

RAPPORT 2026

Innan projektet kör i diket

Sju mönster VD och styrelse behöver känna igen

Daniel Kjellgren

Innehåll

Förord	3
Vem är Daniel Kjellgren	5
Varför det händer, igen och igen	6
Sammanfattning	11
Sju mönster	13
AI-initiativen	35
Vad ledningen kan göra	36
Den oberoende blicken	38
Projektgenomlysningen	41
Om rapporten	43

Förord

Förvånansvärt likartade mönster. Återkommande.

Med IT-projekt menar jag allt där teknik och verksamhet måste förändras samtidigt. Systembyten, digitaliseringsprogram och AI-satsningar.

Det är inte att de misslyckas som förvånar mig längre. Det är att de misslyckas på förvånansvärt likartade sätt, oavsett bransch, storlek eller erfarenhet.

Rapporten bygger på djupintervjuer med VD:ar och ledningsgrupper i svenska bolag. Inte med IT-chefer om teknik, utan med beslutsfattare om vad det faktiskt kostar när ett systemskifte spårar ur.

McKinsey visar att 45 procent av digitala transformationer ger lägre vinst än förväntat.¹ Frågan är vad du som VD kan göra åt det innan det händer.

“Nästan alla utmaningar går att förebygga. Men bara om rätt person ser dem i tid.” · Daniel Kjellgren

Förord, fortsättning

Om du känner igen dig i något av de sju mönstren är du inte ensam.

Bland de jag intervjuat finns bolag du läst om i tidningarna. Både myndigheter och privata företag. Det betyder inte att det är hopplöst. Det betyder att mönstren är välkända och att det finns beprövade sätt att ta sig förbi dem.

Rapporten är inte skriven för den som vill veta mer om teknik. Den är skriven för dig som fattar beslut, sätter budget och ytterst svarar för att projektet levererar.

Tack för att du läser.

/Daniel Kjellgren

Vem är Daniel Kjellgren?

Oberoende IT-projektkonsult sedan 2017

Jag räddar IT-projekt som kört i diket. Jag hjälper medelstora bolag inom tillverkning, handel och fastighet att ta sig igenom komplexa systemskiften utan att tappa kontroll över tid och budget. I dag ser jag samma mönster i AI-initiativen.

Jag har lett och räddat projekt inom ERP, fastighetssystem och digitaliseringsprogram. Det som skiljer mig är att jag tar operativt ansvar och säger ifrån när kursen behöver ändras.

FLAGGSKEPPSUPPDRAG

Skogsbolaget: ERP-projekt i kris

Tog över ett havererat ERP-projekt med 2,5 miljoner kronor i månadslig burnrate. Stabiliserade projektet, återupprättade förtroendet mot leverantören och drev det i mål 2026.

Uppskattat värde i undvikta kostnader: 7–15 MSEK.

daniel@dkjellgrens.se | 0705-41 84 34 | dkjellgrens.se

Varför det händer, igen och igen

Teknik är sällan problemet

Digitalisering har aldrig varit viktigare

45 %

av digitala transformationer
ger lägre vinst än förväntat¹

Det är ingen nyhet. Men det fortsätter att hända.

Jag ser det om och om igen i de organisationer jag arbetar med. Orsakerna är sällan tekniska. Bristande strategisk förankring och otydliga beslutsstrukturer återkommer som förklaring.

Med den uppsjö av verktyg och information som nu finns har digitalisering aldrig varit lättare att starta. Eller mer krävande att genomföra.

¹ McKinsey & Company, "Digital transformation: Improving the odds of success," 21 oktober 2019. [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)

Även välorganiserade bolag kämpar

Det är lätt att tro att det bara är de oförberedda som råkar ut för det.

Riksrevisionen granskade 2025 statliga IT-projekt med en samlad budget på 40 miljarder kronor. 44 procent var försenade. Bristande projektstyrning lyfts fram som en återkommande delorsak.

Och det är inte för att de är sämre än andra. Tvärtom: offentlig sektor är ofta välstrukturerad och resursstark. Ändå upprepas mönstret. Det säger något om hur svårt det faktiskt är att driva systemskiften utan rätt stöd.

44 %

av statliga IT-projekt
var försenade

40 mdr

samlad budget
i Riksrevisionens granskning 2025

Källa: Riksrevisionen, Stora kostnadsökningar och förseningar i statliga IT-projekt

Teknik är inte problemet. Det är organisationen.

Återkommande

i mina samtal: hindret är
styrning och kapacitet
inte tekniken

IT ses som stödfunktion

I mer än hälften av de organisationer jag möter har IT fortfarande rollen som supportavdelning, snarare än strategisk partner.

Det betyder att beslut fattas utan teknisk förståelse.
Och det kostar.

Sju mönster. Alla branscher.

Samma mönster oavsett storlek och sektor. De gäller lika för systembyten, digitaliseringsprogram och AI-initiativ.

