

Framgångsrika projekt – Hur då?

Key Findings

- Effektiv kommunikation är viktigt eller till och med viktigast för att projektet skall lyckas. Engagemang, förståelse och möjlighet att anpassa projektet är alla faktorer som är avgörande för projektets resultat. En väl fungerande kommunikation är en förutsättning för detta.
- Användningen av samarbetsapplikationer ökar. Kunskapen och förståelsen för de positiva effekterna av samverkansapplikationer ökar, både bland projektledare och i övriga delar av företaget.
- Samarbetsapplikationer ökar kvaliteten i projekt. Ju tidigare dessa verktyg används, desto högre kvalitet och träffsäkerhet i projekten.
- Många företag saknar fortfarande en policy för hur samverkan och planering av projekt skall ske.
- Bäst resultat i projektet nås om alla delar finns på plats och fungerar: projektmodell, projektverktyg och samarbetsverktyg.
- Att endast fyra av tio företag har en projektmodell och knappt vart fjärde företag har ett projektkontor bidrar starkt till att många projekt misslyckas.

Inledning

Projektet som arbetsform är ingenting nytt; så har vi arbetat i decennier. Det som däremot är nytt, eller som förändras, är att projekten blir allt mer komplexa. Projekten omfattar idag ofta fler externa aktörer, partners eller leverantörer. Vi driver även projekt som är mer geografiskt spridda med deltagare från olika enheter eller länder.

Många uppdragsgivare och projektledare känner att resultatet av projektet ofta inte når ända fram. Endast 18 % av projekten upplevs varit helt lyckade, enligt rapporten "Lyckat eller misslyckat IT-projekt – det är frågan" från mars 2007.

Denna rapport lyfter upp frågan om vad som krävs för att projekt skall lyckas. Vi belyser hur projektmiljön ser ut hos svenska företag och organisationer idag, och vad som krävs för att projekten skall lyckas i högre utsträckning.

Rapporten baseras på Exidos undersökningar av IT-projekt och IT-projektledares villkor. Undersökningarna vänder sig till företag med fler än 200 anställda och är genomförda under 2006 och 2007.

Ansvarig analytiker:

Niklas Zandelin

Exido International AB

Linnégatan 6 | 114 47 Stockholm

Telefon 08-54 50 43 57

info@exido.se | www.exido.se

Innehållsförteckning

Inledning	II
Innehållsförteckning	III
Kommunikationen i projekt	1
Lyckade eller misslyckade projekt – Varför då?	2
Projektmodell, projektverktyg och samarbetsapplikationer	4
Framgångsfaktorer för lyckade projekt	8
Tydlig beställning och förankring hos beställare och företagsledning	8
Tydligt ansvar för projektet – linjens och processens ansvar	8
Följsamhet utifrån företagets övergripande mål	8
Tydliga och kommunicerbara mål	8
Mäta effekt	8
Kommunikation	9
Samverkan och verktyg för samverkan	9

Kommunikationen i projekt

IT-investeringarna har ökat kraftigt under de senaste 3–4 åren, till stor del som en följd av låga investeringar under de första åren på 2000-talet. Tillväxten i investeringar, projekt och initiativ sker till allt större del med externa resurser och konsulter. Det köpande företags del i projekten minskar, och vikten av verktyg och modeller för att hålla samman projekten och säkerställa kvalitet och mål ökar.

En väl fungerande kommunikation inför och under projekt har alltid varit en viktig faktor som påverkats projektets effektivitet och resultat. Ju mer externa resurser, personer och aktörer som är involverade i projektet, desto viktigare blir det att kommunikationen fungerar.

Något fler än hälften av projektledarna säger att de idag har ett projektstyrningsverktyg. Av dessa använder inte alla verktyget, något som beror på bristande kunskap, utbildning eller att verktyget inte passar för projektets ändamål¹.

Projekt som drivs med en samarbetsapplikation uppvisar generellt sett en högre kvalitet och träffsäkerhet än projekt där detta verktyg inte används. Det visar sig även att kvaliteten i projektet blir högre ju tidigare i projektets planering och genomförande som samarbetsapplikationen börjas användas².

¹ Exido/Projektledarundersökning 2007

² Exido/IT-barometern 2007

Lyckade eller misslyckade projekt – Varför då?

