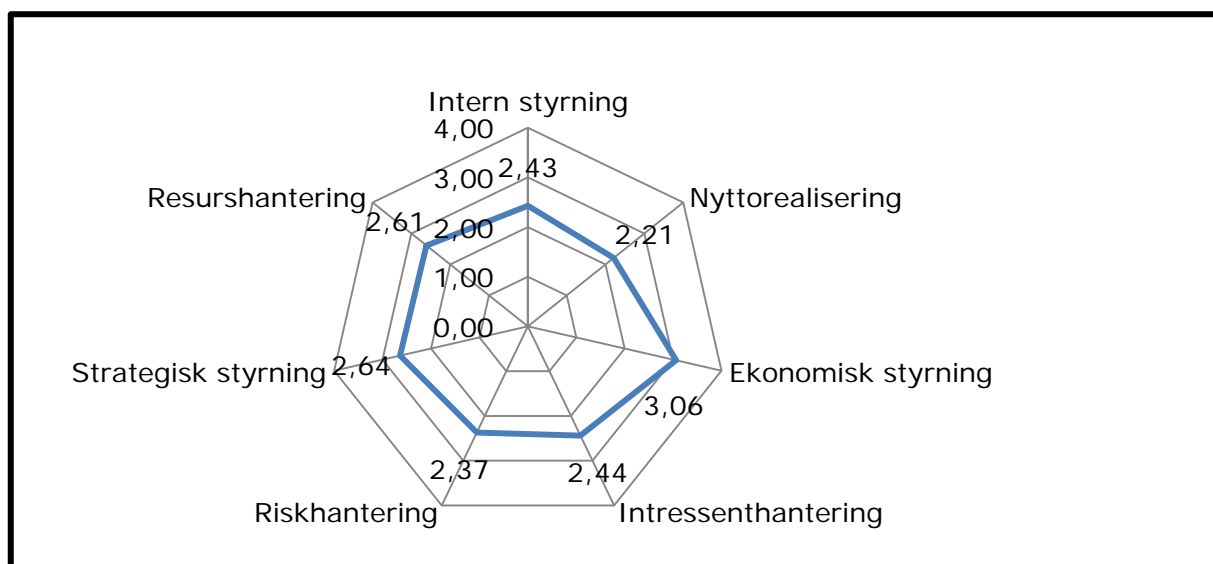


Kommunal Projekt förmåga 2013



Rapportens innehåll

1.	Projektförmåga	1
2.	SPI – Svenskt Projektindex™	1
3.	Kommunal projektförmåga 2013	2
3.1	Förberedelser	2
3.2	Svarsfrekvens mm	2
4.	Resultatet övergripande	3
4.1	Projektmognaden hos alla analyserade kommuner	3
4.2	Sambandet - hur hade de som svarat högt inom Ekonomistyrning bedömt de övriga processerna?	4
4.3	Sambandet - hur hade de som svarat lågt inom nyttorealiserings bedömt de övriga processerna?	4
4.4	Spridningen över snitten	5
5.	Resultatet fördelat mellan olika roller	6
6.	Fördelningen mellan olika typer av projekt	7
7.	Öppna svar	8
8.	Baselines kommentar	18
9.	Workshop den 6 mars	19
10.	Avslutande kommentarer	23

1. Projektförmåga

För att framgångsrikt genomföra projekt med hög kvalitet och god lönsamhet behövs duktiga projektledare och kompetenta projektgrupper. Fast det räcker inte. Även en välutbildad och erfaren projektledare har svårt att leverera ett bra resultat om förutsättningarna i organisationen saknas. Projektförmåga är beroende av en helhet. Kommunens projektverksamhet bör omfatta ledningssystem och styrsystem, metoder för analys och planering, organisationsstruktur, befattningsbeskrivningar och kompetensutveckling för personalen.

För att ligga på framkant behöver projektverksamheten hela tiden utvecklas. Den samlade kompetensen och förmågan ökas dramatiskt om man kontinuerligt återför erfarenheter från genomförda projekt, såväl lyckade som misslyckade. Baseline Management AB stödjer utvecklingen av projektverksamhet med årliga nationella projektmognadsmätningar. Resultatet av mätningar redovisas som SPI-Svenskt Projektindex™, vilket är ett måtetal som anger förmågan att genomföra projekt som får organisationen att växa. Mer information hur SPI är utformat och hur undersökningen genomförts kan rekvireras genom <http://www.baselineman.se/projektledning>.

SPI ger kommunen ett kontinuerligt stöd under många år framöver. Ni kan använda SPI som ett verktyg för att styra och vägleda utvecklingen av er projektförmåga. Utan mätning är det svårt att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete eftersom man då inte vet om prioriterade satsningar verkligen leder till förbättringar över tiden.

2. SPI – Svenskt Projektindex™

Mätetalet SPI – Svenskt Projektindex™ preciserades med frågor i en enkät. Responden kunde välja mellan fem nivåer.

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.

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.
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.
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 övergripande planering.

3. Kommunal projektförmåga 2013

Kampanjen "Kommunal Projektförmåga 2013" syftade till att förbättra stödet till kommunernas projektverksamhet. Kampanjen bestod av en enkät som ett stort antal kommuner fyllde i och en konferens den 6 mars där vi fördjupade slutsatserna från enkäten och arbetade praktisk med att gå igenom konkreta verktyg och metoder som stödjer förbättring av kommunal projektverksamhet. Resultatet av mätningen har sammanställts i denna rapport som visar på nuläget.

3.1 Förberedelser

Inledande frågor om respondenten anpassades till kommuners verksamhet och organisation.

Baseline Management har erbjudit merparten av Sveriges kommuner att svara på enkäten. Beslutsfattare har identifierats och kontaktats, dessa har hjälpt till att sprida enkäten i sina organisationer..

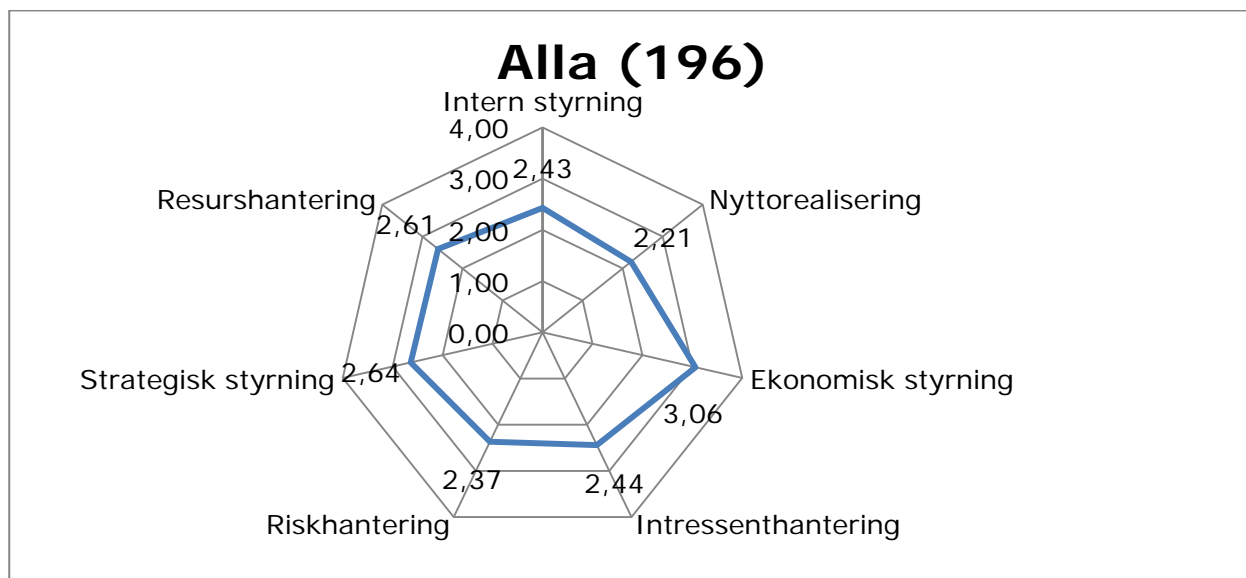
3.2 Svarefrekvens mm

Drygt 240 personer öppnade enkäten, varav 196 har avgivit svar i någon av de sju processerna. Enkäten var öppen för alla. Respondenten uppmanades att ange sin mailadress, bland annat för att kunna säkra ursprunget.