1 Prioritering, styrning och strategisk riktning

2 Resurser, kompetens och kapacitet

3 Organisation, roller och ansvar

4 IT-mognad, kultur och synen på IT

5 Struktur, metodik och arbetssätt

6 Extern påverkan och omvärldshändelser

7 Risk, säkerhet och stabilitet

Sammanfattning

Det viktigaste på en slide

Tre mönster som präglar alla organisationer

1

Teknik är sällan problemet. Organisationen är.

Det är styrning, prioritering, roller och kapacitet som fallerar. Inte plattformar, system eller tekniska lösningar.

2

Glapp mellan ambition och förutsättning

De flesta organisationer vill mer än de mäktar med. Krav och förväntningar ökar snabbare än tillgänglig kapacitet.

3

IT ses inte som strategisk partner

När IT inte sitter med från början fattas beslut utan teknisk förståelse, vilket leder till dyra och långsamma omtag.

7 mönster som återkommer. Alltid.

Samma problem oavsett bransch eller storlek



1.

Prioritering, styrning och strategisk riktning

1. Prioritering, styrning och strategisk riktning

Ledningsgrupper översköljs av initiativ, trender och tekniska möjligheter. Det är inte konstigt. Det finns fler idéer än vad någon egentligen kan hantera.

Resultatet är att för många projekt drivs parallellt, utan helhetssyn och utan ett tydligt kapacitetstak. Akuta frågor tar fokus. Och den strategiska riktningen suddas ut.

15 av 20

organisationer hade
prioriteringsproblem

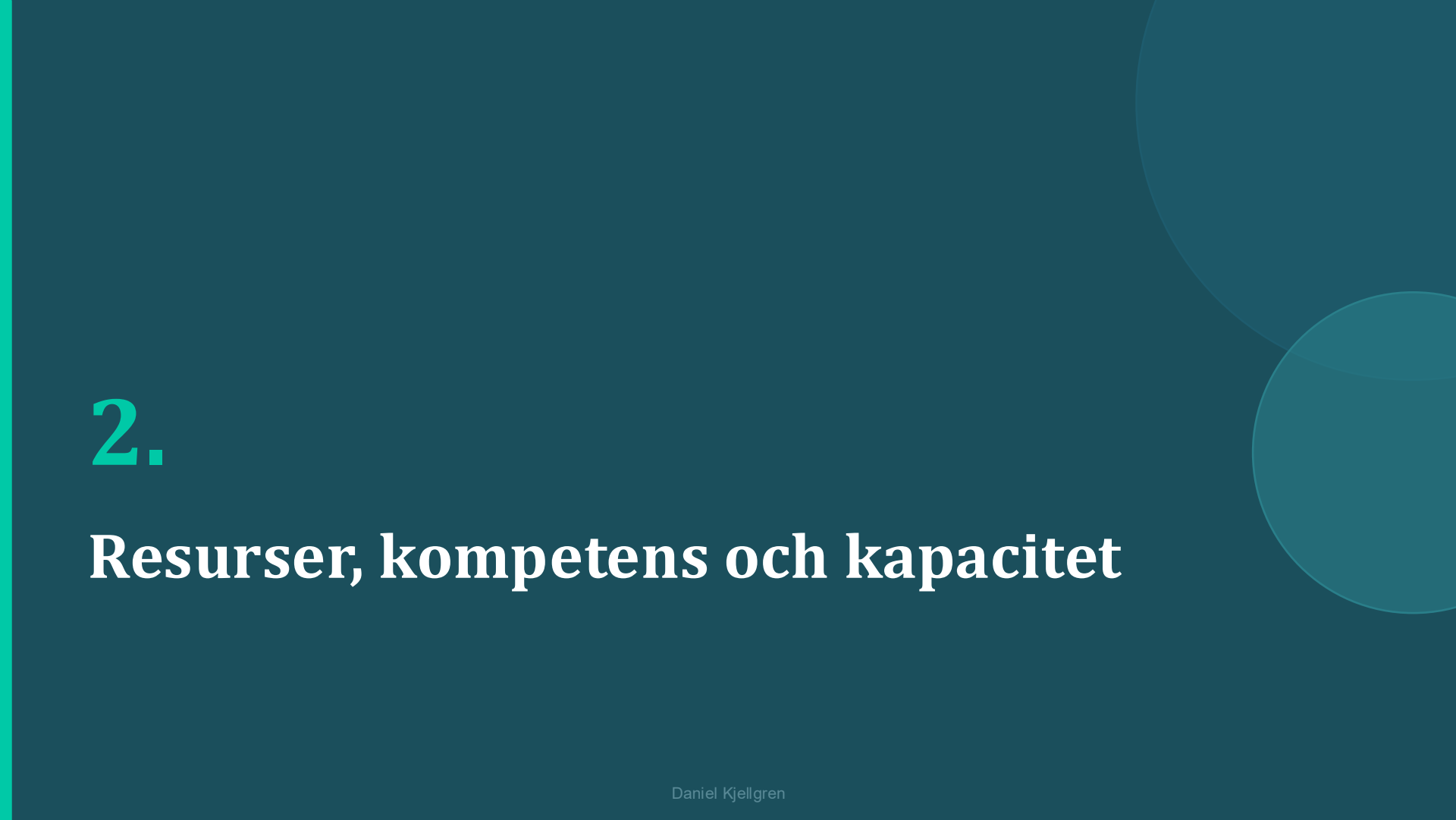
14 av 20

drev parallella initiativ
utan helhetsstyrning

“Vi har femton ettor på prioriteringslistan. Det säger väl allt?” · VD, industriföretag

