



ANTURA
PROJECTS

Helhetslösning för **projekt-**,
portfölj- och **resurshantering**

Best Practice för införande av projektverktyg!

Roger Sonebäck, Senior Managementkonsult Antura

Projektverktygsdagen 2015, Stockholm



BEVISAD NYTTA!

Över 100 000 nöjda användare i mer än 50 länder



ANTURA
PROJECTS



Urval av kunder



Best Practice för införande av projektverktyg!

Vilka är framgångsfaktorerna vid implementation av projektverktyg? Hur kan verksamheten minimera risken och samtidigt maximera nyttan genom att tillämpa etablerade best practice?

Antura har genomfört ett 100-tal lyckade införanden senaste decenniet och samlat en stor mängd erfarenheter och kritiska framgångsfaktorer som vi gärna delar med oss av.

Välkommen att inspireras!



Denna presentation är tänkt att stötta Er som...

...skall välja projektverktyg

...har valt projektverktyg och skall införa det

...vill ta nästa steg med ett befintligt projektverktyg



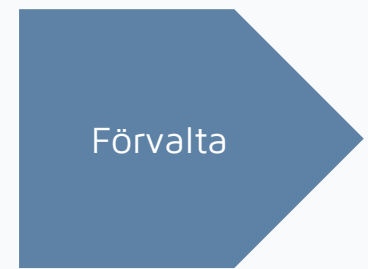
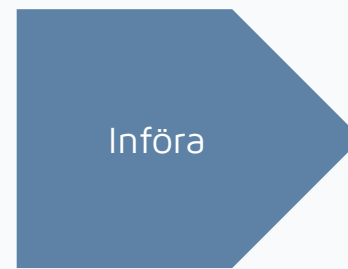
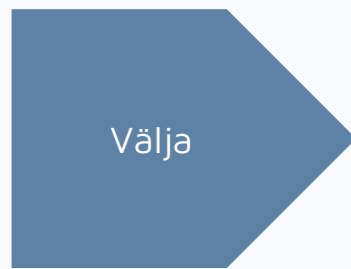
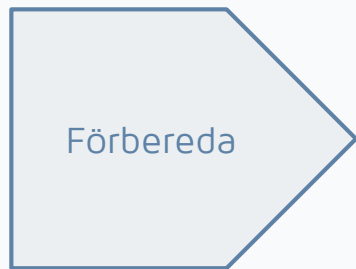
```
graph LR; A[Förbereda] --> B[Välja]; B --> C[Införa]; C --> D[Förvalta];
```

Förbereda

Välja

Införa

Förvalta



- Fastställ det primära syftet och övergripande mål.
- Ha en tydlig bild av vad ni vill åstadkomma på både kort och lång sikt.
 - Vilka långsiktiga verksamhetsmål vill man åstadkomma?
 - Vad ska införandeprojektet leverera?
 - Tro inte allt går att göra på en gång - prioritera och planera med etappmål.
- Identifiera och fastställ drivkraften.
 - Få bättre beslutsunderlag till ledningen eller ett verktyg som underlättar för projektledarna? Eller både och? Finns det motsättningar? Finns det synergier?
 - Rapporteringsverktyg? Eller del av det operativa projektarbetet? Eller både och? Vad kan man göra för att få båda?
 - Skall verktyget enbart hantera projekt, eller skall det även innefatta stöd för förvaltning, uppdrag, linjeverksamhet, etc? Vilka utmaningar innebär det och vilka nya intressenter tillkommer?

Gartner recommendation:

More than 60% of the responses stressed the importance of defining and clarifying the expected outcome of an implementation upfront — before committing significant resources to it. Have a solid understanding of what you want before you start, including requirements, goals, processes and reports.



- Senior sponsor som leder förändringen, dvs en som dels förespråkar den och som dels tidigt använder verktyget i sitt beslutsfattande.
- Få med sig ledningens stöd och förståelse. PPM-frågor tangerar ofta ledningsfrågor.
 - Chefer som berörs direkt av förändringen.
 - Personer som är tänkta att fatta beslut baserat på den information som verktyget ska innehålla, bearbeta och visualisera. (Inte nödvändigtvis den som beslutar om investeringen)
 - Personer med ansvar för, och mandat att påverka, de som är tänkta att vara verktygets huvudsakliga informationsförsörjare.
- Var tydliga med införandeprojektets mandat.

Gartner recommendation:

Spend the necessary time upfront to secure strong, visible executive sponsorship before signing a contract for PPM tools, and be sure these same executives are visible during the early life of the implementation.



