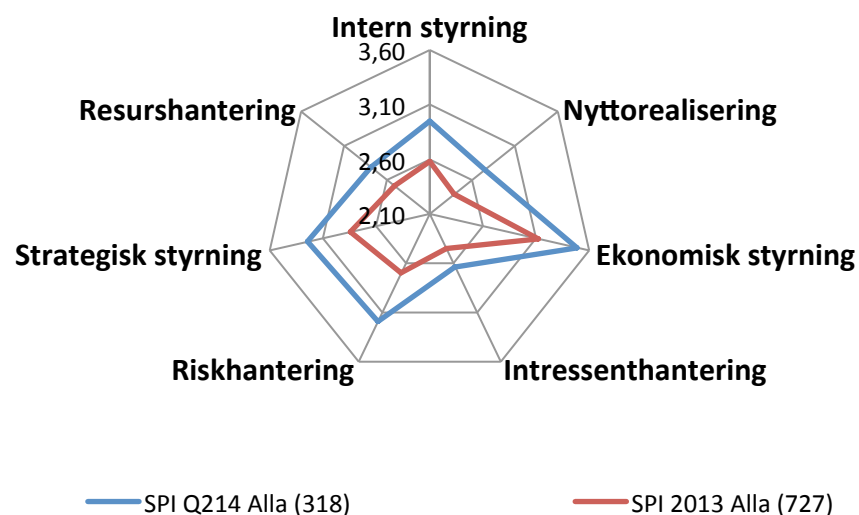


SPI

SVENSKT PROJEKTINDEX™



SPI-Q214

Svensk Projektmyndighet
Halvårsrapport
metoden, nyckeltal och användarnytta

SPI

SVENSKT PROJEKTINDEX™

1	Inledning	1
2	Begreppet projektverksamhet	1
3	Hur utvecklar organisationen sin projektverksamheten i dag?	2
4	Vem ansvar för projektverksamheten?	2
5	Projektförmåga, projektivitet och nyckeltal.....	2
6	SPI-Svenskt Projektindex	3
7	SPI:s arbetssteg för en ökad projektförmåga	4
8	Projektförmåga presenteras i ett diagram	7
9	Indikatorer	7
10	Projektmognaden i Sverige sommaren 2014.....	8
10.1	<i>Om enkäten</i>	8
10.2	<i>Rapporten</i>	8
10.3	<i>Resultatet.....</i>	9
10.4	<i>Jämförelse mellan 2013 och 2014.....</i>	10
10.5	<i>Jämförelse mellan olika ägargrupper</i>	11
10.6	<i>Jämförelse mellan olika branscher, SPI</i>	12
10.7	<i>Jämförelse mellan olika roller.....</i>	13
10.8	<i>Jämförelse mellan olika projekttyper</i>	14
10.9	<i>Öppna svar.....</i>	15
10.10	<i>Sista frågan, hur bra tycker man att det är?</i>	16
11	Nyckeltal	17
12	Fyra organisationer som återkommit	19
12.1	<i>LKAB TP</i>	20
12.2	<i>Göteborg Energi</i>	22
12.3	<i>Kungsbacka Kommun.....</i>	23
12.4	<i>Intraservice inom Göteborgs stad</i>	24
13	Skapa nytta i din organisation.....	25
14	Nationell databas och forskning kring svensk projektförmåga	25
15	Internationell samverkan, SPI på engelska	25
16	Rapportens författare, diskussion och synpunkter	26

1 Inledning

Projekt utgör en allt större del av de flesta företags och organisationers verksamhet, oavsett bransch. Detta medför att förmågan att starta och genomföra projekt numera är en strategisk kompetens som kontinuerligt behöver ses över och utvecklas.

Ett företags eller organisations förmåga att tillämpa projekt som arbetsform brukar kallas projektmognad. Många företag och organisationer är medvetna om vikten av en god projektmognad. De vanligaste åtgärderna för att förbättra projektförmågan är att utbilda medarbetare i projektledning och införa en projektmodell och planeringsverktyg. Det är satsningar som varit uppskattade hos personalen, speciellt de som jobbar i projekten, men tyvärr inte alltid gett önskad effekt för verksamheten. Baseline Management AB sätter fokus nu på frågan;

Vad skall man satsa på för att öka projektförmågan?

När man analyserar en organisations projektmognad är det naturligt att utgå från ett processperspektiv. Hur effektiv är verksamheten i dag och på vilken nivå vill man befinna sig? Dessa frågor bör besvaras innan man prioriterar åtgärder och tar beslut om framtida satsningar.

Den här rapporten visar vad som går att åstadkomma för att utveckla projektförmågan, bland annat genom att lyfta fram praktiska exempel. Definitioner, avgränsningar och nyckeltal berörs också. Baseline Management AB har nu fler än 1 000 svar som bygger upp SPI, Svenskt Projektindex.

2 Begreppet projektverksamhet

Idag har det blivit vanligt att tala om en organisations projektverksamhet. Med det menas de personer, processer och system som behövs för att genomföra projekt. Projektverksamheten är inte en entydigt definierad och avgränsad del av verksamheten, det varierar mellan organisationer och även över tiden. När man inleder en diskussion kring satsningar för att öka projektförmågan blir detta vanligtvis tydligt. Förutom frågan om vilket förändringsarbete som skall ingå i projektverksamheten dyker ofta frågor upp kring de administrativa systemen. Hur påverkar projektverksamheten exempelvis ekonomisystem och andra gemensamma stödsystem? Ingår dessa i projektverksamhet? En annan gräns man kan behöva dra är om beställare, styrgruppsmedlemmar, resursägare och framtida användare ingår projektverksamheten.

Oavsett om projektverksamheten utgör en stor del av verksamheten, vilket är fallet inom många konsultföretag och hos entreprenörer, eller bara en mindre del, som hos flertalet tjänsteföretag och offentliga förvaltningar, bör den alltid tas på största allvar.

3 Hur utvecklar organisationen sin projektverksamhet i dag?

När projektverksamheten blir påtaglig uppstår synpunkter och utvecklingsidéer föds, spontant eller utifrån ett identifierat behov eller brist.

De vanligaste satsningarna inom företag och organisationer med lägre projektmognad är att;

- skicka medarbetare på grundkurser i projektledning
- välja och införa en projektmodell
- välja och införa ett system för stöd till projekten, ofta för planering och uppföljning av tid och resurser.

Organisationer med högre projektmognad inför portföljhantering och etablerar projektkontor. Tyvärr är det osäkert om dessa, ofta kostsamma, satsningar ger den önskade effekten på organisationens förmåga att driva sin projektverksamhet.

4 Vem ansvar för projektverksamheten?

Den organisation som medvetet vill satsa på projektverksamheten utser ofta en person med ansvar att utveckla organisationens förmåga. Projektkontorsansvarig eller projektchef är två vanliga roller som kan se mycket olika ut inom banksektorn, byggbranschen eller reklambyråer. Ofta upplevs rollen obekvämt av såväl projektledare som beställare och avvecklas efter ett par år. Den första gruppen tycker att projektkontoret kräver för mycket avrapportering, medan den senare gruppen inte vill att någon utomstående lägger sig i deras projekt. Orsaken till problemen finns sannolikt att finna i en låg projektmognad och svårigheten att definiera och avgränsa projektverksamhet.

Men det finns många goda exempel på där projektkontor och projektchefer fungerar bra och uppskattas av organisationen. Projektförmågan är ofta en god spegling av ordningen i övrigt.

5 Projektförmåga, projektivitet och nyckeltal

I den här rapporten vill vi också föra en diskussion kring nyckeltal och återkommer nedan (avsnitt 11) med en detaljerad redovisning efter diskussioner som vi fört i olika forum. Här och inledningsvis lyfts frågan kring vilka nyckeltal som är relevanta för att spegla projektförmågan. Nyckeltalet skall spegla projektförmågan, möjligheten att rationellt genomföra den projektverksamhet, de projekt, som vi önskar. Torbjörn Wenell kallade det redan under 1980-talet för "projektivitet" vilket definierades som "en organisations förmåga att med projekt uppnå sina ekonomiska och sociala mål".

