

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Hans Richter & Bengt Lindström
VT 2005

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

PROJEKTREDOVISNINGSSYSTEM

- *En utvärdering av TimeEase hos SABO AB*



Författare:
Hamdija Gargovic
Shafqat Munshi

Sammanfattning

Allt fler organisationer bedrivs i projektform idag. Därför är det betydelsefullt att organisationer har väl fungerande projektredovisningssystem.

Den här uppsatsen behandlar projektredovisningssystemet, TimeEase, hos SABO AB.

Tyngdpunkten i uppsatsen ligger på utvärderingen av det här systemet. En utvärdering som bygger på medarbetarnas åsikter och funderingar kring TimeEase. I uppsatsen beskriver vi medarbetarnas inställning mot TimeEase och förklarar med hjälp av olika teorier varför det förhåller sig på det sättet.

Uppsatsen grundar sig på intervjuer och en enkätundersökning där medarbetarna fick svara på frågor angående TimeEase. Svaren kopplas till projektteorier som handlar om projektuppföljning och projektekonomi samt förändringsprocesser som beskriver införandet av nya IT- verktyg i organisationen.

Undersökningen visar att en stor del av medarbetarna är missnöjda med projektredovisningssystemet TimeEase samtidigt som de anser att det kan vara ett bra verktyg om det användes på rätt sätt. Det innebär att TimeEase måste utvecklas för att det ska fylla dess syfte.

Nyckelord: projektredovisning, projektredovisningssystem, projektuppföljning, tidredovisning, SABO AB, TimeEase.

Abstract

At present, more companies are run by projects, and therefore it is very important for them to have an operational accounting system.

This essay examines the accounting system, TimeEase, at SABO AB. The emphasize is on the evaluation of the accounting system. An evaluation based on employees opinions and thoughts on TimeEase. This describes employee attitude towards TimeEase and explains it with various theories reason behind it.

This essay is based on interviews and an questionnaire which were handed out to the employees who voluntarily answered questions concerning TimeEase. The answers from the questionnaire we received were related to the theories which explains project follow-up, project finances and changing process which describes introduction of new information technology system.

This examination reveals that the majority of the employees are dissatisfied with TimeEase, but also that is a good system if used properly. This implies that TimeEase has to develop to fulfill its purpose.

Keywords: project accounting, project accounting system, project follow-up, time-report SABO AB, TimeEase.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering och frågeställningar	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsning	3
1.5 Uppsatsens disposition	3
2. Metod	4
2.1 Olika typer av undersökningar	4
2.2 Fallstudie	5
2.3 Forskningsmetod	6
2.4 Datainsamling.....	6
2.4.1 Intervju	7
2.4.2 Enkätundersökning.....	7
2.4.3 Val av datainsamlingsmetod	8
3. Den teoretiska referensramen	9
3.1 Inledning.....	9
3.2 Definition av projekt	9
3.3 Projektets historik.....	12
3.4 Olika projekttyper	13
3.5 Projektets livscykel	16
3.6 Fasindelning	16
3.6.1 Initieringsfasen	16
3.6.2 Planeringsfasen.....	17
3.6.3 Genomförandefasen	18
3.6.4 Avslutningsfasen	18
3.7 Sammanfattning av projektets livscykel	19
4. Projektekonomi- uppföljning och utvärdering av projekt	19
4.1 Inledning.....	19
4.2 Projektuppföljning.....	20
4.2.1 Projektledarens löpande uppföljning.....	20
4.3 Kassaflöde	21
5. Förändringsprocesser	22
5.1 Motstånd till förändringar	22
5.2 Motivation	23
5.3 Konflikter	23
5.4 Förändringsarbete.....	24
5.4.1 Korrekt och direkt information	24
5.4.2 Intresse och motivation	24

5.5	Tillvägagångssätt i praktiken	25
5.5.1	Ki Consulting	25
5.5.2	Right Sinova.....	26
5.5.3	Solving Bohlin & Strömberg.....	27
5.6	Sammanfattning	28

6. SABO AB 30

6.1	SABO	30
6.2	Organisationens processer.....	31
6.3	SABO:s arbetssätt	33
6.4	Kompetenspool.....	33
6.4.1	Styrning av kompetenspoolen	33
6.5	TimeEase.....	35

7. Resultat 36

7.1	Intervjuerna	36
7.1.1	Tidredovisning	36
7.1.2	Uppföljning av projekt	37
7.1.3	Förslag till förbättringar	37
7.2	Diskussion	38
7.3	Sammanfattning	40
8.	Enkätundersökningen	41
8.1	Allmänt.....	41
8.2	Diskussion	46

9. Analys 48

9.1	Jämförelse mellan teorier och empirin	48
9.1.1	Projektuppföljning.....	48
9.1.2	Förändringsprocesser	49

10. Slutsatser..... 50

11. Kritisk granskning 54

Referenser.....	55
-----------------	----

Bilaga 1- Intervjuguide

Bilaga 2- Intervjusammanställning

Bilaga 3- Enkätfrågorna

Bilaga 4- Öppna svar från enkätundersökningen

Förord

Den här uppsatsen är resultatet av tio veckors hårt, men givande arbete. Vi kom i kontakt med SABO AB via en av deras anställda, Sanita Burdzovic. Tack vare hennes hjälp blev den här uppsatsen verklighet.

Ämnesområdet valdes i samråd med representanter från SABO. Syftet med vår uppsats var att den skulle vara till nytta för organisationen som vi undersöker. SABO behövde få projektredovisningssystemet TimeEase utvärderat. Vi ansåg att det ämnet var intressant och därmed började arbetet med uppsatsen.

Hela vår uppsats har varit en lärande process för oss. Området kändes i början som ohanterbart då vi inledningsvis hade begränsad kunskap om ämnet. Men med hjälp av personalen hos SABO hamnade vi på rätt spår.

Idag känner vi att vi har byggt upp en kunskapsbank om TimeEase vilken vi hoppas få användning av i framtiden.

Vi tackar alla medarbetare på SABO som har funnits till hands då vi behövde hjälp. Ett stort tack till alla de som har varit delaktiga i framställandet av vår uppsats.

Ett särskilt tack vill vi rikta till Anders Wiberg och Gunnel Burman som alltid har tagit sig tid att ställa upp för oss och leda oss i rätt riktning i uppsatsskrivandet.

Till slut vill vi tacka vår handledare på Södertörns Högskola, Hans Richter, då han alltid varit tillgänglig och svarat på våra frågor och funderingar. Han har även stött oss att få fram relevant information och litteratur.

Stockholm 2005-05-31

Hamdija Gargovic

Shafqat Munshi

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Projekt är en företeelse som många människor har någon erfarenhet av och som allmänt förekommer inom olika verksamheter, t.ex. inom föreningar, inom skolan, inom offentliga sektorn och inom näringslivet. Ett projekt kan vara stort eller litet, men bara det faktum att man kallar det projekt gör att det får en viss status och att man ställer speciella krav på hur de arbetsuppgifter som ingår i projektet skall genomföras.

Många böcker har skrivits om projektutformning, projektledning, hur man bäst lyckas med projekt, hur man motiverar sina projektmedarbetare osv. Många har uttalat sig om projekt och projektarbete. En viktig del av projektarbetet som det inte finns så mycket skrivet om är den ekonomiska redovisningen av projekt och framförallt utvärdering av projekt.

För att medlemmarna i en projektgrupp skall kunna ta reda på hur deras projekt utvecklas ekonomiskt, måste man ha någon sort projektredovisningssystem. Dessa system ska kunna visa all relevant information angående projektplanering, projektuppföljning samt tidredovisning och fakturering. Dessa system ger all nödvändig information om projektets ekonomiska utveckling och dessa är konstruerade att användas i arbetet med uppföljning.

Trots att projektredovisningen utgör en viktig del av projektarbetet så upplever vi att det inte har så stort utrymme i litteraturen som det borde ha haft. Därför ska vi i den här uppsatsen försöka belysa de problem som uppstår när man arbetar med projektredovisning och uppföljning av projekt.

Det ämnar vi att göra i samarbete med SABO AB som är en organisation som enbart arbetar i projekt. I sin verksamhet använder de projektredovisningssystem som vi skall titta närmare på. Vi skall också undersöka hur arbetet med redovisning av projekt ser ut och om de gör det med hjälp av sitt projektredovisningssystem. Projektredovisningssystemet som används i SABO heter TimeEase.

Med den här uppsatsen vill vi belysa de problem som man ställs inför när man arbetar med projektredovisning. Tyngdpunkten kommer att ligga på uppföljning av projekt med hjälp av projektredovisningssystem. Den här undersökningen har redovisning och finansiering som huvudinriktning men även organisationsaspekter kommer att sätta sin prägel på undersökningen.

1.2 Problemformulering och frågeställningar

Att arbeta i projekt har blivit allt vanligare. Olika människor med olika kunskaper och erfarenhet samlas i samma projektgrupp för att lösa ett specifikt problem. Problem kan vara allt ifrån att skriva en handbok om självförsvar till att bygga pyramider.

Vissa organisationer arbetar endast i projekt. Den "gamla" avdelningsbaserade arbetsutformningen har fått ge mer plats åt projekt. En av anledningarna till att det har blivit så är att projekt anses vara en mer effektiv arbetsutformning. Förespråkarna för projekt menar att projekt gör att organisationen blir "platt", utan hierarkier. Det leder till större flexibilitet i organisationen. När man arbetar i olika avdelningar så kan det hända det att avdelningarna börjar konkurrera med varandra istället för att samarbeta. Det leder till att arbetet tar skada av det och det slutgiltiga målet för företaget hamnar i skymundan.

Fördelen med att organisera verksamheten som projekt leder ofta till en enklare beslutsprocess, lägre kostnader, högre effektivitet och allt sker dessutom under en begränsad tid. Med effektivitet menar vi insatserna i en verksamhet i förhållande till verksamhetens resultat.

Nackdelen med att organisera arbetet i projektform är att kunskaper kan splittras, projektet kan utvecklas till att bli "en stat i staten"¹. Avundsjukan kan dyka upp på grund av att vissa medarbetare anser att de är bättre lämpade för uppgiften än de som har valts in i projektgruppen och det leder inte direkt till ökade insatser. Dessutom är inte projektformen den bästa lösningen på alla uppgifter.

Debatten och litteraturen idag utgår för det mesta från en organisatorisk synvinkel. Även olika ledarskapsteorier behandlas. Det som vi anser borde skrivas mer om är hur projektekonomi behandlas. Med det menar vi att det borde diskuteras mer om bl.a. kalkylering, löpande bokföring och uppföljning av projekt. Utan ekonomiska medel så är det inte möjligt att genomföra något projekt. Med den här undersökningen vill vi bidra till ökat medvetande om projektredovisning och de problem som man ställs inför.

För att på ett enkelt sätt kunna hålla reda på vad de olika projekten ger för resultat kan man använda sig av *projektredovisningssystem*. I dessa redovisningssystem kopplar man sin redovisning till ett speciellt projekt. När man vill så kan man ta ut information om projektet och dess utveckling. Systemen gör att man har full kontroll över projektets finansiella ställning.

¹ Holmberg & Nassén, (1995), s.11

Ett av dessa system används i SABO AB och det systemet, TimeEase, kommer vi att titta närmare på.

För det första skall vi få bredare kunskap om hur projektredovisning fungerar i praktiken. Det anser vi är nödvändigt för att sedan kunna uttala oss om våra frågeställningar. Sedan vill vi undersöka vad medarbetarna som använder TimeEase i sitt arbete anser om systemet.

Vi vill undersöka vilka problem de stöter på när man arbetar med projektredovisningssystemet och hur dessa löses.

1.3 Syfte

Att utvärdera projektredovisningssystemet TimeEase hos SABO AB är huvudsyftet med vår undersökning. Delsyftet är att undersöka om TimeEase är lämpligt system för projektredovisningen hos SABO AB.

1.4 Avgränsning

Uppsatsen är begränsad till att endast behandla projektredovisningssystemet TimeEase i SABO AB och dess effekter på arbetet med uppföljning av projekt. Vi kommer att beskriva medarbetarnas attityder mot TimeEase och deras användningssätt av systemet.

1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsen består av tio kapitel. Kapitel 1 är inledningskapitlet. I kapitel 2 beskrivs metodvalet. Den teoretiska referensramen behandlas i kapitlen 3, 4 och 5. I kapitel 6 beskriver vi SABO:s organisation. Resultat presenteras i kapitlen 7 och 8. Vi analyserar resultatet på undersökningen i kapitel 9. Uppsatsens slutsatser sammanställs i kapitel 10. Uppsatsen avslutas med kritisk granskning i kapitel 11.

På sista sidorna finns referenser och bilagor som har använts i framställandet av den här uppsatsen.

2. Metod

Den här undersökningen är av kvalitativ och deskriptiv karaktär. Att undersökningen är kvalitativ innebär i huvudsak att man arbetar med texter. Med deskriptiv menar man att undersökningen endast är ute efter att beskriva rådande förhållanden och inte att komma med nya eller utveckla de redan existerande teorier. För att komma fram till våra resultat har vi använt oss av intervjuer, enkätundersökning och observationer. Vi har även fått utbildning om projektarbete på plats.

Dessa metoder valdes för att vi ansåg att de var bäst lämpade för att genomföra undersökningen.

På nästkommande sidor följer en mer noggrann beskrivning av metodiken som har använts under framställandet av den här uppsatsen.

2.1 Olika typer av undersökningar

De flesta undersökningar kategoriseras beroende på forskarens kunskap om ett visst problemområde innan undersökningen påbörjas. Det finns tre olika typer av undersökningar; *explorativa*, *deskriptiva* och *hypotesprövande*.

Undersökningen är *explorativ* då författaren inte har tillräckligt med kunskap inom problemområdet. Syftet med explorativ undersökning är att skaffa sig så mycket information som möjligt om ett bestämt problemområde. Vid denna typ av undersökning finns det flera olika tekniker att använda sig av för att införskaffa information. Det viktiga med explorativ undersökning är att kunskapen man strävar efter kan ligga till grund för vidare studier där kreativitet och idérikedom sitter i fokus.

Då det redan finns en hel del information inom problemområdet kommer undersökningen att vara *deskriptiv*. Då avgränsar man sig till det ämnet och undersöker enbart det som är av intresse. Undersökningen skall vara detaljerad och noggrann samt att man använder sig ofta av endast en teknik vid informationsinsamlingen.

Dessa tre undersökningar genomförs många gånger som separata undersökningar. Vid större projekt kan två eller alla tre typerna förekomma. Är fallet så att flera undersökningsmetoder tillämpas är den första fasen den explorativa som sedan övergår till den deskriptiva eller hypotesprövande fasen.

Forskningsarbetet har inletts med en explorativ undersökning för att samla information och kunskap samt för att öka förståelsen inför problemområdet. Därefter övergår vi till en deskriptiv fas då tyngdpunkten ligger på beskrivning och förklaring till redovisningssystemets funktion. Genom att vi har medverkat i intervjuer och har tillgång till deras redovisningssystem ger det oss underlag till möjliga analyser huruvida projektredovisningssystem ger önskad effekt.

2.2 Fallstudie

Fallstudie inom samhällsforskning har blivit allt vanligare, i synnerhet vid mindre undersökningar.² Det som kännetecknar fallstudier är dess inriktning på bara en enda undersökningsenhet. Det kan vid enstaka tillfällen uppstå att man använder sig av två eller flera undersökningsenheter. Målet är att klarlägga det generella genom att titta på det enskilda. Vad fallstudien gör är att den studerar på djupet vilket skiljer sig från andra tillvägagångssätt, den studerar saker i detalj som underlättar strategisk beslutsfattande då möjligheterna är större att upptäcka saker som kanske inte skulle ha blivit synliga vid en mer yttlig undersökning. Den sätter även fokus på relationer och processer. Det sägs att sociala relationer och processer är sammanlänkade och påverkar varandra. För att förstå en sak är det nödvändigt att förstå andra saker och hur de är sammanlänkade.

En av fallstudiens starka sidor är att den tillåter att använda flera källor i undersökningen. Observationer av händelser kan kombineras med datainsamling och informella intervjuer med de involverade. Alla metoder som anses lämpliga kan användas för att undersöka de relationer och processer som man finner intressanta. En annan fördel är att fallstudien kan stämma bra överens med behoven vid småskalig forskning genom att koncentrera ansträngningarna på en undersökningsplats, eller några få. Dess nackdelar är att fallstudien är mest känslig för kritik angående trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån dess resultat och kan ifrågasättas. Det gäller att man öppet visar i vilken utsträckning fallet liknar mot andra av samma typ.

Undersökningen genomfördes med fallstudiestrategin som ansågs vara bäst lämpad för undersökningen. Motivering till detta är att få en djupare insikt på uppföljning av projekt och observera effekten av den samt vad som händer efter man avslutat ett projekt. Då projektredovisning är ett ämne som inte har blivit så omtalad trots att det utgör en viktig del av projektorganisationer faller det i vårt intresse att studera det djupare.

² Denscombe, M (2000), s.41

2.3 Forskningsmetod³

Vid bearbetning och analysering av insamlad information finns två metoder att använda, *kvalitativ* och *kvantitativ* metod. För att mer ingående förklara dessa begrepp så kännetecknas kvalitativt metod att man i början inte vet exakt det tänkbara resultatet. Denna typ av forskningsmetod använder sig av verbala analysmetoder. Den handlar om att beskriva och förstå men ingen förklaring till varför. Valet av metoden kan ändras under projektets gång. Det man strävar efter är kvalitet och inte antal, fördelningar eller mätvärden, som resulterar i ett antal nya aspekter på ett problem. Man kan även komma fram till antal trots att det inte var det man var ute efter. Om man nu skulle beskriva ett exempel om hur patienter upplever hemsjukvård skulle man med en *kvantitativ* metod ha definierat ett antal svarsalternativ. Exempelvis mycket missnöjd, missnöjd, neutral, nöjd och mycket nöjd. Därefter skulle man ta fram hur stor andel patienter som anger svar i någon av de fem fördefinierade kategorierna. Med kvalitativ metod skulle däremot inga kategorier definieras i förväg, utan undersökningen skulle leda fram till ett eller flera kategorier men dessa skulle inte definieras förrän på slutet av projektet. Den kvalitativa metoden beskriver alltså nya kvaliteter av verkligheten som inte var kända förr.

Använder man sig av kvantitativ metod, då har man redan i förväg bestämt sig för vilka alternativa slutsatser som studien kan resultera. I den kvalitativa metoden har man ju inte bestämt sig för tänkbara slutsats. Man använder sig av kvantitativa metoden då man vill ha svar på frågorna "Var? Hur? Vilka skillnader? Vilka relationer?". Fördelen med kvalitativ metodik är att den tar hänsyn till helheten där den kvantitativa inte gör det.