4. Resultatet övergripande

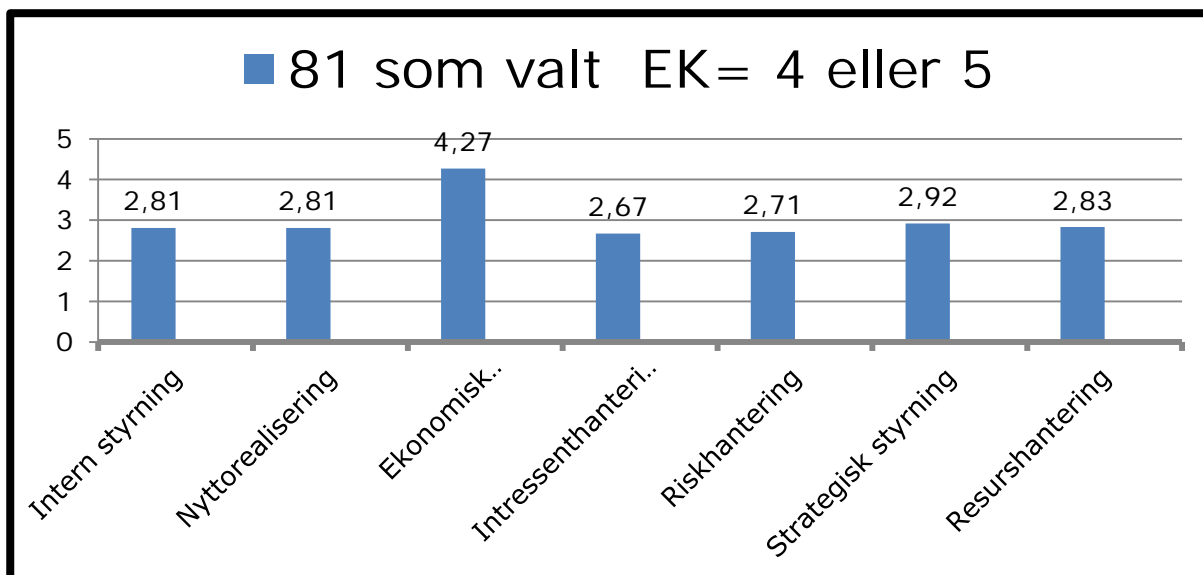
Enkätsvaren fördelades mellan de fem olika mognadsnivåerna och ett snitt redovisades för de avgivna svaren inom de sju processerna.

4.1 Projektmognaden hos alla analyserade kommuner



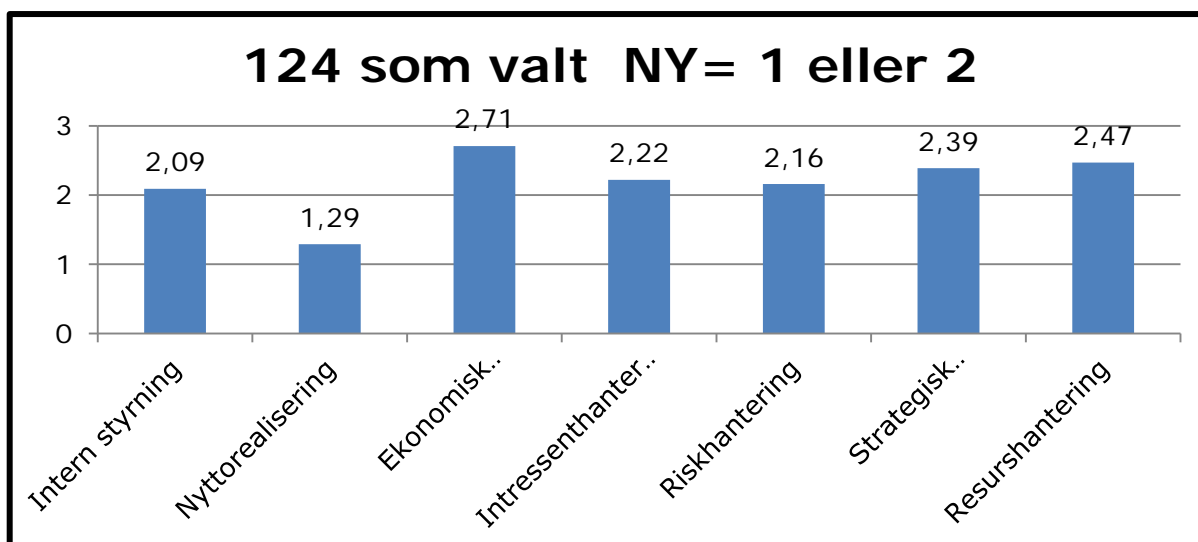
Hos Sveriges kommuner ligger strategisk- och ekonomisk styrning högst medan värdet för nyttorealiserings är lägst.