6 SPI-Svenskt Projektindex

När SPI – Svenskt Projektindex utvecklades utgick Baseline Management AB från ett antal internationella metoder. Bland dessa har P3M3 från dåvarande OGC, Organization for Government Commerce i Storbritannien varit mest tongivande. P3M3 står för Program, Portfolio and Project Management Maturity Model. Det är ett ramverk som är tillgängligt för nedladdning och avsett främst som stöd för handläggare och konsulter. I materialet finns frågepaket och stödmaterial för att bedriva ett utvecklingsarbete och P3M3 har fått en internationell spridning och acceptans. För sju affärsprocesser som ingår i projektverksamheten anges mognaden i fem nivåer.

Sju processer

SPI - Svenskt Projektindex fokuserar på sju verksamhetsprocesser vilka är avgörande för förmågan att genomföra projekt på ett professionellt sätt.

Intern styrning	Planering och uppföljning, ändringshantering och resultatmätning.
Nyttorealisering	Krav, nyttoanalys, investeringskalkyl (även kallat Business Case), tydligt ägande av effektmål samt effekthemtagning.
Ekonomisk styrning	Kalkylering och kostnadsuppföljning.
Intressenthantering	Intressentanalys, kommunikation och styrning av förväntningar.
Riskhantering	Problemlösning, riskkategorisering, riskanalysmetod och åtgärdsplanering.
Strategisk styrning	Tydlig beställarroll och tydlig koppling till strategiska mål.
Resurshantering	Definierade roller, matchning mellan behov och kompetens samt planering och uppföljning.

Fem nivåer

Mognadsnivån anges i en femgradig skala. Den används i vår elektroniska enkät och vid djupintervjuer med nyckelpersoner. Skalan används internationellt för bedömning av processmognad och har sitt ursprung i "CMMI" – Capability Maturity Model Integration från Carnegie Mellon University i USA – vilket är en metod för att analysera, certifiera och förbättra utvecklingsprocesser i mjukvaruföretag.

5	Optimerad	En lärande organisation som kontinuerligt förbättrar sina processer, stor anpassningsförmåga, ledningen ses som förebild.
4	Styrd	Projektprocessen integrerad med övriga system i organisationen, alla projekt använder processen, projekt styrs med nyckeltal, projektportföljhantering.

- | | | |
|---|------------|--|
| 3 | Definierad | Gemensam projektprocess, engagerad ledning, etablerat projektkontor, lägesrapportering som inkluderar risker, ändringshantering och kvalitetsstyrning. |
| 2 | Upprepad | Flera olika projektprocesser men ingen gemensam, projekt startar med informell beställning, oklar ansvarsfördelning, otydlig kommunikationsstrategi. |
| 1 | Medveten | Inga etablerade projektprocesser, otydlig ansvarsfördelning, händelser och individuella val styr arbetet, beroende av nyckelpersoner. |

Baseline Management AB har anpassat frågorna och utvecklat ett material för den svenska marknaden utifrån de erfarenheter kring hur förändringsarbete som vi mött i uppdrag vi genomfört under åren. Vi har genomfört undersökningar och presenterat material i öppna och offentliga rapporter och företagsspecifikt, genom uppdrag.

7 SPI:s arbetssteg för en ökad projektförmåga

Verksamhetsutveckling kan grovt beskrivas i följande steg;

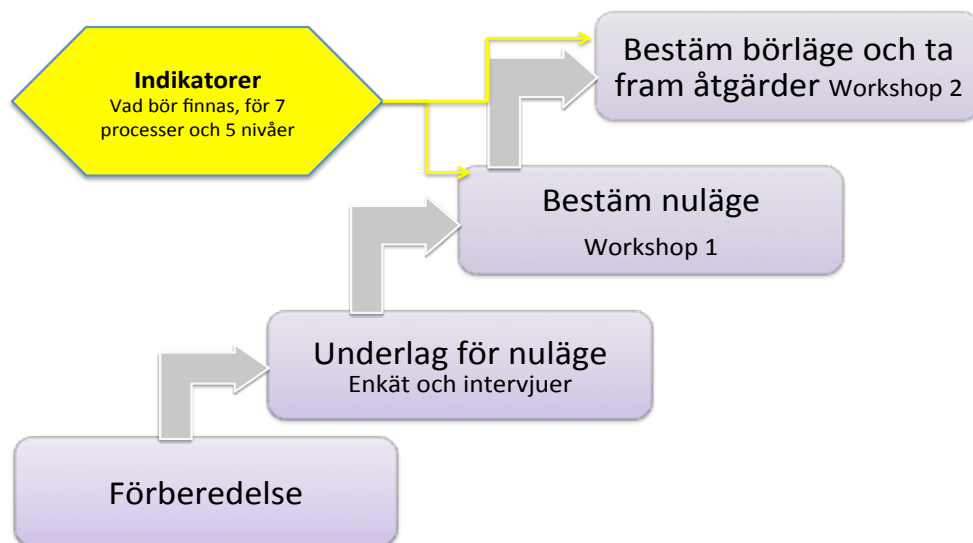
- Förbered och avgränsa
- Kom överens om nuläge
- Diskutera fram ett börläge
- Besluta om åtgärder
- Genomför åtgärder
- Följ upp

Baseline Management AB har kompletterat bilden på nästa sida med "indikatorer". (se även avsnitt 9)

För att lyckas med att utveckla projektförmågan krävs en öppenhet till förändringar och vilja att lära nytt. Styrning, ledning och administration av projekt är intensivt sammanflätad med administrationen i resten av organisationen. Projekten är beroende av bland annat ekonomisystem och HR-system, vilket gör att ledningen alltid är inblandad i utvecklingen av projektförmågan oavsett de är medvetna om det eller inte.

Baseline Management AB har tillsammans med ett antal kunder utvecklat en modell med väl definierade steg för en ökad projektförmåga. Utgångspunkten är att kunden anger takt och arbetsfördelning. Baseline kan som konsulter dela med sig av erfarenheter och delta i processer men kunden måste, utifrån sin kapacitet, ansvara för att förändringen leder till ökad projektförmåga. Därför kan vi både erbjuda;

- stöd och deltagande i processer
- utbildning så att kunden själv kan bedriva processen



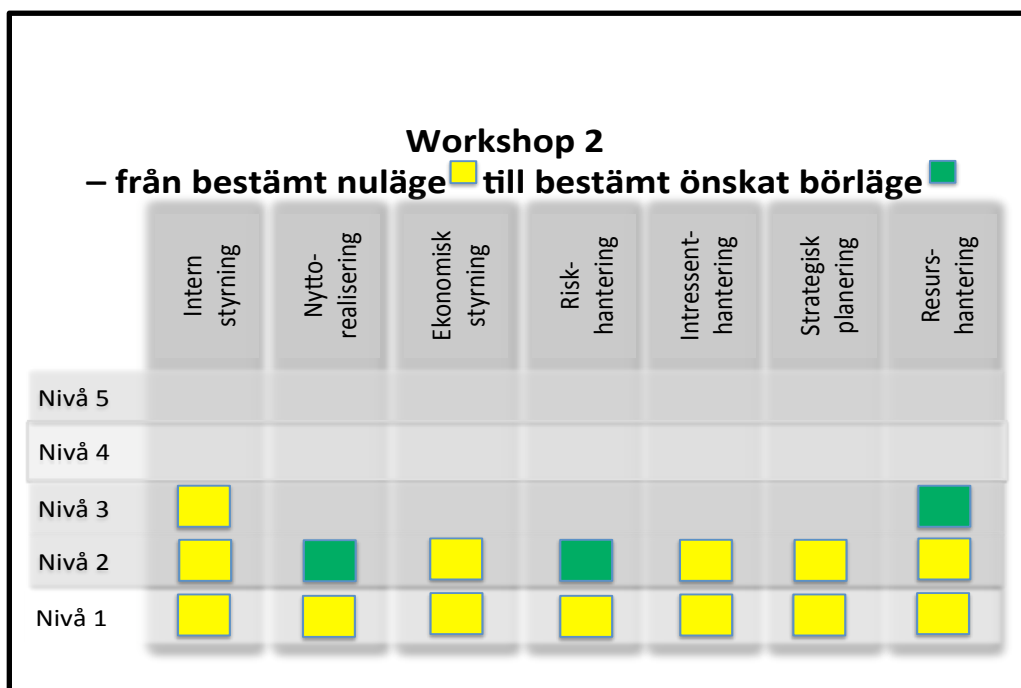
Nedan följer en detaljerad checklista för stegen i modellen. Baseline Management AB har utvecklat metoder och material för att kunna bistå.