Endast 18 procent av alla IT-projekt som bedrevs under 2006 upplevdes av projektledare och beställare som helt lyckade, dvs. utlovad funktion levererades på utsatt tid och till överenskomna kostnader. I många fall kan misslyckandena härledas till bristande kommunikation i projekten.³

Några exempel på kommentarer från projektledare som ansvarat för projekt som inte upplevts som helt lyckade:

”Vi hade ingen kommunikationsstrategi”

”problem med kommunikation mellan verksamhet och IT”

”Kunden ändrade förutsättningar under projektet utan att meddela”

”Dåligt utbyte av information mellan olika funktioner. Verktyg och plattform saknades inte, men olika delar satt geografiskt åtskilda och kom inte över den spärren”

”Geografiskt avstånd”

Många problem i projekten kan hanteras om kommunikationen förbättras. Framförallt är detta viktigt när det är många inblandade parter och när de geografiska avstånden inte medger täta möten.

En annan framträdande faktor som bidrar till att projekten inte lyckas är bristande kunskap och förståelse för kundens förutsättningar, affär eller kultur. Några kommentarer från projektledarna kring detta:

”Leverantören förstår inte vår verksamhet”

”Den externa konsultens dåliga kunskap om våra system”

”Utländska konsulter med bristande förståelse av våra affärsprocesser och lagkrav”

”Brist på verksamhetskunnande och komplex organisation”

³ ” Lyckat eller misslyckat IT-projekt – det är frågan?”, rapport, mars 2007

Här handlar det ofta om brister i kravspecifikation, planering, uppdrag eller upphandling. Ju bättre kommunikation och ju tidigare den fungerar, desto större är förutsättningarna för att hantera dessa problem.

Den tredje viktiga faktorn är att beställning och kravspecifikation inte håller. Här handlar det om bristande kunskap, tid eller resurser hos beställaren. Brister som ofta slår tillbaks på leverantören. För att hantera dessa problem krävs framförallt att beställarkompetensen utvecklas och att rätt resurser sätts för att planera, initiera och leda projekten.

I samtliga dessa fall – bristande kommunikation, kunskap och förståelse för kundens verksamhet och kultur, samt undermåliga beställningar – kan en ökad kommunikation och samverkan *tidigare* i projektet bidra till att problemen minskar. Ofta sätts dock en samarbetsplattform upp först när projektet redan är startat, och inte sällan när projektet börjat få problem, som ett led i att "styra upp" projektet.

Om samarbetsapplikationen i stället finns på plats redan när projektet initieras, och om den är förankrad hos leverantörer, beställare, uppdragsgivare, inköpsavdelning etc, ökar förutsättningarna att projekten i högre grad uppfyller från början uppställda krav och mål.

Projektmodell, projektverktyg och samarbetsapplikationer

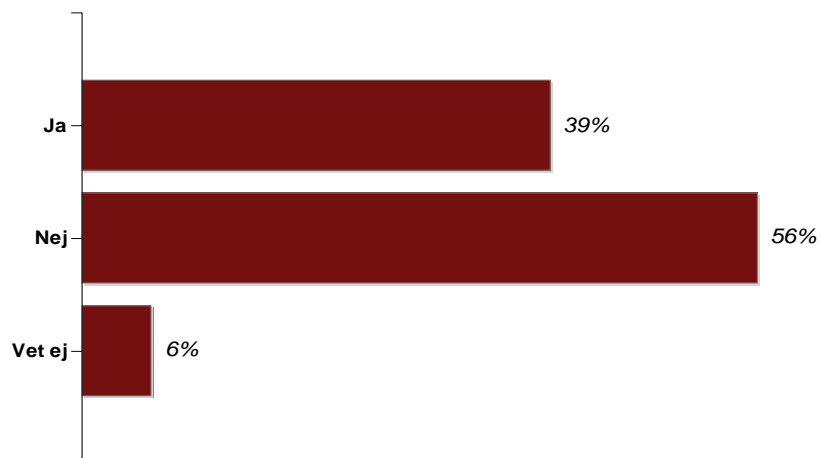
I Exidos senaste undersökning av projektledarens upplevelse av sin egen situation och hur det är att driva projekt⁴ framgår att hälften av projektledarna arbetar i företag och organisationer där det finns tillgång till ett projektverktyg. Definitionen på vad ett projektverktyg är varierar, allt ifrån att använda MS Outlook och Excel till rena samarbetsapplikationer som tex Projektplatsen och Team engine.

