtgärder och bedöma investeringar. Projektets uppgift är att omsätta dessa analyser till verklig förändring. Samtidigt återför projektet erfarenheter, dokumentation, utbildning, förmåga och resultat till verksamheten. Projektet blir därmed länken mellan analys och praktisk verklighet.

När den insikten finns på plats blir många andra frågor enklare att hantera. Då blir det naturligt att börja med intressenter innan man formulerar krav, att förstå risker innan man väljer lösningar, att planera för förvaltning innan installationen påbörjas och att mäta effekt istället för aktivitet.

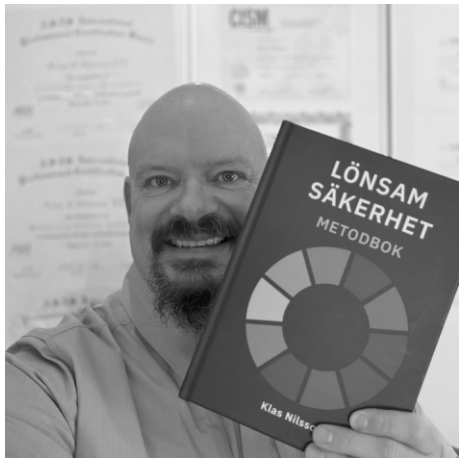
Boken vänder sig till beställare, projektledare, säkerhetsansvariga, informationssäkerhetsansvariga, konsulter, projektörer, installatörer och andra som arbetar med att planera, genomföra eller förvalta projekt. Den riktar sig särskilt till personer som ansvarar för förändringar där flera intressenter påverkas, flera krav måste hanteras eller där konsekvenserna av felaktiga beslut kan bli betydande.

Många av resonemangen är hämtade från säkerhetsområdet men principerna är tillämpbara även inom andra typer av verksamhetsutveckling.

Om projektet sträcker sig längre än några veckor, involverar flera personer eller innebär en investering som verksamheten behöver leva med under lång tid är den tid som läggs på planering, kravställning och styrning nästan alltid väl investerad. Erfarenheten visar att några timmars analys i början av ett projekt ofta kan spara veckor eller månader av problem senare.

Det är utifrån det perspektivet som denna bok är skriven. Om den hjälper dig att ställa bättre frågor, identifiera rätt krav tidigare och genomföra projekt som utvecklar verksamhetens förmåga, då har den uppfyllt sitt syfte. Boken bygger på etablerade principer för projektledning enligt ISO 21502 men tillämpar dem ur ett verksamhets-, säkerhets- och förmågeperspektiv.

Om författaren



Klas Nilsson har arbetat med säkerhet sedan början av 1990-talet och har under mer än tre decennier deltagit i, beställt, genomfört, utbildat och följt upp säkerhetsrelaterade projekt inom såväl privat som offentlig verksamhet.

Hans erfarenheter omfattar fysisk säkerhet, informationssäkerhet, säkerhetsteknik, ledningssystem, verksamhetsutveckling, kontinuitet och säkerhetsskydd. Projekten har varierat från tekniska installationer och byggprojekt till organisationsförändringar, certifieringar och utveckling av verksamhetskritiska system.

Under perioden 2022–2026 arbetade han som säkerhetschef vid ett av Nordens största installationsföretag i säkerhetsbranschen med cirka 30 filialer och omkring 500 medarbetare i Sverige. Verksamheten omfattade säkerhetsinstallationer och säkerhetslösningar inom bland annat samhällsviktig verksamhet, offentlig sektor, industri, energi, transport, vård och kommersiella verksamheter.

År 2024 genomförde han utbildning till ISO 27001 Lead Implementer och ledde därefter införandet av ett ledningssystem för informationssäkerhet enligt ISO 27001. Arbetet resulterade i att företaget certifierades enligt ISO 27001 under 2025.

Sommaren 2007 var han säkerhetschef för Paf Open i Mariehamn, en deltävling på FIVB World Tour inom beachvolleyboll. Uppdraget omfattade planering, samordning och genomförande av säkerhetsarbetet kring ett internationellt idrottsevenemang med deltagare, funktionärer, publik och media från ett stort antal länder.