- Robust förändringsledning inkluderar
 - Förändring av processer
 - Metoder
 - Arbetsätt
 - Rollfördelning
 - Individuella förändringsresor
- Det mesta av förändringen är att hantera förändringar i processer, arbetsätt, ansvar och roller, inte att utbilda i verktyget.
- Förstå i vilken utsträckning projektmålen ligger inom nuvarande företagskultur för att förstå om införandeprojektet behöver ta höjd för att driva en kulturförändring eller inte. Detta kräver extra tid och resurser.
- Planera för förändringarna, både i kalendertid och genom att avsätta resurser. Var ärlig med vilken hjälp ni kan behöva. Gäller förändringsledning såväl som fackkunskap om de verksamhetsområden som berörs.
- Skapa rätt förväntningar hos olika intressenter, både uppåt och nedåt i organisationen.
- Anpassa införandet efter projektmognad i organisationen.
- Se till att ha rätt förutsättningar med egen personal och egen kompetens.

Gartner recommendation:

Treat the PPM implementation like a project, applying best practices in organization change management, including a good communication policy, a plan for the impact of change on the people and a publicly identified change leader.



- Utred möjligheterna och fördelarna/nackdelarna med att samköra verktygsinförandet med exempelvis införande eller förbättring av projektmodeller, portföljprocesser, projektkontor, Governance, etc.
- Skall verktyget integreras mot andra befintliga eller kommande system?
 - Vilka fördelar vill man uppnå?
 - Vilka tillkommande krav kommer att ställas på införandeprojektet?
 - Kan integrationerna utvärderas i ett senare skede, eller behöver de vara på plats från start?
- Skall systemet drifvas internt (On-premise) eller externt (SaaS/Cloud)?
 - Valet resulterar i olika införandeprojekt och olika utmaningar.
 - Väljer man extern drift behöver man inte involvera intern-IT eller outsourcingpartner i projektet, utan kan fokusera på verktygsinförandet ur ett verksamhetsperspektiv.





Förbereda

Välja

Införa

Förvalta

- Skall man ta "upphandlingshjälp" – den kostar ofta mer än själva systemet?
- Hur skall man komma fram till vilket verktyg och leverantör som bäst möter behoven?
 - Skall man lägga tid på att upprätta en kravspecifikation och av vilken anledning? Är det för att man inte behärskar projektverktygsmarknaden eller för att man vill att leverantörerna skall vidareutveckla eller anpassa sina system just för Er? Eller bara för att känna trygghet i att man har gjort ett bra val i slutändan?
 - Efterfrågar man ett standardssystem kan en "Proof of Concept" vara ett mer kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt att utvärdera ett verktyg.
- Skall man acceptera leverantörens ordinarie licensmodeller och affärsupplägg, eller skall man kräva en egen anpassad modell för att det skall bli enklare att jämföra olika leverantörer?
 - Fördelen med likartade prismodeller är att det blir enklare att jämföra.
 - Nackdelen är att komponenter och prismodeller som efterfrågas, kanske inte matchar leverantörens sätt att arbeta och leverera, vilket kan skapa diskussioner om detta i ett senare skede.
 - Undvik att kräva fast pris på delar i införandet som är otydligt definierade, har oklar omfattning eller där man arbetar mot ett rörligt mål. Båda parter tjänar på att det löpande finns en möjlighet att elaborera och omprioritera, samt att man också undviker onödiga slitningar och skilda agendor.



- Se vår presentation från Projektverktygsdagen 2013: **Allt du behöver veta inför val av projektverktyg!**
- Kortfattat och utan inbördes ordning anser vi att följande kriterier skall beaktas:
 - Undvik egenutvecklade lösningar eller lösningar som löpande behöver utvecklas av kunden.
 - Innehåller verktyget de funktioner och möjligheter som behövs för att uppfylla era behov?
 - Är systemet tillräcklig användarvänligt för er tänkta målgrupp?
 - Har leverantören framgångsrikt gjort liknande införanden? (bransch, behov, storlek)
 - Vad efterfrågas av leverantören inom införande, utveckling, support och utbildning kring projektverktyget?
 - Skall leverantören kunna tillhandahålla expertis inom projektledning, portföljhantering, programhantering, resurshantering, verksamhetsutveckling och förändringsledning?
 - Skall leverantören ha etablerade koncept för nyckelkundshantering, användargrupper och kunddagar?
 - Tänk långsiktigt och satsa på ett verktyg att växa i!





Förbereda

Välja

Införa

Förvalta

- Undvik omfattande införandeprojekt. Inför stegvis och väx allteftersom.
 - Funktionellt
 - Tillämpningsområden
 - Organisatoriskt
 - Användargrupper
 - Projekt
- Tidplanen ska vara anpassad till projektets mål och omfattning samt överenskommen med leverantör.



Gartner recommendation:

Use Iterative Evolution — Start Small and Evolve. Avoid "big bang" implementations; instead opt for an incremental and evolutionary approach.