1. Rekommendationer

- 1 En gemensam portföljmodell med regelbundna beslutspunkter och ett tydligt kapacitetstak. Ägs av VD, inte av IT.
- 2 Tydliga stop-doing-listor. Att välja bort är ett ledningsbeslut. Det kan inte delegeras.
- 3 Varje initiativ ska ha tydlig koppling till affärsmål och validerad nytta innan start. CFO och VD sätter kravet. IT uppfyller det inte ensamt.
- 4 Ett gemensamt forum för IT och verksamhet. Initieras av VD. Ägs gemensamt.



2.

Resurser, kompetens och kapacitet

2. Resurser, kompetens och kapacitet

Att planera och synkronisera kompetens och kapacitet är genuint svårt. 18 av 20 organisationer upplever en mer eller mindre permanent resursbrist, särskilt i nyckelroller som arkitekter, produktägare och seniora projektledare.

Den enkla lösningen är att köpa in konsulter. Men det löser inte grundproblemet. Ständigt köpt kompetens gör att intern förmåga aldrig byggs upp. Beroendet växer. Och kostnaden likaså.

18 av 20

upplevde resursbrist

i någon form

Nyckelroller

arkitekter och produktägare

saknas mest

“Alla vill ha samma tre personer.” · CIO, logistikbolag

2. Rekommendationer

1

Hybridteam: en intern kärna kombinerad med stabila externa partners. Besluta om modellen på nästa HR- och ledningsgruppsmöte.

2

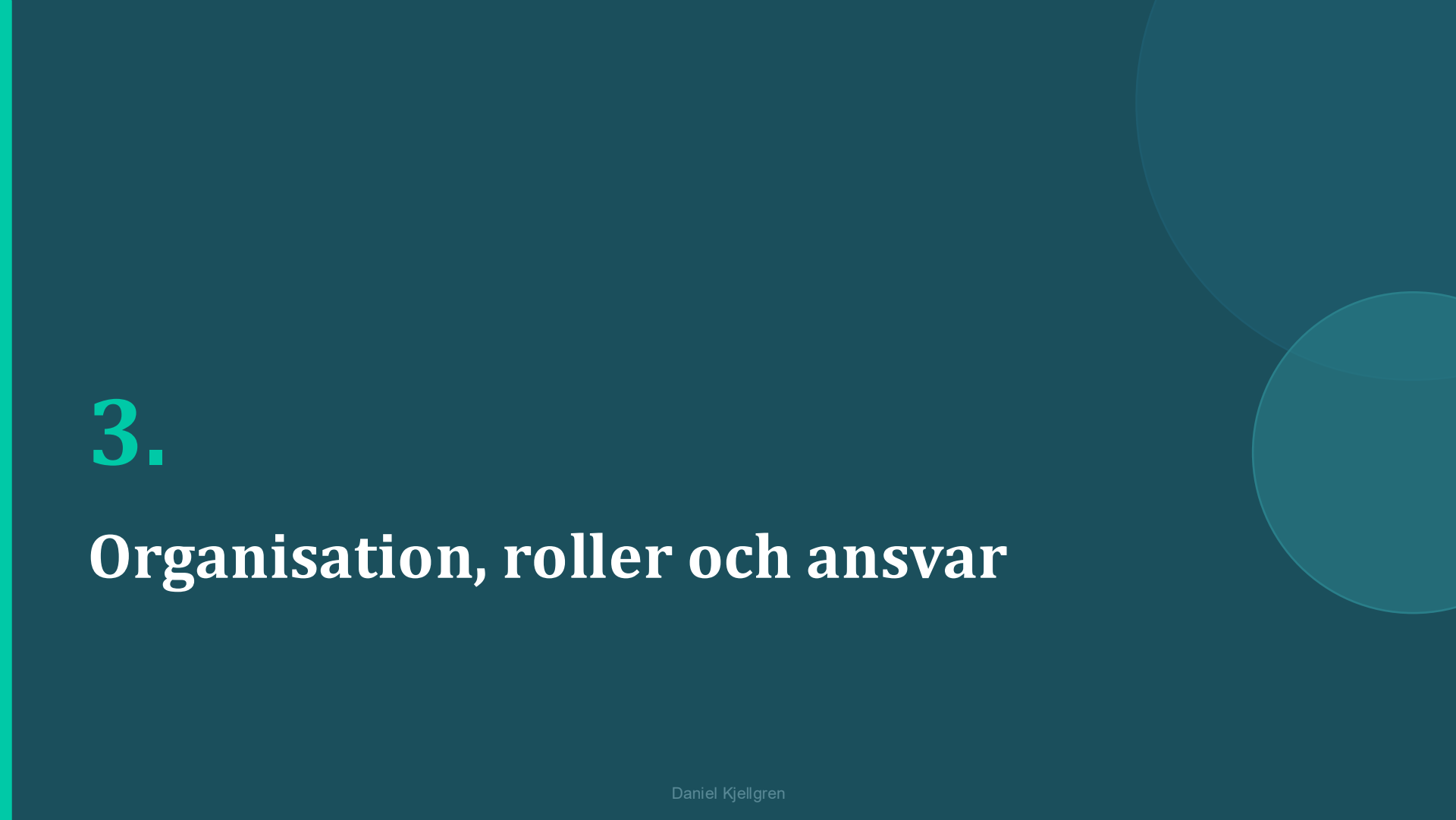
Kartlägg vilka förmågor organisationen måste bygga internt. VD och HR äger frågan. Ta den till strategiarbetet, inte till IT.