För att minska andelen misslyckade projekt och för att öka effekten av, och i, de projekt som drivs behövs tre verktyg och styrmodeller:

1) Projektmodell och projektkontor

Projektmodellen understödjer projektets hela process, från direktiv, uppdragsbeskrivning som underlag för projektplanen, till statusrapporter, protokoll, ändringsorder mm som skall hanteras under projektets gång. Projektmodellen omfattar vanligen en processbeskrivning och utbildning för projektledare samt ett antal dokumentmallar som användas i projektet.

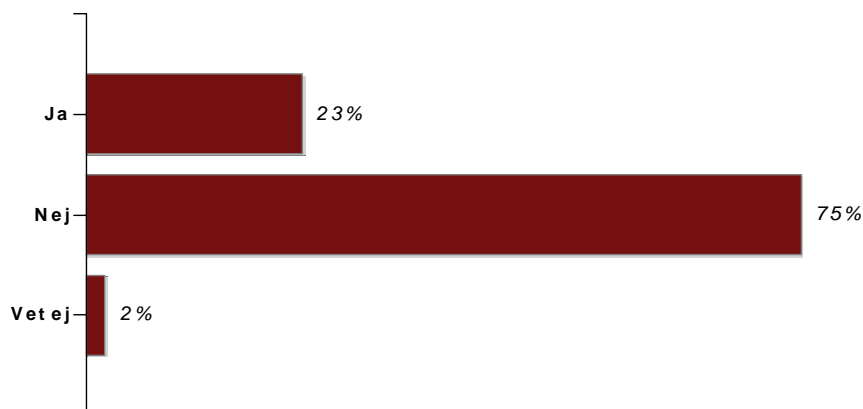
Använder ditt företag någon projektmodell (tex PPS, PROPS, RUP, Wenell, Pejl eller Ratten)?



Närmare 40 procent av projektledarna för IT-projekt 2006 säger att det finns en modell inom företaget.

⁴ Exido/Projektledarundersökning 2007

Finns det inom ditt företag något projektkontor med ansvar för t ex stöd och samordning av IT-projekt inom företaget?



Knappt en fjärdedel av företag och organisationer i Sverige har ett projektkontor.

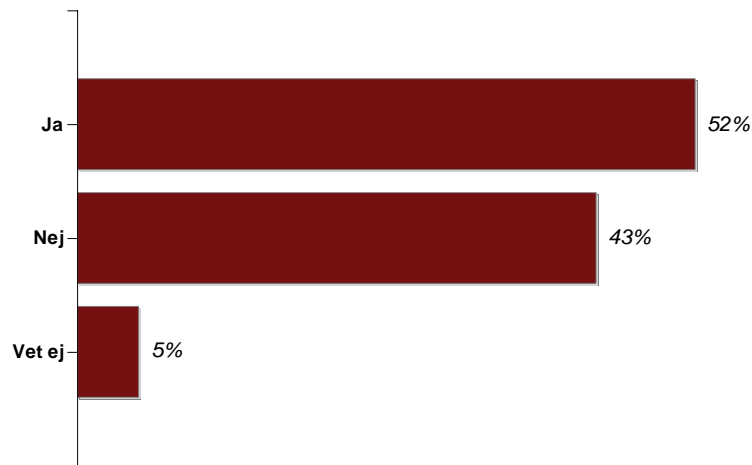
2) Projekt- och planeringsverktyg

Många projektmodeller innehåller planeringsverktyg. Det finns även ett flertal fristående verktyg. Mest utbrett är Microsoft Project. Syftet med verktyget är att planera resurser, projektets olika steg och hur dessa hänger ihop. Det går även att tydliggöra hur projektets olika faser och leveranser samverkar med andra projekt, processer och aktiviteter.