Den kvalitativa metoden är mest passande för undersökningen då vårt syfte är att beskriva mer ingående om just projektredovisningssystem och uppföljningen.

2.4 Datainsamling

Vid datainsamling finns det två typer av tekniker som man kan använda sig av för vidare analys, primär- respektive sekundär datainsamling. Man kan välja att använda sig av en eller kombinera de två teknikerna.

³ www.infovoice.se/fou/

Primärdata är ny data som man får fram genom undersökningar som man själv genomför. Det kan vara genom intervjuer med personer med relevant kunskap och information som berör uppsatsens problemområde.

Sekundärdata är material som redan existerar som insamlats av någon annan och vid ett tidigare tillfälle.

Andra forskningsmetoder som konkurrerar med varandra är bland annat intervjuer och enkätundersökningar.

2.4.1 Intervju

Det finns olika typer av intervjuer, *strukturerade*, *semistrukturerade* och *ostrukturerade intervjuer*. Vid en strukturerad intervju använder man sig av en enkät med frågor som är bestämda i förväg. Man läser upp en fråga i taget och noterar svaret. Semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren har en så kallad intervjuguide med frågor som ska beröras under intervjun. Ordningen på frågorna kan ändras respondent till respondent.

Vi har valt att genomföra ett antal semistrukturerade intervjuer, där intervjun liknar en diskussion och har varierande frågor. Vi strävade efter att genomföra personliga intervjuer då personerna har lättare att tala om känsliga ämnen och att det är lättare att skapa en förtrolig stämning.

Vi bedömde att respondenternas position och erfarenhet medförde att de var väl insatta i ämnet. Målsättningen var att de skulle vara öppna och ges utrymme för utsvävningar.

I en telefonintervju är sannolikheten större att man inte får korrekt svar och dessutom ser man inte respondentens attityd och uppträdande.

Orsaken till att forskare föredrar intervjuer som metod för att samla in information är för att man får bättre förståelse av ämnet från färre respondenter om man jämför med enkätundersökning. Fördel med intervju är att validiteten på inkommande data snabbt kontrolleras. Nackdelen är att det är tidskrävande samt att risken finns att objektiviteten faller bort.

2.4.2 Enkätundersökning

Enkätundersökning genomförs då ambitionen är att insamla så mycket information som möjligt från flera aktörer. Vi har valt att lägga fokus på frågor vi önskar få svar på. Anledningen till enkätundersökningen är för att få en bredare kunskap och åsikter gentemot projektredovisning och dess system. Fördelen med undersökningen är att man kan svara fritt

då det är anonymt. Alternativa lösningsförslag kan även uppkomma. Den respons man inte får vid en personlig intervju kan uppkomma vid en enkätundersökning. Nackdelen är att det alltid finns en bortfallsfaktor att ta hänsyn till samt att det inte ges utrymme för fördjupning.

2.4.3 Val av datainsamlingsmetod

Primärdata i uppsatsen har införskaffats genom att studera olika projekt och uppföljning av dessa. Vi har även i vår undersökning tagit del av intervjuer med ansvariga inom projektredovisningssystemet samt projektledarna. Enkätundersökning bland SABO:s medarbetare har genomförts. Sekundärdata utgörs främst av relevant litteratur och information från Internet.

3. Den teoretiska referensramen

3.1 Inledning

Vi lever i ett samhälle som ständigt förändras och utvecklas. Informationen överförs i ett allt snabbare tempo och tekniken utvecklas allt snabbare. För att kunna hänga med i denna utveckling krävs det att vi är snabbare på genomföranden, från start till slut.

Arbetsuppgifterna är inte likadana varje dag. De växlar från månad till månad, från dag till dag. Människan måste vara beredd att ständigt möta nya arbetsuppgifter och lösa dem på ett tillfredsställande sätt. Utveckling i den ekonomiska sfären har lett till att företagens sätt att göra affärer på har förändrats, organisation av produktionsresurser, vilka produktsatsningar som prioriteras, osv.

Som en följd av allt detta är företag tvungna att omorganisera för att kunna behålla sin konkurrenskraft. Projekt och projekttänkande finns idag inom näringsliv, offentliga organisationer, föreningar och i det privata livet. I en del branscher har man en lång tradition av projekttänkande medan det kan vara ganska nytt inom andra.

Förändringarna inom samhället har lett till att det har blivit svårare att ge en verklig befattningsbeskrivning och att garantera fast arbete. Ur detta har projekt och projektarbete vuxit fram. Människorna arbetar där deras specialistkunskap och kompetens passar bäst just då. Alla i en projektgrupp har en speciell kompetens som behövs för att uppnå projektets resultat. Att arbeta i projekt kräver vissa färdigheter. Förutom det praktiska arbetet krävs förmågan att planera, genomföra, dokumentera och till sist avsluta ett projekt⁴.

3.2 Definition av projekt

Det finns en tendens idag att kalla allt möjligt som ska genomföras för projekt. Projekt har blivit ett modeord. En utbredd uppfattning är att projekt är av engångskaraktär. Anledningen till att den här uppfattningen är vanlig beror på den allmänna föreställningen att projekt dels handlar om att människor i linjeorganisationen ställs inför extraordinära uppgifter, dels att inget projekt är det andra likt. Gränsen mellan det repetitiva och det unika blir dock allt mer oklar. Många projekt tenderar att bli allt mer repetitiva, t.ex. byggandet av hus. En tendens är att kraven på kund Anpassning och marknadsanpassning leder till att sådana projekt

⁴ Löow, M (2003), s.12

standardiseras som plan men kundanpassas i utförande genom att slutprodukten formas efter kundens specifikation.

Ordet ”projekt” härstammar från latinets *proiectum* som betyder ”framkastad” och hänger ihop med uppslag, plan eller större arbetsrum som skall leda mot ett bestämt mål.

Betydelsen av begreppet projekt har skiftat historiskt⁵. Fram till 1960- talet användes begreppet projekt på tre sätt i det svenska språket. I tekniska sammanhang användes benämningen om utkast till byggnader och konstruktioner. Detta användningssätt brukas idag av arkitekter bl.a. I administrativa sammanhang användes begreppet för att beteckna förslag till lagar, bestämmelser osv. I mer vardagliga sammanhang fick begreppet ofta beteckna stora och komplicerade idéer och förslag i företag.

Idag finns det många försök att definiera projekt men är svårt att hitta en kortfattad och entydig definition som är giltig för alla typer av projekt. Några definitioner på projekt som förekommer i litteraturen är⁶:

- *”Projekt är en beskrivning av en form, inte innehåll. Det är inte det unika i en idé som gör det till ett projekt”*

- *” Projektformen innebär att använda mänskliga, materiella och finansiella resurser på ett planerat och organiserat sätt. I projektet genomförs en process från idé till verklighet med god struktur. Syftet är att minska tidsåtgång och kostnader för att nå en framgångsrik kvalitativ och kvantitativ förändring.”*

Det kan konstateras att ordet projekt används ofta, och i många fall betecknar det företeelser som vi egentligen inte skulle kalla för projekt. Arbeten som utförs i linjeorganisationer på ett annorlunda sätt kallas för projekt av vissa, trots att dessa inte uppfyller kraven för att kallas för projekt. Som sagt så finns det ingen gemensam definition av begreppet projekt inom projektledningslitteraturen. Man kan däremot konstatera att det finns fyra viktiga särdrag när det gäller definition av projekt.

Det första särdraget är att det finns ett uppdrag som anger vilka projektets mål är. I vilken grad projektets mål är tydligt uttryckta varierar beroende på företag, vilka kunskaper man har om det förväntade projektresultatet, stabiliteten i omvärldsförhållanden osv. Exempel på tydliga mål är att bygga en bro eller att bygga en viss maskin. Exempel på projekt i vilka en vision ligger till grund är forsknings- och utvecklingsprojekt inom medicin eller genteknologi.

⁵ Macheridis, N (2001), s.12

⁶ Lööw, M (2003), s.13

Ett projekt kan innehålla både huvudmål och delmål. Dessutom kan olika intressenter ha olika mål.

Ett andra särdrag är att projekt har förutbestämda slutdatum och leveransdatum. Detta har under senare tid blivit allt mer betydelsefullt då leveranssäkerhet anses vara ett viktigt konkurrensmedel. Det gäller att med utgångspunkt i de bestämda tidpunkterna planera, organisera, leda och styra projektet för att leverera resultatet.

Ett tredje särdrag är att projekt utmärks av att det oftast finns en förutbestämd ram för resursförbrukning. Kallas ofta för projektbudget inom vilket projektledaren måste hålla sig inom.

Det sista särdraget för projekt är att det genomförs med hjälp av en tillfällig men fast organisation. Organisationen är tillfällig eftersom projektmedarbetarna rekryteras och projektorganisationen byggs upp för att genomföra projektet. När projektet är klart så upplöses organisationen. Så länge projektet pågår är organisationen i projektet fast. Det innefattar arbetsfördelning, beslutsfördelning som regler och principer för samordning, kommunikation, dokumentation, osv.

Projektformen i punktform:

- Skall vara avgränsat i tid och omfattning. Det betyder att det skall finnas ett bestämt start- och avslutsdatum. Tid, resurs- och åtgärdsplan skall finnas.
- Projektet skall ha en klar och tydlig målsättning.
- Dokumentation skall ske under hela projektet.
- En projektbeskrivning skall utformas och projektet skall drivas med speciella arbetsformer som är helt inriktade på att nå projektets mål.

Olika projekt kan ha olika fokus. I vissa projekt är tidsaspekten viktigast, i andra är att man håller budgeten och i vissa kan kvalitet och funktion vara viktigaste aspekter. Det kan också vara så att fokus växlar under tidens gång.

Man kan skilja mellan interna och externa projekt. I externa är det uppdragsgivaren som sätter mål och kräver ett visst resultat eller en viss slutprodukt. I de interna projekten är målformuleringen en del av projektet, och dessa mål kan ändras under projektets gång.

3.3 Projektets historik

Projektet som arbetsform har existerat länge, exempel är byggandet av pyramiderna och Columbus upptäcktsresor. Efter andra världskriget har projekt som arbetsform varit i fokus. Under 1990- talet har projektet fått starkt fäste både som organisations- och arbetsform. Det kan märkas på det faktum att allt fler företag övergår från traditionella sätt att organisera till projektorganisering. Olika kurser på högskolor och universitet har bidragit till att ord som ”projektledning” har etablerat sig som ett ämnesområde.

Först under 1900- talet började intresset för projekt att växa. I början riktades intresset främst mot styrverktyg, i första hand tids- och resursplaneringstekniker. En av de första som konstruerade ett planeringsdiagram var Henry Gantt. Hans diagram, s.k. Gantt- schemat, syftade till koordinering av de olika aktiviteter som äger rum inom ett företag.

Under 1950- talet var intresset riktat mot att ta fram tekniker för planering och uppföljning av komplexa projekt. I slutet av samma decennium började man intressera sig för projektledning från organisationsteoretiskt håll. På 1970 och 1980- talet ökade den internationella konkurrensen och företagens existens blev allt mer stormig. Flexibiliteten ansågs vara en viktig förutsättning för att kunna hänga med i den ökade konkurrensen som internationaliseringen medförde.

Under 1970- talet började man ställa krav på tidsplaneringens ökade användarvänlighet och att projekten inte bara skulle uppfylla tekniska krav. Istället för tidsplanering kom projektorganisationsfrågor att dominera. Projektkunskaper kom att bygga alltmer på en systemteoretisk grund.

Under 1980-talet låg tyngdpunkten på kunskapsutvecklingen inom projektområdet. Först fokuserade man på projektprocessen och sedan på ledar- och relationsfrågor. Det organisationsteoretiska intresset för projekt inriktades alltmer på beteendefrågor och ledarskap.

IT- utvecklingen under 1990-talet medförde att tidsplaneringen åter kom i fokus. Den viktigaste resursen när det gäller att planera och styra är tiden. Nya hjälpmedel i form av datorprogram utvecklas ständigt för att utnyttja tidsresursen. En stor fördel med detta är att projektplaneringen integreras med budgetering, resurstilldelning, uppföljning, ekonomistyrning, osv.

Under 2000- talet kommer fokus att ligga på kvalitet och kompetensutveckling med avseende på ledning och styrning av projekt.

Definition och uppfattning av projekt har upplevt en förskjutning ur ett historiskt perspektiv. Detta avspeglar sig inom litteraturen på området. I äldre projektlitteratur anges det att projekt bör var kritiskt mot moderorganisationen. Den sker även gradvis förskjutning mot uppfattningen att projekt kan vara en del av den löpande verksamheten. Projekt kan sträcka sig över flera avdelningar inom ett företag som det kan finnas på flera olika nivåer. Det vanliga synsättet är att projektorganisationen är ett sätt att komplettera företags basorganisation⁷.

3.4 Olika projekttyper

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de olika typer av projekt som förekommer. Det skall vi göra med hjälp av nedanstående tabell⁸.

Bild 3.4

Indelning i olika projekttyper

Indelningsgrund	Projekttyp
Strukturdimension	Konkreta projekt Öppna projekt Temporära projekt
Social komplexitet	Externa projekt Interna projekt
Kännedom om mål och metoderna att nå målen	Utbyggnadsprojekt Leveransprojekt Investeringsprojekt Utvecklingsprojekt
Projektprocess	Kapitalintensiva projekt Arbetsintensiva projekt Kunskapsintensiva projekt

På basis av strukturdimension kan projekt delas in i konkreta, öppna och temporära projekt. Det är två kriterier som ligger till grund för denna indelning. Den ena är *definitionsgraden*. De tre projekttypskategorierna skiljer sig åt genom sin definitionsgrad, dels med hänsyn till det specifika och påtagliga i de förväntade resultaten, dels med hänsyn till den grad av formalitet som finns i strukturen, administrationen och styrningen.

⁷ Macheridis, N (2001), sid.17

⁸ Macheridis, N (2001), sid.35

Konkreta projekt kännetecknas av att uppdraget är väl-specificerad och att man kan använda sig av etablerade metoder för planering, kontroll och utvärdering. Datorstöd och avancerade projektverktyg används flitigt. Exempel på denna typ av projekt finner man inom byggbranschen.

Temporära projekt kännetecknas främst av sin tidsbegränsning och av att målet är oftast oklart i början och definieras på vägen. Det råder mindre formalitet i projektgrupper som arbetar med temporära projekt än dem i konkreta projekt. Rollerna och relationerna är mer oklara här. Systemen för planering, styrning och kontroll är svagare än hos konkreta projekt. Exempel på temporära projekt är bl.a. omorganisationer och strategiformuleringar.

Öppna projekt präglas av diffusa mål och att en formell ledare saknas. Projektmedarbetare ansluter sig av eget intresse vilket leder till starkt engagemang. Planeringsbehovet är litet. Det viktiga för projektledaren är att ta fram någon form av styrinstrument. Exempel på öppna projekt är kvalitetsarbete och innovationsverksamhet.

Det andra kriteriet för denna indelning är *visibilitetsgraden*. Visibilitet skapas genom den betydelse som ett projekt har för olika intressenter, t.ex. beställaren och uppdragstagaren. Konkreta projekt med hög visibilitet anses vara av stor betydelse för företagets marknadssituation och har starkt stöd hos de högre cheferna. Konkreta projekt med låg visibilitet anses vara nyttiga och nödvändiga men kan lätt komma i kläm för interpolitiska åtgärder och prioriteringar.

Öppna projekt med hög visibilitet anses vara av strategisk betydelse samtidigt som en hög grad av osäkerhet vad gäller det förväntade resultatet accepteras. Öppna projekt med låg visibilitet kan antingen utvecklas eller helt glömmas bort beroende på med vilken framgång de drivs.

Indelning utifrån den sociala komplexiteten kan projekt delas in i externa och interna projekt beroende på om beställaren finns i eller utanför organisationen. Interna projekt är projekt som syftar till att förbättra kvaliteten i produktionen och på produkterna. Både interna och externa projekt kan kännetecknas av olika specificeringsgrad. Exempel på ett extern projekt med hög specificeringsgrad är en leverantörsorder från en kund. Organisationsutvecklingsprojekt är ett exempel på ett internt projekt med låg specificeringsgrad.

Det tredje sättet att dela in projekt är att klassificeras utifrån kännedom om mål och metoderna att uppnå målen. En tänkbar indelning är att skilja mellan utbyggnads-, leverans-, investerings-, och utvecklingsprojekt.

Det som kännetecknar utbyggnadsprojekt är att syftet med dessa är att fastställa den grund som projektledningen ska kunna använda för att styra ett projekt. Det viktiga är att redogöra för de ramar som projektet skall hålla sig inom, att systematiskt och noggrant gå igenom projektplaneringen och att organisera den arbetsgrupp som skall arbeta med projektet.

Leveransprojekt kännetecknas av formella relationer mellan beställare och uppdragstagare. Projektets omfattning och ramar är oftast klart definierade vilket leder till att osäkerheten i genomförandet är låg. Exempel på projektleveranser är leverans av något konkret som fartyg eller en anläggning. Vid projektleveranser så är projektstyrning viktig och särskild vikt bör läggas vid kostnadseffektivitet.

Investeringsprojekt präglas av att det inte finns någon beställare vid projektets start. Osäkerheten i projektet hänger dels samman med kostnaderna för att genomföra projektet, dels med intäkterna vid en framtida försäljning. Exempel på investeringsprojekt är rehabilitering av personal och ombyggnad av fabriker.

Utvecklingsprojekt präglas av stor osäkerhet om huruvida förväntningar på resultatet kommer att infrias och huruvida projektuppgiften går att lösa. Utveckling inom utvecklingsprojekt går genom att man successivt tar ställning till nästa steg mot bakgrund av resultatet från föregående steg. Dessa projekt kännetecknas av starkt personligt engagemang och optimism bland projektintressenterna. Exempel på utvecklingsprojekt är produktutveckling och organisationsutveckling.

Den sista indelningen av projekt utgår från projektprocessen. Här tar man hänsyn till hur kunskapen är bunden och då kan man skilja mellan kapitalintensiva, arbetsintensiva och kunskapsintensiva projekt.

Kapitalintensiva projekt präglas av att kunskapen är bunden till maskiner och annan produktionsutrustning. Genomförandet av dessa projekt förutsätter tillgång till maskinell utrustning. Exempel på dessa projekt är byggprojekt.

I arbetsintensiva projekt är kunskapen främst bunden till organisationen. Genomförandet av arbetsintensiva projekt förutsätter normer, regler, gemensamma värderingar, osv. för att nå effektivitet. Exempel på dessa är projekt inom servicesektorn.