3

Definiera vilka nyckelroller som aldrig får vara externa. Styrelsen bör ställa kravet. VD ansvarar för uppfyllnad.

4

Resursplanera för hela projektportföljen i CFO:s budgetprocess, inte projekt för projekt i efterhand.



3.

Organisation, roller och ansvar

3. Organisation, roller och ansvar

Förvånansvärt ofta är roller otydliga, ansvar diffust och mandat obefintligt. Det skapar friktion och utrymme för skugg-IT att växa. Med skugg-IT menas system, verktyg och lösningar som används i verksamheten utan IT-avdelningens kännedom eller godkännande.

Ibland är problemet ett lapptäcke av chefer och styrmodeller som motarbetar varandra. Ibland är det tvärtom: IT-chefen är ensam, utan backing från ledningen, utan resurser och utan mandat att säga nej.

12 av 20

hade skugg-IT
utanför ordinarie processer

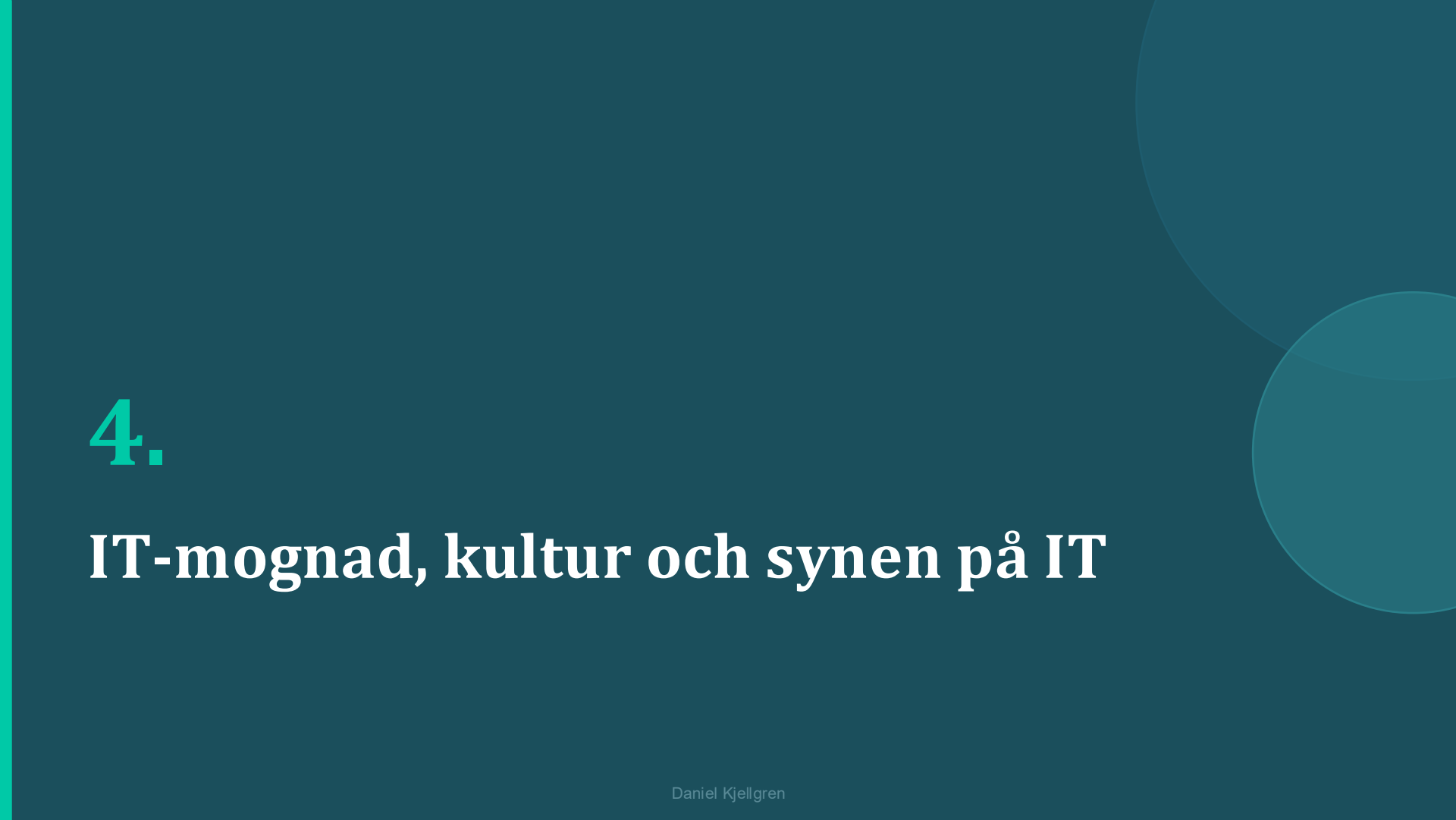
Lapptäcke

av styrmodeller
skapar otydliga mandat

“Jag är IT-chef och IT-avdelningen. Det är jag.” · IT-chef, tjänsteföretag

3. Rekommendationer

- 1 Dokumentera roller och ansvar end-to-end. VD initierar. IT-chefen kan inte lösa det utan mandat uppifrån.