Förbereda

Välja

Införa

Förvalta

- En bra verktygsleverantör är din samarbetspartner snarare än din leverantör.
 - Gemensamma målsättningar
 - Transparent kommunikation
 - Trevlig stämning
- Förhoppningsvis har ni valt en samarbetspartner som ni litar på. Ni har även ett förtroende för att leverantören vill ert bästa och har förmågan att tillgodose era behov.
 - Leverantören har för ögonen – och kompetens nog – att hjälpa er att utveckla Er verksamhet utifrån Era förutsättningar.
 - Leverantören har som sin affärsidé att leva på verktygsförsäljning inte på att sälja mer konsulting – en professionell verktygsleverantör är mån om att referenser vittnar om leverantörens kunnande och att huvudsyftet med konsulttjänsterna är en kvalitetssäkring och service och inte att maximera antalet konsulttimmar.
- Lyssna på din leverantör och använd de erfarenheter som de har från andra kunder och införanden. Leverantörerna har förutom djup och unik kunskap om sin produkt oftast även djup och unik kunskap om de verksamhetsområden som deras produkt stödjer.

Gartner recommendation:

Get someone who has successfully implemented the selected PPM tool or service, including configuration, process design and organization change management, to assist in getting it up and running, and transfer the knowledge to you.



- Dimensionera Er hårdvara på rätt sätt
 - För dålig prestanda på server/databas som ger otillräckliga förutsättningar för systemet, riskerar att göra användarna missnöjda. Detta kan i sin tur påverka framgången för hela införandeprojektet.
 - Tänk på att man bara får ett enda tillfälle att göra ett första intryck, så gör rätt från början.
- Modern webbläsare
 - Påverkar användarupplevelsen i stor omfattning, både avseende prestanda och interaktivitet.
 - Förutsättningen skall helst vara att webbläsarna skall dimensioneras efter projektverktyget och inte tvärtom, vilket alltför ofta är fallet.



- Införandet ägs och drivs med fördel av intern personal. Man måste äga sin egen införandeplan.
 - Gör er inte beroende av att ha en konsult från tredje part som driver projektet. När projektet tar slut försvinner konsulten. Vem driver vidare? Vem känner ägarskap? Vem har kompetensen och förståelsen för varför det är som det är.
- Se till att implementationsprojektledaren är väl förtrogen med verksamheten och att verksamheten känner sig representerad av projektledaren.
- Bemanna projektet med representanter från olika verksamhetsområden för
 - att få många olika infallsvinklar
 - att få en bred förankring
- Tänk långsiktigt – dvs minst ett år bortanför projektets slut.
 - Hur ser organisationen ut då?
 - Hur skall förvaltningen runt verktyget se ut?
 - Hur kommer verktyget användas?
 - Vilken supportorganisation kommer att behövas?



- "Avmystifiera" verktygsinförandet för olika användargrupper så tidigt som möjligt i projektet.
 - Demonstrationer
 - Intern marknadsföring
 - Demomiljöer
- Behov av löpande tvåvägskommunikation. Informera och var öppen för återkoppling och synpunkter från andra intressenter
- Anpassa kommunikation av nyttan till olika användargrupper. Visa och förklara tex för projektledarna hur projektinformation används på portföljnivå. Dvs visa med fördel helheten för så många som möjligt så att man känner att man "ska bygga en bil, och inte bara en kardanaxel eller en ratt".
- Ha respekt för att vissa saker hanteras på "en kvart" i verktyget, men tar en "mindre evighet" att förändra som beteende.
- Var under projektets gång öppen för att hitta lösningar som verktyget erbjuder även om ursprungskraven såg lite annorlunda ut. Kan man lösa ett känt behov på ett annat sätt än man först tänkte?
- Håll det ursprungliga behovet i minnet, men var öppen för att ditt valda verktyg ger dig nya saker på köpet – och att dra nytta av det!
- Var öppen för att ta beslut som kan komma att förändras – hellre än att inte våga ta beslut (givet att verktyget klarar av att hantera förändringar).



Utbildning är avgörande

- Utbilda i
 - Förändring av processer
 - Metoder
 - Arbetsätt
 - Rollfördelning
 - Individuella förändringsresor
 - Verktyget
- Utbilda
 - hellre för många än för få,
 - hellre för mycket än för lite

Gartner recommendation:

Ensure that training is a part of the implementation; ensure that offerings are a good match to the maturity of the audience and to the organizational culture and that they are scheduled appropriately to meet the desired business objectives. Also, ensure that the intended audience of the training is primed and excited to be trained.