Arbetssteg	Beskrivning av moment
nuläge	1 inledning - avgränsningar av projekttyper som omfattas. - ange system som ingår och omger projektverksamheten. - anpassa enkät mm om så behövs. - informera om metoden (sju processer och fem nivåer), arbetssteg, syfte (vad vill och tror vi att vi kan ändra?) och mål (ökad förmåga vid inom en viss tid). 2 samla fakta - enkätundersökning - djupintervjuer - arkivundersökning 3 diskutera och fastställ nuläget - beskriv och förstå fakta, skillnader i uppfattningar. - Workshop med brett deltagande kring fakta, öppna svar och indikatorer. - skapa konsensus, viktigt för effektiv utveckling.
börläge	1 prioritera processer - vilken eller vilka processer vill ni förbättra? - motivera, konkurrensläge, lätt/svårt. 2 identifiera åtgärder - finns några som är lätta att åtgärda? Starta omgående! - använd indikatorer och öppna svar för att identifiera åtgärder. 3 räkna på åtgärder - utred, inhämta kunskap och priser. - vad kostar det att inte göra något? - vem ansvarar för nytta, effekthemtagning? - räkna på kostnad (uppoffring, egen tid) och nytta.
beslut om åtgärder	Prioritering av åtgärder, sannolikt en del av verksamhetsplaneringen i ett bredare perspektiv. Vem äger beslutet och resultatet, vem är ansvarig för genomförandet projektet för att öka projektförmågan?
uppföljning	Av produkt och effekt, skall planeras och bemannas så att erfarenheter, av såväl förändringsprojektets genomförande som nyttan för organisationen, kan återbrukas.

8 Projektförmåga presenteras i ett diagram

I matrisen nedan visas ett exempel där de gula fälten anger det accepterade nuläget. Detta bygger på diskussioner som ingår i workshop 1. Vid en efterföljande workshop nummer 2 har deltagarna prioriterat var man önskar befinna sig inom en vald tidsperiod, kanske ett år.

För att ta sig från gult till grönt krävs en investering i exempelvis utbildning, ett nytt projektledningssystem eller en organisationsförändring. Dessa satsningar skall ställas mot den framtida nyttan och sedan prioriteras i den normala processen för verksamhetsplanering.



9 Indikatorer

För varje "ruta" i diagrammet finns indikatorer, situationsfaktorer, som beskriver vad som bör finnas på plats om man ligger på den nivån i aktuell process. Om organisationen exempelvis uppfattar sig ligga på nivå tre i processen intressenthantering så bör verksamhetens informationsavdelning vara delaktig i utvecklingen av processer och arbetssätt för intressenthantering.

Vi har samlat cirka 10 indikatorer per nivå och process. Indikatorerna diskuteras lämpligen vid den första workshopen, några följdfrågor;

- Är det så här?
- Är vi överens? Om inte, behöver vi vara överens?
- Är det väsentligt för oss?
- Vad gör vi åt saken, förslag till åtgärd för att bli överens?

Indikatorerna är användbara både vid diskussioner om nuläget och vart man vill nå genom ett riktat förändringsarbete.

10 Projektmognaden i Sverige sommaren 2014.

10.1 Om enkäten

Nationella projektmognadsundersökningar har genomförts sedan 2010 och resultat har presenterats i tidigare rapporter, bland annat vid Svenskt Projektforums projektverktygsdag på våren. Baseline Management använder sedan 2013 alla fem projektmognadsnivåer vid analysen, i början användes endast nivå 1, 2 och 3.

Enkäten är öppen för alla och svaren återspeglar individens enskilda uppfattning om förmågan hos den organisation som hon/han är verksam inom. Syfte är att bygga upp kunskap om läget i svensk projektverksamhet och skapa insikt kring ämnets komplexitet. Baseline Management kvalitetssäkrar svaren genom e-mail-adress eller motsvarande. Alla som har svarat på minst en process tas med i resultatet.

Enkäten ligger öppen för besvarande under hela året. Det är samma frågor för alla. I år har vi i en inledande fråga kunnat styra respondenten till rätt ägarskap; privat, statligt, eller kommunalt respektive landsting (regioner). Detta gör att vi inte behöver göra separata enkäter för olika grupper.

10.2 Rapporten

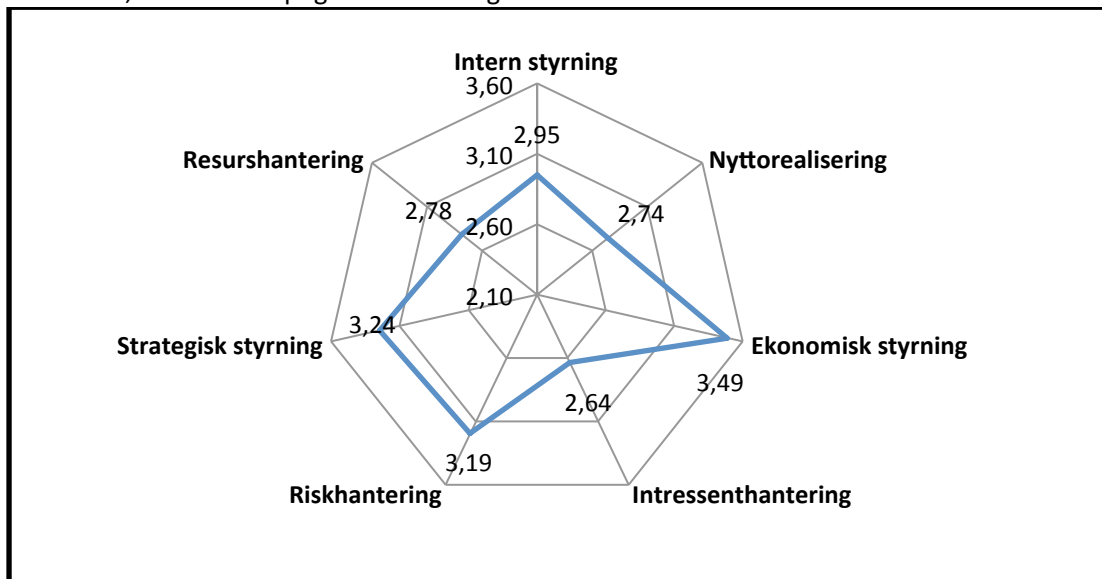
Sedan 2012 presenteras rapporten med resultat från mätningen under namnet **SPI- Svenskt Projektindex**.

2014 års enkät har många respondenter från tre kommuner/kommunala bolag och ett statligt bolag. Dessa organisationer presenteras separat på annan plats i denna rapport. (avsnitt 12) De har deltagit vid tidigare mätningar och ser SPI som ett instrument för att stödja utvecklingen av projektverksamheten. Inom uppdrag kan en enkät kompletteras med djupintervjuer vilket definitivt ger viktig information inför en workshop.