4.2 Sambandet - hur hade de som svarat högt inom Ekonomistyrning bedömt de övriga processerna?



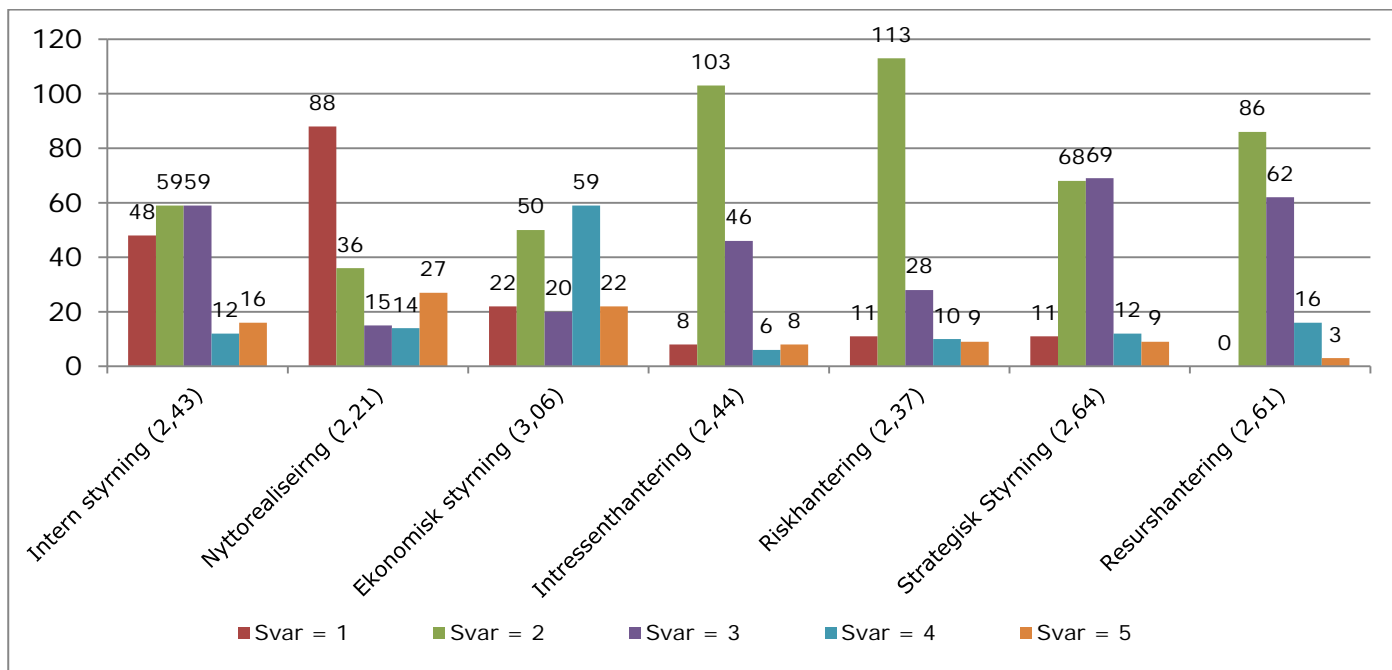
Vi ser ett högre samband med strategisk styrning än med intressenthantering och risk.

4.3 Sambandet - hur hade de som svarat lågt inom nyttorealiserings bedömt de övriga processerna?



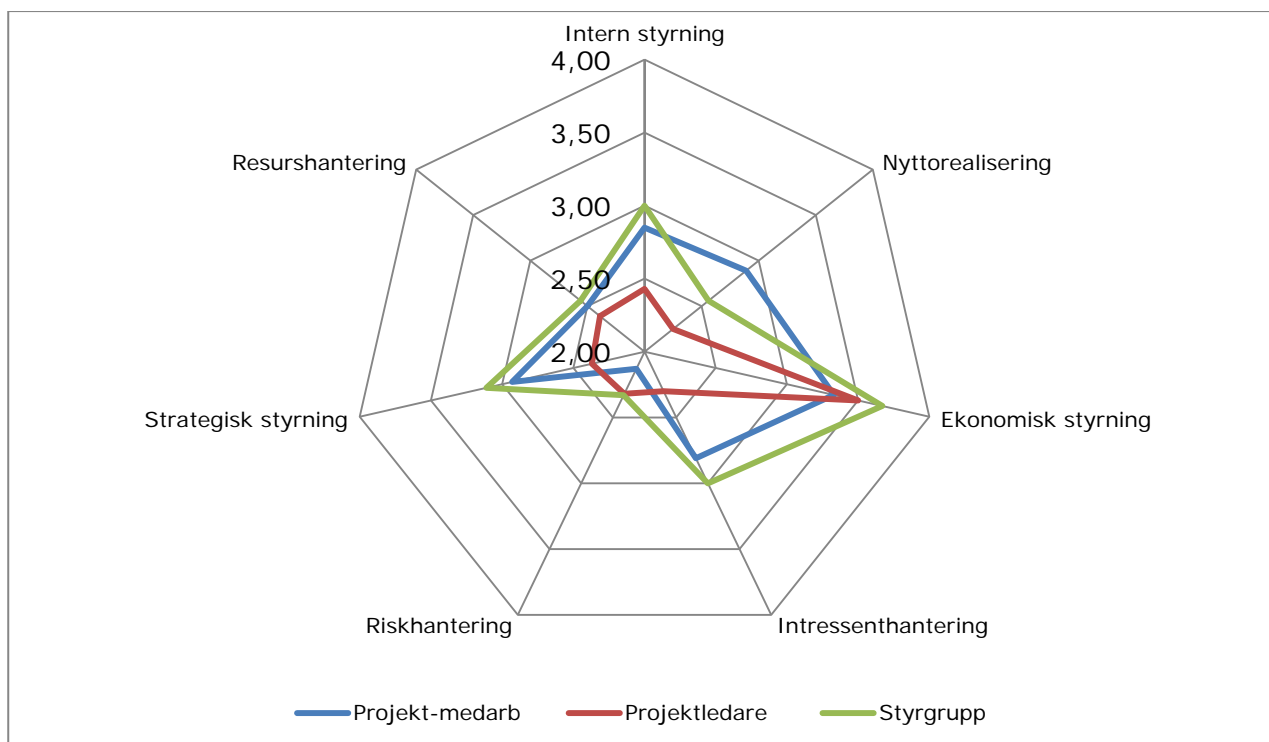
Vi ser en hög samvariation med intern styrning och det motsatta förhållandet med ekonomisk styrning. Man har kontroll över projektbudgeten men är svag på att realisera nyttan. Nyttorealiserings borde vara en "driver" för att stimulera en utveckling av alla de övriga processerna.

4.4 Spridningen över snitten



De tre processerna till vänster visar att svaren är sprida över de fem mognadsnivåerna. Fyra processer till höger visar på en god koncentration över de framräknade medeltalen. Om detta är situationen i en enskild organisation så bör en diskussion kring den gemensamma uppfattningen om nuläget i de tre vänstra processerna ta fart under en workshop.

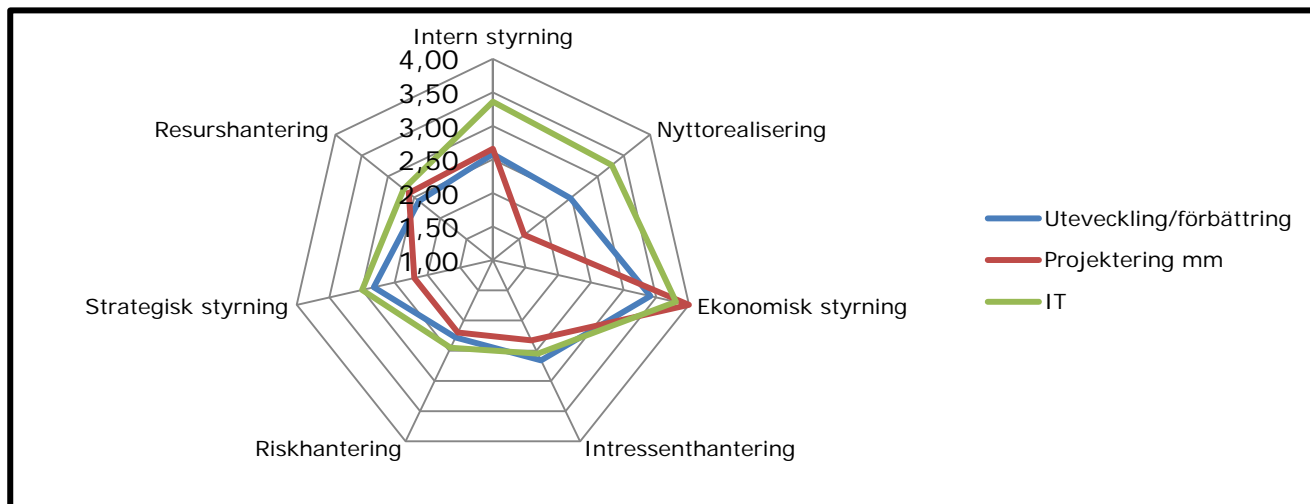
5. Resultatet fördelat mellan olika roller



I diagrammet jämförs svaren från delgrupperna projektmedarbetare, projektledare och styrgruppsmedlemmar. Projektledarna avviker radikalt inom nyttorealiseringsen och intressenthanteringen och strategisk styrning, tror de inte på projekten som de driver? Stygrupsmedlemmar ligger högt överlag men i mellanklass avseende nyttorealiserings, där ligger projektmedarbetarna bäst till.