Ge bästa tänkbara stöd till användarna

- Ange minimikrav för datainmatning och inmatningsfrekvens för olika användargrupper för att göra det tydligt vilka krav och förväntningar som finns.
- Ta fram en presentation över vad varje roll/användargrupp kommer att få för nytta av systemet. Nyttan skall väga tyngre än den tid man behöver spendera på inmatning/administration.
- Ta fram anpassade guider, lathundar och FAQ:s.
- Underlätta så mycket som möjligt för projektledarna genom att servera dem med textmodellstöd, mallprojekt, dokumentmallar, etc.
- Anordna öppet hus med tidig erfarenhetsåtervinning för olika användargrupper.



- Hitta lågt hängande frukter för olika användargrupper. Dvs var skulle vi med relativt små och enkla medel kunna få en tydlig och lättförståelig påverkan som är enkel att kommunicera/använda som gott exempel – t ex standardiserade lägesrapporter för projektledarna till styrgrupp.
- Ta snabbt fram beslutsunderlag som används operativt i olika forum (portföljstyrgrupper, ledningsgrupper, styrgrupper) i ett tidigt skede i projektet.
- Identifiera var i det operativa flödet som verktyget och dess information har en given plats. Se till att verktyget är basen för det operativa flödet och inte en rapporteringsinstans vid sidan av.
- Få beslutsfattare (tex styrgrupper, portföljstyrgrupper) att använda verktyget som huvudkälla för projektinformation på ett lika naturligt sätt som man använder t ex HR-systemet för personalens arbetstider och lön.
- Skulle integrationer kunna underlätta projektledarnas vardag och systemets trovärdighet avseende att ha den datakvalitet som beslutsfattare vill ha?
- Upprätta en plan för hur redan pågående projekt skall hanteras. Vilka projekt skall in i systemet och hur skall migreringen ske?



- Ledstjärna ska vara vad man vill kunna **få ut ur** verktyget – och vad det ska användas till – fokus är alltför ofta **vad man kan stoppa in**.
- Se till att verktyget **ersätter** befintliga rutiner och verktyg (PowerPoint, Excel och annat) så att det **inte** blir ett **”också”**. Dvs identifiera och besluta inte bara vad ni vill göra med det nya. Identifiera och besluta om vad som skall göras med det gamla.
- Hantera konflikter med intressenter runt ekonomisystem. Tydliggör de olika användargruppernas behov av olika stöd från de olika verktygen (PPM v/s ERP), då ekonomer och PMO/projektledare ofta ser på ekonomi på olika sätt:
 - Budgetår v/s projektets varaktighet. (Försening inom ett år eller över ett årsskifte är som regel ingen skillnad för en projektledare men stor skillnad för en ekonom.)
 - Konsultkostnader v/s intern tid (beroende på hur man jobbar med timpriser så slår det olika på projektkostnader jämfört med verksamhetens kostnader.)
 - Omkostnader och investeringar v/s projektbudget. Inte så viktigt för projektledare men mycket viktigt för ekonomer.
- Ett verktyg löser inte problem som egentligen består i
 - luddiga (obefintliga, dåliga) processer,
 - oklar ansvarsfördelning
 - skral disciplin.
- Ett verktyg kan ofta tydliggöra dessa brister men är ytterst sällan orsaken till dem.





Förbereda

Välja

Införa

Förvalta

- Definiera mål med förvaltningen.
- Skilj på ren förvaltning av systemet och hur verktyget kontinuerligt ska öka nyttan i verksamheten.
 - Den ena (förvaltning) har ofta som mål att ha så låga kostnader som möjligt.
 - Den andra har som mål att utveckla verksamheten och driva effektiviseringar (tex genom att bredda och utveckla användningen).
- Se till att ha lokala ambassadörer (i olika roller, organisatoriska enheter, specialister). Gäller både processer och verktyg.
- Fortsätt att löpande och systematiskt marknadsföra och förankra verktyget internt. Kommunikation är nyckeln till framgångsrik förvaltning.
- En väl fungerande support i alla led. Egna superanvändare såväl som stöd från leverantören.
- Nästa steg? Finns det fler redan definierade etapper?
- Fortsätt att utbilda nya användare och användargrupper.



Förvaltningen och leverantören i samarbetet

- Planera in för regelbundna uppföljningsmöten med leverantören?
- Hur skall nya versioner och uppgraderingar hanteras?
- Hur ska ny funktionalitet exploateras?
- Hur skall supportsamarbetet se ut?
- Vilka utbildningar kommer att behövas?
- Finns önskvärd expertis att tillgå inom projektledning, portföljhantering, programhantering, resurshantering, verksamhetsutveckling och förändringsledning?
- Hur skall man dela erfarenheter med andra kunder till samma verktyg? Delta i användargrupper och närvara på kunddagar?





Förbereda

Välja

Införa

Förvalta

Tack!

Besök oss gärna i vår monter för att lära mer om
Antura Projects eller besök:

www.antura.se
www.antura.com