

SPI-metoden

Så fungerar det

1 Inledning	1
2 Begreppet projektverksamhet	1
3 Vem har ansvar för projektverksamheten?	2
4 SPI-Svenskt Projektindex	2
5 Mätningen och rapporten	4
6 Öka projektförmågan i steg	5
7 Nyckeltal	6
8 Tips till dig som vill sätta i gång	6
9 Nationell databas och forskning kring svensk projektförmåga	7

1 Inledning

Denna beskrivning av SPI-metoden är en nyupplaga av den text som fanns med i årsrapporten för 2016. Årsrapporten för 2017 kommer i huvudsak att beskriva det sammantagna resultatet för åren 2013-2017 och publiceras samtidigt som denna beskrivning, i början av 2018.

Projekt som arbetsform utgör en allt större del av de flesta företags och organisationers verksamhet oavsett bransch. Förmågan att hantera projekt är därför en strategisk nyckelkompetens som kontinuerligt behöver ses över och utvecklas.

Den förmågan brukar uttryckas i termen *organisationens projektmognadsgrad*. Många företag och organisationer är medvetna om vikten av en hög projektmognad. De vanligaste åtgärderna för att höja 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 inte alltid gett önskad effekt för verksamheten.

Vad skall man satsa på för att öka projektförmågan och projektmognaden?

Med en projektmognadsundersökning skapas insikt om dagens förmåga, styrkor och svagheter inom olika processer. Det skapar en plattform för att hitta åtgärder, prioritera och investera i projektverksamheten. Nyckeltal för projektförmågan stödjer sedan valet av nya åtgärder när organisationen satsar i nästa steg.

2 Begreppet projektverksamhet

Med projektverksamhet menas de personer, processer och system som behövs för att genomföra projekt. Projektverksamheten är inte en entydigt definierad och avgränsad del av verksamheten, utan varierar mellan organisationer och även över tiden. När man inleder en diskussion kring satsningar för att öka projektförmågan blir avgränsningsproblemet tydligt.

Förutom frågan om vilket förändringsarbete som skall ingå i projektverksamheten dyker ofta frågor kring de administrativa systemen upp. 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 tas på största allvar då projektens framgång och lönsamhet påverkar hela verksamheten.

För att lyckas med att utveckla projektförmågan krävs en öppenhet för 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 har ansvar för utvecklingen av projektförmågan oavsett de är medvetna om det eller inte.

3 Vem har ansvar för projektverksamheten?

Företag och organisationer som medvetet vill satsa på projektverksamheten utser ofta en person med ansvar att utveckla organisationens projektförmåga. Projektkontorsansvarig, portföljansvarig eller projektchef är vanliga roller vilka kan se mycket olika ut inom olika branscher. Detta kan, i vissa fall, bli ett sätt för ledningen att skjuta ansvaret ifrån sig.

Risken är att dessa personer upplevs obekväma av såväl projektledare, beställare och ledning. Projektledare tycker generellt att projektkontoret kräver för mycket avrapportering, medan beställare inte vill att någon "utomstående" lägger sig i deras projekt. Ledningen kan uppleva projektkontoret som en ny kravställare. Orsaken till problemen finns sannolikt att finna i en låg projektmognad och svårigheten att definiera och avgränsa vad som menas med projektverksamhet.

Men, det finns många goda exempel på organisationer där projektkontor samspelar bra och uppskattas av organisationen. Projektförmågan är ofta en god spegling av ordningen i övrigt. Ledningens engagemang är en förutsättning för en god projektförmåga.

4 SPI-Svenskt Projektindex

4.1 Bakgrund

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.

P3M3 bygger på sju processer, Baseline Management har utökat metoden med ytterligare en process, agilitet.

Projektmognaden anges i fem nivåer, se vidare nedan.

4.2 Åtta processer

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

Intern styrning	Planering och uppföljning, ändringshantering och resultatmätning.
Nyttorealiserings	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.
Hantering av osäkerheter (tidigare kallat Risk)	Hantering av risk och möjligheter, kategorisering, riskanalysmetod och planering av åtgärder/bemötanden.
Strategisk styrning	Tydlig beställarroll och tydlig koppling till strategiska mål.
Resurshantering	Definierade roller, matchning mellan behov och kompetens samt planering och uppföljning.
Agilitet	År 2016 infördes en åttonde process i SPI, Agilitet, som har som syfte att mäta hur mycket företaget eller organisationen har anammat agila arbetssätt och metoder i verksamheten.

4.3 Fem nivåer

Mognadsnivån anges i en femgradig skala baserad på internationell praxis för bedömning av processmognad. Skalan 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 formell beställning, oklar ansvarsfördelning, otydlig kommunikationsstrategi. |
| 1 | Medveten | Inga etablerade projektprocesser, otydlig ansvarsfördelning, händelser och individuella val styr arbetet, beroende av nyckelpersoner. |

Frågorna i SPI är anpassade för den svenska marknaden utifrån de erfarenheter kring hur förändringsarbete som vi på Baseline Management mött i uppdrag vi genomfört under åren.

5 Mätningen och rapporten

Nationella projektmognadsundersökningar har genomförts i Sverige sedan 2010 och resultat har presenterats i tidigare rapporter som är tillgängliga på Baseline Managements hemsida, www.baselineman.se/projektmognad.