Observera att detta visar på totalen för alla svarande och att de kommer från flera kommuner med många eller få respondenter per kommun. För varje organisation som deltar kan motsvarande redovisning presenteras och då leder detta ofrånkomligen till engagerade diskussioner.

6. Fördelningen mellan olika typer av projekt



IT-projekt ligger överlag högre än övriga projekt i undersökningen, speciellt inom intern styrning och nyttorealisering. Alla projekttyper ligger högt inom ekonomisk styrning vilket kan ge en indikation på att det vanligaste styrmedlet är budget. En kommun har en mycket differentierad projektverksamhet. I framtida samarbeten kan man jämföra samma projekttyper över olika kommungränser och sedan verka för kunskapsöverföring.

Observera att detta visar på totalen för alla svarande och att de kommer från flera kommuner med många eller få respondenter per kommun. För varje organisation som deltar kan motsvarande redovisning presenteras och då leder detta ofrånkomligen till engagerade diskussioner.

7. Öppna svar

I enkäten gavs möjlighet till att lämna öppna svar och kommentarer. Undersökningen resulterade i över 20 sidor öppna svar, här redovisas ett urval för varje process. Vår erfarenhet är att de öppna svaren innehåller många praktiska förslag som är lätta att realisera.

Fråga 1: Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår interna styrning och uppföljning av projekten:

- Vårt mål är att gräva fram de regler och rutiner som finns sedan länge och börja tillämpa dem mer konsekvent samt att komplettera där rutiner saknas
- Det finns en modell, men inte många vet att den finns eller hur den fungerar
- Införa ett projektkontor, resurskontrakt och tidskrivning liksom att komma tillrätta med att rådande projektstyrningsmodell inte används.
- Tydlig kravprofil för projektledarrollen och en tydlig projektplan.
- Övergripande utbildning till ledningen om projektstrategi. Nyckelpersoner inom förvaltningen bör ha någon form av projektledarutbildning.
- Implementera projektresultat i organisationen, lära av fällor och fel
- Att kommunen realisera projektkontor, projektforum, styrmodeller och stödfunktioner.
- Förbättrat system kring projektstöd
- Vi måste förändra kulturen till att bli projektorienterad när förändringar görs.
- Implementerat projektstödsverktyg som stödjer vår process
- Bättre mallar och system för att möjliggöra planering och uppföljning, både för enskilda projekt och för samplanering med andra projekt. Mallarna måste vara flexibla för att kunna hantera både stora och små projekt, samt olika typer av projekt.
- Få det planerade projektkontoret på plats.. Sprida kunskap om projektstyrning i organisationen.
- Alla chefer kommer att gå utbildningen i projektmodellen under våren 13
- Ha tätare möten, kommunicera projektet bättre till berörda personalgrupper
- Fått bort "stuprörstänkandet", revirtänkande och hierarkiska synsätt som många gånger motverkar utveckling. Strategisk styrning istället för operativ på förvaltningsnivå. Fått ett tydligare befolkningsperspektiv.
- Då arbetar vi samtliga med fastställda kvalitetssäkrade dokument och enligt processflödet i samtliga projekt
- Tydligare rollfördelning inom hela organisationen
- Alla börjar arbeta med projektverktyget
- Infört tidredovisning i alla projekt. Utvecklat en checklista som stämmer med projektstyrningsmodellens faser och grindar. Bättre följa upp nyttan, effekthemtagningen.
- vi har sannolikt fått vår projektmodell att genomsyra fler av våra projekt
- Utbilda nya medarbetare kontinuerligt . Fler frågor ska drivas i projektform.
- Att vår projektmetodik blir känd i hela organisationen och används vid varje projekt.
- Den projektmodell vi arbetar med i kommunen i stort är inte direkt anpassad för kommunens exploateringsprojekt
- Tydligare beställningar och budget för projekten.
- mäta måluppfyllelse och resultaten av projekten. Blev projektets resultat användbart?
- Utbildat de som sitter i styrgrupperna. Format deltagande i styrgrupper på ett mer effektivt sätt.

Fråga 2: Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår nyttorealiserings:

- Har inte upplevt att vi någon gång har pratat om nyttan, utan slutprodukten är det som gäller.
- Säkra upp nyttorealiserings genom utbildning och stödjande processer.
- Arbeta mer med effektkartläggningar och metoder för effekthemtagningar
- Tämmligen okänt begrepp för oss idag.
- Förbättrat metoderna för framtagning av effektmål, utsett effekthemtagningsansvariga och följt upp effekterna av genomförd förändring i verksamheten
- Tagit fram ambitionsnivå och en plan för att mer tydligt integrera nyttorealiserings i vår projektmodell och i vår leverans. Tydliggöra vad gör vi och vad gör kunden/verksamheten. Gråzon i nuläget. Några enstaka projekt arbetar med detta för ögonen t ex Utveckling av serviceportal .
- Att vi redan i projektdirektiv anger syfte, förväntad nytta/effekt av projektets resultat samt kunskap/metoder för att kunna mäta effekterna/nyttan.
- Skapat rutiner och mallar för detta. Börjar nog i att vi behöver skapa medvetenhet!
- Alla verksamheter arbetar med vår styrkedja, alla medarbetare har en överenskommelse baserad på en genomförandeplan
- Lokal förankring av uppsatta effektmål, eftersom det oftast är på lokal nivå effekterna ska hämtas hem.
- Svårt att mäta nytta i kulturprojekt med siffror. Subjektiva effekter men vi kan bli bättre på att diskutera dessa.
- Vi borde vara bättre på att mäta och följa upp nyttorealiserings och ha en gemensam metod för detta.
- Styra nyttan av projekt mot större övergripande mål och brister i kvalitet.
- Bättre nöjd kund index
- Nyttorealiserings är inget vi pratar om.
- Tydligare koppling så att värde kontra kostnad kan bedömas. Analys och utvärdering behöver utvecklas
- Bli bättre på att definiera nyttan tydligt samt faktiskt följa upp.
- I varje projekt måste tydliga instruktioner finnas för hur/när mätning av nyttoeffekten av projektet skall göras samt vem som ansvarar för att det utförs och till vem det skall redovisas.
- Alla projekt ska ha redovisa nyttan i förhållande till verksamhetsmålen.
- Själva begreppet nyttorealiserings används inte, vad jag vet, inom vår projektmodell. Uppföljning och utvärdering är något vi behöver bli bättre på.
- Skapa en större förståelse för begreppet "nyttorealiserings" hos beställare och styrgrupper. Definiera metoder för att mäta nytta och nyttorealiserings.
- Vi jobbar för att "Behovsanalysen" skall tänkas igenom och formuleras. Nästa steg vore att blir bättre på nyttorealiserings.
- Se upphandlingen som en strategiskt verktyg och tydliggöra detta i projektprocessen.
- Nyttorealiserings är en fråga som vi bör lyfta fram och arbeta med.
- Effekten för infrastruktur kommer när systemet är av viss storlek och kontinuitet, det krävs en viss mängd, kunskap och vilja. Effekterna uppnås inte bara av den fysiska ombyggnaden utan kräver även olika former management.