I kunskapsintensiva projekt är kunskapen bunden främst till individen. Höga kunskapskrav ställs på individen på grund av att kunskaper är nödvändiga för att genomföra projektet. I vissa projekt, exempelvis forskningsprojekt, är projektmedarbetarnas kunskap främsta resurs. Exempel på kunskapsintensiva projekt är organisationsförändringsprojekt.

3.5 Projektets livscykel

I det här kapitlet skall vi redogöra för hur de flesta projekt kan indelas i faser och hur projektens livscykel ser ut. Här skall vi presentera en modell för hur den här processen kan se ut⁹. Fokus kommer att ligga på fördelningen av faserna inom projektets livscykel.

Med projektets livscykel menar man den tiden över vilken projektet sträcker sig. Den innefattar inte bara den tidsperiod under vilken det konkreta projektet varar, utan också tiden innan projektet startar och tiden efter projektet. Tanken att projekt passerar ett antal faser som följer varandra i en bestämd ordning kallas för fastänkandet¹⁰ och den har ett starkt fäste i projektledningslitteraturen.

3.6 Fasindelning

Projektets livscykel kan delas in i följande faser:

- Initieringsfasen
- Planeringsfas
- Genomförandefas
- Avslutningsfas

Men hur fasindelningen görs, vad som beaktas i respektive fas, struktureringsgrad vad gäller olika aktiviteter och tidsplanering varierar beroende på typ av projekt och synen på projektets livscykel.

3.6.1 Initieringsfasen

Tiden innan projektet startas och innan kontraktet mellan beställare och uppdragstagare undertecknas beskrivs i initieringsfasen. Syftet med initieringsfasen från företagets sida är att fastställa projektledarens uppdrag och befogenheter så att denne kan starta projektet och sedan inom överenskomna handlingsramar och på eget ansvar genomföra övriga faser. Initieringsfasen skall ge en klar och tydlig delegering från projektägaren till projektledaren. Projektägaren väljer själv vad han/ hon vill delegera. Det viktigaste som skall bestämmas är omfattningen av målen samt vilka befogenheter som projektledaren skall få. Därför bör projektets mål samt förutsättningar för genomförandet definieras. Projektledarens uppdrag definieras i projektdefinitionen, som tas fram under initieringsfasen.

⁹ Lewén & Philip, (1998), s.59

¹⁰ Macheridis, N (2001) s.38

Projektägaren måste ta ansvar för genomförandet av initieringsfasen eftersom projektledaren ännu inte har något uppdrag. Projektägaren kan då välja mellan att antingen själv leda arbetet eller att ge projektledaren ett begränsat uppdrag och befogenheter för att genomföra initieringsfasen. En sådan uppdragsdefinition måste då innehålla:

- Syfte och mål för uppdraget
- Finansiering av arbetet under initieringsfasen
- Rapportering
- Personalresurser som får användas

Under initieringsfasen bör projektledaren göra en egen bedömning av projektets lönsamhet och analysera de faktorer som kan påverka lönsamheten positivt eller negativt. Denna bedömning bör ingå i förberedelserna för projektdefinitionen och syftar till att skapa en god grund för överenskommelse om projektets mål.

3.6.2 Planeringsfasen

Planeringsfasen är den viktigaste fasen för projektresultatet. Syftet med planeringsfasen är att förbereda arbetet under genomförandefasen. Detta sker genom att man:

- analyserar kraven på projektet, formar strategier och arbetssätt, skapar grund för styrning m.m.
- etablerar en gemensam syn på projektets mål, genomförande, administration och ledning i den blivande organisationen.
- förutser möjligheter och problem
- dokumenterar överenskommelserna i en projektplan

Omfattningen av planeringsfasen är starkt beroende av projektets karaktär. Om det rör sig om ett rutinbetonat projekt, som till exempel leverans av standardprodukter, är det sannolikt att en stor del av planerna kan återanvändas från tidigare projekt. Planeringsfasen blir då kort.

Om det däremot rör sig om projekt med mycket nytt innehåll, så är det kanske möjligt att arbetssättet måste konstrueras från grunden. Planeringsfasen blir då lång och är viktigt att den genomförs på ett kontrollerat sätt.

För att genomföra planeringsfasen behövs personella resurser. I normalstora projekt behöver projektledaren någon eller några nyckelmedarbetare från början, för att sedan efter hand öka den personella styrkan i takt med att planeringen tar form och resursbehoven ökar.

Resultatet av planeringsfasen blir projektplan. Den bör godkännas av projektägaren därför att det blir då bevis för att projektledaren har uppfattat sitt uppdrag på rätt sätt och att denne kan därför starta på rätt spår.

3.6.3 Genomförandefasen

Syftet med genomförandefasen är att uträtta det arbete som krävs för att nå projektets mål. Innan genomförandefasen startas bör både initieringsfasen och planeringsfasen vara genomförda. Det innebär bland annat att det finns en fastställd projektplan definierad.

Resultatet av genomförandefasen bör vara att projektägaren har beslutat godkänna arbetet som gjorts under genomförandefasen. I och med det har projektets mål uppnåtts och projektet kan avslutas.

Under genomförandefasen är det viktigt att projektets planer hela tiden hålls uppdaterade och att detta material utnyttjas för kontinuerlig uppföljning. Ett hjälpmedel för den kontinuerliga uppföljningen är ekonomiredovisningen som vänder sig utåt, från projektet, och syftar till att ge företaget en uppfattning om hur projektet förlöper ekonomiskt. Den här ekonomiska redovisningen har till syfte att underlätta tillvaron för både projektledare och projektägare. Den kan också bidra till att motivation och engagemang för projektet ökar.

Utöver uppföljning och redovisning av projektets utveckling måste projektet under hela genomförandefasen kontinuerligt bedöma framtiden, med avseende på bland annat kvarstående arbete, kalkylosäkerhet, möjligheter och risker. Dessa bedömningar skall leda till val av åtgärder som behövs.

3.6.4 Avslutningsfasen

Syftet med avslutningsfasen är att sammanställa och rapportera de erfarenheter och resultat som projektet har uppnått, att ge feedback till alla berörda och att frigöra projektets personal för nya arbetsuppgifter.

Denna fas är mycket viktig för företagets lönsamhet på sikt. Grunden för kompetensutveckling skapas här, genom att det genomförda projektet analyseras och slutsatser dras.

Projektledaren bör innan projektet avslutas genomföra följande åtgärder:

- Skriva slutrapport
- Göra lista över restpunkter
- Redovisa erfarenheter, gärna i form av nyckeltal
- Redovisa projektets lönsamhet

3.7 Sammanfattning av projektets livscykel

Projektet kan anses ha startat först när projektdefinitionen är underskriven av projektledaren och projektägaren.

Planeringsfasen bör vara avslutad innan genomförandefasen påbörjas.

Genomförandefasen bedrivs enligt någon i företaget vedertagen produktutvecklings-, systemutvecklings- eller annan arbetsmodell.

När produkten är överlämnad till kund och slutfaktureringen är gjord kan projektet utvärderas och avslutas.

4. Projektekonomi- uppföljning och utvärdering av projekt

4.1 Inledning

Syftet med denna undersökning är att undersöka hur projekt utvärderas på SABO AB. Därmed är det på sin plats att redovisa för läsaren vad teorin säger om uppföljning av projekt. I detta kapitel behandlas projektekonomi, med tyngdpunkten på uppföljning och utvärdering av projekt. Även andra ekonomiska aspekter, såsom lönsamhet, prissättning och resursförbrukning kommer att diskuteras i detta kapitel.

För att säkerställa att ett projekt håller sig på rätt kurs behöver man fortlöpande följa upp utfallet och om nödvändigt göra förändringar. Det innebär att man både måste titta bakåt i tiden för att granska det man hittills har gjort och bedöma det arbete som återstår att göra.

Granskning och uppföljning av projekt gör man av två skäl, dels för att säkerställa projektets resultat, dels för att vinna erfarenheter av det tillämpade arbetssättet. Granskning och uppföljning bör därför ske enligt en i projektet dokumenterad modell, projektredovisningssystem, så att återupprepning kan ske och därmed jämförelser göras över tiden så att mätning av förändringar kan ske.

Normalt utvärderar man när man är klar med något. Det finns starka, bland andra ekonomiska och kompetensutvecklingsmässiga skäl, att redan under initieringsfasen, samtidigt som man analyserar och reflekterar över beställare, projekttyp och projektets livscykel, utvärdera det blivande projektet. Utvärdering och uppföljning är viktiga faktorer när det gäller projektarbetet.

4.2 Projektuppföljning

Syftet med projektuppföljning är att jämföra det aktuella läget i projektet med det planerade, samt att göra en analys och beskrivning av eventuella avvikelser och att utforma lämpliga åtgärder. Uppföljning av tidsåtgång och kostnader för olika aktiviteter i projekt är värdefull för att öka projektledarens och medarbetarnas kompetens att planera och kostnadsberäkna kommande projekt. Förvisso är det så att varje projekt är unikt i något avseende, men det finns dock vissa delaktiviteter som återkommer i olika projekt. Ett entreprenadföretag som avslutat ett brobygge nyligen kommer förmodligen inte att bygga en identisk bro i något kommande projekt. Men tids- och kostnadsdata från gjutning av brofästen, armering av brobanan och liknande kan vara till nytta vid kalkyler för kommande broar.¹¹

För att uppföljningen av projekt skall underlättas bör företagets interna redovisning anpassas med konton eller koder så att de direkta kostnaderna för ett projekt och olika delaktiviteter kan urskiljas. Utöver redovisningen av kostnaderna bör företaget också spara uppgifter om tidsåtgång för olika arbetsuppgifter på ett systematiskt sätt.¹²

4.2.1 Projektledarens löpande uppföljning

Projektledaren har oftast det övergripande ansvaret för projektets genomförande. Det gäller även den ekonomiska aspekten. Denne har i uppgift att hålla sig inom budgeterade ramar. Projektledaren måste hela tiden ha en god överblick av läget i projektet. Detta är en förutsättning för att hon/han skall kunna göra riktiga bedömanden i hastigt uppkomna situationer. Men det är även viktigt för att projektledaren skall kunna ge korrekta besked på frågor som kommer från kund eller företagsledning.

Lägesöverblicken bör därför omfatta samma områden gång efter gång. Projektledaren behöver då hålla sig till en konsekvent struktur i sin lägesöverblick. För att skapa en sådan kan följande rubriker vara till hjälp:

- Affärläge
- Tidplan
- Kvalitet
- Teknik
- Ekonomi
- Resurser

¹¹ Olsson, U. (1998) s. 178

¹² Olsson, U. (1998) s. 179

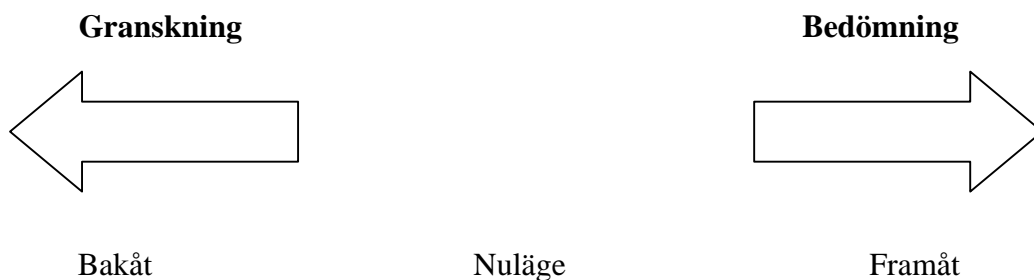
- Möjligheter och risker
- Sammanställning av beslut

Vid uppföljning av projektets styråtgärder jämför man projektets åtgärdslista med vad som verkligen genomförts under perioden. Om beslutade styråtgärder i större omfattning blir fördröjda eller inte genomförs, så är projektet inte styrbart, och projektledaren bör då genast informera projektägaren. Omvänt kan man säga att åtgärdslistan för styråtgärder kan vara ett lämpligt objekt för projektägarens uppföljning av projekt.

Uppföljning resulterar i en jämförelse mellan plan och verklighet, analys av vad eventuella skillnader innebär samt formulering av möjliga åtgärder och alternativ med anledning av detta.

Projektledaren behöver ha kontroll över både vad som presterats och hur mycket resurser som förbrukats jämfört med det som var planerat för att veta hur projektet ligger till.¹³

Bild 4.2.1



Man måste granska det som hittills har utförts i projektet för att kunna bedöma förutsättningar och för att kunna besluta om eventuella ändringar.

4.3 Kassaflöde

Projektledaren måste hela tiden ha kontroll över inbetalningar och utbetalningar i projektet och se till att pengarna räcker till de kvarvarande aktiviteterna. Med en likviditetsplanering och kontinuerlig uppföljning av hur mycket ekonomiska medel som finns kvar, undviker man obehagliga överraskningar.

¹³ Tonnquist, B (2004), s.185

En bra metod för att säkerställa att pengarna räcker är att löpande stämma av hur mycket pengar som finns kvar av projektets budget och bedöma hur många aktiviteter som pengarna kommer att räcka till.

Följer projektet planeringen ska pengarna räcka, men om produktiviteten varit lägre än planerat kommer det att uppstå problem om man inte har tillgång till en buffert. Om de pengarna som är kvar inte räcker till måste man omprioritera och skära i projektet, eller be beställaren om mer resurser.

5. Förändringsprocesser

Den generella definitionen på förändring är att något förändras från ett tillstånd till ett annat.¹⁴

I en organisation kan en förändring innebära olika saker, det kan vara förändring av arbetstider, arbetsrutiner, nedläggning av en avdelning osv.¹⁵ Projektredovisningssystemet TimeEase har inte alltid använts i SABO. Införandet av systemet innebar en förändring. Huruvida man tog hänsyn till nedanstående aspekter i SABO innan införandet av TimeEase återstår att se efter genomförandet av vår undersökning. I det här kapitlet kommer vi att ta upp tidigare forskning om förändringsarbeten som vi anser har relevans till vår undersökning.

5.1 Motstånd till förändringar

I många fall beror motståndet till förändringar på att medarbetarna vill försvara det välkända, det som känns tryggt. En annan anledning till motstånd kan vara att det krävs extra arbete av de anställda eftersom det gamla sättet att arbeta på måste fortsätta samtidigt som det nya sättet ska implementeras. Är arbetssituationen redan pressad vill de anställda inte ha fler arbetsuppgifter.¹⁶

Förändringsarbete tar tid och resurser från de ordinarie arbetsuppgifterna vilket gör att det lätt uppstår problem. Genom att ha en tydlig projektplan med en tidsplan ökar de anställdas förståelse för förändringsarbetet. Informera också de anställda om varför förändringen ska genomföras, vilka problem den ska åtgärda samt om hur det kommer att bli i framtiden när förändringen är genomförd. Om projektet får negativ respons från början är det svårt att ändra de anställdas uppfattning, därför är det viktigt att noga tänka igenom allt innan de anställda informeras.¹⁷

¹⁵ Jacobsen & Thorsvik (1998)

¹⁶ Jacobsen & Thorsvik (1998), s.357

¹⁷ Lewander, C (1997), s.16

När en organisation förändras kan det innebära att de anställda ställs inför krav på ny kunskap och kompetens. Anställda som har varit på en viss arbetsplats en längre tid har skaffat sig en speciell kompetens som behövs inom det arbetsområdet. Om arbetsuppgiften ändras eller sättet att utföra den på är den införskaffade kompetensen till mindre nytta. Motståndet till förändringen blir större ju mer specifik denna kompetens är.¹⁸

5.2 Motivation

Bristen på motivation är ett stort problem vid förändringsprocesser. Personalen kanske känner att en förändring är onödig vilket är omotiverade för dem vilket i sin tur hotar förändringsprocessen.¹⁹

Toppstyrda förändringar kan leda till att de anställda gör motstånd.²⁰ En toppstyrd förändring innebär att organisationsledningen själva lokaliserar problemet och försöker finna en lösning utan att de som berörs av förändringen har fått vara delaktiga. Detta leder till att de anställda inte har någon motivation till förändring.

5.3 Konflikter

Det är helt naturligt att förändringar skapar konflikter och dessa konflikter fungerar som en motor som driver förändringsarbetet framåt. Anledningen till att det uppstår konflikter är ofta att det nya arbetssättet inte passar in i organisationens normala rutiner, men det är just därför det är en förändring. Om konflikter inte uppstår är det bara en förändring till namnet och den så kallade förändringen innebär förmodligen bara lite nya namn och nya förpackningar. Genom konflikter skapas nya idéer och på så sätt kan konflikter ses som motorer i förändringsarbete.²¹

¹⁸ Jacobsen & Thorsvik (1998), s.358

¹⁹ Angelöw, B (1991), s.24

²⁰ Angelöw, B (1991), s.19

²¹ Lewander, C (1997), s.39

5.4 Förändringsarbete

5.4.1 Korrekt och direkt information

Bristfällig och förvanskad information är ett hinder för det goda förändringsarbetet.

För att vara säker på att rätt information når ut till de anställda är det bra att sätta sig ner och gå igenom vilka som behöver få information och hur de ska få den. De som kommer att påverkas i sitt dagliga arbete behöver få muntlig information medan de som berörs ytterst lite av förändringen kan få skriftlig information.²²

I många organisationer är det långa informations- och beslutskedjor som informationen ska passera. För varje led i informationsspridningen ökar risken för att informationen förvanskas och omtolkas. Detta betyder att det bästa för att motverka ryktesspridningar och feltolkningar vore att en och samma person ger information till alla berörda samtidigt.²³

Människor har stor förmåga att hantera besvärliga budskap, om dessa är tydliga och framförs med respekt. Däremot är vår förmåga att leva i osäkerhet liten. När ledningen undanhåller personalen information för att minska oro och ryktesspridning innebär det att de nedvärderar personalen. Denna undanhållning bottnar ofta i att ledningen inte vill ha kritik eller att de är rädda för frågor som känns obekväma.²⁴

5.4.2 Intresse och motivation

För att en förändring ska uppfattas som bra av de anställda är det viktigt att förändringen förbättrar den enskildes situation. Rent generellt välkomnas förändringsarbete som bygger på trygghet, delaktighet, riktig och korrekt information.