3) Samarbetsverktyg

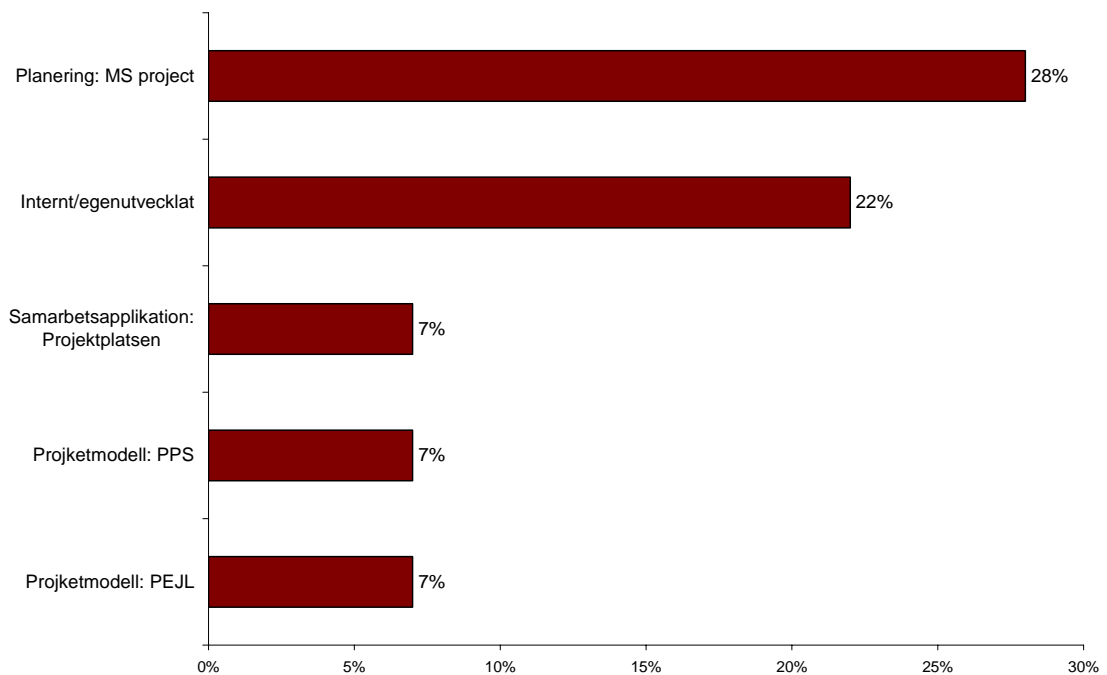
Framförallt syftande till att hantera samverkan mellan projektets deltagare. Innehåller exempelvis gemensam kalender, hantering av gemensamma dokument, och planeringsverktyg. Ofta webbaserade system för enkel åtkomst även från leverantörer och övriga externa partners, men finns även som installerade client/serverlösningar.

Har du tillgång till något verktyg för att planera, dokumentera och kommunicera effektivt i projekt?



Drygt hälften av projektledarna säger att det inom företaget finns verktyg för planering, kommunikation och dokumenthantering. Verktygen används dock i en mindre omfattning.

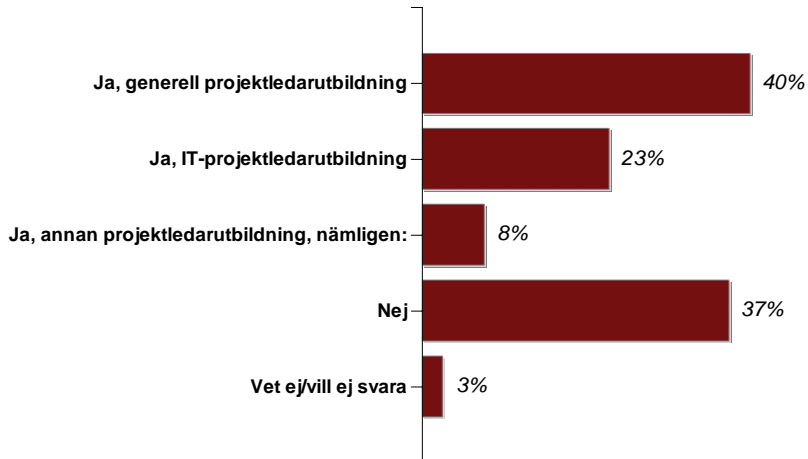
Det planeringsverktyg som har störst andel användare är Microsoft Project som används i 28 procent av fallen. Drygt en femtedel av företagen har egenutvecklade verktyg. Det mest utbredda samarbetsapplikationen är projektplatsen.se som används i ca 7 % av projekten.



I företag som använder ett verktyg för planering och kommunikation i projekten är Microsoft projekt det vanligaste. Av de webbaserade verktygen är Projektplatsen mest använt.

Drygt en tredjedel av projektledarna saknar projektledarutbildning. Av de som har en utbildning har de flesta gått en generell projektledarutbildning, medan en knapp fjärdedel har genomgått en specifik utbildning för IT-projekt.