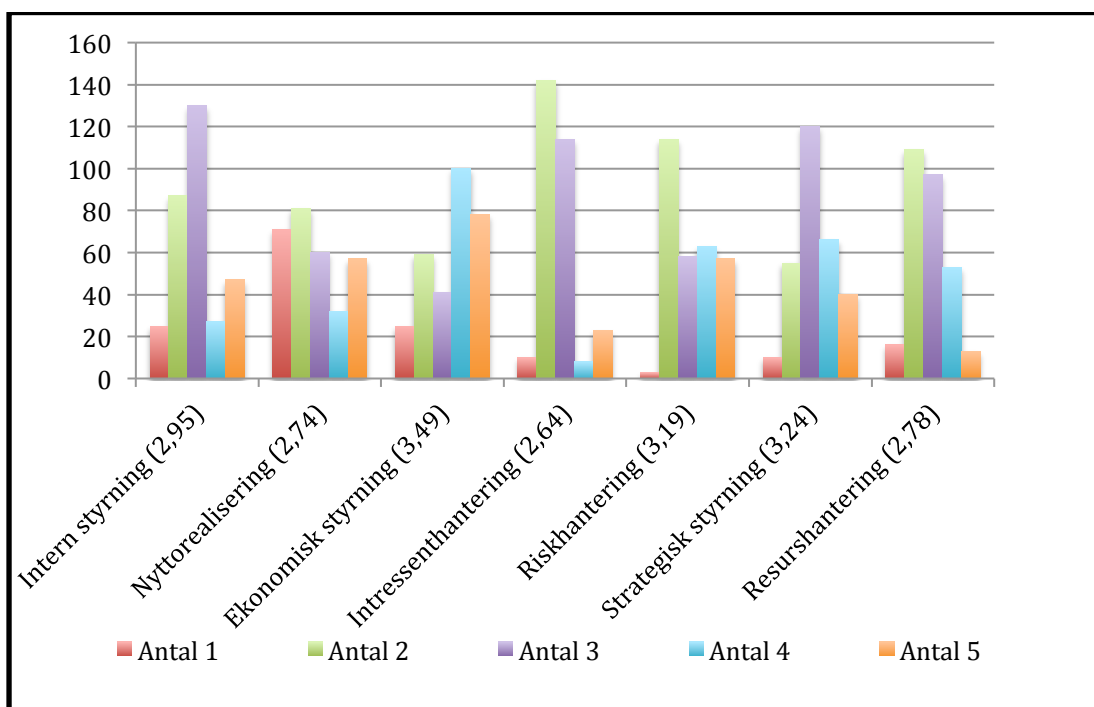
Om en organisation har önskat en egen rapport så har vi kommit överens om hur svarsgruppen skall kunna urskiljas, oftast genom en del av mailadressen. Vi har tagit bort de som inte angivit någon nivå för någon process. Endast individen vet om svaren varit uppriktiga. Baseline gör filtreringen, svaren förblir anonyma.

10.3 Resultatet

Siffrorna talar för sig själva, vi har inga anspråk att påstå något om svensk projektförmåga, utan har bara bearbetat de svar som inkommit. Totalt har 318 svar varit kvalificerade för bearbetning och resultatet, snittet återspeglas i detta diagram.



Staplarna nedan visar spridningen av motsvarande svar, nivå 1-5.

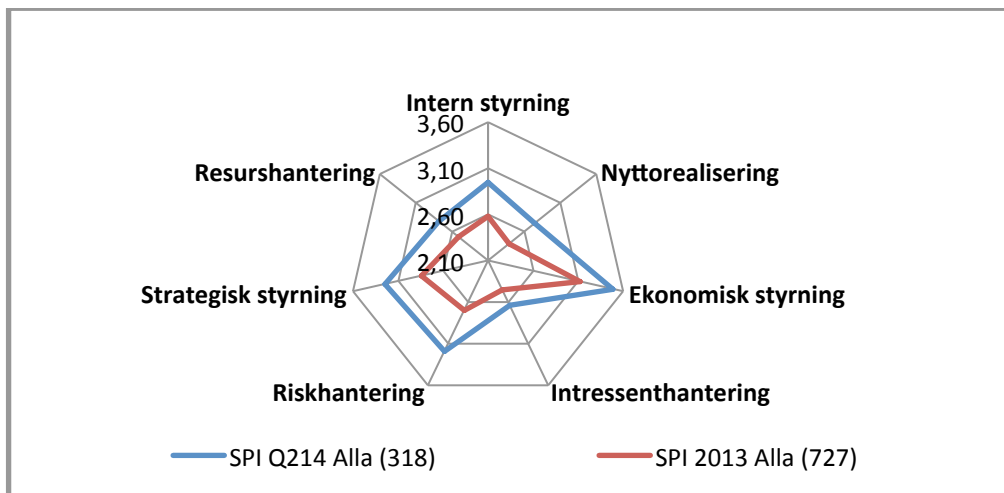


Det finns en spridning i svaren inom varje process. Exempelvis så är svaren mycket spridda inom *nyttorealiserings* medan svaren är starkt koncentrerade på nivå 2 och 3 för *intressenthandling*. Om det finns en stor spridning i svaren från respondenter inom samma organisation bör man diskutera detta vid en workshop för att komma fram till varför uppfattningarna skiljer sig åt.

10.4 Jämförelse mellan 2013 och 2014

De organisationer som återkommer kan jämföra resultatet mellan åren. Hur ser den långsiktiga utvecklingen ut, har men blivit bättre eller sämre? Har satsningarna fått en önskad effekt och vad kan man lära sig av mätningarna? Kanske är det insikten om den egna organisationens förmåga som ökat. Detta styrks då av att det andra året man gör en mätning är resultat sämre än det första året. Förklaringen ligger i att man lärt sig och insett frågans komplexitet.

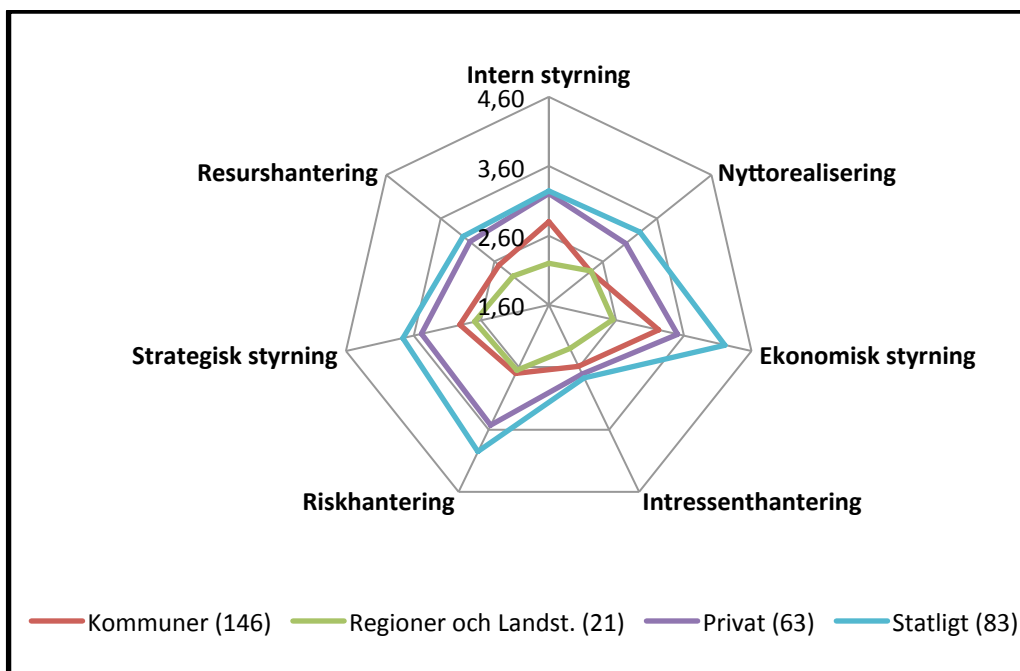
Diagrammet nedan jämför svaren från 727 svaranden under hela 2013 med svaren från de 318 som hade svarat till och med kvartal 2 år 2014. Diagrammet visar på en förbättring. Förklaringen ligger bland annat i att årets respondenter är koncentrerade till ett antal medvetna återkommande organisationer som bedrivit medvetna kampanjer för att öka projektförmågan