Fråga 3: Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår ekonomiska styrning:

- Säkerställt att alla projekt redovisar interna resurser som använts i respektive projekt.
- Tydliggöra ekonomi styrningen och bygga in detta på ett mer naturligt sätt i vår projektmodell.
- Införandet av "Investeringsprocessen" ställer krav på kalkylering och uppföljning
- Bättre kännedom om ekonomisk styrning och krav på uppföljning från styrgruppen
- Skapa tydlighet i roller och ansvar. Bättre uppföljning av projektens budgetar. Ekonomifunktionen bör ha processer och riktlinjer för hur projektledaren ska följa upp projektet under dess livscykel. Projektens ekonomiska styrning bör vara integrerad med styrningen av hela verksamheten.
- Vi skulle behöva referenskostnader från våra egna genomförda projekt så att det blir lättare att prognosticera planerade projekt.
- projektets nerlagda kostnader följs upp i alla projekt.
- samstämmiga rutiner för redovisning av EU-medel till förvaltande myndighet och redovisning i kommunal verksamhet. Ekonomihandbok för ekonomer är framtagen men behöver bli känd över staden.
- I projektens inledning fastställa vilka tidsinsatser som krävs av deltagarna under projekttiden. Ringa in vilka moment som bör följas upp ekonomiskt för att kunna värdera nyttan av projektets resultat. Lägga upp särskilda projektkonton.
- Koppla projektbudgetar till uppföljning. Skapa relation projekt attesträtt. Kunna behålla pengar i hela projektets livslängd, även över kalenderår
- Ha en mycket tydligare intern struktur för hur vi arbetar i förhållande till framför allt leverantörer
- Bättre kontroll/tydlighet kring de indirekta kostnader som kan uppstå till följd av verksamhetsförändringen. Tänkbar/potentiel totalkalkylen måste vara tydligare för verksamheterna.
- Vi har redan infört fria delar i budgeten för att bättre kunna följa upp ekonomin
- Jag tror att det ser mycket olika ut från projekt till projekt. Det skulle behövas en gemensam metod och mer systematik i uppföljningen.
- Den ekonomiska budget kopplad till ett exploateringsavtal med entreprenör som är beslutad av Kommunstyrelsen.
- Här behöver vi jobba på att få med den ekonomiska styrningen. I några av våra nya projekt ingår det på ett bättre sätt.
- Tydligare kopplingar till ekonomiavdelningen när det gäller ekonomisk styrning.
- Mäta all nedlagd tid på ett jämförbart sätt (mellan projekt och verksamheter). En allmänt accepterad definition av vad som ska betraktas som kostnader i projekt.
- Bättre dra nytta av erfarenheter av kostnader från genomförda projekt för att förbättra planering av nya projekt.
- Förbättra den ekonomiska uppföljningen med att även ta in tidsaspekten och kvalitén.

Fråga 4: Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår Intressenthantering:

- Hittat former för att i ett tidigt skede fånga upp slutkundens verkliga behov.
- Förbättra och underlätta kommunikationsplanen så att mer tid läggs på denna aktivitet och vid rätt tillfälle.
- Bör se över mallar för kommunikationsplan och aktiviteter. Skall vara krav att alla projekt har en kommunikationsplan.
- Förbättrat kommunikationsvägarna fram till slutkund som blir påverkade av ett projekt så att dessa inte blir förvånade över förändringarna som kommer. Att vi avslutat vårt arbete inom informationsutskick.
- Utveckla våra projektmallar för intressentanalys och kommunikationsplan
- Fler teamworksgupper med mer beslutsrätt, möjligen?
- Lyckade intressenthanteringar bör stå som goda exempel. Varför inte göra redovisningar på avdelningsmöten till exempel?
- Säkerställt att alla projekt arbetar enligt våra bästa förebilder. Vi genomför just nu två strategiska projekt kring kundnytta och kunddialog.
- kommunikationen hänger inte på projektledarens personlighet utan tillämpas i alla projekt. Några metoder finns framtagna för att hantera detta.
- Bli bättre på en löpande omvärldsbevakning när det gäller intressenter och justering i projektet vid förändringar.
- Har svårt att markera någon punkt. Vi har stöd för intressenthanteringen men den används inte konsekvent beroende på hur man arbetar med sina projekt.
- Ökad tid och förståelse för att arbeta med frågorna. Ofta räcker inte tiden till för att ta tag i dessa frågor och då är detta det första som prioriteras ned eftersom förståelsen för behovet är lågt.
- ta fram ett konsekvent angreppssätt av hantering av intressenter o hur projektet ska kommuniceras
- Intressentanalyser
- Förankring och avstämning med direktberörda verksamheter ger större möjlighet att fånga upp ev. Målgruppsanpassade kommunikationsbehov som annars kan underskattas.
- Ett strukturerat arbetssätt för att identifiera och föra dialog med intressenter.
- En tydligare gränsdragning mot central kommunikationsenhet för att förbättra kartläggning och kommunikation i projekt.
- Vi genomför inga planerings eller exploateringsprojekt utan att ha en intressent (exploatör) kopplad.
- Vi bör ta vara på de erfarenheter som kommer fram i de projekt där man jobbar med effektivt med kommunikationshantering för att få in det i alla projekt
- vi behöver utveckla kommunikationsplanerna för projekten.
- Kommunikationsarbetet kan förbättras genom kompetensutveckling av kommunikatörerna i förändringskommunikation.
- Jobba med skillnaderna i att 1. Informera, 2. Styra/marknadsföring, 3 Utbilda och lära både inåt och utåt
- Intressenter externt: Att projektledaren tillsammans med kommunikatör i början av ett projekt stämmer av i vilken grad som information och eventuell brukarmedverkan behövs/kan ge mervärde åt projektet. Internt: Hur håller vi varandra uppdaterade men inte överösta av information?! Ett ökat engagemang för Samsyn och Projektets bästa ökar chanserna att viktiga nyckelpersoner blir involverade och information når ut till berörda i organisationen för förankring och goda råd.