Åren 2006–2008 arbetade han som koncernsäkerhetschef för Paf på Åland. Där ansvarade han bland annat för säkerhetsrelaterade delar av ombyggnaden av huvudkontoret, inklusive fysisk säkerhet, tillträdesskydd, värdehantering och säkerhetslösningar kopplade till spel- och kasinoverksamhet.

Åren 2005-2010 satt Klas Nilsson i ledningsgruppen för den kvalificerade yrkesutbildningen Projektledning av komplexa säkerhetslösningar vid Jensen Education. Utbildningen utvecklades i nära samarbete med säkerhetsbranschen och syftade till att utbilda projektledare för integrerade säkerhetssystem och komplexa säkerhetsleveranser.

Åren 2005–2006 arbetade han som säkerhetschef vid Grand Hôtel Stockholm. Under denna period genomfördes bland annat en omfattande utbyggnad av hotellet med cirka 70 nya hotellrum och sviter där säkerhet integrerades i projektets planering, projektering och genomförande.

Åren 1999–2001 arbetade han som Chief Security Officer (CSO) och Chief Information Officer (CIO) vid Aktiesparinvest AB. Under denna period utvecklades ett för tiden helt nytt webbaserat system för handel med aktier. Projektet ställde mycket höga krav på sekretess, integritet och tillgänglighet och gav tidiga erfarenheter av att kombinera verksamhetsutveckling, informationssäkerhet och systemutveckling.

Under 1990-talet arbetade Klas med projekt för ett antal kunder, bland annat Ericsson Radio Systems, LECO Corporation Svenska AB, Scandiaconsult, Andersen Consulting, Telia, Microsoft, Vattenfall och ALMI företagspartner.

Under åren i säkerhetsbranschen har han arbetat nära projektledare, projektörer, tekniker, konsulter, entreprenörer, beställare och verksamhetsföreträdare. Erfarenheterna omfattar hela kedjan från behovsanalys och kravställning till projektering, installation, driftsättning, besiktning, överlämning och förvaltning.

Klas Nilsson är sedan 2005 certifierad *Physical Security Professional (PSP)* genom ASIS International. Certifieringen omfattar bland annat riskhantering, fysisk säkerhet, säkerhetsprojektering och projektledning inom säkerhetsområdet.

Sedan 2007 är han även *Certified Information Security Manager (CISM)*. Certifieringen omfattar styrning av informationssäkerhet, riskhantering, incidenthantering samt planering, ledning och uppföljning av informationssäkerhetsprojekt.

År 2026 genomförde han vidareutbildning inom projektledning enligt ISO 21502, den internationella standarden för projektledning. Utbildningen omfattade bland annat projektstyrning, intressenthantering, riskhantering, nyttorealisering och organisatoriskt lärande.

Klas har även studerat kriminologi vid Stockholms universitet och riskhantering i lokalsamhället vid Karlstads universitet. Han har dessutom studerat ekonomi och juridik. Utöver sitt yrkesliv har Klas Nilsson under många år arbetat med utbildning, föreläsningar och författarskap inom säkerhetsområdet. Han är författare till flera fackböcker om säkerhet och upphovsman till modellen Lönsam säkerhet, som beskriver hur organisationer kan skapa affärsnytta genom ett strukturerat och systematiskt säkerhetsarbete.

Denna bok bygger på erfarenheter från projekt inom finansiell verksamhet, hotell- och besöksnäring, spelverksamhet, internationella evenemang, informationssäkerhet, ledningssystem, säkerhetsinstallationer och samhällsviktig verksamhet. Gemensamt för dessa projekt har varit behovet av att omsätta säkerhetskrav till fungerande verksamhet och skapa förmåga på ett kontrollerat, effektivt och lönsamt sätt.

Introduktion

Projektboken beskriver hur verksamheter omsätter analyser, beslut och krav till fungerande verksamhetsförmåga genom ett strukturerat projektarbete. Den bygger på principer som återkommer oavsett bransch eller typ av projekt. I modellen för Lönsam säkerhet identifieras först verksamhetens behov och de åtgärder som bäst utvecklar verksamhetens förmåga. När beslutet att genomföra förändringen är fattat tar Projektboken vid.