10.5 Jämförelse mellan olika ägargrupper

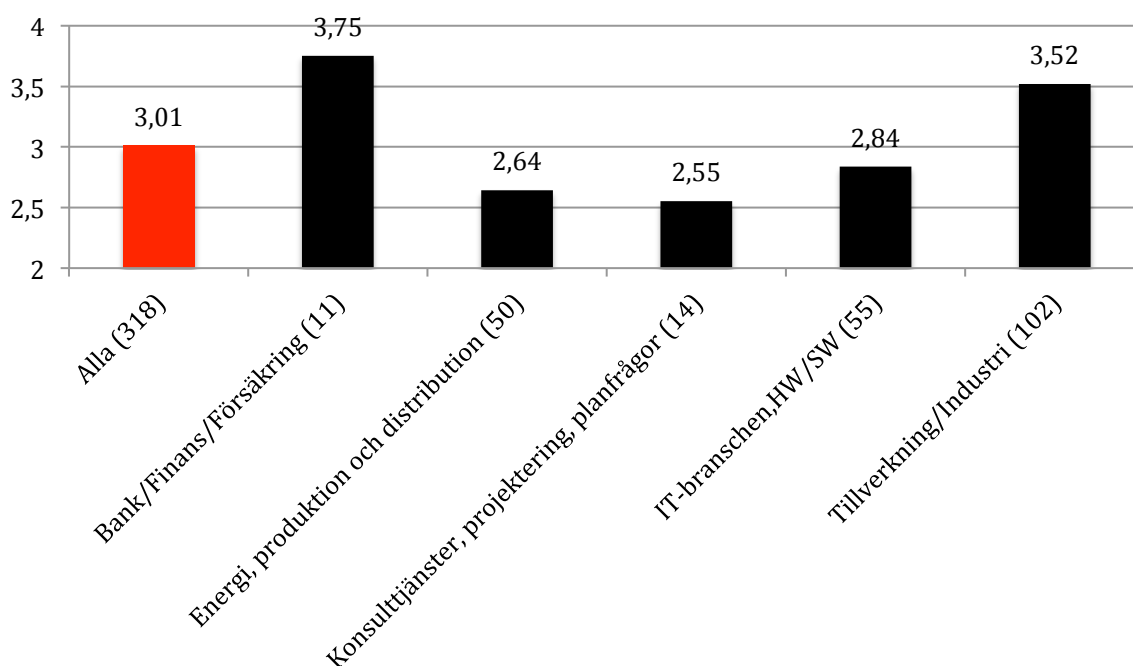
Diagrammet nedan bygger på att vi skilt ut olika ägargrupper från varandra. Med ägargrupper avser vi statligt, privat, kommunalt eller regioner&landsting. Det ger en referens för organisationer som arbetar under lika villkor, exempelvis kan den enskilda kommunen jämföra sig med det samlade svaret alla kommuner.

Framtida mätningar kommer att ge oss flera förfinade kategorier att jämföra och vi välkomnar branscher att skapa sina egna index. Vi vill åpeka att gruppen "statligt" domineras av LKAB. Skillnaderna är samma som vi redovisade för 2013.



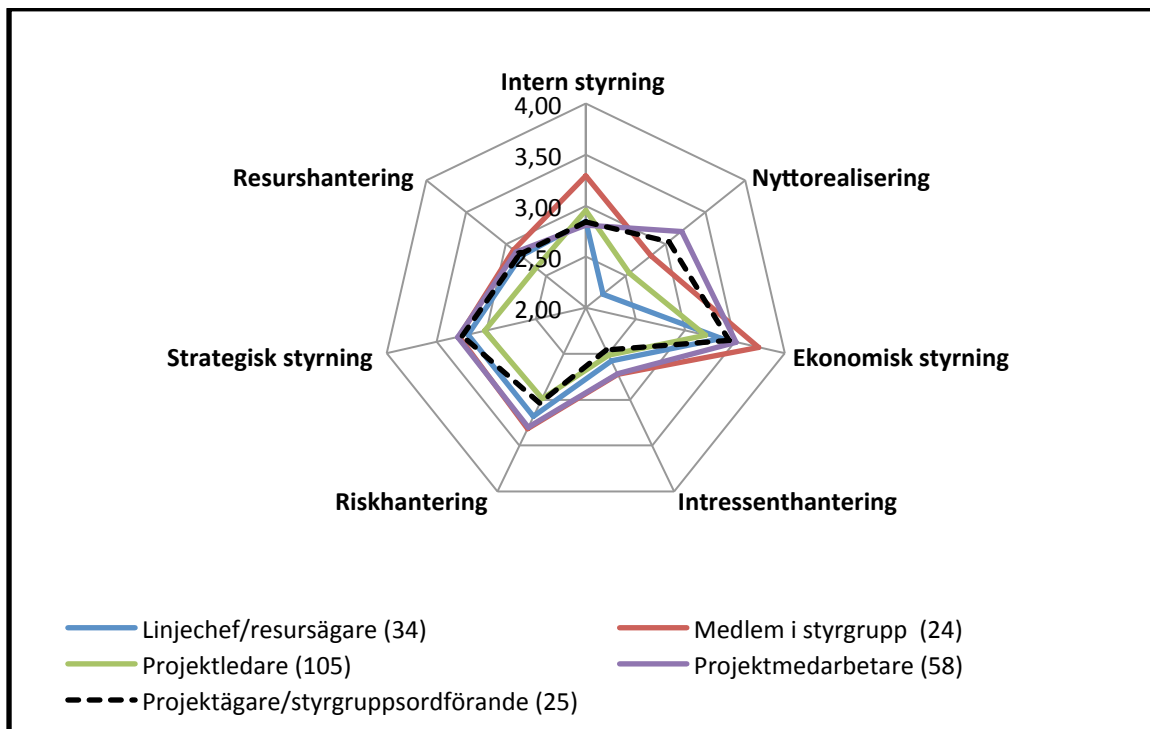
10.6 Jämförelse mellan olika branscher, SPI

Vi har skapat ett index genom att helt enkelt summera värden för de sju affärsprocesserna och sedan dividera summan med sju. Vi kallar detta värde för SPI - Svenskt Projektindex. SPI kan användas för det enskilda företaget, för bransch, roll och ägarskap. Här redovisar vi SPI för ett antal branscher.



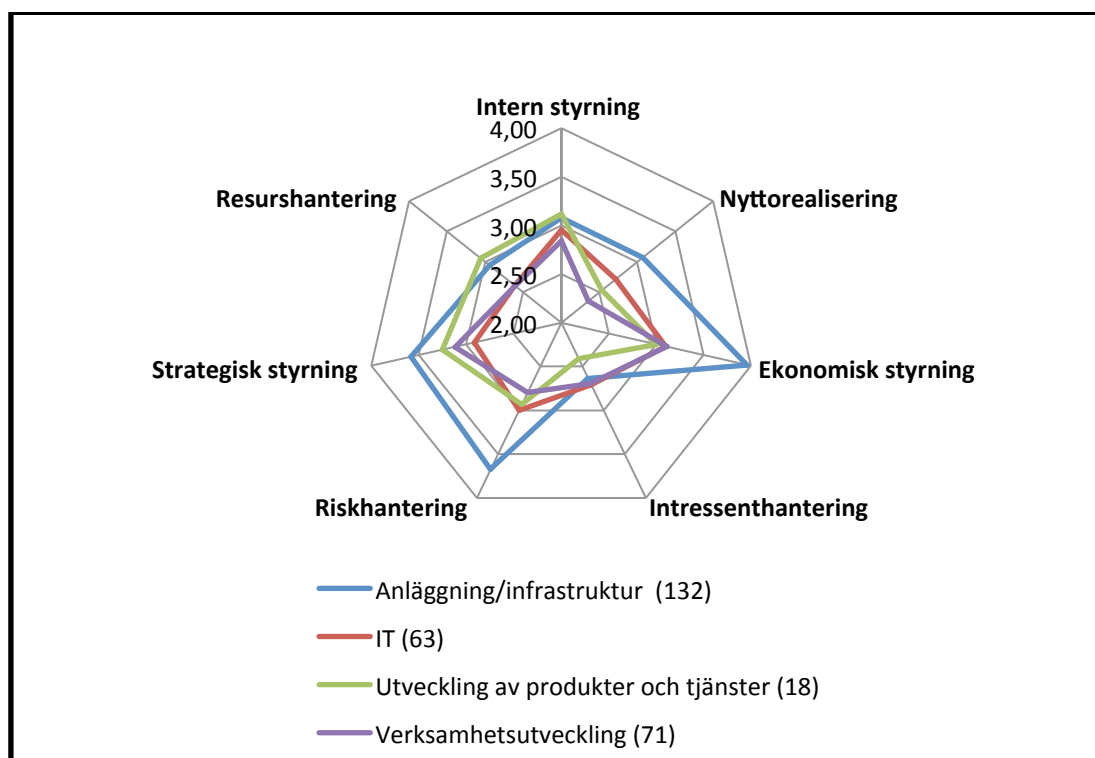
10.7 Jämförelse mellan olika roller

Olika roller i projektverksamheten skapar olika perspektiv. Det är speciellt intressant när man bedriver utvecklingen inom den egna organisationen. Vad ligger bakom de olika uppfattningarna? Om de som bestämmer tror att projektmognaden är bättre än det verkligen är så finns det en risk att satsningen inte blir effektiv. Det är kanske inte lyckat att välja åtgärd efter de som har högst uppfattning om organisationens förmåga. En stor skillnad mellan olika grupper bör alltid följas upp med en diskussion för att öka förståelsen av varandras bedömningar. Diagrammet nedan visar på stora skillnader inom processerna internt styrning och nyttorealisering.