Fråga 5: Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår riskhantering:

- Riskanalyserna i respektive projektplan har fördjupats och analyserna följs upp på ett bättre sätt under projektens gång.
- Förtydliga och ta fram rutiner för detta i projektmodellen.
- Bygga in det som en obligatorisk arbetsuppgift som leds av projektledaren i varje projekt och som sker kontinuerligt.
- effektiv riskhantering i alla projekt ett stödmaterial för detta finna framtaget
- En tydligare ansvarsfördelning när det gäller risker och återigen löpande uppföljning och utvärdering för att ha rätt kartläggning för riskerna.
- Man tar inte denna punkt på allvar.
- Öka medvetandet inom organisationen om att denna fråga är viktig, utbildning i vad som arbetet innebär samt inför "oberoende" revisorer som kan granska ett projektinitiativ från flera vinklar.
- Eftersom jag arbetar som lokal projektledare i ett projekt är jag osäker på hur andra projekt inom vår stadsdel hanterar riskhantering.
- Förbättrad risk- och konsekvensanalys i ett tidigt skede som bygger på verksamhetskunskap/förståelse inte enbart specialistkompetens.
- Riskhantering skall genomföras enligt en centralt bestämd modell. Hur stora risker som skall bedömas extra noga samt hur ofta uppföljning skall ske måste bestämmas centralt. En stabilare projektorganisation kan säkerställa att riskhantering mm görs på ett adekvat sätt.
- Riskhantering i projekt blir ett känt begrepp, nyttan med det är tydlig och rutiner som finns används.
- Kända risker som ex överklagning av kommunala beslut är svåra att komma runt.
- riskhanteringen är inte främsta prioritering Det är sällan projekten har hör risknivå - snarare håller vi en för låg risknivå - men det gäller att hantera skattemedel så vi får nog fortsätta på en låg risknivå
- Att bli bättre på att använda oss av riskhanteringen genom hela projektet. Att hela tiden se över nya risker och åtgärder för att minska risker och konsekvenser av dessa.
- Inför en gemensam modell för riskhantering i våra projekt.
- Riskhanteringen bygger på ett personligt engagemang och närvaro. Tydliggöra detta framgångsrika sätt att riskminimera.
- Med hjälp av de erfarna i organisationen (ombud + erfarna projektledare + drift + trafik) se över i vilka skeden i våra processer som en riskbedömning är viktigast, kritiska punkter där kanske en checklista eller ett obligatoriskt riskbedömningsmöte/punkt på dagordningen ska jobbas in? Men det får inte bli en punkt som måste vara med på alla möten, då tror jag frågan urvattnas och inte tas på allvar.

Fråga 6: Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår strategiska styrning:

- Vi har infört en portföljstyrning som ett viktigt verktyg för kommunens ledningsgrupp.
- Vi bör hålla ihop våra projekt på ett bättre sätt. Ha någon form av projektkontor (business office)
- Ett projekt/uppdragskontor med uppdrag att hålla samman utvecklingsarbete samt bidra till strategisk styrning bör etableras
- Ja som sagt. Implementerat projektmodellen i förvaltningen.
- Se tidigare svar = utbildning
- en centralt beslutad styrmodell används i alla projekt, det finns tydliga rapportvägar och har koppling till högsta ledningen.
- I och med stadens nya organisation klargöra ansvar för respektive chefsnivå vid projektarbete.
- Koppla projektstyrningsmodell till styrmodell samt roller i linjeledning till roller i projektledning
- Den beslutade styrmodellen bör vara helt förankrad och användas i alla projekt, vilket i dag inte alltid sker.
- Den styrmodell som staden vill ha måste förankras och göras tillgänglig så att alternativen blir undantag som används om styrmodellen inte är tillämplig, eg om det är något annat än ett rent projekt som skall genomföras. Särskilda möten för strategisk planering måste även kunna vara arbetsmöten, inte bara möten med syfte att "se om det gick bra" och "fördela nya uppgifter". Även högre chefer måste kunna genomföra kvalificerade arbetsmöten som leder till resultat på visionär och strategisk nivå.
- Involvera projekt i styrmodellen (som i sig behöver definieras) och sedan integrera projektleveranser i verksamheternas ledningssystem.
- Se tidigare notering om dokument och processtöd
- Alla våra projekt värderas utifrån beslutade strategiska dokument,
- Vi behöver en centralt beslutad styrmodell
- Identifiera projekt som har beroenden mellan varandra, är närbesläktade, verkar mot samma mål och klustra dessa i program. Nästa steg är att få till en portföljhantering. Utvecklingsarbete sker med Högskolan i Halmstad.
- de strategiska satsningarna ligger inom ramen för politikens och förvaltningens planer. I våra genomförandeplaner beskriver målansvarig de mål som avses och hur planen ska förverkliga dessa
- Svårighet att använda mål och delmål.
- Vi måste bli bättre på att följa upp hur projekten har gått om vi har uppnått mål till rätt kostnad och kvalitet etc.
- Styrning utifrån verksamheternas mål tydliggöras för alla.
- Jag ser stora svårigheter med att ha en centralt beslutad styrmodell - våra projekt är så olika så antingen blir de strategiska målen för snäva för att gå att applicera på de enskilda projekten eller så blir målen för allmänna och kommer då inte påverka det enskilda projektet särskilt mycket. Några olika profilmål kanske bättre. "Ägarskap och kontroll i organisationen" låter som att risken är stor att tappa det personliga engagemanget, att vi arbetar som ETT gatukontor och de nya järva arbetssätten utanför ramarna. Jag tror det ligger mycket på att ledningen tar kloka strategiska beslut och att det sker i samsyn mellan avdelningarna. Förslag: Utveckla samarbetet mellan avdelningarnas ledningsgrupper!
- Det finns en central beslutsprocess och styrmodell, pga ledningsskifte arbetar vi om modellen.

Fråga 7: Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår resurshantering:

- Vi har infört någon form av resurskontrakt
- Ta fram ett gemensamt arbetssätt för resurshantering inom projekt.
- Det finns ett antal processer som kan stödja planering av projekts resurser
- Vid gemensamma samverkansprojekt med EU-finansiering behöver vi bli bättre på att se resurser som något gemensamt som kan underlätta medfinansieringen. Större samverkan och samsyn när det gäller egna resurser.
- Vi har ingen möjlighet att hantera resurser och tid i dag.
- Resurskontrakt bör vara en generell del i projektplaneringen, så att respektive linjeförstärkan förstår att de måste släppa till resurser samt att projektmedlemmarna får klara besked om vad de förväntas göra och hur lång tid detta beräknas ta.
- Jobba med resurskontrakt och tidsregistrering. Förståelse för tid inlagd i projekt
- Få någon på verksamhetsnivå att inse att om vi anger ett behov så gör vi det för att det är just ett behov
- En grundstruktur skall skapas för att hantera grundresurserna inom ett projekt. Genom dialog och samverkan kan resurserna göras kända i verksamheten. (Jämför lindholmen innovation center, gratis resurs men hur många nyttjar den?)
- Att projekt inte längre är en enmanssyssla utan det är naturligt att projektledaren är expert just på att leda projekt och att många i verksamheten deltar i arbetsgrupper som också tar fram projektleveranserna. Jag vill inte ha fler expert-projektledare.
- Vi behöver en modell för hur resurserna hanteras
- Vi bör ha tagit fram en tydlig modell för detta. I dagsläget finns sällan tid avsatt.
- beroende på vilken nivå projekten ligger finns olika modeller för resurshantering i stora projekt har alltid en central placering därmed också ansvar för resurshantering och expertis
- Strategiskt se över vilken kompetens som vi ska ha internt och vilken kompetens som vi ska handla upp av konsulter.
- Modell för resurshantering lika för alla projekt bör genomföras.
- Arr göra rätt saker i rätt ordning. Att förbättra förståelsen att projekt är en process med människor.
- Vet inte om problemet ligger i brist på rutiner för resurser. Bemanningen av projekten fungerar och konsulter anlitas i stor utsträckning för att minska belastningen på intern tid. Dock tror jag vi lurar oss i hur mycket egentligen konsulter är lösningen på vår tidsbrist. Det tar också mycket tid att administrera och hålla i konsultarbeten. Jag tror kontoret får se över om nyanställning behövs eller om vi jobbar på rätt sätt, för det är ofta den interna tiden som brister. Och se över hur vi prioriterar våra projekt. Och få mer respekt för tidplan och hur mycket tid våra projekt faktiskt tar.