Modellen för lönsam säkerhet

Modellen för lönsam säkerhet har utvecklats för att skapa ett strukturerat arbetssätt för att analysera verksamhetens behov, risker, investeringar och förväntade resultat. Modellen hjälper verksamheten att identifiera vad som är skyddsvärt, förstå vilka hot som finns, bedöma konsekvenser, välja lämpliga metoder och fatta välgrundade beslut om organisation, investeringar och prioriteringar.

Modellen består av åtta samverkande moment:

- **Tillgångar** beskriver vad som är värdefullt för verksamheten.
- **Hotbild** beskriver vilka händelser eller aktörer som kan påverka tillgångarna negativt.
- **Konsekvens** beskriver vilka effekter en oönskad händelse kan få för verksamheten.
- **Metod** beskriver vilka åtgärder som kan användas för att hantera identifierade risker.
- **Organisation** beskriver hur ansvar, roller, kompetens och arbetssätt organiseras.
- **Investering** beskriver vilka resurser som krävs för att genomföra förändringen.
- **Effektivitet** beskriver hur väl valda åtgärder uppnår önskad effekt.
- **Lönsamhet** beskriver relationen mellan investering, kostnad, nytta och resultat.

Tillsammans skapar momenten en helhetsbild som gör det möjligt att fatta bättre beslut och prioritera resurser där de gör störst nytta. I bokserien Lönsam säkerhet används modellen för att identifiera behov, analysera risker och prioritera åtgärder. När verksamheten har kommit fram till vad som behöver göras uppstår nästa fråga: Hur genomförs förändringen i praktiken?

Det är den frågan som denna bok handlar om.

Bokserien Lönsam säkerhet

Bokserien Lönsam säkerhet beskriver hur verksamheter kan identifiera behov, analysera risker, fatta välgrundade beslut och genomföra förändringar på ett sätt som skapar nytta och lönsamhet.

Böckerna kan läsas var för sig men är utvecklade för att komplettera varandra.

Metodbok beskriver modellen för Lönsam säkerhet och hjälper verksamheten att förstå vad som behöver göras.

Arbetsbok hjälper verksamheten att tillämpa modellen för lönsam säkerhet genom att analysera behov, risker, investeringar och möjliga åtgärder.

Projektbok beskriver hur identifierade åtgärder kan införas i verksamheten och omsättas till fungerande förmåga.

Säkerhetsbok beskriver säkerhetsarbetets olika områden och ger en bred introduktion till ämnet. En vidareutveckling av Säkerhetsboken 3.0 från 2013.

Lärobok är anpassad för utbildning och undervisning.

Tillsammans beskriver böckerna hela kedjan från behov och analys till förändring, förmåga, effekt och lönsamhet.

Projektmodeller, standarder och arbetssätt

Det finns många sätt att genomföra projekt. Under årens lopp har ett stort antal standarder, modeller och metoder utvecklats för att hjälpa organisationer att planera, genomföra och följa upp förändringar.

Det är lätt att uppfatta dessa som konkurrerande alternativ men i praktiken beskriver de ofta olika delar av samma verklighet.

Vissa beskriver principer för projektledning. Andra beskriver juridiskt ansvar eller hur avtal ska utformas. Ytterligare andra beskriver hur arbetet organiseras i praktiken.

För att förstå projekt behöver man därför förstå skillnaden mellan standarder, avtal och arbetssätt.

ISO 21502 – allmänna principer för projektledning

ISO 21502 är en internationell **standard** för projektledning. Standarden beskriver inte en specifik projektmodell och innehåller inte detaljerade instruktioner för hur projekt ska genomföras.

Istället beskriver den grundläggande principer och områden som behöver hanteras för att projekt ska ha goda förutsättningar att lyckas.

Standarden behandlar bland annat:

- intressenter,
- krav,
- risker,
- resurser,
- styrning,
- kommunikation,
- kvalitet,
- förändringar,
- överlämning,
- nyttorealisering.

ISO 21502 kan därför liknas vid en karta över de områden som projektledningen behöver beakta. Standarden säger däremot relativt lite om exakt hur arbetet ska organiseras i praktiken.