För att kunna genomföra en lyckad förändring är det viktigt med kunskap och förståelse för förändringsarbete. Den som arbetar med att genomföra en förändring bör också vara medveten om hinder, förutsättningar, vanligt förekommande reaktioner samt hur processen vid en förändring brukar se ut. Vidare underlättar det om arbetsledaren får någon form av utbildning om förändringsarbete. För att maximera nyttan av en förändring är det viktigt att även personalens ”tysta” kunskap tas tillvara. Den tysta kunskapen innefattar erfarenheter och kunskaper som den anställde har erhållit genom sitt arbete. Om den ”tysta” kunskapen

²² Lewander, C (1997), s.29

²³ Angelöw, B (1991), s.111

²⁴ Ljungström, K (1996), s.18

struktureras upp och används på ett konstruktivt sätt kan denna bli en viktig drivmotor i förändringsprocessen.²⁵

För att underlätta förändringen är det bra om någon av de som är ansvariga för densamma samlar all berörd personal och informerar alla samtidigt om vad förändringen kommer att innebära. Efter den här informationen är det viktigt med enskilda samtal där de anställda kan ställa frågor som berör deras egen situation. Genom att respektera de anställda är det lättare att få dem positiva till förändringen. Om information undanhålls från de anställda bara för att man tror att det minskar motståndet till förändring är det ett sätt att nedvärdera människor. För att de anställda bättre ska förstå anledningen till förändringen kan det vara bra att ge dem en verklig bild av organisationen vad det gäller dess uppbyggnad och situation.²⁶

5.5 Tillvägagångssätt i praktiken

För att återspegla hur en förändringsprocess går till i praktiken kommer vi här att redogöra för hur tre olika konsultföretag, Ki Consulting, Right Sinova och Solving Bohlin & Strömberg, går till väga och hur de tycker att en förändring bör bemötas.

5.5.1 Ki Consulting²⁷

Konsultföretaget Ki Consulting presenterar på sin hemsida deras arbetsmetod, ”Way of Working”²⁸, när de arbetar med IT- förändringar. Arbetsmetodens fyra steg är:

- Definition – intervjuer med berörda anordnas för att ta reda på hur företagets nuläge ser ut samt för att ta reda vilka företagets arbetsmetoder är och för att formulera affärs- och IT-strategier.
- Förstudie – ska ge en gemensam uppfattning till både kunden och Ki Consulting om vad som ska göras och vad förändringen ska leda till. Nulägesbeskrivningen utvecklas, framtidsmöjligheter analyseras och diverse krav värderas och prioriteras.
- Implementering – processer finslipas, organisering av drift och förvaltning och vid behov utbildas berörd personal.
- Utvärdering – ger förslag till nya möjligheter på att exploatera och hur förändringsarbetet ska drivas vidare. Man undersöker om projektet gav förväntade resultat.

²⁵ Angelöw, B (1991), s. 116

²⁶ Angelöw, B (1991), s.116

²⁷ <http://www.kiconsulting.se>

Arbetsmetoden Way of Working sätter fokus på områdena *strategi, verksamhetsutveckling, processer, människor* och teknik. Vid strategiarbetet bedöms förändringsprojektets omfattning och nyttovärdering. Arbetet med verksamhetsutvecklingen innebär att konsulterna ger förslag till förändring av roller och ansvar i verksamheten. I fasen som berör processer identifieras, kartläggs och analyseras företagets processer för att lokalisera eventuella problem, möjligheter, slutsatser och mål. Arbetet fortsätter med att försöka ta reda på hur förändringsledningen och ledarskapet i organisationen ser ut, hur förändringen förankras i organisationen samt hur ska delaktighet och engagemang kan skapas. Ett ytterligare steg är att se om det behövs någon kompetensutveckling eller utbildningsplan för berörd personal. När det gäller området teknik ses nuläget av IT-miljön och IT-systemen över. Konsulterna medverkar i designen och utvecklingen av den tekniska lösningen och medverkar även vid produktionssättningen samt överlämnandet till organisationens tekniska förvaltning. Genom sin arbetsmetod anser Ki Consulting att de belyser alla delar av värdekedjan och att förändringar blir enklare att kommunicera till organisationen.

5.5.2 Right Sinova²⁹

Right Sinova hjälper organisationer och företag att hitta sin egen väg i förändringar genom t.ex. nyorientering, omorganisation, fusion, nedskärning eller bolagisering. De utgår från varje kunds egna personliga situation och arbetar så att kundens och konsulternas idéer, kunskaper och erfarenheter möts och skapar en katalyserande effekt. De utvecklar spetskompetens, arbetsmetoder och nya perspektiv inom ledarskaps- och organisationsutveckling.

Vid organisationsutveckling erbjuder de sina kunder hjälp via tre strategier:

- *Analys och utvärdering* – Dessa ger en grund för ett lämpligt förändrings- och utvecklingsarbete samt att möjligheten att se effekterna av genomfört utvecklingsarbete. För att verksamheten ska kunna förverkliga sina mål måste medarbetare och ledning känna till verksamhetens förutsättningar, interna såväl som externa. Förutsättningarna kan klargöras genom t.ex. branschanalys, organisationskartläggning, utvärdering och uppföljning.
- *Strategi och affärsutveckling* – Resultat av genomförda analyser kan visa behov på att det behövs en förändring av befintliga visioner, mål och strategier. Organisationen kan behöva omprova sin verksamhetsinriktning och förändra organisationsstrukturen och styrsystemen.

²⁹ <http://www.rightsinova.se/orgutv.asp>

- *Implementering och verksamhetsutveckling* – Alla organisationer har återkommande behov av att utveckla sin verksamhet, antingen på grund av omvärldens förändringar eller på grund av förändrade interna förutsättningar. Right Sinova erbjuder i samband med detta hjälp med implementeringen av nya visioner och strategier, av nya organisatoriska arbetsformer samt med effektivisering etc.

Kommunikationen under en förändringsprocess ses som ett verktyg för att skapa medhåll hos de berörda. Right Sinova hjälper kunden med planeringen och utförandet av kommunikationen så att den bidrar till förändringen samt att detta görs med hänsyn till målgruppens behov och möjligheter.

5.5.3 Solving Bohlin & Strömberg³⁰

Solving Bohlin & Strömberg arbetar med ledningsfrågor för företag och organisationer inom de flesta branscher och samhällssektorer. Många av deras uppdrag handlar om förändringsprocesser samt om utveckling av strategier och affärer i samband med ökade krav på effektivitet och lönsamhet. De arbetar med förändringar vid processer som sammanslagningar, omlokaliseringar, avvecklingar, neddragningar eller expansioner. I nära samarbete med sina uppdragsgivare gör de analyser, ser möjligheter, utvecklar strategier, sätter igång förändringsprocesser, förverkligar visioner och stärker marknadspositioner. De är inte i första hand branschspecialister utan förändrings- och utvecklingsspecialister. På basis av detta har de på sin hemsida publicerat sex steg för framgångsrika förändringar.

- **Förberedelse och planering** – Här ingår en analys av tänkbara konsekvenser av de olika förändringar, som ska genomföras. Planeringen har det primära syftet att identifiera de avvikelser som med hundraprocentig säkerhet kommer att inträffa. Konsekvensanalysen är till för att bygga upp beredskap för att hantera effekterna av de händelser som kommer att utlösas av förändringsförslagen.

- **Snabbhet i genomförandet** – Förändringsperioden innebär att fokus hos företagets medarbetare förskjuts från externa förhållanden (kunder, konkurrenter, leverantörer etc.) till intern uppmärksamhet. Lång tid i genomförandet skadar därför företagets

³⁰ http://www.bs.se/uppdrag_forandringar.asp

konkurrensförmåga och utveckling. En utdragen process kan leda till att medarbetare söker sig till andra arbetsgivare för att beskedet om framtida arbetsuppgifter och ansvar dröjer.

- **Tydlighet i budskapen** – Stora förändringar leder till att många delar av företaget blir ”hörselskadat”. Bruset i verksamheten ökar. Förändringsledningens viktiga roll är att minska risken för feltolkningar, rykten och ”fria tolkningar”.

- **Kärntrupp i ledningen** – Ingen kan genomföra större förändringar på egen hand. Det är viktigt att de kompletterande kompetenser, som den ansvarige behöver, utses med stor eftertanke. Kanske innefattar förändringen företagens ledningsgrupp, kanske är ledningsgruppen en del i det problem som ska lösas. Då är det inte möjligt att använda den gamla ledningsgruppen som kärntrupp.

- **Enighet och tydlighet** – Många förändringar som ledningen vill genomföra möter mer eller mindre utspritt motstånd. Ledningen måste uppträda enigt utåt för att inte skapa utrymme för diskussioner som har sin utgångspunkt i en synlig spricka i ledningsgruppen.

- **Uthållighet och envishet** – Framgångsrika förändringar bygger till 50 % på de ovanstående fem framgångsfaktorer. Resterande 50 % hänger på att den som ansvarar för förändringen är uthållig.

5.6 Sammanfattning

Det allra viktigaste är att informera de berörda i ett tidigt stadium om att det kommer att ske förändringar och att de är inblandade. De berörda ska ha möjlighet och tillfälle att ställa egna frågor och ventilera sina åsikter och uppfattningar med de ansvariga. På detta sätt känner de att de bidrar till diskussionen och de har inte heller någon anledning att känna sig utanför eftersom de får tillfälle att yttra sig. Riktig och direkt information är viktig för att så få missuppfattningar som möjligt ska uppstå.

Redan från början måste de anställda inse att förändringen är där för att stanna. Om liknande försök har gjorts förut kan de anställda låtsas vara med på förändringen eftersom de vet att det inte är något varaktigt och att de snart kan återgå till sina invanda rutiner.

De ansvariga måste redogöra klart och tydligt vad förändringen innebär, hur den berör de anställda och varför den är viktig. De anställda måste även veta hur förändringen kommer att förbättra deras situation samt känna till målen som har satts upp. Detta bidrar till ökad motivation och entusiasm. Om de anställda själva upplevt att det finns ett problem i organisationen och får vara med och utforma ett förslag till förändring ökar oftast motivationen.

6. SABO AB

I detta kapitel ska vi presentera SABO och hur organisationen bedrivs. Vi inleder kapitlet med en kort beskrivning av SABO och dess syfte. Därefter förklarar vi vad de olika processerna är och vad de gör. Avslutningsvis presenteras kompetenspoolen samt hur den fungerar i SABO.

6.1 SABO

SABO, Sverige Allmännyttiga Bostadsföretag är en intresseorganisation som bedrivit sin verksamhet i ungefär 50 år. SABO har utvecklats till att vara den ledande intresseorganisationen inom bostadsbranschen.

Nästan varje kommun har kommunägda bostadsföretag. 302 av dessa är medlemmar i intresseorganisationen SABO. SABO-företagen har drygt 900 000 lägenheter med hyresrätt, vilket motsvarar 22 procent av alla bostäder i Sverige. Ungefär 1,5 miljoner människor bor hos SABO-företagen³¹.

Medlemmarna består av kommunalt bostadsföretag, eller i övrigt företag eller organisation, där huvudsyftet är att bygga och långsiktigt förvalta bostäder och lokaler vilka upplåts med hyresrätt.

SABO omsätter ungefär 80 miljoner kronor per år. 70 procent av intäkterna består av medlemsavgifter och övrigt från försäljningsintäkter såsom utbildningar, konferenser, konsultuppdrag och trycksaksförsäljning³².

SABO är en intresseorganisation som med sin effektivitet och hög kompetens hjälper de kommunägda bostadsföretagen att de lever upp till de krav som de ställs inför på bostadsmarknaden som är i ständig förändring. SABO sätter fokus på:

- Lägenhetsuthyrning
- Produktion och förvaltning av bostäder utan vinstsyfte
- Ägs av kommunen, som investerat grundkapitalet

³¹ www.sabo.se

³² Broschyr – ”Medlemskap i SABO”

- Styrelsen utses av kommunerna
- Erbjuder valfrihet, service och hög standard.

6.2 Organisationens processer

SABO:s organisation bygger på målstyrning och ett processororienterat arbetssätt. Med denna metod sker fokuseringen på medlemsbehov och flexibilitet. All verksamhet som vänder sig till företagen utgår ifrån ett behov som de efterfrågar. SABO arbetar med processer där all aktivitet styrs av en tydlig och klar nytta för medlemsföretagen. Deras huvudprocesser är³³:

- Intressebevakning
- Branschutveckling
- Företagsstöd

Dessutom finns det två stödprocesser:

- Kommunikation
- Internt stöd

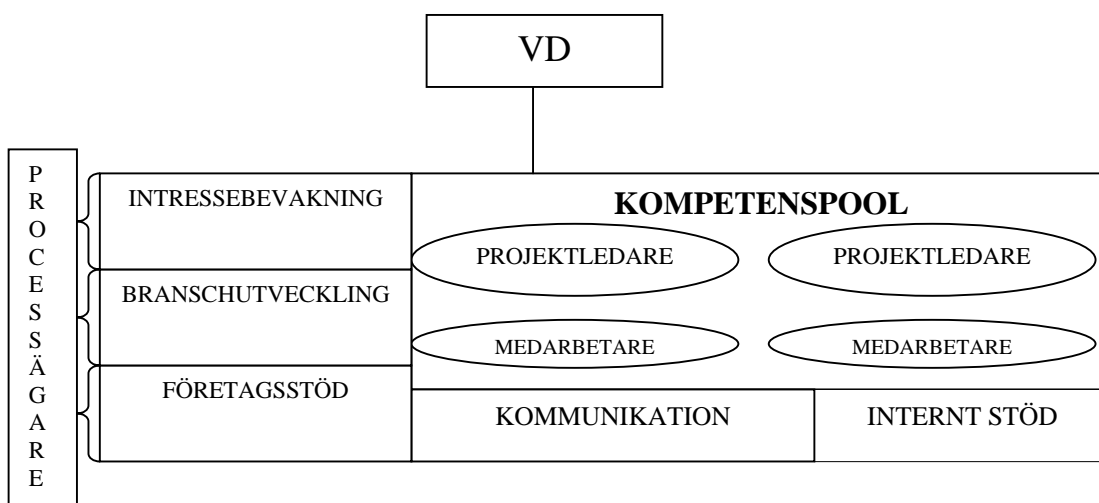


Bild SABOs organisationsschema

Bilden ovan beskriver SABO:s organisationsschema. Det utgörs av tre enheter med en processägare i varje enhet, och två stödprocesser. Kompetenspoolen, som längre ned i sidan är mer detaljerat beskrivet, består av projektledare som utses av chefen för kompetenspoolen, och medarbetare som arbetar tillsammans med projektledaren.

³³ Broschyr – ”En viljeförklaring” från SABO 1999

Inom **intressebevakning** ingår omvärldsbevakning samt opinionsbildning och lobbying där syftet är att påverka beslutsfattarna i samhället som har inflytande över förutsättningar för medlemsföretagens verksamhet.

Inom **branschutveckling** genomför man projekt som syftar till att på olika sätt främja utvecklingen av en affärsmässig allmännytta. Projekten genomförs i nära samarbete med medlemsföretagen där olika experter och forskare bidrar med kompetens³⁴.

Företagsstöd omfattar olika utbildningar och konferenser för kompetensutveckling inom SABO-företagen. Företagsstöd indelas i fem delar; *rådgivning, nätverk, konsultuppdrag, utbildningar* och *konferenser*.

Rådgivning ges som telefonrådgivning utan kostnad som omfattar enklare ärenden, och som konsultuppdrag när det gäller större frågor. Rådgivningen gäller allmänna frågor och inte företagsspecifika och skall inte överstiga mer än 30 minuter. Telefonrådgivning sker dagligen och områden som behandlas gäller bland annat om juridik, hyror, ekonomi och finansiering. Dessa är bara en av flera andra kategorier som diskuteras.

Nätverk inriktar sig på de sociala faktorerna. Det finns olika typer av nätverk, det finns nätverk för miljöfrågor, verksamhetsstyrning och ett kring frågor om kooperativ hyresrätt. Om behov finns så bildas nya nätverk.

Konsultuppdrag är företagsspecifika. Ett uppdrag kostar från 500 kr i timmen upp till 1200 kr per timme, och kan sättas till ett fast pris, per timme, per dag eller enligt en överenskommelse mellan parterna. Priset sätts i den nivån där den öppna marknaden befinner sig.

Utbildningsområdet har varit betydande då man har haft behov av styrelseutbildning. Flera medlemmar har genomfört styrelseutbildningar, man har även genomfört ett par utbildningar för styrelseledamöter. Utbildningar behandlar andra områden när man anser att det är nödvändigt.

Konferenser är viktiga då man kan framföra viktiga frågor gällande boende eller miljöfrågor. Syftet är att man diskuterar viktiga frågor och skapa mötesplatser för medarbetarna i

³⁴ Årsredovisning och koncernredovisning för SABO AB 2003, s. 5

medlemsföretagen. Man brukar genomföra VD-träffar så att företagen träffas och utbyter erfarenheter och anordnar seminarier³⁵.

Kommunikationsenheten ansvarar all strategisk analys, både externt och internt med medlemsföretagen.

Internt stöd har till uppgift att stödja och bidra med hjälp som krävs för ett bättre arbete inom organisationen.

6.3 SABO:s arbetssätt

Processororienterat arbetssätt innebär att varje process har sitt syfte att uppnå ett resultat riktat direkt till företagen och utgår från dess behov. Som vi nämnde tidigare så bedriver SABO sin verksamhet genom projekt vilket gör att det blir mer flexibelt, där olika situationer kan anpassas och utvecklas enligt SABO:s behov. Grundtanken är att anställda i medlemsföretagen ska känna sig mer delaktiga och medverka mer aktivt i verksamheten.