Fråga 8: Hur kan projektmognadsanalysen bli ett verktyg för er fortsatta utveckling?

- Genom att chef över projektledare på socialförvaltningen antingen börjar använda sig av analysen, eller delegerar till någon annan att hålla i processen att utveckla "projektledariet" utifrån analysen.
- Den kan synliggöra för ledningen var organisationen brister på väsentliga punkter.
- Den kan hjälpa till att göra systematiska förbättringar
- 1. analyser ska leda till en rad konkreta behov (=vad) och till en rad utvecklingsåtgärder(=hur) 2. varje arbetsplats och kommun är unik och ska beaktas i alla projektsuppbyggnadsprocesser
- Vi kan använda den för att mäta hur projektmognaden utvecklas i organisationen och med det som utgångspunkt se inom vilka område vi behöver lägga ett ökat fokus.
- Skulle kunna hjälpa oss att fokusera förbättringsarbetet på det som är mest relevant men också underlätta att se helhet.
- Genom att analysera resultatet, vidta åtgärder och sedan mäta igen o se om vi blivit bättre.
- Om resultatet av detta arbete når rätt person kan vi gå igenom brister och områden för förbättring och jobba aktivt med dessa frågor och på så vis förbättra vår projektmognad.
- Utöka vår kompetens och sprida kunskapen om projektmodellen i större grad
- Det visar beredskapen för att genomföra lyckade projekt i framtiden
- Hjälpa till att tydliggöra och jämföra dagens förhållande med målsättningen
- Svarar tillräckligt många kan vi få en indikator hur organisationen behöver förbättras och var det finns brister idag.
- Känner att det är bra att göra detta kontinuerlig och känner att vi har ett bra stöd från ledningen.
- Troligtvis kan det ge stöd för grundläggande förståelse kring projekt som strategiskt verktyg för att utveckla verksamheten. Risk finns om verktyget är för avancerat att tröskel blir för hög för att påbörja en kunskap och färdighetsträning inom projekthantering.
- Den kan hjälpa oss att visualisera och bättre förstå de olika delar och dimensioner som man ska ha koll på när man ansöker, beslutar, genomför och implementerar utvecklingsprojekt.
- Lyfta projektstyrning till en annan nivå med större kontroll och bättre resultat. Kostnader, resurser och resultat kan följas upp och utvärderas. Pekar på bristen och avsaknad i vår organisation
- Möjlighet att samverka alla projekt i vår stadsdel - så alla känner till roller, riktlinjer m.m. i de olika projekten
- Bättre ta tillvara på resultat som framkommit genom projektet.
- Tydligt peka på bristerna, vi ligger så långt bak i projektmognad samtidigt som ordet överanvänds.
- Nyttigt att mäta projektmognaden, jämföra med andra organisationer, sätta upp nya utmaningar, nya mål för att öka projektmognaden i vår organisation.
- Ge oss en nulägesbild som underlag för planering av kommande steg.
- Kan utveckla den projektmodell som vi har.
- För att för alla visualisera vart vi befinner oss i mognadsfasen och därmed öka förståelsen och engagemanget för hur vi tar oss till nästa nivå.
- Kan hjälpa oss att välja vilka områden vi har mest akut behov av att förbättra
- Man måste veta VAR inom projektmognadsmodellen man är för att kunna ta fram adekvata åtgärder för att förbättra projektstyrningen

Fråga 9: Vad ser du som ert nästa steg mot högre projektmognad?

- Jag tycker att vi borde ha ett projektkontor, som driver utvecklingen av metodik och implementering av projektmodellen. Jag skulle gärna vilja var en resurs på ett sådant projektkontor och lånas ut som internkonsult/projektledare i organisationen. Man måste skapa en organisation för gemensamt lärande.
- Större krav på att kommunen ska tillämpa fastlagd projektmodell. Både på projektgruppsnivå som styrgruppsnivå och politiker.
- Mer utbildning i Botkyrkas projektmodell i alla förvaltningar samt även i hur projektarbete kan drivas generellt.
- Att bryta ner nuvarande modell och gå igenom alla delar, det som fattas och som direkt kan förbättras är intressenterna. Kanske dem kommer med när det skall göras en kommunikationsplan.
- Resursutnyttjande och effektkartläggning
- Ett etablerat projektkontor, utbildning till styrgrupper om vad som förväntas i deras roll, översyn av mallar, stöd o styrdokument
- Vi bör jobba ännu mer med att se till att vi arbetar efter beslutade projektmodeller.
- Information och fortbildning. Tydlig förväntan på att projektmodellen efterföljs och används.
- Utbildning och certifiering av en gemensam modell.
- Analys av befintliga resurser, bättre tids- och resursplanering, löpande återkoppling mot projektplanen, tydliga avslut med kunskapsöverföring.
- Vi är på rätt väg och det är bara att fortsätta och kontinuerligt förbättra vår projektmodell och kringliggande processer.
- Nyttorealiseringsen och metoderna för att mäta resultatet av projektet
- Utbilda chefer och processledare samt nyckelpersoner inom förvaltningen
- Fler standardiserade arbetsformer för projektarbete.
- Att arbeta för att implementera ett gemensamt arbetssätt när det gäller projekt som arbetsform i vår organisation.
- Att ledningen ställer krav på att vissa lämpliga uppgifter/uppdrag genomförs enligt projektstyrningsmodellen och att projektägaren, aktivt följer modellen.
- Göra omtag av projektstyrningsmodellen, utbildningen och det stöd till projektorganisationen som bör ges.
- Resursplanering, projektekonomistöd, stöd för uppföljning av avvikelser i tid etc
- Kunniga projektledare som även kan sprida kunskap i organisationen om hur man arbetar med projekt, bidrar med metoder för målstyrning etc.
- ta fram en plan för hur kommunen ska öka sin mognad
- Upprättandet av projektkontor med tydliga uppgifter. Viktigt att projektkontoret blir ett stöd som efterfrågas så att hela organisationen successivt uppnår en större projektmognad.
- Genomförande av det planerade projektkontoret
- Personer med uttalat behov att utveckla projektstyrningen. Annars går allt in i linjen hela tiden.
- Mer utbildning, även av politiker
- Ofta kommer projekten in "lite från vänster" vilket gör att de inte får de resurser de behöver. Det behöver finnas interna riktlinjer på hur ekonomin ska skötas, administration etc. Mer utbildning och information men också strategiska beslut så alla vet att detta gäller. Då kommer inte alla projekt att hitta på sin egen struktur, och förvaltningarna blir mer vana vid vad som förväntas av dem.
- Struktur är viktigt men även förståelse för vikten av projekt, det vill säga att

projektmedlemmarna förstår vikten av att prioritera centrala projekt före annan verksamhet i syfte att få en bättre arbetssituation på sikt. Det senare åstadkommer vi bara om chefer på alla nivåer har samma inställning.