- 2 Bekämpa skugg-IT med bättre centralt stöd. Ta tillvara lokal kompetens i stället för att bekämpa den.
- 3 Stärk mottagarorganisationen i verksamheten. Varje verksamhetschef äger sin del, inte IT-avdelningen.
- 4 Enhetlig styrning för förvaltning och utveckling. VD sätter kravet på nästa ledningsmöte.



4.

IT-mognad, kultur och synen på IT

4. IT-mognad, kultur och synen på IT

IT ses fortfarande som en kostnadspost i mer än hälften av organisationerna, snarare än som partner i strategiskt utvecklingsarbete.

Det gör att IT involveras för sent. Att investeringar undervärderas. Och att kritiska beslut fattas utan teknisk förståelse. Resultatet är dyra omtag, och projekt som levererar fel saker.

13 av 20

såg IT som kostnad

inte strategisk partner

För sent

involveras IT

i verksamhetsprojekt

“IT är möjligen viktigt... men inte viktigt nog för att få vara med.” · VD, handelsbolag

4. Rekommendationer

1

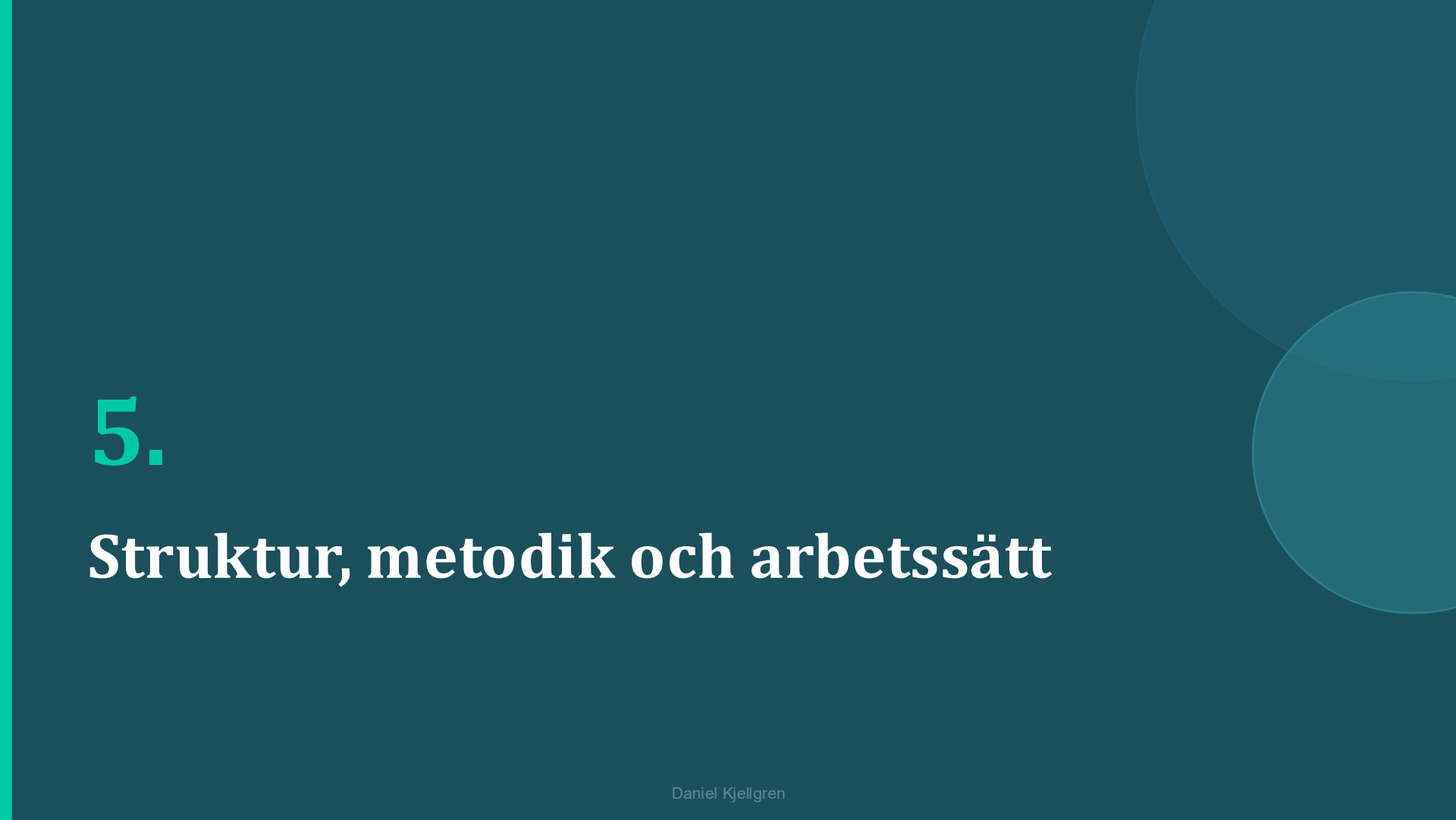
Öka förståelsen kring IT:s strategiska värde i ledningsgrupp och styrelse. Det är VD:s ansvar att driva den förflyttningen.