6.4 Kompetenspool

SABO har cirka 50 anställda där flera av personalen ingår i en gemensam kompetenspool med gemensam arbetsledning. Man har genom kompetenspoolen skapat en bättre, enklare, platt och flexiblere organisation som förändras i takt med medlemmarnas behov. Det finns fyra viktiga utgångspunkter för kompetenspoolen:

- Att stimulera och stödja medlemsföretagens utveckling
- Nätverk – platt organisation med inga hierarkier utgångspunkter
- Kvalitet
- Länk i kompetensutvecklingen

6.4.1 Styrning av kompetenspoolen

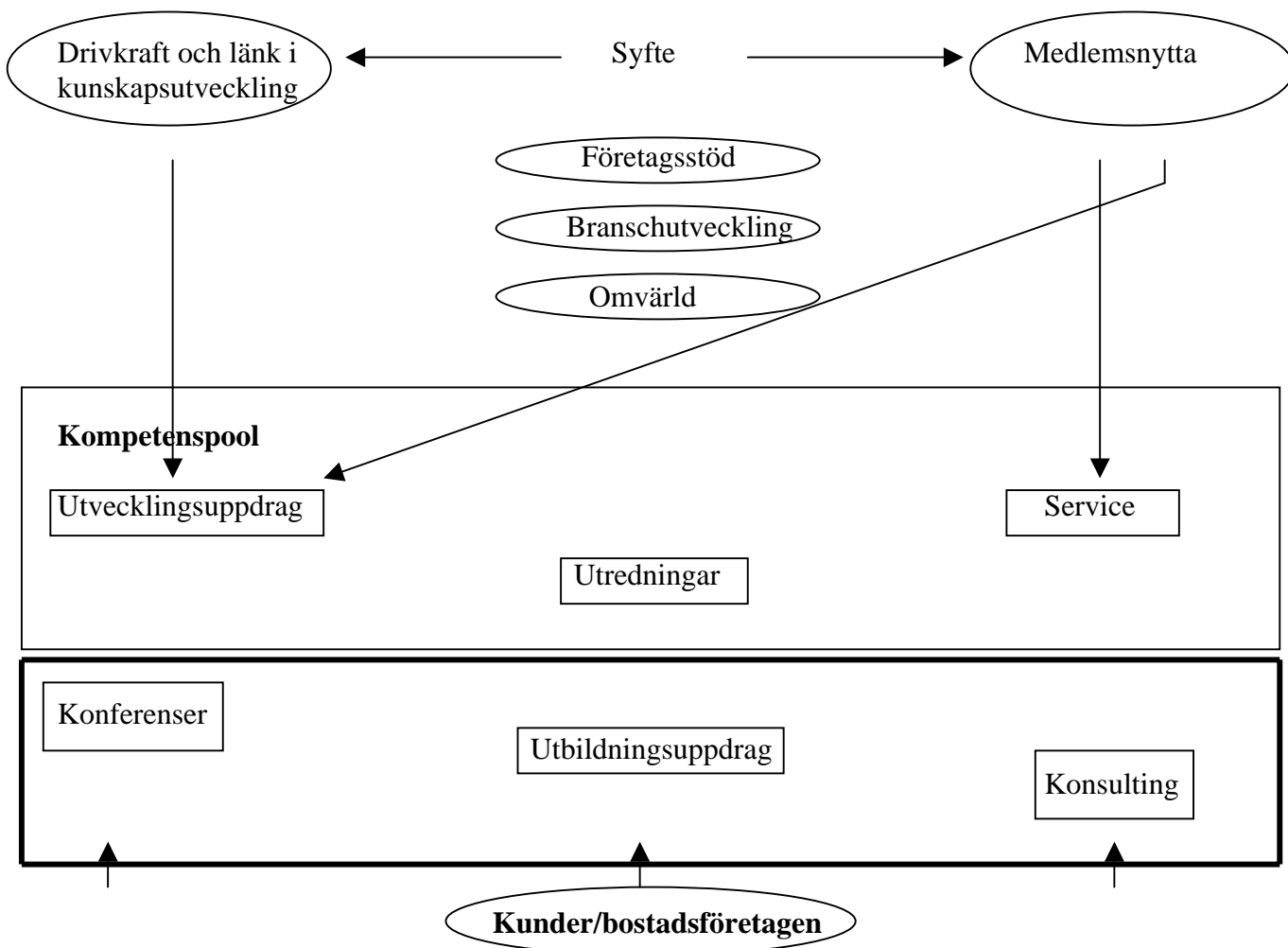
För att ni som läsare på ett mer lättare sätt skall förstå beskrivningen så läser ni texten tillsammans med bilden. Kompetenspoolens styrning har två syften att utgå från:

- Medlemsnytta
- Drivkraft och länk i kunskapsutvecklingen

Processägarna inom enheterna utformar projekt/uppdrag med chefen för kompetenspoolen som senare bemannar dem tillsammans med valda projektledare.

³⁵ Årsredovisning och koncernredovisning för SABO AB 2003, s. 6

Dessa uppdrag finansieras med medlemspengar. Det är främst "service" som bland annat innehåller rådgivning. "Utredningar" består av remissvar, opinionsbildning och omvärldsbevakning finansierar även med pengar från medlemskapet. "Utvecklingsuppdrag" finansieras med medlemspengar eller särskilda utvecklingspengar.



Utvecklingsuppdragen blir med tiden konsult- eller utbildningsuppdrag som man marknadsför mot de enskilda bostadsföretagen.

Bostadsföretagen köper "konsulting" och "utbildningsuppdrag" där de även kan medverka i olika konferenser³⁶.

³⁶ Diskussionsmaterial, Kompetenspoolen : Att styra med projekt

6.5 TimeEase³⁷

TimeEase är projektredovisningssystemet som används i SABO. Systemet har använts hos SABO under de senaste åren. Syftet med systemet är att både ledningen och medarbetarna skall ha full koll hur olika projekt utvecklas ekonomiskt. I systemet kan man se vilka medarbetare som är med i projektgruppen, när projektet har startats och när det avslutas, hur stora kostnader man har haft i projektet, eventuella intäkter från projektet. Man kan också se om det förekommer avvikelser från budgeten och med hur mycket.

I TimeEase lägger man upp nya projekt. I arbetet med uppläggningsen av nya projekt väljer man typen av projekt, kontaktpersonen anges, projektet tilldelas projektnummer och projektnamn. Beroende på vilken typ av projekt det handlar om så väljer man om projektet är fakturerbart eller internt, dvs. bekostas med medlemsavgift av SABO eller om man avser att skicka en faktura till en kund.

I TimeEase anger man även vilket mål man har med olika projekt. Målen ligger inlagda enligt följande i systemet:

- 1 - ökad samhällsnytta (används för arbete med projekt som primärt berör samhällsnyttiga frågor)
- 2 - gynnsamma förutsättningar (används vid arbeten som avser att påverka företagens gemensamma/grundläggande förutsättningar, dvs. ofta projekt inom intressebevakningen angående t ex remiss- och regelarbete)
- 3 - stödja företagets konkurrenskraft (används vid flertalet konsultuppdrag och för övriga projekt som syftar till en ökad konkurrenskraft för SABO:s medlemmar)
- 9 - övrigt (används **endast** för interna projekt som bedrivs för SABO:s egen räkning)

Medarbetarna redovisar även sin arbetade tid i TimeEase. Tiden utgör ju en stor kostnad för alla projekt och då är det praktiskt att ha tidredovisningsfunktionen i projektredovisningssystemet. TimeEase är kopplat till huvudredovisningssystemet Opto. Ofta är man tvungen att gå till Opto för att hitta någon information som är av mer detaljerat karaktär.

I TimeEase så finns det tre typer av behörigheter. Den grupp som har mest insyn och största befogenheterna är administratörerna. Nästa grupp med behöriga är processägare. Övriga anställda definieras som projektledare. Denna grupp har tillgång till all information om alla projekt som man arbetar med, som projektledare eller gruppmedlem.

³⁷ Manual för TimeEase

7. Resultat

7.1 Intervjuerna

Vi har genomfört fem olika intervjuer med fem projektledare på SABO. Intervjuerna som vi har genomfört har varit av semistrukturerad karaktär. Det innebär att intervjuaren har en så kallad intervjuguide med frågor som ska beröras under intervjun. Ordningen på frågorna kan variera. Vissa standardfrågor har vi använt under samtliga intervjuer. Tyngdpunkten under intervjuerna har varit att projektledarna skall komma fram med egna funderingar och åsikter om projektledningssystemet TimeEase.

Vår strävan har varit att genomföra personliga intervjuer då de intervjuade personerna har lättare att tala om känsliga ämnen och det är lättare att skapa en uppriktig stämning.

I analysen av intervjuerna kommer vi att fokusera oss på några få men viktiga delar som vi har fått fram. Delarna som vi kommer att fokusera oss på är tidredovisning, förslag på förbättringar och uppföljning av projekt. Detaljerad sammanställning av alla fem intervjuer och intervjuguiden finner ni i bilagan i slutet av den här uppsatsen.

7.1.1 Tidredovisning

Den gemensamma nämnaren för alla intervjuade personerna är att de alla är kritiska mot tidredovisningen i TimeEase. Kritiken som framförs mot tidredovisningen är framförallt att det är krävande och besvärligt att hänföra alla timmar till ett särskilt projekt. De intervjuade personerna känner viss frustration när de skall redovisa sina arbetade timmar. De anger att det är svårt att exakt bestämma vilken timme som skall redovisas för ett särskilt projekt. Citat:

”Om jag svarar i telefon och det är någon från våra medlemsföretag som ringer och behöver hjälp med något så pratar jag kanske med denne i 20 minuter. Sedan går jag ut i korridoren och pratar med kollegor om olika projekt som jag har ansvar för i 10 minuter. Jag håller på med flera olika projekt samtidigt under en dag. Därför blir det svårt att för mig att veta exakt hur många timmar jag skall redovisa på ett särskilt projekt. Det är frustrerande att vi måste göra så här. Det tar tid att tänka ut exakt hur många timmar man har lagt på alla projekt. Den här tiden kunde vi istället använda till att ge service till våra medlemsföretag.”

En av de intervjuade säger: *”Det finns mycket spilltid som inte kan redovisas. Direkt projekttid kan redovisas men inte förberedelsetid, såsom middagsmöten där man diskuterar olika projekt. När jag är på affärsresor så händer det att jag är borta hemifrån i flera dagar, men jag kan inte redovisa alla de timmar, utan endast dem som kan räknas in i direkta projekttimmar.”*

Tidredovisningen i TimeEase är skapad för att ledningen skall ha bättre koll på hur mycket varje projekt kostar. Men i praktiken verkar det fungera annorlunda. När de anställda skall redovisa sina arbetade timmar på ett visst projekt kan det hända att timmarna för just det projektet är slut och då måste man redovisa timmarna på något annat projekt. Det här leder till att redovisade kostnaderna inte återspeglar rättvist förbrukningen av resurserna i verkligheten. Medarbetarna tror att de flesta anställda som använder TimeEase i sina arbetsuppgifter har hittat sitt eget sätt att handskas med ”problematiken” när det gäller tidredovisningen.

7.1.2 Uppföljning av projekt

Ett av syften med TimeEase är att se vad de olika projekten kostar och hur mycket tid medarbetarna lägger ner på dessa. Ledningen vill se hur varje projekt utvecklas och vill ta lärdom om eventuella misstag som man har gjort. Man vill ha koll på hur olika projekt följs upp. TimeEase uppfattas som ett kontrollverktyg från medarbetarnas sida.

En av de intervjuade svarar på frågan om hon tror att ledningen använder informationen från TimeEase: *”Nej, det tror jag inte, de är inte så tekniskt lagda.”* De intervjuade personerna tror inte att informationen från TimeEase används i diskussionen efter projektets genomförande. En av de intervjuade svarar på frågan om vad som händer efter projektets genomförande: *”Nada”* (spanska för ”inget”). Det händer alltså inget efter projektets genomförande. Samma person vill att det förs diskussion när projekten är avklarade för att man skall lära sig något. Informationen från TimeEase skulle kunna användas i diskussionen efter projektets genomföranden men det gör den inte idag. Det finns alltså ett system som tillhandahåller information som skulle kunna underlätta arbetet med uppföljningen av projekt men den informationen används inte.

De intervjuade personerna anger att det är viktigt att kunna se hur deras olika projekt utvecklas ekonomiskt. Men i och med att tidredovisningen inte fungerar som den är tänkt så blir den ekonomiska ställningen på de olika projekten inte riktig. Ett citat: *”Kontroll är viktig, men den kan utformas på olika sätt. TimeEase fungerar inte bra idag. TimeEase tar mer än det ger”*.

7.1.3 Förslag till förbättringar

En av intervjufrågorna som de intervjuade fick var att försöka komma på förslag till förbättring av TimeEase eller komma med alternativa förslag om hur projektledningssystemet skall se ut.

Flera av de intervjuade projektledarna angav av TimeEase är för byråkratisk och att det måste förenklas. TimeEase ger en alltför detaljerad information som inte är nödvändig. En person undrar om TimeEase verkligen är ett bra system att använda i SABO eftersom hon anser att det inte är möjligt att se hur resurser verkligen har förbrukats. Hon efterfrågar ett system som kan ge en bra som möjlig beskrivning av förbrukningen av resurserna.

En av de intervjuade personerna efterfrågar enklare system eftersom hon uppfattar TimeEase som *"inte så lättanvänd"*.

Ett förslag som flertalet av de intervjuade anger är att förenkla tidredovisningen. Man kan t.ex. ha en tidpunkt då ett projekt skall vara avslutad, man får så många timmar som det anses behövas och sedan avslutar man projektet i tid. Ett annat förslag att förenkla tidredovisningen är att sätta målet för projektet i första hand inte tiden som man förbrukar på projektet.

7.2 Diskussion

Vi kan konstatera att de intervjuade fem personerna har liknande åsikter angående tidredovisningen i TimeEase. De anser att den tar för lång tid, är i grunden byråkratisk och att man skulle kunna lägga ner tid på att ge bättre service till medlemsföretagen än att administrera timmarna. Medarbetarnas olika sätt att redovisa sina timmar på leder till att kostnaden för de olika projekten inte återspeglar verkligheten. Syftet med TimeEase är ju att visa vad de enskilda projekten kostar. Men i och med att den här problematiken finns så känns TimeEase överflödigt och det tar upp tid från medarbetarna vilken skulle ha kunnat ha använts till andra arbetsuppgifter.

Man kan i och för sig se den här problematiken från en annan synvinkel. Medarbetarna kanske ser TimeEase som ett sätt från ledningen att effektivisera verksamheten och få medarbetarna att arbeta mer och slappa mindre. TimeEase är ett bra verktyg för ledningen att se var medarbetarna lägger ner sin tid. Medarbetarna kanske känner att ledningen alltid kan gå in i systemet och titta på vad den anställde har sysslat med. Känslan av att ha en hög sittande bakom axeln kan vara ett sätt att driva medarbetarna att arbeta effektivare. Därför kan man tolka medarbetarnas intervjusvar där de klagar på tidredovisningen som ett sätt att försöka bli av med något som inte gynnar en själv.

Tidredovisningen i TimeEase kan ses som en kamp mellan de anställda och ledningen. De anställda anser att det är onödigt att hålla på med detaljerad tidredovisning medan ledningen vill ha full koll över kostnaderna.

Som det ser ut idag så verkar inte TimeEase fungera tillfredsställande, varken för de anställda eller ledningen. De anställda känner frustration och stress inför tidredovisningen och ledningen får inte rättvisande bild av vad de olika projekten kostar.

Lösningen till problemet med tidredovisningen är att hitta gemensam nytta för både anställda och ledningen. Genom att de anställda känner att de får ut något av att detaljerat redovisa sina timmar så kommer de att göra det mer noggrant och på det sättet kommer ledningen att få mer rättvis bild av de olika projekten kostar. Ledningen måste komma på ett sätt att motivera sina anställda att redovisa sina timmar rätt. Ett sätt att göra det är att diskutera om det under utvecklingssamtalen och att koppla det till lönen. De anställda som sköter sin tidredovisning rätt får positiv feedback medan de som inte gör det får tillsägelse att förbättra sig. Men det här förutsätter också att tidredovisningen görs enklare och mindre byråkratisk. Systemet för tidredovisning skall inte skapa frustration bland de anställda. Det skall skapa nytta. De anställda skall känna att systemet finns där för deras skull också, inte enbart för att ledningen skall kunna kontrollera vad de anställda gör.

Bättre service till medlemsföretagen

Flera av de intervjuade anger att man istället för att lägga ner en massa tid på att redovisa arbetade tiden så skulle de hellre vilja att den tiden användes för att ge bättre service till medlemsföretagen.

Det här uttalandet kan man tolka på två olika sätt. Det första är att de anställda verkligen vill få bort tiden för administration och istället använda den till att ge bättre service till medlemsföretagen. Huvudmålet för SABO är att den skall ge service åt de allmännyttiga bostadsföretagen, inte att räkna arbetade timmar hos sina anställda. De anställda ser säkert servicen till sina medlemmar som den viktigaste delen i sina arbeten.

Det andra synsättet på det uttalandet är att de anställda säger så här för att de redan är fientligt inställda mot tidredovisningen och försöker komma på ett bra argument för att bli av med den. De anställda har ett argument som inte bara är politisk korrekt, det gör det även svårt för ledningen att ignorera.

Uppföljning av projekt

TimeEase är tänkt att fungera som ett projektledningssystem. Det innebär att man kan följa den ekonomiska utvecklingen av de projekt som man arbetar med. En viktig del, om inte den viktigaste i arbetet med projekt, är att alltid kunna se hur projektet utvecklas. Kommer vi att spräcka budgeten, kommer regeringsskifte att påverka oss på något sätt, har vi rätt medarbetare i vår projektgrupp, är några frågor som projektledarna och medarbetarna kan ställa sig. Det är många faktorer som kan påverka ett projekts utveckling. Den ekonomiska uppföljningen av projekt hos SABO sköts av TimeEase.

De intervjuade personerna anger att fördelarna med TimeEase är att man kan se hur deras projekt utvecklas ekonomiskt. Man kan se hur stora kostnader man har haft, hur mycket intäkter man har haft. De tycker att den delen av TimeEase är bra.

Men flertalet av dem ser TimeEase som ett tidredovisningsverktyg inte som ett projektledningssystem. Huvudsyftet med TimeEase verkar vara tidredovisning. En detaljerat tidredovisning. Samtidigt måste vi tänka på att tiden som medarbetarna lägger ner på ett projekt utgör en stor, om inte den största kostnaden. Därför är det viktigt att man lägger stor vikt vid tidredovisningen.

Det som kan diskuteras är däremot händelserna efter projektens genomförande. Enligt intervjuaren så verkar det inte hända så mycket. TimeEase kan tillhandahålla viktig information i arbetet med utvärdering av projekt, information som inte används. Mycket kunskap går till spillo i och med att ingen utvärdering görs. Utvärderingen av projekt kan leda till att man lär sig av misstag som man har gjort så att de inte upprepas, den kan användas som underlag vid utvecklingssamtal och sist kan den leda till att man genomför bättre projekt i framtiden.

7.3 Sammanfattning

De fem intervjuerna med projektledarna på SABO kan sammanfattas så här:

- TimeEase ses som ett tidrapporteringsystem, inte som ett projektledningssystem. TimeEase ses som ett kontrollverktyg.
- Omfattande kritik mot tidredovisningen som man måste göra i TimeEase.
- Medarbetarna vill hellre lägga ner sin arbetstid på att ge medlemsföretagen bättre service istället för att hålla på med administrationen av tiden som de har lagt ner på olika projekt.
- Tidredovisning sköts inte på samma sätt av alla anställda, bland annat på grund av att man för över vissa timmar till projekt där det finns utrymme för det. Det leder till att kostnader för olika projekt inte återspeglar den verkliga resursförbrukningen.
- Ett sätt att förbättra TimeEase är att förenkla tidredovisningen och att göra TimeEase mindre byråkratiskt.
- Det görs ingen utvärdering efter projektens genomförande, trots att man har nödvändig information som tillhandahålles av TimeEase.
- Medarbetarna anser att TimeEase har vissa bra funktioner men att nackdelarna är flera.