Denna bok bygger på samma grundläggande synsätt. Projektets uppgift är att skapa förmåga genom att identifiera behov, hantera intressenter, formulera krav, genomföra förändringar och säkerställa att verksamheten får nytta av resultatet.

AB 04 och ABT 06 – juridik och ansvar

Om ISO 21502 beskriver projektledning handlar AB 04 och ABT 06 om **juridik och ansvarsfördelning**.

AB 04 används normalt vid utförandeentreprenader där beställaren ansvarar för projekteringen och entreprenören ansvarar för att utföra arbetet enligt handlingarna.

ABT 06 används normalt vid totalentreprenader där entreprenören ansvarar för både projektering och utförande.

Dessa dokument beskriver bland annat:

- ansvarsfördelning,
- ändringar och tilläggsarbeten,
- ekonomisk reglering,
- besiktning,
- garantier,
- felansvar.

AB 04 och ABT 06 beskriver däremot inte hur projekt ska ledas. De beskriver hur ansvar och skyldigheter fördelas mellan parterna.

Projektmetoder och arbetssätt

Utöver standarder och avtal finns ett stort antal **arbetssätt** för hur projekt kan organiseras.

Traditionella projekt använder ofta en sekventiell modell där behov identifieras, krav fastställs, lösningen projekteras och genomförandet sker stegvis. Detta brukar beskrivas som vattenfallsmodellen eller *Waterfall*.

Andra projekt använder iterativa arbetssätt såsom Agile, Scrum eller Kanban där lösningen utvecklas stegvis genom kortare arbetscykler och återkommande återkoppling från användare och intressenter.

Inom byggprojekt används ofta kritisk linje-planering (*Critical Path Method*) för att identifiera vilka aktiviteter som styr projektets sluttid.

Inom produktion och verksamhetsutveckling används ofta Lean för att minska slöseri och öka värdeskapandet.

Vilket arbetssätt som är lämpligt beror på projektets förutsättningar. Ett byggprojekt med tydliga krav och omfattande entreprenader lämpar sig ofta för ett mer planerat och sekventiellt arbetssätt. Utveckling av digitala tjänster eller verksamhetsprocesser kan däremot gynnas av mer iterativa metoder där lösningen växer fram successivt.

Den minsta gemensamma nämnaren

Trots skillnaderna mellan olika modeller finns en gemensam kärna som återkommer i nästan alla projekt. Projekt börjar med ett behov. Behovet leder till intressenter och krav. Kraven leder till lösningar. Lösningarna genomförs och överlämnas till verksamheten.

Projektets formella mål kan variera från godkänd leverans eller överlämning till att en fungerande förvaltning har etablerats. Det övergripande målet bör vara att verksamheten ska kunna använda resultatet för att skapa eller utveckla en förmåga som bidrar till att uppnå verksamhetens mål.

Oavsett vilken standard, projektmetod eller vilket arbetssätt som används är det denna grundläggande logik som återkommer. Det är också denna logik som denna bok bygger på.

Från analys till förändring

I bokserien Lönsam säkerhet används modellen för att identifiera behov, analysera risker och prioritera åtgärder. Resultatet av arbetet kan vara allt från mindre justeringar i verksamheten till större investeringar i teknik, utbildning, organisation eller arbetssätt.

Alla identifierade åtgärder behöver inte genomföras som projekt. Mindre förändringar kan ofta hanteras inom den ordinarie verksamheten. När förändringen blir tillräckligt omfattande, involverar flera personer, kräver samordning eller innebär betydande investeringar kan ett projekt vara ett lämpligt sätt att genomföra förändringen.

Projektets uppgift är att omsätta analys till verklighet. Det som identifierats som ett behov i verksamheten ska planeras, genomföras, överlämnas och förvaltas på ett kontrollerat sätt.

Ur detta perspektiv kan modellen för Lönsam säkerhet och projektet ses som två delar av samma helhet. **Modellen hjälper verksamheten att förstå vad som behöver göras. Projektet hjälper verksamheten att genomföra förändringen.**

Det är denna övergång från analys till förändring som resten av boken handlar om.