2

Principen: IT ska med före beslut, aldrig efter. VD sätter principen. Annars gäller den inte.

3

Gemensamma målbilder för IT och verksamhet som visar hur de tillsammans bidrar till lönsamhet. Ägs av VD och IT-chef gemensamt.



5.

Struktur, metodik och arbetssätt

5. Struktur, metodik och arbetssätt

De flesta organisationer beskriver sina egna arbetssätt som inkonsekventa. Olika delar jobbar på olika sätt, även när uppgiften är densamma.

Projekt startas för snabbt, utan förankring och på oklara grunder. Det ger dålig planering, otydliga mål och svag koppling till affärsmålen. I 14 av 20 organisationer involverades IT för sent i verksamhetsinitierade projekt.

14 av 20

IT involveras för sent
i projekt

Sällan

finns en projektmodell
anpassad för projekttypen

“Förvaltningen efter avslutade projekt är ofta svag och otydligt styrd.” · CFO, industribolag

5. Rekommendationer

1

Tydlig process för hur projekt startas och avslutas. VD eller COO äger beslutet om vilka krav som gäller innan start.

2

En enkel men konsekvent projektmodell. Den behöver inte vara komplicerad, men den måste användas. Projektledaren äger tillämpningen.

3

Integrera verksamheten och förvaltningsorganisationen i projektet från dag ett. Verksamhetschefen ansvarar, inte IT.



6.

Extern påverkan och omvärldshändelser

6. Extern påverkan och omvärldshändelser

Regelverksförändringar, politiska beslut och omvärldshändelser gör planeringen särskilt utmanande i vissa branscher.

Den ryckighet det skapar driver projekt som måste skjutas från höften, med tydliga brister i förarbete och förankring som följd. Organisationer som inte bygger förmågan att hantera snabb extern påverkan hamnar i ett ständigt reaktivt läge.

AI är det tydligaste exemplet just nu. Trycket kommer utifrån, från styrelsen, från konkurrenterna eller från branschen, och satsningen startar innan någon bestämt vem som äger datan eller vad ett godkänt resultat är. Det är samma sak som hände med de tidiga ERP-projekten, fast på månader i stället för år.