I nästa avsnitt följer en sammanställning och av enkäten som har skickats ut till alla anställda på SABO. Där kan ni läsa om vad resten av medarbetarna på SABO anser om TimeEase.

8. Enkätundersökningen

8.1 Allmänt

Enkäten skickades ut till samtliga 48 anställda på SABO. 33 medarbetare svarade på enkäten vilket motsvaras av en svarsfrekvens på cirka 70 % på endast två dagar. Detta visar att de flesta av SABO:s medarbetare har något att säga till om TimeEase. Enkäten bestod av 12 stycken frågor. På flertalet av dessa kunde man komma med egna åsikter och funderingar. Enkäten var anonym. Deltagarna fick endast svara på vilket kön de tillhörde och vilken yrkesbefattning de hade. I enkäten svarade:

Kvinnor: 22

Män: 11

Projektleddare: 12

Chefer: 4

Ekonomer och handläggare: 6

Övriga: 5

Jurister: 2

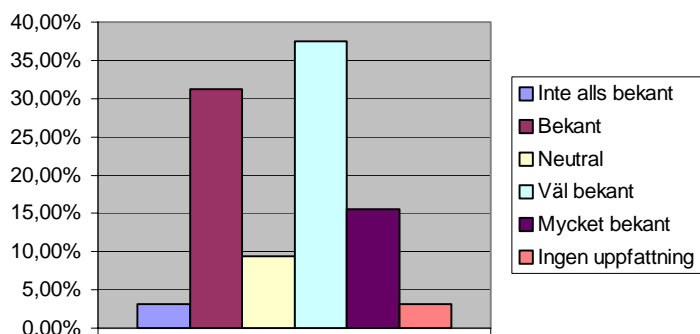
Ej svar (yrkesbefattning): 4

Nedan följer en sammanställning av enkätsvaren. Vi kommer att gå igenom varje fråga för sig och i slutet kommer vi att ha en sammanfattande diskussion angående svaren.

1. Hur väl bekant är du med projektledningssystemet TimeEase, som används i SABO AB?

	Procent	Antal
Inte alls bekant	3,10%	1
Bekant	31,20%	10
Neutral	9,40%	3
Väl bekant	37,50%	12
Mycket bekant	15,60%	5
Ingen uppfattning	3,10%	1
Svarande		32
Ej svar		1

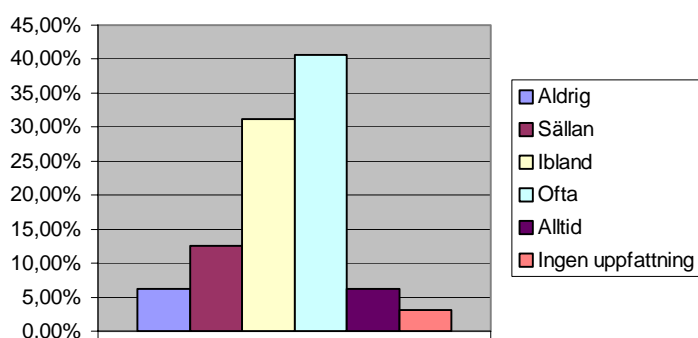
Undersökningen visar att de flesta medarbetarna är förtrogna med TimeEase. Detta visar att medarbetarna känner till att systemet finns.



2. Använder du projektledningssystemet TimeEase i ditt dagliga arbete?

	Procent	Antal
Aldrig	6,20%	2
Sällan	12,50%	4
Ibland	31,20%	10
Ofta	40,60%	13
Alltid	6,20%	2
Ingen uppfattning	3,10%	1
Svarande		32
Ej svar		1

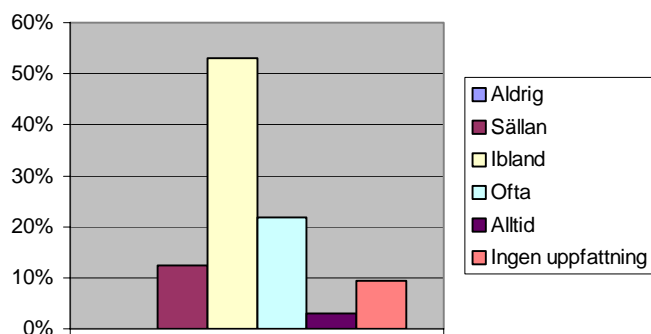
Enligt svaren på fråga 2 framgår det att en stor del av medarbetarna använder TimeEase i sitt dagliga arbete. Det bör påpekas att nästan lika många använder systemet sällan eller ibland som ofta eller alltid.



3. Anser du att du får den sorts information som du behöver när du använder TimeEase?

	Procent	Antal
Aldrig	0%	0
Sällan	12,50%	4
Ibland	53,10%	17
Ofta	21,90%	7
Alltid	3,10%	1
Ingen uppfattning	9,40%	3
Svarande		32
Ej svar		1

Majoriteten av de tillfrågade anser att de ibland får den information som de behöver när de använder TimeEase. I öppna svaren anger en av medarbetarna: *”Det är svårt eller rentav omöjligt att få fram de rapporter man skulle vilja ta fram. Därtill är inte systemet särskilt självinstruerande, vilket andra verktyg är i dagsläget.”*

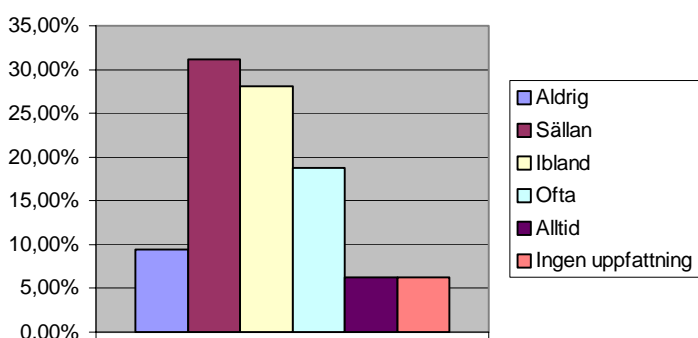


4. Anser du att projektledningssystemet TimeEase är nödvändigt i ditt arbete?

	Procent	Antal
Aldrig	9,40%	3
Sällan	31,20%	10
Ibland	28,10%	9
Ofta	18,80%	6
Alltid	6,20%	2
Ingen uppfattning	6,20%	2
Svarande		32
Ej svar		1

De flesta medarbetare anser att systemet sällan är nödvändigt i deras arbete. Nästan lika många tycker att det är en nödvändighet ibland. Ett av öppna svaren lyder: ” Jag har ansvar för arbetet för kompetenspoolen och TimeEase är ett aktivt redskap i det arbetet, när det gäller att se hur tiden disponeras och fördelas

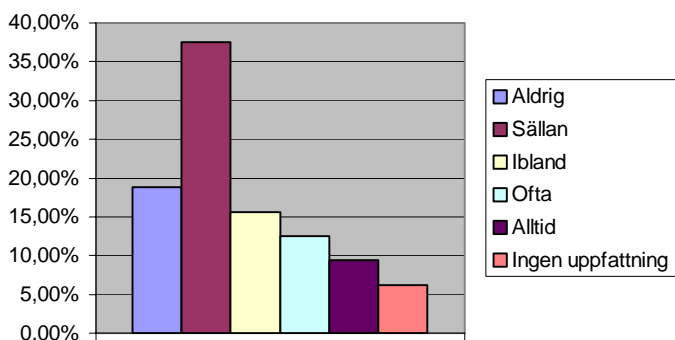
mellan olika projekt och processer samt arbetsbelastningen för den enskilde. Jag saknar ett bättre planeringsinstrument men ser inte att det går att använda TimeEase där då det skulle bli alltför detaljerat och krångligt för den enskilde och ändå inte motsvara vad vi behöver.”



5. Känner du dig delaktig i arbetet med projektledningssystemet?

	Procent	Antal
Aldrig	18,80%	6
Sällan	37,50%	12
Ibland	15,60%	5
Ofta	12,50%	4
Alltid	9,40%	3
Ingen uppfattning	6,20%	2
Svarande		32
Ej svar		1

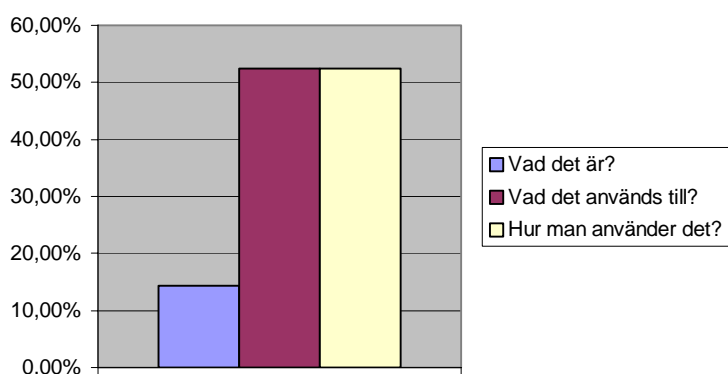
Det framgår att de flesta inte känner sig delaktiga i arbetet med projektledningssystemet. Det kan tolkas så att medarbetarna anser att de inte kan påverka utformningen och funktionerna i TimeEase.



6. Känner du att du behöver mer kunskap om projektledningssystemet? Välj bland nedanstående alternativ.

	Procent	Antal
Vad det är?	14,30%	3
Vad det används till?	52,40%	11
Hur man använder det?	52,40%	11
Svarande		21
Ej svar		12

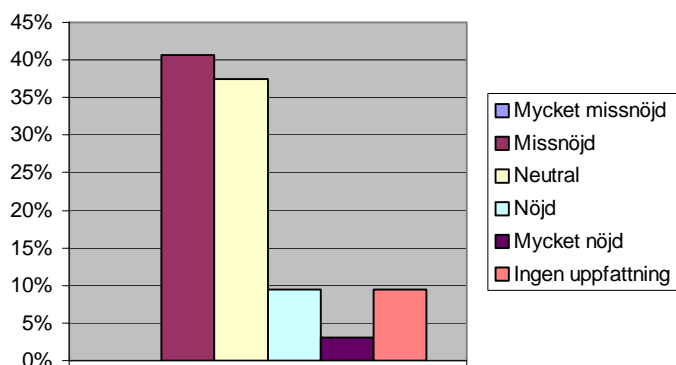
I den här frågan kunde man välja mellan flera olika alternativ. Många medarbetare anger att de skulle behöva mer kunskap om vad TimeEase används till och hur man använder det. Bättre introduktion om användningen av systemet efterfrågas.



7. Hur nöjd är du med projektledningssystemet, TimeEase?

	Procent	Antal
Mycket missnöjd	0%	0
Missnöjd	40,60%	13
Neutral	37,50%	12
Nöjd	9,40%	3
Mycket nöjd	3,10%	1
Ingen uppfattning	9,40%	3
Svarande		32
Ej svar		1

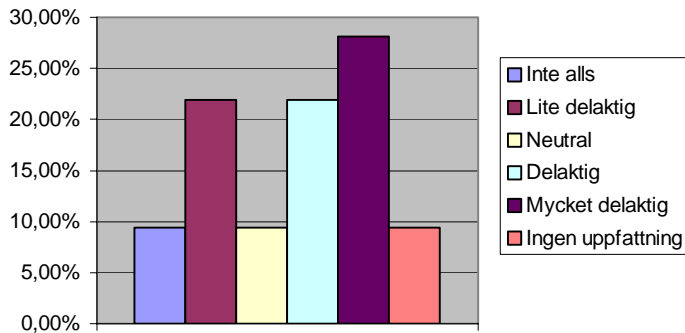
En knapp majoritet av medarbetarna är missnöjda med TimeEase. En stor del är neutrala. Det är enbart en av medarbetarna som är mycket nöjd med systemet. Det här innebär att många ifrågasätter systemet.



8. I hur stor utsträckning känner du dig delaktig i arbetet med uppföljning av de projekt som du är med i?

	Procent	Antal
Inte alls	9,40%	3
Lite delaktig	21,90%	7
Neutral	9,40%	3
Delaktig	21,90%	7
Mycket delaktig	28,10%	9
Ingen uppfattning	9,40%	3
Svarande		32
Ej svar		1

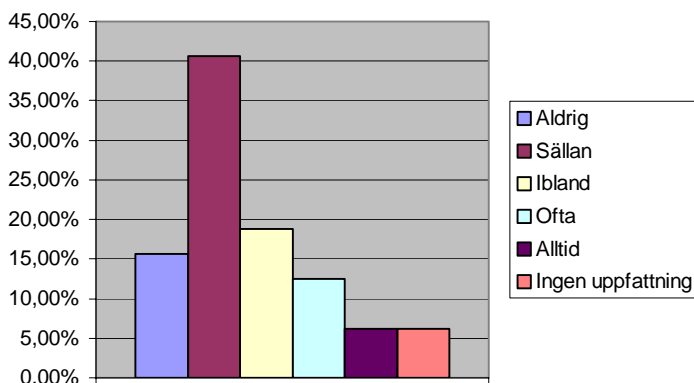
Svaren på denna fråga är jämt fördelade mellan de som känner sig lite delaktiga och mycket delaktiga. En knapp majoritet känner sig mycket delaktiga.



9. Anser du att projektredovisningssystemet TimeEase underlättar lösningen av dina arbetsuppgifter?

	Procent	Antal
Aldrig	15,60%	5
Sällan	40,60%	13
Ibland	18,80%	6
Ofta	12,50%	4
Alltid	6,20%	2
Ingen uppfattning	6,20%	2
Svarande		32
Ej svar		1

En majoritet av medarbetarna anser att TimeEase inte underlättar lösningen av deras arbetsuppgifter. Det kan tolkas som att TimeEase är överflödigt verktyg.



10. Anser du att det finns funktioner i TimeEase som inte behövs i utförandet av dina arbetsuppgifter?

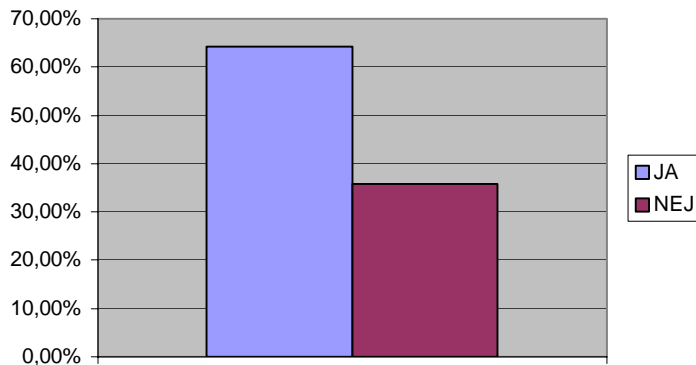
	Procent	Antal
JA	64,30%	18
NEJ	35,70%	10
Svarande		28
Ej svar		5

Majoriteten av de tillfrågade anser att det finns överflödiga funktioner i TimeEase. Några av öppna svaren är: - "Däremot finns det funktioner som inte går att använda därför att de är uppbyggda för en annan

typ av projekt än våra. Detta gäller t ex resursallokeringen."

- "Jag kan nog inte rabbla upp alla, men det är bara att titta på menyn, så är den späckad med funktioner vi inte använder."

- "Hur många som helst som man inte har en aning om hur/vad de används till."



8.2 Diskussion

Efter genomgången av enkätundersökningen kan vi dra slutsatser om medarbetarnas åsikter och tankar om TimeEase. Medarbetarna är bekanta med systemet och de flesta använder det i sitt dagliga arbete. Vi kan konstatera att det råder uppfattning bland medarbetarna att systemet är för komplicerat för SABO:s organisation.. Det kan bero på att informationen om hur man använder systemet är bristfällig. En lösning på det här problemet är att ha introduktionskurser om hur man använder TimeEase.

Problematiken med att få den information som man behöver i TimeEase är utbredd bland medarbetarna. TimeEase måste kunna tillhandahålla den relevanta informationen när medarbetarna behöver den. Således måste TimeEase bli enklare på att leverera relevanta rapporter. Systemet skall inte endast lämna informationen till ledningen, det skall också vara där för att underlätta medarbetarnas arbete.

Att TimeEase inte anses vara en absolut nödvändighet bland medarbetarna framgår i enkäten. Det kan bero på att systemet inte ger den informationen som medarbetarna behöver och därför tänker de som att man skulle klara sig lika bra utan TimeEase. Medarbetarna anser att TimeEase inte underlättar lösningen av deras arbetsuppgifter. De ser systemet som ett

kontrollverktyg där man måste redovisa varje arbetad timme under dagen. Ett svar på frågan *Anser du att projektledningssystemet TimeEase är nödvändigt i ditt arbete* var:

”Ett nödvändigt ont”.

TimeEase har fått bilden av sig själv som ett system som medarbetarna måste använda samtidigt som det är tidskrävande och besvärligt att använda det. Många medarbetare har hittat sina egna sätt att använda systemet, främst när det gäller tidredovisningen, vilket bidrar till att systemet inte används på samma sätt av alla. Det leder till att informationen som ges av TimeEase inte kan anses vara helt pålitlig.

Det råder stort missnöje mot TimeEase bland medarbetarna. Den här frågan måste tas på allvar bland ledningen. Vi förmodar att systemet kommer att förlora sin acceptans bland medarbetarna, även om den är låg redan idag, om inte ledningen handlar snart. Systemet används bristfälligt idag och inte på det sättet som det är tänkt att användas. Medarbetarna måste bli motiverade att använda TimeEase på rätt sätt. Att systemet används på fel sätt tjänar ingen på, varken medarbetarna, ledningen eller medlemsföretagen.

9. Analys

I det här kapitlet avser vi att analysera och tolka resultaten av vår undersökning, som bestod av intervjuer och enkätundersökning. Här skall vi även försöka finna kopplingar till vår teoretiska referensram.

9.1 Jämförelse mellan teorier och empirin

9.1.1 **Projektuppföljning**

TimeEase är ett system där man skall kunna följa den ekonomiska utvecklingen av olika projekt. Många av medarbetare använder TimeEase när de behöver titta närmare på hur deras projekt utvecklas. Då tittar dem på kalkylen, de arbetade timmarna, timmar som återstår innan man överskrider budgeten, osv.

TimeEase kan tillhandahålla information som kan användas i arbetet med uppföljning och utvärdering av olika projekt. Men idag verkar inte den informationen användas av SABO: s ledning. Det verkar inte göras någon utvärdering av projekt som avslutas. Uppföljning kan fungera som ett motiverande medel eftersom det ger en sorts delaktighet i arbetes gång. Brist på uppföljning kan skapa motsättningar, i det här fallet kan det skapa motsättningar mot TimeEase. De anställda blir inte motiverade att använda TimeEase rätt när de känner att ledningen ändå inte tittar på den informationen.