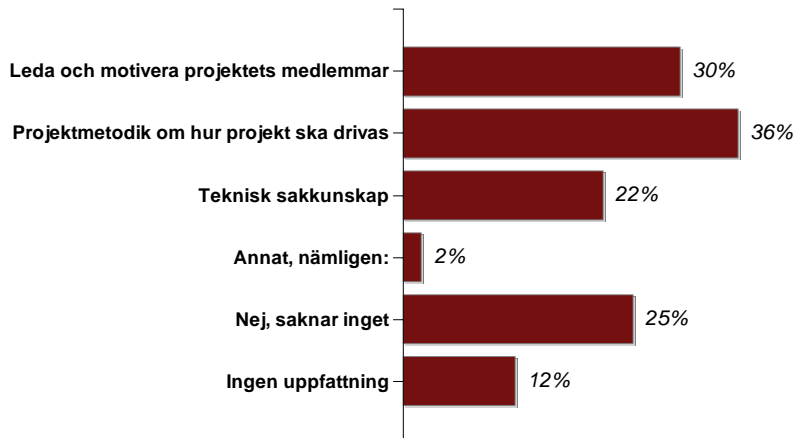
Har du genomgått någon generell projektledarutbildning eller särskild IT-projektledarutbildning?



37 projekt av IT-projektledarna saknar en projektledarutbildning.

Många av projektledarna uppger att de saknar tillräckliga kunskaper för att kunna leda projektet på ett effektivt sätt. Var tredje projektledare upplever att de saknar tillräcklig kompetens kring metodik och projektledning. En annan viktig faktor som många säger sig ha behov av att utveckla är ledarskap, att leda och motivera projektets medlemmar.

Finns det någon kompetens/utbildning du tycker att du saknar när det gäller att leda och driva IT-projekt? Vad i så fall?



Endast var fjärde projektledare säger att de inte har några utbildningsbehov för att kunna driva projekt på ett effektivt sätt och med hög kvalitet.

Framgångsfaktorer för lyckade projekt

Tydlig beställning och förankring hos beställare och företagsledning

Beställarkompetensen är A och O i projekt. Ju tydligare beställning och ju bättre förankrat såväl mål och syfte som projektets genomförande är hos beställare/uppdragsgivare och företagsledning, desto bättre kvalitet i projektet.

Tydligt ansvar för projektet – linjens och processens ansvar

Projekt och projektledare ansvarar för att leverera det som uppdragsgivare, projekt och eventuella leverantörer kommit överens om. Ansvar mellan dessa aktörer måste vara tydligt och uppfyllas under projektet. Många projekt faller på att uppdragsgivare, t ex verksamheten som skall nyttja resultatet av projektet, inte orkar eller hinner med att vara delaktiga i projektet i tillräcklig utsträckning, vilket får till följd att projekt och leverantör börjar gissa vad verksamheten vill ha.

Följsamhet utifrån företagets övergripande mål

Förutsättningar förändras. Företag och organisationers förutsättningar, inriktning och mål förändras. Projekt som drivs måste vara lyhörda för, och ha förmåga att anpassa sig till, förändringar som sker i såväl omvärld som i den egna organisationen. Detta skall ske utan att projektet drivs vind för våg, utan utifrån tydliga mål och syften.

Tydliga och kommunicerbara mål

Det är ingen idé att försöka spela en fotbollsmatch utan mål. Det är heller ingen idé att försöka driva projekt utan tydliga mål: projektets resultat blir mer svårkommunicerat om sådana saknas, och sannolikheten att dess medlemmar blir osäkra och förvirrade ökar. Tydliga mål är även nödvändigt i förankringsprocessen.

Mäta effekt

Det du mäter uppnår du – kan man säga om man vill förenkla. Men faktum är att det är så. Det handlar inte bara om att mäta om effekten blir den man tror, utan i lika hög grad om att hitta mätetal att samlas kring, mätetal att kommunicera.

Kommunikation

Ju mindre friktion, ju tidigare i projektet den fungerar, och ju högre kunskapen är om vikten av en fungerande kommunikation, desto bättre lyckas projekten.

Samverkan och verktyg för samverkan

En fungerande kommunikation bygger på engagemang, gemensam grundsyn och förutsättningar för samverkan. I geografiskt avgränsade och interna projekt är förutsättningarna ofta bättre för möten och kortare avstämningar än när projektet är spritt i världen eller med många inblandade parter. Effektiva verktyg för samverkan stödjer projektet och ökar effektivitet och träffsäkerhet i kommunikationen.