Reaktivt

läge när externa krav

styr agendan

Bristande

förarbete när tempo

sätts utifrån

6. Rekommendationer

1

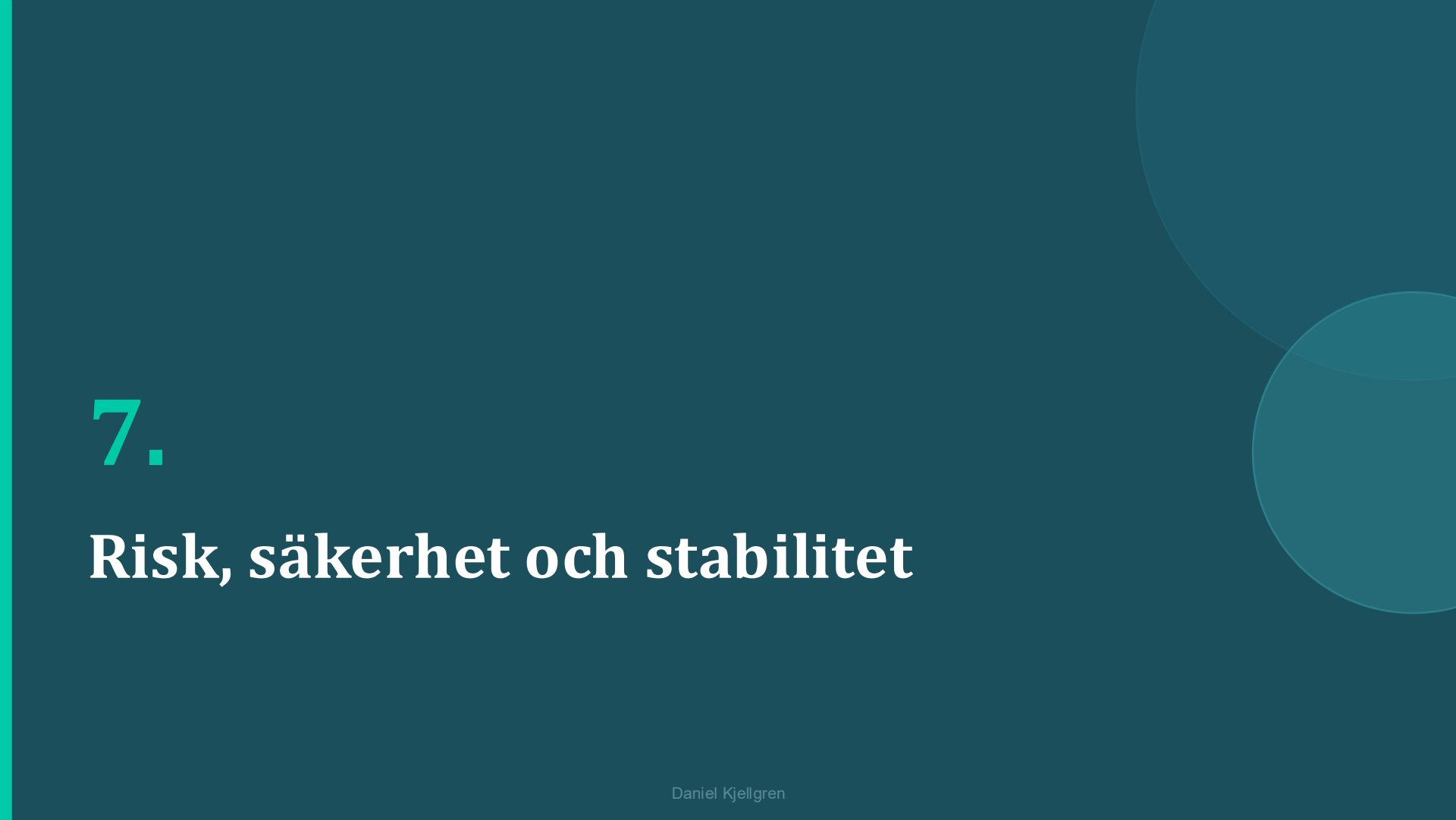
Scenarioträning: Vad händer om...? VD eller styrelse initierar, helst som en punkt på nästa styrelsemöte, inte i krisläge.

2

Modulära system som möjliggör justeringar utan att allt måste byggas om. IT-chef tar frågan till VD med konkret förslag.

3

Granska att roller, ansvar och mandat klarar snabb förändring utifrån. Styrelsen bör ställa den frågan, minst en gång per år.



7.

Risk, säkerhet och stabilitet

7. Risk, säkerhet och stabilitet

Rädslan för driftstopp eller säkerhetsproblem gör många organisationer nästan handlingsförlamade. De ser möjligheterna, men agerar inte.

Ironin är att det ökar risken på lång sikt. När teknisk skuld växer, innovation stannar av och systemen blir svårare att förändra finns till slut bara ett alternativ: en jätteförändring. Och jätteförändringar innebär alltid högre risk än den man försökte undvika.

Ökande

teknisk skuld

när innovation bromsas

Paradox:

försiktigheten skapar

större risk på sikt

“Vi ser möjligheterna, men vågar inte agera.” · VD, fastighetsbolag

7. Rekommendationer

- 1 Kontrollerad innovation i en avgränsad miljö. VD och IT-chef beslutar gemensamt om vad som får testas och hur.
- 2 Synliggör teknisk skuld i styrning och budget. CFO och styrelse behöver se den. Annars prioriteras den aldrig.
- 3 Avgränsade piloter med tydliga rollback-planer. Projektledaren äger planen. VD godkänner den.

Samma mönster, högre tempo

AI-initiativen går i diket av samma skäl som systemskiftena. Skillnaden är att det går fortare.

Prioritering

Piloter startas parallellt i flera delar av verksamheten. Få av dem når produktion.

Klarhet

Ingen har definierat vad tillräckligt bra betyder. Utan tröskel går resultatet inte att godkänna.

Leverantörsrelation

Beroendet av en modelleverantör byggs in tidigt, utan att någon provat hur det byts ut.

Beställarkapacitet

Ingen äger datagrunden. Frågan om datakvalitet landar mellan IT och verksamheten.