Att göra bra uppföljningar och utvärderingar av projekt som man har varit delaktig i är ett sätt att motivera sina anställda att börja använda TimeEase på ett rätt sätt. Medarbetarna kommer då att kunna visa för sina chefer hur mycket de har presterat. Och det kan dessutom vara underlag för framtida löneförhandlingar.

Ur ledningens synvinkel leder uppföljningar och utvärderingar till effektivare arbete med framtida projekt då man kan rätta till eventuella misstag som man har begått under de genomförda projekten och inte göra om dem. Medarbetarna blir bättre genom att man får höra vilka saker man har gjort bra under de genomförda projekten. Utvärdering av projekten är väldigt viktig om man som anställd vill visa det man har presterat och lära sig av sina misstag och om man som ledning vill ha effektivare, bättre och mer motiverade medarbetare.

9.1.2 Förändringsprocesser

Införandet av projektredovisningssystemet TimeEase i SABO: s verksamhet kan man se som en förändring utförd av ledningen, en toppstyrd förändring. Det innebär att ledningen själva lokaliserar problemet och försöker finna en lösning utan att de som berörs av förändringen har fått vara delaktiga. Detta leder till att de anställda inte har någon motivation till förändring. Vid sådana förändringar finns det risk att medarbetarna gör motstånd till förändringen.

Det här kan vara en orsak till att så många medarbetare på SABO är missnöjda med TimeEase.

Medarbetarna har en fientlig inställning till en del av TimeEase, tidredovisningen. De känner frustration och stress över att man måste redovisa varje arbetad timme.

Vad den här fientligheten beror på skall vi diskutera om nedan. För det första kan ledningens agerande vid införandet av systemet vara en förklaring. Brist på engagemang från medarbetarnas sida kan ha gjort att TimeEase fortfarande inte har medarbetarnas stöd.

Ledningen skulle först ha sett till att få medarbetarna på sin sida vid förändringsprocessen.

Om man inte har medarbetarnas stöd så blir det svårt att genomföra förändringar. I och med att motståndet mot TimeEase är så pass utbredd så misstänker vi att ledningen inte hade medarbetarnas stöd vid införandet av systemet.

Den andra aspekten som kan förklara fientligheten mot TimeEase är intresse och motivation bland medarbetarna. För att kunna få medarbetarnas intresse och höja deras motivation är det viktigt att förändringen i organisationen gynnar den enskildes situation. TimeEase skall inte enbart vara ett kontrollverktyg för ledningen, utan det skall även vara till nytta för medarbetarna. Medarbetarna skall inte känna att TimeEase enbart finns där för att ledningen skall kunna se hur mycket de olika projekten kostar, de skall inte känna sig tvingade att skriva in sina arbetade timmar. TimeEase måste skapa nytta för medarbetarna för att det skall börja användas rätt. Det gör det inte idag, TimeEase används inte på ett rätt sätt. Medarbetarna skriver över sina arbetade timmar på de projekt där det finns utrymme för det. TimeEase genererar inte rättvisande bild av projektens kostnader.

En anledning till att det inte finns någon större motivation och intresse att använda TimeEase, förutom att man måste det, kan vara att medarbetarna inte har fått tillräcklig information om vad införandet av TimeEase skulle innebära för dem. Ledningen kanske förbisåg att samtala med medarbetarna om införandet av systemet och på det sättet fick de inte medarbetarnas stöd till förändringen. Stöd som fortfarande saknas bland medarbetarna. Om man inte frågar sina medarbetare om vad de anser om olika förändringar kan det uppfattas som nonchalant och nedvärderande. Det leder i sin tur att motstånd och fientlighet mot förändringar och ledningen uppkommer.

10. Slutsatser

Syftet med den här uppsatsen var att utvärdera projektredovisningssystemet TimeEase som används i SABO AB. Delsyftet var att undersöka och uttala oss om TimeEase är lämpligt system för projektredovisningen hos SABO AB.

Utgångspunkten har varit att vi skall ta reda på vad de medarbetare som arbetar med TimeEase tycker och tänker om systemet. Enligt intervjuerna och enkätundersökningen kan vi dra slutsatsen att det råder stort missnöje mot TimeEase bland medarbetarna i SABO. Ledningen däremot är mer positiv till den. Anledningar till det kan vara flera. En anledning till att det förhåller sig så är att tidredovisningen som TimeEase medför leder till att medarbetarna måste lägga ner mer tid på den här administrationen vilket gör att tiden för andra arbetsuppgifter minskar. Det här ger till resultat att frustration och stress bland medarbetarna ökar. Ledningen stödjer systemet för att de vill ha full kontroll över kostnaderna för de olika projekten och framförallt vill de ha kontroll över de arbetade timmarna på de olika projekten.

Men enligt vår undersökning så sköts inte tidredovisningen på ett helt rätt sätt. Medarbetarna verkar ha hittat sina egna sätt att sköta tidredovisningen. Timmarna som läggs ner på ett särskilt projekt flyttas ibland till andra projekt för att det inte finns timmar kvar på det särskilda projektet. Det här leder till att kostnaderna för olika projekt inte återspeglar den verkliga resursförbrukningen.

TimeEase används mest som tidrapporteringsverktyg bland medarbetarna. Uppfattningen om TimeEase är att det inte är ett projektredovisningssystem utan ett tidrapporteringsverktyg. Tidrapporteringen skall utgöra en del av projektredovisningssystemet, inte helheten, vilket det verkar göra det nu, enligt medarbetarna. TimeEase anses inte vara ett hjälpmedel för medarbetarna utan ett hjälpmedel för kontroll från ledningens sida. Vad är egentligen syftet med TimeEase?

Så som TimeEase används idag så kan vi inte säga att det utgör det optimala systemet för projektredovisningen i SABO. Framst på grund av tidredovisningen som inte sköts på rätt sätt. Anledningen till att användningen av TimeEase sker med brister är att medarbetarna ser systemet som byråkratiskt och invecklat. Det rådande missnöjet mot systemet kan också förklaras med det.

Frågan som vi ställer oss är om TimeEase verkligen är så arbetsamt att handskas med eller om medarbetarna anger det för att de uppfattar systemet som ett kontrollverktyg som skall visa

ledningen var medarbetarna lägger ner sina arbetade timmar. Medarbetarna ser inte TimeEase som ett system som genererar nytta för dem, utan som ett system som de måste arbeta med. ”Ett nödvändigt ont”³⁸.

Men det kan även förhålla sig så att systemet verkligen är komplicerat att använda och att medarbetarna inte har fått någon bra information om hur man använder det.

Rekommendationer till förbättringar

Det som vi kan rekommendera till SABO för att uppnå en likartad användning av TimeEase är först och främst att förenkla systemet. Medarbetarna måste klar bild om hur systemet används. Ett bra sätt att uppnå detta är att genomföra introduktionskurser om TimeEase. När medarbetarna väl har lärt sig till fullo hur systemet fungerar så tror vi att även acceptansnivån för det kommer att öka. När man har bristande kunskap inom något område så är risken stor att man helt enkelt struntar i det. Därför är det väldigt viktigt att kunskapsnivån om TimeEase bland medarbetarna ökar.

För att TimeEase skall kunna användas på ett rätt sätt så är det viktigt att medarbetarna känner nytta av att använda det. Den arbetsamma tidredovisningen skulle kunna göras så att den kan utgöra underlag vid löneförhandlingar. Medarbetarna skall kunna visa hur mycket de har åstadkommit under olika projekt. Men här är det viktigt att det sker kontinuerlig uppföljning av medarbetarnas prestationer från period till period. Man skall kunna se utvecklingen i prestationerna. Det här kan vara ett sätt att göra TimeEase till nytta för medarbetarna.

Rekommendationer (sammanfattning):

- Minska byråkratin i TimeEase. Göra det mindre komplicerat.
- Introduktionskurser angående användningen av TimeEase.
- Göra så att nytta skapas för medarbetarna när de använder TimeEase, ex. koppla tidredovisningen till lönen (se ovan).
- Om man inte kan lösa problemet själv så borde man ta kontakt med en av organisationer som arbetar med förändringar (några finns beskrivna i den teoretiska referensramen)

TimeEase är ett system vars syfte är väldigt viktigt för en organisation som SABO. Ett system som TimeEase är även en nödvändighet för en organisation som SABO. Att systemet inte används på det sättet som det är tänkt att användas ställer dessa viktiga faktorer i skymundan.

³⁸ Citat från enkätundersökningen

Om man inte använder TimeEase på ett rätt sätt är det inget perfekt system. Ingen vill lägga ner tid på att administrera i ett system som ändå till slut visar felaktiga siffror. Så som TimeEase används idag kan vi inte säga att det är det optimala systemet för SABO. Men med olika justeringar angående systemet och medarbetarnas uppfattningar, som vi tror kommer att följa med systemets justeringar, kan TimeEase bli ett system som både kommer att generera relevant och rätt information samtidigt som det kan vara ett bra kostnadskontrollverktyg.

Projektform

I den teoretiska referensramen skrev vi bland annat om definitionen av projekt, olika projekttyper, fasindelningen i projekt osv. Anledningen till att vi skrev om det är främst för att öka vår kunskap om projekt men även för att jämföra dessa teoretiska definitioner med projekten hos SABO.

*"All verksamhet på SABO sker i projekt. Denna arbetsform är mycket flexibel, genom att den vid varje tillfälle kan anpassas och utvecklas enligt SABO-företagens önskemål och behov. I projekten deltar ofta även anställda i olika SABO-företag."*³⁹

Efter genomförandet av intervjuerna och enkätundersökningen och efter att vi har varit på plats hos SABO har vi börjat fundera vad ett projekt egentligen är för något.

Som sagt i den teoretiska referensramen så finns det ingen gemensam definition av begreppet projekt inom projektledningslitteraturen. Man kan däremot konstatera att det finns fyra viktiga särdrag när det gäller definition av projekt. Dessa är:

- Det finns ett uppdrag som anger vilka projektets mål är.
- Projekt har förutbestämda slutdatum och leveransdatum.
- Projekt utmärks av att det oftast finns en förutbestämd ram för resursförbrukning, projektbudget.
- Projekt genomförs med hjälp av en tillfällig men fast organisation.

Projekt har blivit ett modeord. Projekt har blivit ett positivt laddat ord. Man vill uppfattas som nytänkande, effektiv och flexibel. Idag finns det en tendens att kalla nästan allt som skall genomföras för projekt.

Det genomförs många projekt i SABO som faller inom definitionsramen för projekt. De stora utvecklingsprojekten är ett bra exempel på det.

³⁹ www.sabo.se

I teorin fungerar projektformen väldigt bra hos SABO. Projektledarna utses, medarbetarna väljs ut, man dokumenterar allt enligt viss policy osv. De fyra särdragen som har angivits ovan återfinns i SABO: s projekt. Men kan man verkligen kalla allting som genomförs för projekt? Om man sitter på ekonomiavdelningen och sköter momsredovisningen år in och år ut, kan man verkligen kalla det att arbeta i projekt? En utbredd uppfattning är att projekt är av engångskaraktär. Det här repetitiva arbetet ser inte vi som projekt.

Det som vi vill få fram är att SABO: s verksamhet utåt, mot sina medlemsföretagen, visst kan sägas genomförs i projekt. Men administrationen och ledningen av den egna organisationen ser vi inte som något arbete i projekt, utan mer som en process som fortgår så länge som organisationen finns.

Det här svarade en av de medarbetarna som deltog i enkätundersökningen på frågan

Hur nöjd är du med projektledningssystemet, TimeEase?

– ” *Systemet onödigt komplicerat för våra och mina behov.*

Verktyget är kanske bra i en renodlad projektorganisation vilket SABO absolut inte är!”

Att medarbetarna inte känner att de arbetar i en renodlad projektorganisation kan vara en orsak till att man inte använder TimeEase på rätt sätt och att man är missnöjd med det. Om man inte känner sig som en medlem av en projektorganisation, varför skall man då använda ett system för projektredovisning? Man vill hellre ha ett system som återspeglar den verkliga organisationen. Många av de som deltog i undersökningar efterfrågade ett system som är mindre komplicerat. Själva projektänkandet, på papperet, har inte riktigt kommit fram till medarbetarna ännu. TimeEase verkar vara före sin tid eftersom medarbetarna inte ser sig själva som en del av en renodlad projektorganisation. Ett system som passar den verkliga organisationen är något som medarbetarna i SABO behöver.

Anledningen till missnöjet mot TimeEase kan således vara att all verksamhet i SABO inte genomförs i projekt. Trots det använder man PROJEKTredovisningssystem vilket inte kan tillfredsställa medarbetarnas behov av nödvändig information. Alltså, TimeEase är inte det fulländade systemet för redovisning av (projekt)verksamheten i SABO AB.

11. Kritisk granskning

Vi har varit medvetna under skrivandet av den här uppsatsen att all information som finns här inte kan sägas vara hundra procent säker, som med det mesta i livet. Men vi har försökt så gott vi har kunnat att beskriva verkligheten på ett rättvist sätt.

Validitet avser att man mäter det som är relevant i sammanhanget medan *reliabilitet* avser att man mäter på ett tillförlitligt sätt. Man bör alltid sträva efter hög validitet och reliabilitet.

Validitet handlar om att använda rätt sak vid rätt tillfälle. Inom forskning handlar validiteten om att kunna ange i vilken situation och för vilken population resultaten är giltiga.

Reliabilitet handlar om pålitlighet. Den handlar om tillförlitligheten av undersökningen.⁴⁰

Validiteten kan diskuteras beroende på ur vems synvinkel som uppsatsen granskas. Vi menar att den här undersökningen är av hög validitet. Vi har använt oss av intervjuer och enkätundersökning och har på ett tillfredsställande sätt besvarat vårt syfte.

När det gäller reliabiliteten har vi dock lite synpunkter. Vid personliga intervjuerna gjordes fältanteckningar som skrevs rent omedelbart efter avslutat intervju. Anteckningar och analysen av dessa är till viss del påverkade av våra egna tolkningar och förförståelsen. Våra personliga tolkningar kan ha gjort att vi har tolkat vissa svar på ett inte helt rätt sätt. Vi anser dock att om samma undersökning gjordes av andra så skulle man komma fram till liknande resultat vilket tyder på hög reliabilitet.

Avslutningsvis kan vi tillägga att även om vi anser att validiteten och reliabiliteten är höga kan vi inte med största sannolikhet konstatera att allting i uppsatsen stämmer. Uppsatsen skall läsas med kritiska ögon.

⁴⁰ <http://infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>

Referenser:

Litteratur

Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Artsberg, Kristina (2003). *Redovisningsteori- policy och praxis*. Malmö: Liber Ekonomi.

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur

Holmberg, Ulla & Nassén, Lars- Olof (1995). *Projektarbetets grunder*. Halmstad: Konsultförlaget i Uppsala AB.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik Jan (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kylén, Jan Axel (2004). *Att få svar: intervju-enkät-observation*. Stockholm: Bonnier Utbildning.

Lewander, Claes (1997). *Projektleddning: liten handbok i förändringsarbete*. Ängelholm: Bokförlaget Kommunlitteratur/ Företagslitteratur.

Lewén Bengt & Philip Hans (1998). *Ledande projektleddning*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Ljungström, Kerstin (1996). *Förändring som leder vidare: Idéer och metoder för framgångsrik förändring i företag och organisationer*. Halmstad: Bulls Tryckeri.

Lööw, Monica (2003). *Att leda och arbeta i projekt- en praktisk handbok om att lyckas i projekt*. Malmö: Liber Ekonomi.

Macheridis, Nikos (2001) *Projektaspekter*. Lund: Studentlitteratur.

Olsson, Ulf E. (red) (1998) *Kalkylering för produkter och investeringar*. Lund: Studentlitteratur.

Tonnquist, Bo (2004). *Projektleddning*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.

Internet:

www.sabo.se	2005-03-31
www.infovoice.se/fou/	2005-04-15
www.kiconsulting.se	2005-05-20
www.rightsinova.se/orgutv.asp	2005-05-20
www.bs.se/uppdrag_forandringar.asp	2005-05-20

Trycksaker:

Broschyr – ”Medlemskap i SABO”

Broschyr – ”En viljeförklaring” från SABO 1999

Årsredovisning och koncernredovisning för SABO AB 2003

Diskussionsmaterial, Kompetenspoolen : Att styra med projekt. SABO:s interna rapport

Manual för TimeEase

Intervjuer:

Alla fem personliga intervjuerna med projektledarna genomfördes den 29. april 2005.

Bilaga 1- Intervjuguide

1. Räckert den informationen som TimeEase tillhandahåller för att styra ett projekt?
2. Vilken information anser du behövs för att följa upp projekten bättre?
3. Vad händer när man har avslutat ett projekt?
4. Görs det någon analys om det har uppkommit avvikelser från budgeten?
5. Görs det någon kontinuerlig bedömning av möjligheterna och riskerna?
Anser du att det behövs göras?
- 7.a Tycker du att redovisningssystemet som ni använder räcker för att fram den informationen enligt dina behov?
- 7.b Om inte, vilka förbättringar kan du tänka dig?
Finns det några hinder för att genomföra dessa förändringar?

Bilaga 2- Intervjusammanställning

1. Allmänt

Intervjuperson nr. 1 är projektledare som har hand om flera projekt, däribland flera större.

Synpunkter om TimeEase

Personen ser projektredovisningssystemet TimeEase som ett kontrollverktyg för ledningen. Systemet är alldeles för byråkratisk och tar upp tid från de huvudsakliga arbetsuppgifterna som är att ge service till medlemsföretagen. Personen uppger att hon inte skulle klara sina arbetsuppgifter med endast TimeEase utan behöver hjälp av huvudredovisningssystemet Opto.

Fördelen med TimeEase är att man lätt kan se hur arbetade timmar kan fördelas på anställda och man har lätt för att se vart olika resurser har tagit vägen.

Den stora nackdelen med TimeEase är tidredovisningen som den medför. Det tar för mycket tid för att administrera alla förbrukade timmar som man lägger ner på olika projekt. Det skulle vara bra om alla redovisade sina tider på samma sätt med det fungerar inte så idag.

Tidredovisningsfunktionen blir då överflödig.

Förslag till förbättringar

Personens förslag till förbättringar av systemet är att minska byråkratin och förenkla systemet. Personen anser att det är bra att kunna se vad som händer ekonomiskt på sina projektkonton, men det är inte nödvändigt med så detaljerat information som TimeEase tillhandahåller. Den detaljerade informationen använder inte personen i sitt arbete, men hon tror att den kan vara av intresse för andra, revisorer t.ex.