Ett projekt börjar inte som en lösning –
det börjar med ett behov

Del 1 – Beslutsunderlag

Från idé till projekt

Projekt börjar sällan med ett projekt. De börjar med ett problem, ett behov eller en möjlighet. Något fungerar inte som det borde. Ett krav har förändrats. En risk har identifierats. En verksamhet vill utvecklas. Först därefter uppstår frågan om förändringen är tillräckligt omfattande för att behöva organiseras som ett projekt.

Syfte & mål

Att förstå när ett behov bör hanteras som ett projekt. Efter kapitlet ska läsaren kunna:

- avgöra när ett projekt behövs,
- skilja projekt från linjeverksamhet,
- förstå projektets roll i förmågeutveckling,
- förstå varför vissa förändringar kräver projekt medan andra inte gör det.

Underlag från Arbetsboken

Arbetsboken hjälper verksamheten att identifiera och analysera behovet av förändring. Arbetet omfattar tillgångar, hotbild, konsekvenser, metodval, organisation, effektivitet, investering och lönsamhet.

Resultatet av analysen utgör ofta projektets första beslutsunderlag. Det beskriver vilka tillgångar som är skyddsvärda eller verksamhetskritiska, vilka risker som behöver hanteras, vilka åtgärder som bedöms lämpliga och vilken effekt verksamheten vill uppnå.

Analysen ger också underlag för att bedöma investering, kostnad, nytta och lönsamhet. När verksamheten har kommit fram till att en förändring är motiverad uppstår nästa fråga:

Kan förändringen genomföras inom den ordinarie verksamheten eller bör den organiseras som ett projekt? Det är där Projektboken tar vid.

Projekt är ett verktyg för förändring

Organisationer genomför ständigt förändringar. De flesta sker som en naturlig del av den dagliga verksamheten. Andra är mer omfattande och kräver samordning, resurser, beslut och uppföljning. Då uppstår behovet av ett projekt.

Många tänker på projekt som något som skapar ett resultat. Ett nytt passersystem. Ett nytt kontor. Ett nytt affärssystem. Ett nytt ledningssystem. Men resultatet är egentligen inte projektets mål. Resultatet är ett medel för att åstadkomma något annat. Projektet är verktyget. Målet är förändringen.

Ett projekt kan beskrivas som en tillfällig organisation som skapas för att genomföra en förändring. När förändringen är genomförd upphör projektet och resultatet tas över av verksamheten. Projekt bör därför bedömas utifrån vad de åstadkommer och inte enbart utifrån vad de levererar.

Det är samtidigt lätt att fastna i lösningen. En verksamhet vill installera kameror. Ett företag vill certifiera sig enligt ISO 27001. En myndighet vill införa ett nytt ledningssystem. En fastighetsägare vill byta passersystem. Diskussionen hamnar snabbt på teknik, produkter, funktioner och leverantörer. Men lösningen är sällan det verkliga behovet.

Bakom varje investering finns vanligtvis en önskad förmåga. Kameror ska ge förmåga att upptäcka och utreda händelser. Passersystem ska ge förmåga att kontrollera tillträde. Ledningssystem ska ge förmåga att styra, följa upp och förbättra verksamheten. Kontinuitetsarbete ska ge förmåga att hantera störningar och avbrott. En utbildningssatsning ska ge förmåga att utföra arbetsuppgifter på ett säkrare eller effektivare sätt.

När den önskade förmågan inte är tydlig riskerar projektet att fokusera på aktiviteter istället för resultat. Diskussionen handlar om hur något ska göras innan man är överens om varför det ska göras.

Tekniken förändras ständigt medan verksamhetens grundläggande behov ofta består. Det som består är behovet av att skapa, lagra, dela och använda information. Det som består är behovet av att skydda tillgångar, utbilda medarbetare, styra verksamheten och hantera risker.

Därför bör projekt fokusera på den förmåga som ska utvecklas snarare än på den teknik som används för att utveckla den.

Projektets uppgift är ytterst att omsätta ett identifierat behov till en fungerande förmåga. I vissa fall handlar det om att skapa en specifik förmåga. I andra fall handlar det om att skapa förmåga att fortsätta utvecklas. Ett ledningssystem är ett bra exempel på det senare. Syftet är inte bara att lösa dagens problem utan att ge verksamheten förmåga att identifiera, prioritera och genomföra framtida förbättringar.