Teamkapacitet

Kompetensen sitter hos en person. Slutar hen stannar initiativet.

Vad ledningen kan göra

Inte allt på en gång. Ett i taget.

Fem beslut som faktiskt gör skillnad

01

Sätt ett kapacitetstak

Fastställ kapacitetstak på nästa ledningsmöte. Stoppa nya initiativ tills beslutet är fattat. VD äger frågan.

02

Ta in IT i beslutsrummet

Bjud in IT-chefen till nästa strategimöte där teknik berörs. Fattas beslut utan IT är omtagen dyra.

03

Standardisera projektstart och -avslut

Besluta om tre krav som måste vara uppfyllda innan ett projekt får starta. En enkel modell slår ad hoc varje gång.

04

Bygg intern kompetens

Identifiera en nyckelroll som idag är extern och borde vara intern. Starta där. CFO och VD äger frågan.

05

Skapa strukturer för trygg innovation

Välj ett avgränsat pilotområde inom 30 dagar. Synliggör teknisk skuld i nästa budgetdialog.

Den oberoende blicken

Varför det är svårt att se mönstren inifrån

Ingen i rummet säger det

De sju mönstren är välkända. De är inte svåra att förstå.

Men de är svåra att lösa inifrån. Den som är mitt i projektet ser sällan helheten. Projektledaren är lojal mot planen. Leverantören har egna intressen. Beställaren har inte gjort det här förut.

Det saknas en röst som sitter på ledningens sida. Oberoende. Med erfarenhet av vad som brukar hända. Och med mod att säga det, även när det är obekvämt.

Projektledaren

Lojal mot planen och leverantören

Beställaren

Oerfaren i rollen, ofta för första gången

Leverantören

Har egna intressen i utfallet

Vad en oberoende projektförtroendeman gör

En oberoende projektförtroendeman, en extern rådgivare på ledningens sida, utan koppling till leverantör eller projektorganisation, kan fylla den rollen. Det är inte en roll som projektleder. Det är en roll som ser till att ledningen vet vad som faktiskt händer, och som säger ifrån när kursen behöver ändras.

→ **Rapporterar uppåt till VD och styrelse**

Till ledningen, inte till projektet eller leverantören.

→ **Ger en oberoende lägesbild**

En ärlig bild av verkligheten, inte den version projektledaren eller leverantören levererar.

→ **Coachar beställaren**

Hjälper den interna beställaren att driva sin roll och stå upp mot leverantören.

→ **Flaggar risker innan de blir kriser**

Ser mönstren tidigt. Säger ifrån. Rekommenderar åtgärd.

Projektgenomlysningen

Vill du veta var ditt projekt faktiskt befinner sig?

Projektgenomlysningen

En avgränsad insats. Fast pris. Tydlig leverans.

1

Oberoende lägesbild

En ärlig bild av var projektet befinner sig. Inte den version projektledaren eller leverantören levererar.

2

De tre kritiska riskerna

Inte en lista på femton punkter. Tre saker som kan spåra ur projektet om de inte hanteras nu.

3

Rekommenderad åtgärdsplan

Vad ledningen behöver besluta om inom 30 dagar för att projektet ska komma rätt.

Fast pris

3 veckor
från start

En fältrapport, inte en studie

Samtal med beslutsfattare i min målgrupp hösten 2025

En fältrapport, inte en studie

Det här är mina observationer från 20 samtal med VD:ar, CFO:er och ledningsgrupper hösten 2025, i organisationer från min målgrupp som tackade ja till att prata.

Det är inte en akademisk studie. Det är en fältrapport. Mönstren jag beskriver är återkommande i mina samtal. Inte statistiskt bevisade i stor skala. Enligt McKinsey visar att 45 procent av digitala transformationer ger lägre vinst än förväntat.¹ Riksrevisionen visar att samma problem är utbredda i offentlig sektor.

Urvalet är begränsat och bygger på dem som ville prata. Det är värt att säga rakt ut. Det gör rapporten till en lägesbild, inte ett facit. Men det gör den inte mindre användbar. Tvärtom: mönstren kommer från riktiga samtal med beslutsfattare i din bransch.

Tillverkande industri

Handel och distribution

Fastighetsbolag

Logistikföretag

Byråer och tjänsteföretag

Biståndsorganisationer

Myndigheter

Medlemsorganisationer

Digital förändring handlar inte om teknik.

Det handlar om människor, styrning och förmågan att fatta kloka beslut.

Det handlar om att våga prioritera. Välja bort. Investera i förmåga.

Och ibland handlar det om att ta in någon som ser mönstret utifrån, utan egenintresse i utfallet, och med mandat att säga det högt.

Vill du veta var ditt projekt befinner sig? En Projektgenomlysning tar tre veckor och ger din ledning en oberoende lägesbild. Boka ett samtal: daniel@dkjellgrens.se

Daniel Kjellgren

dkjellgrens.se

Klarhet · Kontroll · Trygghet