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

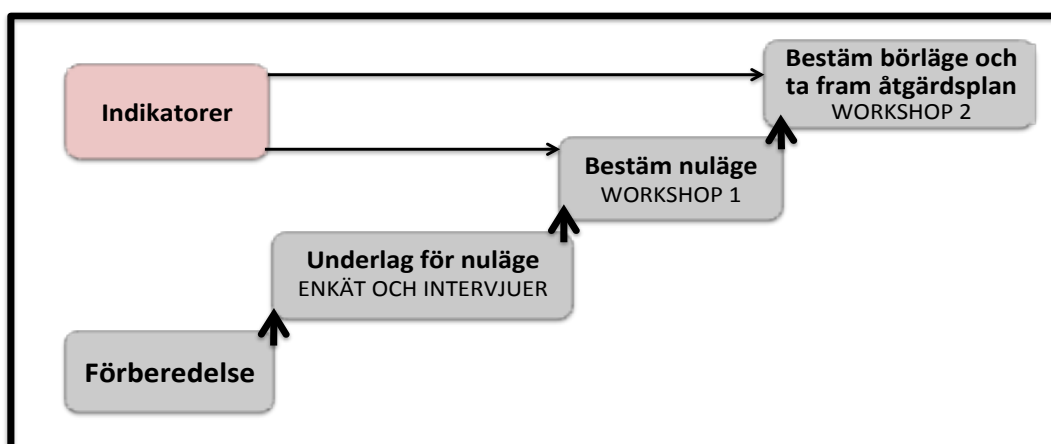
Enkäten ligger öppen för besvarande under ett helt år.

Om ett företag eller organisation önskar få en egen rapport så går det att ta fram om fler än 10 personer från samma verksamhet besvarar enkäten. Rapporter beställs hos Baseline Management. Flera organisationer har valt att beställa en skraddarsydd enkät för att underlätta besvarandet för den egna personalen.

6 Öka projektförmågan i steg

6.1 Stegen för ökad projektförmåga

För den enskilda organisationen visar SPI en väg för att öka projektförmågan. Enkäten ger en grov bild av verksamhetens projektmognad för att kunna diskutera internt och jämföra med branschsnitt. Användning av resultatet som underlag för ett förändringsarbete kräver en fördjupad och anpassad analys i den egna verksamheten. Processen för att öka en organisations projektmognad illustreras i flera steg.



Förberedelse - Definiera hur stor del av verksamheten som ska ingå, samt ta fram kriterier för att kunna selektera svar mellan olika avdelningar och roller. Informera de som ska besvara enkäten om syfte och mål med mätningen.

Grovt nuläge - Medarbetarnas uppfattning om nuläget kartläggs med en webbenkät. Kompletterande information kan även samlas in med intervjuer. Resultatet av enkätundersökningen presenteras vid ett möte.

Verkligt nuläge – Resultatet av mätningen bearbetas vid workshop 1 där mognadsgrad för varje process definieras med specifika indikatorer. Syftet är att skapa en gemensam bild av mognadsnivån.

Önskat börläge – Definiera vid en workshop 2 vilken mognadsnivå som organisationen vill vara på i respektive process och ta fram plan för förändringsarbetet. Vilka åtgärder kan prioriteras och bemannas.

Implementation - Genomför åtgärder och följ upp med en ny mätning. Efter ett eller två år kan man behöva kontrollera om åtgärderna varit effektiva.

6.2 Öppna svar

Varje respondent får en möjlighet att skriva ned sina tankar, bland annat kring vad organisationen bör ha genomfört inom ett år. Här kan beställaren ofta hitta handfasta tips som går att använda i den fortsatta utvecklingsprocessen.

6.3 Indikatorer

För varje mognadsnivå i varje process finns 10 stycken indikatorer/situationsfaktorer som beskriver vad som bör finnas på plats för att ligga på den framräknade 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.

Indikatorerna används vid workshop 1 för att säkerställa resultatet från enkäten.

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?

Vid workshop 2 som behandlar önskat börläge kan indikatorerna användas för att identifiera åtgärder för att höja projektförmågan. Dessa åtgärder blir sedan en del av organisationens verksamhetsutvecklingsprocess.

7 Nyckeltal

Under åren har Baseline Management i enkäten frågat efter vilka nyckeltal som används för att beskriva effektivitet i projektverksamheten. Svaren har varit spridda och vi kan gruppera nyckeltalen på följande sätt:

1. Grad av måluppfyllelse, i vilken grad håller projekten tid, budget eller klarar utlovad kvalitet.
2. Projektens lönsamhet, skapas önskad effekt och var det värt mödan,
3. Projektförmågan, i vilken mån vi klarar av de projekt vi önskar genomföra. SPI berör projektförmågan och det finns många sätt att mäta.

8 Tips till dig som vill sätta i gång

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>;

1. Svara på enkäten själv och beställ en individuell rapport. Det gör du i sista frågan.
2. Se till att flera i din organisation deltar
3. Få med dig några fler och beställ en startrapport
4. Skapa volym och beställ en standardrapport
5. Driv processen vidare med workshops
6. Anmäl ditt intresse för löpande information till spi@baselineman.se

9 Nationell databas och forskning kring svensk projektförmåga

Insamlade svar sedan 2013 finns nu samlade i en databas. Varje år lägger vi till de poster som legat till grund för vår årsrapport och alla de separata rapporter som vi levererat till våra uppdragsgivare. Här finns organisationer som återkommit med flera undersökningar. Luleå Tekniska Universitet (LTU) har bedrivit aktiv forskning inom organisationer som deltagit i SPI. LTU har bidragit till utveckling av teorierna kring utvecklingen av projektförmågan. Om du är intresserad av att använda databasen för en uppsats eller avhandling så ser vi fram emot en kontakt för att diskutera villkoren. Baseline Management har uppslag till frågor och ämnen.

Rapportens författare:

Olof Molinder olof.molinder@baselineman.se, 070-635 15 94.

Bo Tonnquist, bo.tonnquist@baselineman.se, 070-940 12 91

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.