10.8 Jämförelse mellan olika projekttyper

Den verksamhet eller organisation som spänner över flera olika projekttyper har anledning att jämföra styrkor och svagheter. Vad kan IT lära av anläggning och vad kan verksamhetsutvecklare lära sig av de som utvecklar varor och tjänster? Även om det finns många som hävdar att just deras projekt är unika så kan de alltid lära sig av att lyssna och ta intryck. Den som ansvarar för verksamheten bör verka för ett informationsutbyte i syfte att kunskapen skall delas.



10.9 Öppna svar

För varje process väljer respondenten nivå och ges sedan en möjlighet att svara på frågan

"Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår process".

Bland de öppna svaren brukar det finnas värdefulla förslag och observationer som kan komma till nytta i det fortsatta utvecklingsarbetet. När vi arbetar inom en organisation omformas en del av de öppna svaren till uppiggande inlägg vid en workshop.

Ett exempel på utlåtande kan vara;

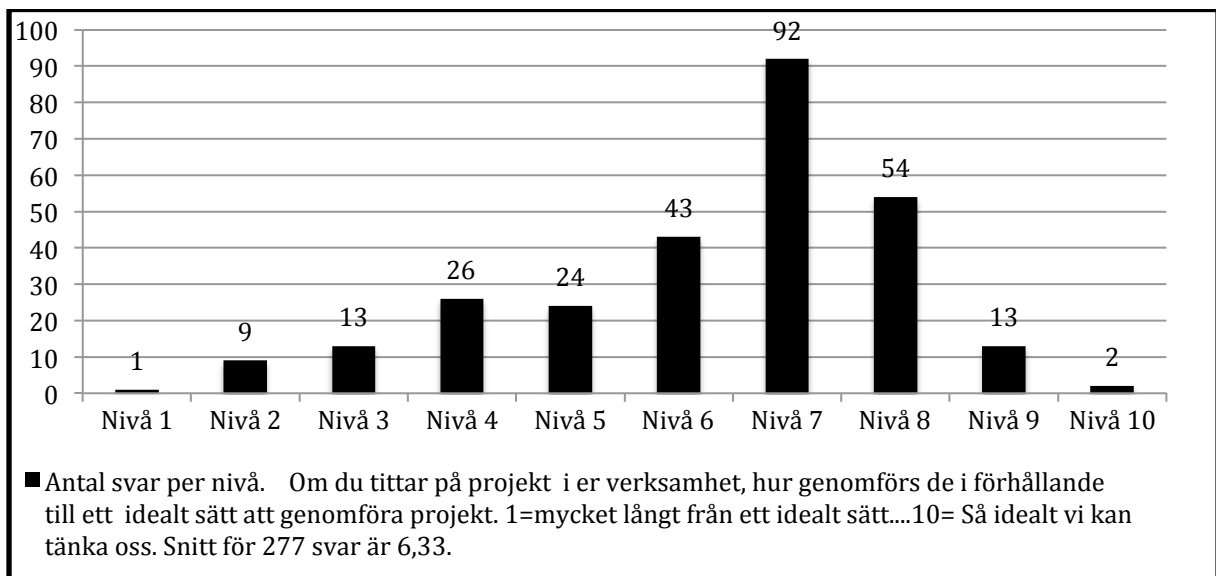
"Varför använder vi inte rutinen som vi beslutade oss för 2011?"

En sådan punkt kan leda till "en lågt hängande frukt" som det blir på gränsen till tjänstefel att inte ta ställning till. Formatet gör dessutom att avsändaren är anonym och en erfaren mötesledare ser till att det inte tappas bort.

Baseline Management har sorterat de öppna svaren per process och nivå och ur dem formulerat konkreta förslag till åtgärder. Förslagen finns med i vår verktygslåda.

10.10 Sista frågan, hur bra tycker man att det är?

I 2014 års mätning förde Baseline Management in en ny fråga kring hur man uppfattade sin organisations genomförande av projekt i relation till det ideala sättet. 277 svarade och fördelningen återges i stapeldiagrammet nedan. Snittet är 6,33.



I ett tidigare stapeldiagram (avsnitt 10.6) visade vi SPI för olika branscher och alla 318 som svarat på enkäten. Den siffran var 3,01. Just nu säger den jämförelsen inte så mycket men här finns en referens. Med fler data kan en organisation jämföra denna självskattning med de som gäller processerna eller läget i branschen.

11 Nyckeltal

För att spetsa till diskussionen behöver varje organisation sina egna nyckeltal som accepteras av många. Mätmetoden skall vara känd och transparent. Vi söker därför nyckeltal som kan illustrera verksamhetens projektförmåga. Under 2013 ställde vi en öppen fråga i enkäten:

”Vilka nyckeltal använder ni för att utveckla projektverksamheten?”

Detta genererade en stor mängd förslag, men med stor spridning. I enkäten 2014 har respondenten därför fått välja mellan en förteckning över nyckeltal som vi hämtat år 2013.

Tabellen nedan anger, i fallande ordning, de nyckeltal som valts. Antalet svar per respondent var inte begränsat.

Tiden, avvikelse mot plan	193
Ekonomi, avvikelse mot plan	186
Funktion, avvikelse mot plan	137
I vilken grad det finns en godkänd slutrapport	52
I vilken grad det finns en beslutad projektplan	48
Högre kvalitet/minskade störningar i framtiden	34
Return Of Investment (ROI)	30
Tiden mellan slutleverans och administrativt avslut	29
Antalet ändringar	19
Beläggningsgrad/timpris för våra projektledare	19
Investering per enhet	18
Förmåga att hantera projekt av en viss volym	18
Antal certifierade projektledare	18
Antal projektledar-år	7
Projektförmåga i relation till branschen	7

Nyckeltalen samspelar för det mesta, vissa är sannolikt motverkande. Att lyckas med projekt i tid kan slita ut projektledare som går in i väggen och sedan vidare i karriären inom en annan organisation. På det sättet åderlåter hen sin gamla arbetsgivare på kompetens och projektförmåga.

Vi försöker dela in nyckeltalen i följande grupper;

- nyckeltal för projektens egen effektivitet, mål, tid och funktion.
- projektens nytta för verksamheten, ROI.
- projektförmåga, möjlighet att effektivt leverera önskad projektvolym.

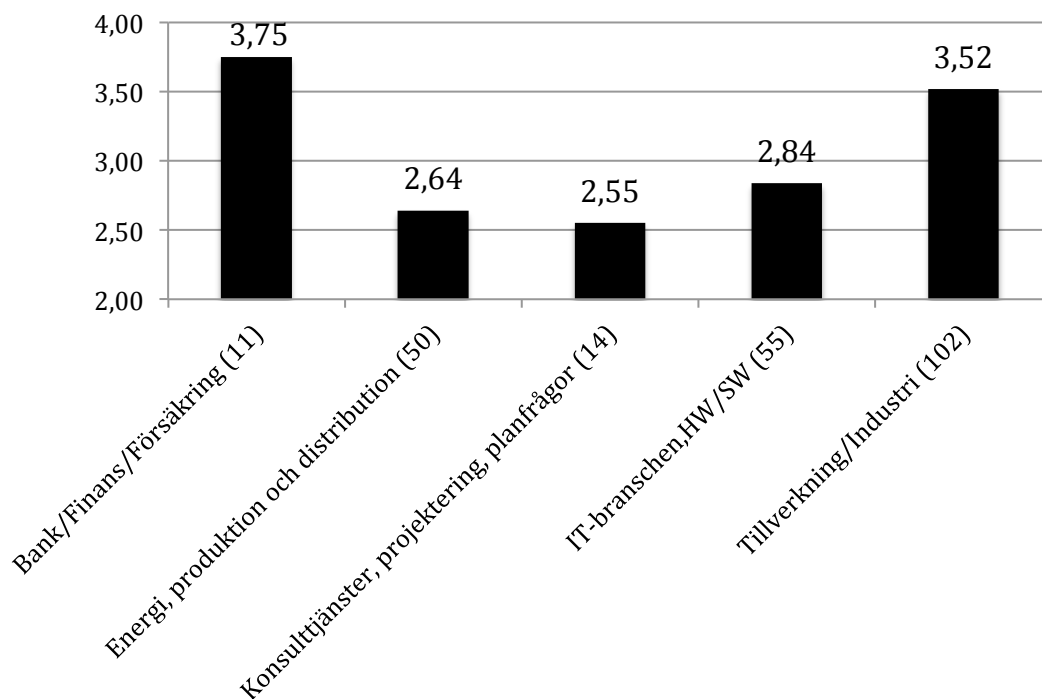
Vår hypotes är att en organisation bör testa att implementera minst ett nyckeltal inom varje grupp ovan. På Baseline Managements websida finns tre artiklar i ämnet att ladda ned.