Övrigt

Personen ser inte alla projekt som hon är ledare för som ”traditionella projekt”, utan mer som processer. Stora utvecklingsprojekt ser hon som ”riktiga” projekt.

Sammanfattning

Intervjupersonen nr. 1 är kritisk mot tidredovisningen. Personen anser att administrationen tar upp tid från det huvudsakliga arbetet vilket är att ge bra service till medlemsföretagen.

TimeEase är ett byråkratiskt kontrollverktyg som genererar överflödig information.

Lösningen på det problemet är förenkling och minskas byråkrati i systemet.

2. Allmänt

Intervjuperson nr. 2 är projektledare som har hand om flera projekt.

Synpunkter om TimeEase

Personen ser inte TimeEase som ett projektredovisningssystem utan likställer det med tidredovisningen. Hon anser att syftet med TimeEase är att styra vart olika resurser tar vägen. Det som personen funderar över är om TimeEase kan tillhandahålla den information som ledningen efterfrågar.

Problemet med TimeEase är att man inte kan dela upp olika aktiviteter i projekten på enskilda timmar. Främst för att det arbetar olika människor med olika kompetens i de olika projekten. Det är svårt att härleda vilka aktiviteter som skall hänföras till ett särskilt projekt.

Många av uppgifterna som medarbetarna utför finns det inte något projekt för. Därför sker det ofta att man redovisar arbetade timmar som inte kan hänföras till ett "rätt" projekt till de projekt där det finns utrymme för flera timmar. Det här leder till att man inte kan få rättvisande bild av projektens kostnader. Personen påpekar att det här problematiken inte har uppkommit på grund av TimeEase, men lägger till att TimeEase inte är rätt system för att lösa detta problem.

Fördelen med TimeEase är att man lätt kan se vilka projekt som man är ansvarig för och det är lätt att följa upp dessa projekt. Personen anser att TimeEase som system är helt OK.

Man skall arbeta för medlemsföretagens nytta och inte lägga ner tid på olika projektbeskrivningar, beställningar osv. Administrationen tar för mycket tid. Personen anser att TimeEase finns för att kontrollen från ledningens sida skall öka

Övrigt

Personen uppger att det är svårt att hänföra medlemsföretagens avgift till särskilda projekt. Det är dåliga samband mellan tiden som förbrukas i olika projekt med medlemsföretagens avgift. Avgiften skall i det mån som det är möjligt vara till nytta för medlemsföretagen, mao. de skall ha valuta för sina pengar. Ex. medlemsföretaget struntar i någon projekt i Gävle som inte har något med deras verksamhet att göra.

Sammanfattning

Personen tycker att TimeEase som system är ok. Men man måste tänka på att det finns andra problem som uppkommer, som tidredovisning och bokföring av resurser som inte har egna konton, något som inte har något med TimeEase att göra.

Hon frågar sig om man verkligen kan se hur mycket man har gjort med hjälp av TimeEase? Kan man se verkligen se vilka resurser som har förbrukats?

3. Allmänt

Intervjupersonen nr 3 arbetar som projektledare och även som konsult.

Synpunkter om TimeEase

Medarbetaren använder TimeEase mest som tidsrapporteringverktyg och att skriva in olika ärenden som ligger till grund för faktureringen, men anser att man inte kan se någon koppling mellan TimeEase och fakturering. Fördel med TimeEase är att man kommer åt ekonomiska siffror. Anser också att projektunderlaget som man gör innan varje projekt är bra i vissa fall och inte helt nödvändiga i andra. Den har vissa brister, men inget som man riktigt kan peka fingret på. Personen påpekar att TimeEase är mest för ledningsgruppen som ett sorts kontrollverktyg. Däremot tror denne inte att ledningen använder det, de är inte så tekniskt lagda.

Personen nämner även att det kan innebära dubbelarbete då processägaren ber om information från projektledaren då denne kan ta fram information själv.

Förslag till förbättringar

Tycker att TimeEase varken är bra eller dålig. Personen finner också att den inte är så lättanvänd.

Sammanfattning

Ifrågasätter om TimeEase verkligen uppfyller dess syfte och om ledningen verkligen har någon användning av informationen.

4. Allmänt

Intervjupersonen nr. 4 är också projektledare. Personens arbetsuppgifter är inte så statiska och i personens arbete ingår det mycket resor.

Synpunkter om TimeEase

Personen anser att TimeEase passar mer dem med mer statiska uppgifter. Hon själv har ett mer flexibelt arbete. Personen tycker inte att TimeEase är något bra uppföljningssystem.

Tycker att det är viktigt att veta hur mycket olika projekt kostar och hur mycket pengar dessa drar in men det är inte så viktigt med tidredovisningen som TimeEase medför.

Personen är kritisk mot tidredovisningen i TimeEase. Det finns mycket "spilltid" som inte kan hänföras till ett särskilt projekt. Direkt projekttid kan redovisas, men inte förberedelsetid, ex. middagsmöten. Lösningen på detta är att man "smeter" ut den här tiden på olika projekt där det finns utrymme. Alla anställda har sina metoder för det. Det är svårt att tillämpa gemensamma regler eftersom TimeEase lämnar olika luckor som anställda själva kan välja hur dessa skall fyllas. Olika verksamheter har sina egna sätt att lösa problematiken med att "smeta" ut tiden.

Problemet med TimeEase är att veckorna för vissa anställda inte är lika långa alltid. Vår- och höstterminen är högsäsong för vissa. Veckotimmarna (40 tim) måste fördelas varje vecka. I och med att vissas veckor inte är lika långa så blir det icke rättvisande bild av vad projekten kostar. Men personen anger att man har lärt sig att smeta ut tiden. Det är ett tecken på att systemet inte fungerar. Systemet skall ge en bild som återspeglar verkligheten på det bästa möjliga sättet. Man ska inte hålla på med och "smeta" ut tiden.

TimeEase är för strikt. Det är inte idealet. Personen tror inte att informationen därifrån används i diskussionen efter projektens genomförande. Inget händer efter genomförandet. Personen anser att man skall diskutera efter projektens genomförande för att lära sig något. Personen efterfrågar bättre uppföljning. Det ska skapas medvetenhet om uppföljningen som skall leda till högre motivation från anställda att använda systemet. Informationen från TE skulle kunna användas där, men det gör den inte.

TimeEase fungerar inte bra idag. Det fyller inte syftet som det har. TimeEase är endast ett administrativt verktyg som inte har så stor nytta. "TimeEase tar mer än det ger". Meningen är att ledningen skall använda informationen från TimeEase, men det gör de inte.

Förslag till förbättringar

Personens förslag till förbättringar är man skall komplettera systemet på det sätt att projektets mål blir det viktigaste inte tiden. Tidredovisningen är inte det relevanta. Personen föreslår att man kopplar lönen till arbetsbelastningen.

Övrigt

Personen har angett det florerar ett rykte om att TimeEase som används i företaget är specialanpassad vilket leder till att det inte kommer att uppdateras. Det leder med största sannolikhet till att man måste byta ut systemet inom snar framtid.

Sammanfattning

Personen anger att ekonomin i projekten är viktig tiden är mindre viktig. "TE tar mer än det ger". Verksamheten kan följas upp på många olika sätt. Alla medarbetare har sina lösningar på hur de skall använda tidredovisningen i TimeEase. TimeEase är bara löjligt. Kontroll är viktig, men kan utformas på olika sätt.

5. Allmänt

Intervjupersonen nr.5 använder TimeEase när budgeten läggs upp, när man vill se hur projekten utvecklas, och när man redovisar sin arbetade tid.

Synpunkter om TimeEase

Rent generellt anser hon att informationen som man får ut är bra. Tycker att det kan vara jobbigt att man varje timme måste redovisa sin tid. Tidredovisning fungerar inte och poängterar att det praktiskt taget omöjligt att redovisa varje timme, då det är svårt att veta vart man skall lägga ned sina arbetade timmar. Att dela upp arbetsdagen på timmar som sedan fördelas på olika projekt är komplicerat anser hon. Det leder till stress. Det enda lösningen tycker hon är att fördela timmarna på flera projekt. Och det leder till att TimeEase inte ger någon riktig bild av projektets kostnader i och med att man lägger över kostnader på andra projekt vid behov. Det blir en ungefärlig tidredovisning.

Systemet är alldeles för byråkratisk och att det tar lång tid att administrera. "Fjantiga" problem när det gäller frågan vart man skall lägga timmarna.

Förbättringar på TimeEase

Ett förslag som projektledaren lägger fram är att istället för TimeEase så får man en tidpunkt då ett projekt skall vara avslutad, man får så många timmar som det behövs, och sedan avsluta projektet i utsatt tid. Man skall inte behöva redovisa varje timme som man gör nu.

Övrigt

Hon tror att TimeEase syfte är att det ska visa vad de enskilda projekten kostar, det var de svaret hon fick från ledningen. Något som bör undvikas är att inte fråga om fler timmar om det visar sig att man behöver det, "osynliga barriärer". Istället lägger man upp timmarna på andra projekt som tar upp mindre tid.

Hon nämner också att vissa processägare är med pedantiska än andra. Då det ibland uppstår att brist på tid finns risken att man konkurrerar om projekt som ger mer tid.

Sammanfattning

Är kritisk mot tidredovisning, tar upp för mycket plats. Påpekar att TimeEase inte ger ekonomisk rättvisande bild.

Bilaga 3- Enkätfrågorna

Hejsan!

Vi är två studenter från Södertörns Högskola som håller på med ett examensarbete på kandidatnivå i ämnet företagsekonomi. I det arbetet ingår det bland annat att göra en enkätundersökning. Arbetet går i stora drag ut på att kartlägga och undersöka hur projekt utvärderas med hjälp av redovisningssystemet, TimeEase.

Vi skulle uppskatta om ni kunde svara på dess frågor. Tack på förhand!

Kön

Kvinna

Man

Arbetsbefattning

1. **Hur väl bekant är du med projektledningssystemet, TimeEase, som används i SABO AB?**

Inte alls Bekant Neutral Väl bekant Mycket bekant Ingen uppfattning

2. **Använder du projektledningssystemet TimeEase i ditt dagliga arbete?**

Aldrig Sällan Ibland Ofta Alltid Ingen uppfattning

3. **Anser du att du får den sorts information som du behöver när du använder TimeEase?**

Aldrig Sällan Ibland Ofta Alltid Ingen uppfattning

4. **Anser du att projektledningssystemet TimeEase är nödvändigt i ditt arbete?**

Aldrig Sällan Ibland Ofta Alltid Ingen uppfattning

5 **Skulle du klara av dina arbetsuppgifter utan projektledningssystemet TimeEase?**

Aldrig Sällan Ibland Ofta Alltid Ingen uppfattning

6. **Känner du att du behöver mer kunskap om projektledningssystemet TimeEase? Välj bland nedanstående alternativ.**

-Vad det är?

-Vad det används till?

-Hur man använder det?

-Övrigt _____

7. **Hur nöjd är du med projektledningssystemet TimeEase?**

Mycket missnöjd Missnöjd Neutral Nöjd Mycket nöjd Ingen uppfattning

8. **I hur stor utsträckning känner du dig delaktig i arbetet med uppföljning av de projekt som du är med i?**

Inte alls Lite delaktig Neutral Delaktig Mycket delaktig Ingen uppfattning

9. **Anser du att projektledningssystemet TimeEase underlättar arbetet med uppföljning av projekt?**

Aldrig Sällan Ibland Ofta Alltid Ingen uppfattning

10. **Anser du att det finns funktioner i TimeEase som inte behövs i utförandet av dina arbetsuppgifter?**

Ja. Vilken/ vilka? _____

Nej

11. **Vad anser du om projektledningssystemet TimeEase?**

12. **Övriga synpunkter angående projektledningssystemet TimeEase.**

Bilaga 4- Öppna svar från enkätundersökningen

12. Anser du att det finns funktioner i TimeEase som inte behövs i utförandet av dina arbetsuppgifter?

Hela tidredovisningssystemet borde omprövas. Vill man, kan man fifflla med tidredovisningen ändå

Vet ej om vi inte lärt oss använda det rätt. Jag skulle vilja komma åt informationen på ett mer flexibelt sätt. Jag skulle vilja att man kunde lägga in planerat arbete på vecko- eller månadsbasis.

Däremot finns det funktioner som inte går att använda därför att de är uppbyggda för en annan typ av projekt än våra. Detta gäller t ex resursallokeringen.

Det finns det säkert. Jag kan nog inte rabbla upp alla, men det är bara att titta på menyn, så är den späckad med funktioner vi inte använder.

Jag kan nog inte rabbla upp alla, men det är bara att titta på menyn, så är den späckad med funktioner vi inte använder.

Jag ser tidrapporteringen som en separat funktion, skild från projektledningen

Jag kan det inte tillräckligt. Använder det för min tidredovisning och som underlag för fakturering.

Det finns säkert en mängd funktioner som jag inte känner till. Därför blir det svårt för mig att svara på frågan. Mitt svar på den här frågan är därför inte Ja utan Vet ej.

Ingen tidsredovisning av arbetstid. Det medför bara stress.

Jag behöver ingen del av TimeEase för att lösa mina uppgifter

Tidredovisningssystemet bör antingen avskaffas eller ersättas av ett mera verklighetsanpassat verktyg

Det är invecklat, rörigt, överskådligt och krångligt.

Användare på fältet skulle kunna klara sig med en lightversion.

Använder bara vissa funktioner.

Jag använder bara ett fåtal av de funktioner som finns i systemet.

Hur många som helst som man inte har en aning om hur/vad de används till.

13. Vad anser du om projektledningssystemet TimeEase?

Jag tycker att kopplingen till redovisningssystemet borde finnas. Det räcker alltså inte med TimeEase för att kunna göra en korrekt projektuppföljning. I TimeEase ser man inte kostnads- och intäktsposterna på detaljerad nivå.

Fungerar bra som tidsredovisning och kostnadsuppföljning internt och externt.

Ett ganska bra system men som tidvis haft tekniska brister pga. att vi byggt ut det med kompletterande rapporter som inte fanns i grundsystemet. Dessa rapporter tillkom för att stödja projektledarnas behov att mer detaljerad och periodiserad uppföljning.
Bra, men kan bli bättre. Det motsvarar många av våra behov. Tyvärr har de inte utvecklats på det längre så

TimeEase är ett krångligt system eftersom det är kompletterat med egna anpassningar som projektkalkylen. Det skulle vara bra att ha ett system där allokering och uppföljning av tid och pengar är integrerade på ett smart sätt från början.

Jag kan egentligen inte jämföra med andra system - men misstänker att det finns sådana som har både bättre användbarhet och bättre gränssnitt.'

Min uppfattning är att det råder ett avsevärt missnöje med TE , som av de flesta uppfattas som en stelbent byråkratisk rutin. Det verkar som om det finns hur många varianter som helst om hur vi redovisar tiden i TE, och då torde heller inte den godtyckliga information som vi får ut därifrån vara tillförlitlig. Systemet är inte tillräckligt flexibelt och fångar inte upp vår verklighet som den ser ut, utan vår verklighet skall i stället knökas in i systemet och det känns inte bra! Tack vare Gunnels benägna bistånd vid uppföljningen fungerar det väl ändå i någon mån. Tillsammans försöker vi i alla fall göra någon sorts uppskattningar och prestera några siffror. Vi lägger ner mycket tid på detta - till vilken verklig nytta???

Det är avancerat, men inte perfekt och enkelt. Det har ju skett en upphandling, så jag förmodar att det inte fanns några andra som var bättre. Det är svårt med system, de är alltid lite kantiga. Men tiduppföljningen t ex blir enklare för dem som är i andra änden är vi som ska fylla i. Dessutom är kalkylbladen ihopkopplat med tiden och fakturorna som är i ytterligare ett system, så visst har det ett syfte.

Det är alldeles för detaljerat när man måste ange vad man gör varje minut varje dag. Men det största problemet är kanske inte TimeEase utan den detaljerade styrningen från vissa chefer på SABO. Fast visst är det ett problem att varje timme måste redovisas - allt man gör måste det finnas ett projekt till så att man har någonstans att redovisa timmarna.

Jag tycker att det fungerar bra som tidrapportering och uppföljning av projekten.
Som att skjuta mygg med elefantstudsare.

Mindre projekt skulle med fördel kunna sammanfattas på ett Excel-blad.
Det är bra med något system för projektledning. Jag vet inte om det finns något som är bättre.

För stort och omfattande och därmed onödigt komplicerat för mina behov.
Är ganska ny på SABO och ej fått en ordentlig uppfattning. Behöver nog jobba lite med den för att veta dess fördelar och brister.

Krångligt.
Svårt att få ut rätt sorts rapporter.

14. Övriga synpunkter angående projektledningssystemet TimeEase.

Systemet är beroende av integrationer med ekonomisystem.

Systemet fyller inte en funktion enbart för de enskilda projektledarna utan utgör även grunden och förutsättningen för att vi skall på olika sätt kunna ta fram resultatrapporter för olika processer och funktioner. I dessa delar är systemet mycket bra och effektivt. Denna funktion varken ser eller uppskattar projektmedarbetare och projektledare.

Visst är det nödvändigt att ha ordentlig uppföljning av verksamheten och visst behöver vi hjälpsystem, men det måste finnas betydligt bättre sätt att göra det. Ett bra ledarskap som sätter kvalitativa och kvantitativa mål för verksamheten, följer upp dessa regelbundet och stöttar och coachar medarbetarna är ett bra alternativ. Med belöningsystem som kopplas till hur målen uppnås skulle det kunna bli riktigt bra.

Förenkla om det går. Ta bort funktioner vi inte använder.

Saknar att inte först siffran i projektnr finns i systemet. Den första av nio siffror.

Byt ut systemet till något mer användarvänligt system.

Får inte alltid träffa på det man söker, fast man är säker på att det finns sökresultat.

Jag har bara jobbat här en kort tid och har därför inte kommit in i arbetet med TimeEase än.

Har någon funderat över kostnaderna för den samlade tid som åtgår för att förse och kontrollera uppgifterna till TimeEase?

* Det är som en stor drake som äter oss inifrån!

* Det viktigaste tycks vara att föda systemet med uppgifter!

* Systemet tycks viktigare än verksamheten!

Inte speciellt användarvänligt, utskrifter och olika rapporter fungerar inte som man tror att de ska göra.

Det är byråkratiskt, stelbent och förmodligen rätt tillintetsägande eftersom det finns lika många anställda som det finns varianter på hur man bokför sin tid.