När behövs ett projekt?

Alla förändringar behöver inte organiseras som projekt.

Om en trasig läsare i ett passersystem ska bytas ut räcker det ofta med ett serviceuppdrag. Om en ny medarbetare ska få ett passerkort är det en rutinuppgift. Om en rutin behöver uppdateras kan det ofta hanteras inom linjeverksamheten.

Men när flera intressenter påverkas, flera krav måste uppfyllas och flera aktiviteter behöver samordnas förändras situationen.

Ett projekt kännetecknas normalt av att förändringen är tidsbegränsad, att resultatet är unikt och att verksamheten behöver avsätta särskilda resurser för att genomföra arbetet. Ju fler verksamhetsområden som berörs och ju större konsekvenserna blir om något går fel, desto större blir behovet av projektstyrning.

Projekt handlar inte bara om teknik. Ett projekt kan lika gärna handla om att utveckla dokumentation, införa ett ledningssystem, genomföra en utbildningssatsning eller skapa en starkare säkerhetskultur. Gemensamt är att förändringen kräver samordning, resurser och ett tydligt ansvar. Många projekt misslyckas inte därför att tekniken är fel. De misslyckas därför att verksamheten inte fullt ut förstått vilket behov som ska tillgodoses eller vilken förmåga som ska skapas. Därför börjar framgångsrika projekt långt innan den första ritningen tas fram eller den första produkten väljs.

Projekt och linjeverksamhet

För att förstå projektets roll behöver man också förstå skillnaden mellan projektverksamhet och linjeverksamhet.

Linjeverksamheten är den dagliga verksamheten. Det är här produktionen sker, kunderna servas och organisationen levererar sitt uppdrag. Linjeverksamheten är permanent och bygger till stor del på återkommande arbetsuppgifter och etablerade rutiner.

Projektverksamheten har en annan uppgift. Den ska förändra, utveckla eller skapa något nytt. Projektet är tillfälligt och existerar bara så länge förändringen behöver genomföras. Linjeverksamheten förvaltar. Projektet förändrar.

Båda behövs. Utan linjeverksamhet finns ingen verksamhet att utveckla. Utan projekt riskerar verksamheten att stanna i sin utveckling.

Samspelet mellan dessa två perspektiv är avgörande. Ett projekt som saknar förankring i verksamheten riskerar att skapa lösningar som aldrig används fullt ut. En verksamhet som saknar förmåga att genomföra projekt riskerar samtidigt att få svårt att anpassa sig till nya krav och förutsättningar.

Anpassa projektet till uppgiften

Många organisationer använder samma arbetssätt oavsett projektets omfattning. Ett mindre projekt med få intressenter kan då få onödigt mycket administration samtidigt som ett komplext projekt riskerar att styras för enkelt.

Innan projektets organisation, styrning och dokumentation bestäms bör verksamheten därför bedöma projektets förutsättningar. Några frågor som är särskilt viktiga är:

Omfattning och mål

- Hur stort är projektet?
- Hur tydliga är målen?
- Hur stora blir konsekvenserna om projektet misslyckas?

Komplexitet

- Hur många system, verksamheter, leverantörer eller organisatoriska enheter påverkas?
- Hur många beroenden finns?

Organisationskultur

- Hur vana är verksamheten vid projektarbete?
- Hur fattas beslut?
- Hur hanteras förändringar?

Intressenter och inflytande

- Hur många intressenter påverkas?
- Finns motstridiga intressen?
- Finns personer eller funktioner med stort inflytande över projektets resultat?

Omvärld

- Finns externa beroenden?
- Påverkas projektet av lagkrav, myndigheter, marknadsförändringar eller förändrad hotbild?

Projekt bör anpassas till uppgiften. Ett litet projekt med begränsad påverkan behöver sällan samma styrning, dokumentation och uppföljning som ett projekt där många intressenter påverkas eller där konsekvenserna av ett misslyckande är stora.

Målet är inte att använda så mycket projektstyrning som möjligt. Målet är att använda tillräckligt mycket projektstyrning för att skapa god kontroll över förändringen.