Inom föreningen Svenskt Projektforum har ett nätverk bildats kring nyckeltal. Tanken är att utveckla gemensamma nyckeltal och mätmetoder som kan användas för jämförelse och diskussion. Även om det kan vara stimulerande att jämföra sig med marknaden så är nyckeltal framför allt ett sätt att aktivera den egna organisationen i ett kontinuerligt förbättringsarbete.

Kan SPI fungera som ett nyckeltal?

Vår förhoppning är att SPI ska kunna fungera som ett generellt index och nyckeltal. Det går att använda för företag och organisationer för att jämföra sig med sin egen bransch eller mot hela landet.

Som exempel anges i diagrammet nedan SPI2014 per 2014-06-30 för sex branscher som hade fler än 10 respondenter. Siffrorna inom parentes anger antalet respondenter. På liknande sätt har vi tidigare jämfört SPI för olika ägargrupper, till exempel, privat/statligt/kommunalt. Baseline Management presenterar SPI årligen (i december) och efter beställning.



12 Fyra organisationer som återkommit

Under våren 2014 deltog flera organisationer som varit med vid tidigare års mätningar. Fyra av dessa beställde egna rapporter vilka levererats successivt. De har då antingen beställt SPI-standardrapport eller önskat ytterligare redovisningar, sorteringar och urval. Alla har kunna använda den gemensamma enkäten som ligger öppen för besvarande under hela 2014. Ur samtliga svar har vi kunnat filtrera ut svaren från respektive beställare och därigenom levererat en dedicerad rapport. De som återkommit delar flera intressen, bland annat;

- att de bedriver en medveten intern satsning för att öka den egna projektförmågan.
- jämförelse över tiden ger viktig kunskap för framtiden.
- de önskar att flera deltar i SPI för att skapa jämförelser.
- de tar initiativ för samverkan i olika riktningar.

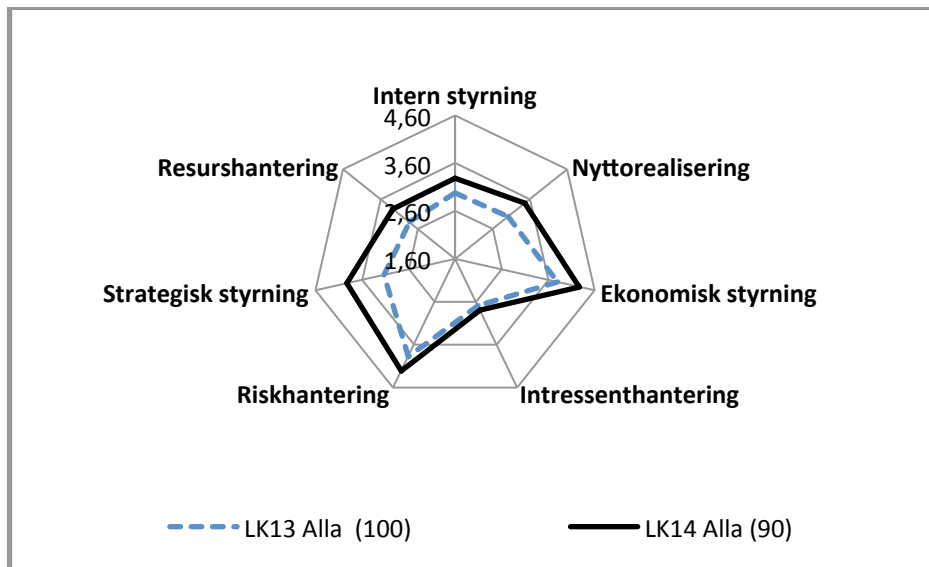
Alla understryker vikten av ett ökat deltagande i SPI för att skapa bättre referensmaterial. Baseline Management välkomnar samlade initiativ från branschorgan, SKL och regioner.

I detta avsnitt redovisar vi viktiga synpunkter och erfarenheter från fyra engagerade organisationer.

12.1 LKAB TP

LKAB's projektverksamhet domineras av gruvor, förädling, transporter och samhällsomvandling på flera orter med en stor uppsättning inblandade partners, leverantörer och kommuner. Projekten spänner över flera år och effekten, till exempel brytning från den nya nivån i Kiruna, beräknas stanna i flera decennier. Inom enheten Teknik och Affärsutveckling ligger avdelningen Projekt med cirka 100 medarbetare. Avdelningen skall framförallt leverera god projektledning, till projekt som beställs från interna kunder, på ett effektivt sätt så att god effekthemtagning uppnås. Visst stöd ges också till större projekt av strategisk natur inom IT och verksamhetsutveckling. LKAB's projektmodell sträcker sig långt in i drifttagandet av anläggningen. Utbildning och anpassningar av dessa komplicerade leveranser gör att projekten drivs i flera etapper. Eftersom TP är en integrerad del av LKAB så finns det inte ett leverantörs/kund-förhållande av klassisk modell med följande konflikter. Vid sidan av TP verkar en stark inköpsavdelning som bistår med upphandlingar och avtal.

LKAB är duktiga på projekt och har i vårt undersökningsmaterial drivit upp det sammantagna resultatet för branschen och för gruppen statligt ägda organisationer. För egen del kan LKAB glädja sig åt att läget inom samtliga processer förbättrats från 2013 till 2014, se diagrammet nedan.



Jan Lundgren är chef för TP som deltog med 100 svarande 2013 och 90 år 2014. En del av de som svarade fanns på beställarsidan och kunde bidra med sin uppfattning om hur TP bedrev projekt. LKAB bedriver en unik verksamhet med unika proportioner men anser att det är viktigt att kunna jämföra sin projektverksamhet med andra. SPI har bidragit till insikt om styrkor och svagheter lett till möjligheter att medvetet satsa och prioritera.



Ann-Helen Köhler arbetar inom TP's utvecklingsenhet och har i praktiken varit kravställare och mottagare i arbetet med SPI. Med undersökningsresultatet i hand, sin egen analys och slagkraftiga presentationer har processen drivits vidare i olika grupper. Man har kunnat jämföra och mötas för att utbyta erfarenheter mellan enheter med liknande verksamhet, till exempel enheterna för förädling och pelletstillverkning i Kiruna respektive Malmberget.

12.2 Göteborg Energi

Projekten täcker produktion och underhåll av anläggningar för distribution av värme, elektricitet och kyla. Efter en intensiv period har projektvolymerna minskat vilket påverkat projektkontorets uppgift och ansvar. I anslutning till att organisationen förändrades fanns det anledning att skapa en plattform för satsningar och utveckling.



Leif Söderwall har ansvar för ett projektkontor inom Göteborgs Energi.

Genom riktade mail till målgruppen och påminnelser efter halvtid så inkom Drygt 80 svar 2013 och något färre i år. Genom SPI har projektkontoret kunnat skapa ett engagemang och fokus hos ledningsgruppen. Göteborg Energi ser gärna att flera energiföretag engagerar sig i en målmedveten utveckling av sin projektverksamhet genom att skapa ett bra jämförelsematerial med SPI.

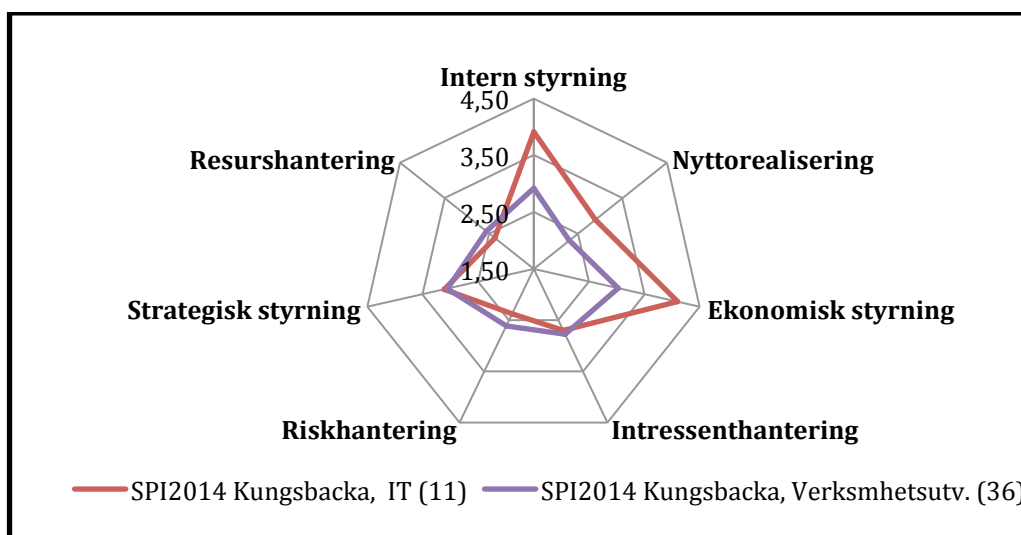
11.3 Kungsbacka Kommun

Kungsbacka är en växande kommun med 77 000 invånare.

Lisa Håkansson är projektledare med ansvar att samordna Kungsbackas deltagande i SPI 2013 och 2014. Ett drygt 60-tal svar har kommit in båda åren. Kungsbacka utsågs till årets kvalitetskommun år 2011 och vid jämförelser år 2013 framstod Kungsbackas projektmognad som högre än snittet.



Kungsbacka har valt att skicka ut enkäten till representanter från alla kommunens förvaltningar och till personer på olika befattningar. På så sätt kan Kungsbacka jämföra den självskattade projektmognaden inom olika områden. Diagrammet nedan illustrerar skillnaden mellan projekt som hanterar IT respektive verksamhetsutveckling.



Kungsbacka har en beställar-utförarmodell där Serviceförvaltning tillhandahåller intern service för kommunens verksamheter. Där finns också ett projektkontor med projektledare och projektstöd. Projektkontoret ansvarar för kommunens gemensamma projektmodell och bidrar också till utvecklingen av kommunens projektverksamhet.

Lisa Håkansson och hennes kollegor kommer med stöd av Baselines rapport att presentera resultatet av projektmognadsenkäten i olika interna forum. År 2013 gjorde Kungsbacka sin första mätning och fick då en möjlighet att jämföra olika områden internt och även externt med andra kommuner och organisationer. Då gjordes inga konkreta åtgärder. I år är Kungsbacka däremot moget att fokusera och konkretisera vad de behöver göra för att bli bättre. I Kungsbacka har många anställda genomgått en grundläggande utbildning i Kungsbackas projektstyrningsmodell. Med hjälp av SPI kan Kungsbacka se vilka områden som kommunen utveckla vidare. Exempel på områden som projektkontoret kommer att jobba med är vikten av att göra riskanalyser och metod för detta, att arbeta i styrgrupp samt nyttorealiseringsprocessen. Kungsbacka hoppas kunna få flera idéer då man senare i höst ska ha ett erfarenhetsutbyte med Göteborgs stad, som också deltagit i SPI 2013 och 2014.

12.4 Intraservice inom Göteborgs stad

Intraservice svarar för de kommungemensamma interna tjänsterna. Det innebär bl.a. drift och teknisk support av kommungemensamma system och tjänster samt leverans av administrativa tjänster inom HR-, ekonomi-, och telefoniområdet till stadens förvaltningar. Projekten har handlat om anskaffning, anpassning, och utveckling av IT-stöd och tjänster för stadens verksamheter. Från 2014 har Intraservice fått ett breddat uppdrag som innebär att vara stadens interna serviceorganisation med mer fokus på utveckling av tjänster.

Birgitta Hansson svarar för aktiviteter inom projektkontoret vid Intraservice och är särskilt intresserad av att ta reda på mer om den interna projektförmågan.



Intraservice deltog i SPI-mätningen 2013, och här skapades en första plattform att utgå ifrån. Då kunde Intraservice börja jämföra processer och olika gruppers uppfattningar och man konstaterade skillnader mellan processer, roller och kompetens. Det skapade en medvetenhet för prioritering och satsning. Diskussionen var igång!

Fler chefer har deltagit i SPI 2014 vilket skapat möjlighet till djupare analys och diskussioner. En jämförelse med SPI2013 har skapat intressanta resultat och analysen pågår. Intraservice har, som en konsekvens av SPI-undersökningen 2013, fokuserat mer på riskanalyser och har pekat på vikten av dessa. Vid årets mätning kan de konstatera att detta har haft avsedd effekt. Förmågan och intresset för riskanalyser har blivit högre och bättre.

Birgitta Hansson tycker att det är bra att kunna komma tillbaka till samma frågor för att få en bekräftelse på var förvaltningen står och sedan skapa ett underlag för att konkretisera utvecklingsarbetet. Intraservice skall bli ännu bättre på att driva och genomföra projekt! Avslutningsvis säger Birgitta att Intrasevice kommer att fortsätta satsa på kompetensutveckling inom projektarbete.

13 Skapa nytta i din organisation

Genom denna rapport har vi velat visa hur en SPI-undersökning kan leverera nytta och kraft för en effektivare utveckling av projektförmågan. Ett antal organisationer har varit med flera gånger och de har genom sitt bidrag till rapporten understrukt sitt intresse av att bygga upp en databas och bidra till att flera organisationer deltar.

Detta kan du göra, mer information finns på <http://www.baselineman.se/projektmognad>;

- svara på enkäten själv
- se till att flera i din organisation deltar
- skapa volym och beställ en standardrapport
- driv processen internt, med eller utan konsultstöd
- delta i vår endags kurs för att kunna driva processen själv
- delta i Svenskt Projektforums nätverk kring nyckeltal
- anmäl ditt intresse för löpande information till spi@baselineman.se

14 Nationell databas och forskning kring svensk projektförmåga

Data finns samlade och vi samverkar med högskolor och universitet för att bidra till forskning och utveckling inom området. Inkomna svar kan sorteras på flera sätt; år, ägarskap, verksamhet, organisation, projekttyp och roll. Olika svar kan matchas mot varandra. Öppna svar har nämnts ovan i ett eget avsnitt. Baseline verkar för akademiskt engagemang för att bland annat diskutera samband, åtgärder och effekter för att en högre projektförmåga.

15 Internationell samverkan, SPI på engelska

Baseline Management AB har under flera år underhållit kontakter med;

- de som utvecklar P3M3
- företag som certifierar konsulter som kan genomföra valideringar internationellt
- konsulter som genomför uppdrag och skriver rapporter
- relevanta nätverk

De internationella kontakterna är stimulerande och utvecklande. Vi har anpassat produkterna för den svenska marknaden och vår projektkultur. SPI är vår egen produkt med stark inspiration från hur P3M3 utvecklats för den engelskspråkiga marknaden. Vi har också en engelsk översättning av enkäten tillgänglig för den organisation som har en skandinavisk ledning och kultur men använder engelska som arbetsspråk.

16 Rapportens författare, diskussion och synpunkter



Olof Molinder har 40 års erfarenhet från projektledning i många branscher. I styrelsen för Svenskt Projektforum bidrog Olof bland annat till införande av IPMA-certifieringen och ISO 21500. Olof har arbetat med projektmognad sedan 2008. Rapporten har skrivits i nära samarbete med kollegorna inom Baseline Management AB. Bo Tonnquist har generöst berikat rapporten. Claes Hydén har genomfört intervjuer i kapitel 12.

Välkommet med synpunkter och delta i debatten skriv en rad till spi@baselineman.se.
Ring Olof Molinder, 070-635 15 94.



Baseline Management AB

Baseline Management AB är ett kunskapsföretag verksamt inom projektledning, verksamhetsutveckling och ledarskap.

Baseline Management AB består av ett nätverk med konsulter, var och en expert inom sitt område.

Konsulterna vid Baseline Management AB utbildar och föreläser, handleder och coachar, utvecklar och implementerar styrmodeller och arbetar med SPI-Svenskt Projektindex för att öka projektförmågan.