- Intressera högre chefer i kommunen att använda sig av projektarbete i större omfattning och utbilda lämpliga personer inom området.
- Överbrygga sektorstänkandet och hierarkier.
- Att skilja på projekt och utvecklingsarbete som t ex kvalitetsledning. Skapa en professionell projektledarroll som är expert på att leda projekt.
- Fortsatt arbete med projektmodellen
- Fastigheter håller just nu på med ett genomgripande arbete kring vår projektprocess för att ytterligare stärka utförandet av våra byggprojekt. Det arbetet kommer bli att medföra ett bättre och tydligare arbetssätt och resultera i en högre projektmognad.
- Tydliggöra roll för styrgrupp. Tydliggöra nyttjandet/finansiering av interna resurser i projekt.
- Projektmodellen är fastställd - en läs och tänkvana enligt modellen tar tid att implementera. Den måste arbetas in.
- Att alla börjar arbeta i den gemensamma modell och i det gemensamma verktyg som finns framtaget
- Förenkla modellen, utbilda och använda frekvent
- Ta vara på de erfarenheter vi har från de projekt vi har idag. Se vilka delar som behöver en tydligare styrning
- Tydlighet betr. uppdrag och mål och engagemang från chefer och ledare
- Bättre uppföljning av effektmålen, nyttorealiserings, återkoppla erfarenheter, skapa en lärande organisation.
- Utbilda fler i projektmodellen. Förankring på central nivå.
- Initiativ från ledningshåll för att ställa krav på att projektmodellen ska användas i SAMTLIGA projekt. Endast då kommer vi komma framåt. Det behöver även stolpas upp ordentligt (och efterföljas) vad som är ett projekt och inte. I dagsläget kallas allt projekt men väldigt få av dessa "projekt" drivs som projekt.
- Fortsatt utbildning för alla i en och samma enhetliga projektstyrningsmodell.
- Vi behöver sätta oss ner och diskutera hur vi styr projekt och hur vi arbetar i projekt. Jag saknar specifikt att det ibland känns som att nyttan av projektet rinner ut i sanden.
- Mer kunskap om våra olika verksamheter. Mer spridning av vår egna projektmodell och tydligare koppling till strategiska planer och policys.
- Tydligare styrning att använda framtagna modeller för projektledning.
- Införande av projektstyrningsverktyg
- Utbildning och kontroll. Striktare styrning, tvinga alla att följa projektmodellen.
- Vi jobbar i dagsläget med våra processer och är på god väg att ta fram de dokument, mallar och regler som vi behöver.
- Bli mer hands-on, Ta tag i de faktiska problemen i projekten och utifrån dessa se hur vi behöver förändra vårt arbete. Var finns störst frustration i hur vi jobbar/de största riskerna för våra projekt.
- Vi ha anställt en projektchef som ska utveckla vår projektkultur och projektmognad
- Att våra projektdeltagare på alla nivåer skall erhålla realistiska förutsättningar (tid, kunskap, förankring) när de blir utsedda att arbeta i ett projekt.
- Vi ska införa ett kommungemensamt projekt- och portföljhanteringssystem under 2013. Det ska ge ett ökat stöd för projekthanteringen och är nästa steg efter det att vi införde en kommungemensam projektmodell 2010.

Övriga kommentarer, samarbetsområden för kommuner.

- Kommuner och Region Halland har en gemensam projektmodell som börjar införas. Vi har start upp en förstudie för att se om vi ska ha ett gemensam projektplats...
- Gemensamma projekt är en mycket bra plattform för lärande
- Det finns en brist på kunskap om EU och hur man kan få resurser därifrån till sina projekt. Ju fler vi är desto mer kan vi hitta synergi och få ett större utfall på våra ansökningar.
- Utveckla förståelse om samverkansvinster samt samverkansstrategier inom kommunen. Riv de vattentäta skotten....
- Utvärdera kommunala projektstyrningsmodeller som innehåller det som efterfrågas. Erbjud Färdig modell med stöd och mallar därtill samt utbildningar som vänder sig till chefer och projektledare.
- Vissa processer inbegriper politiker och då blir processen lite mer annorlunda
- Öka förmågan till benchmarking, vi är synnerligen dåliga på det. Vi diskuterar införande av lagringslösningar som grannkommuner haft i 8år när vi genom ett telefonsamtal kan konstatera kostnadsbesparingar i miljonbelopp per år. Samma sak inom välfärden, vi sätter inte in centrala lösningar för planering som inom andra kommuner visat sig synnerligen effektiva. Vi måste bli bättre på att bestämma struktur och system centralt, medans arbetssätt och undantag kan skötas lokalt i verksamheterna. Det handlar om att ge medborgaren maximal service per skattekrona, inte om att verksamheterna tycker att det är roligt att få ha självbestämmande.
- Jag tror att många kommuner gör "expert-projekt" och gemensamt för oss alla är att effekten i verksamheten blir liten när projektledaren inte finns kvar för att se till att det nya kunskaperna/arbetssättet eller vad det nu är verkligen används. Ledningen tar inte ansvar för att integrera projektleveranser i ledningssystemet.
- det är bra att samarbeta med andra kommuner.
- Skilja på projektering och planering. Skilja på samhällssystem och mekaniska system.

8. Baselines kommentar

Läget och de jämförande diagrammen i denna rapport, samt svaren på de öppna frågorna utgör en intressant underlag för en diskussion om nuläget i svenska kommuners projektverksamhet. För ett fortsatt effektivt utvecklingsarbete krävs en gemensam uppfattning om nuläget. Eftersom detta är den första undersökningen som vi gjort hos svenska kommuner är det sannolikt att många av skillnaderna beror på olika tolkningar av begrepp och detta kan redas ut och dokumenteras bättre. Det kan vidare vara så att kunskapsnivån är olika vilket bör mötas med information, utbildning och träning.

För beskrivning av undersökningsmetoden och frågor kring processer och nivåer hänvisar vi till [SPI - Svenskt Projektindex™](#).

9. Workshop den 6 mars

Den sjätte mars samlades representanter för de aktiva kommunerna vid en workshop i Stockholm. Här redovisas ett kort sammandrag. Vänd dig till oss om du vill ha mer dokumentation.



Från Baseline Management hälsade Nils Lindell välkommen. Bo Tonnquist presenterade SPI-Svenskt Projektindex™ och grunderna för undersökningens processer och nivåer. Olof Molinder gick igenom resultatet vilket presenterats ovan i denna rapport.

Länk till en film som presentation av SPI – svenskt Projektindex™ finns på Baseline Managements hemsida.

Per Skogh från Telge berättade om visualisering och lean. Han avslutade med att bjuda in till en diskussion enligt nedan.

Frågor

- - Hur förankrar man ett PMO i en diversifierad verksamhet?
- - Vad är nyttan/nyttorna med ett PMO inom kommunal verksamhet?
- - Hur visualiserar man bäst dessa nyttor för ledning, chefer och medarbetare?

Svar och diskussion

- 1 Top-Down, Ledningen måste stödja och heja på
- 2 Visa på KPI-er som ger vinst och kapar nytta på sista raden
Visa att del lönar sig att samordna inom och mellan kommuner
Stöd och lyft fram bra former och coacher/ledare
Ordning och reda
Jämför och testa nyckeltal
- 3 Öppenhet och transparens

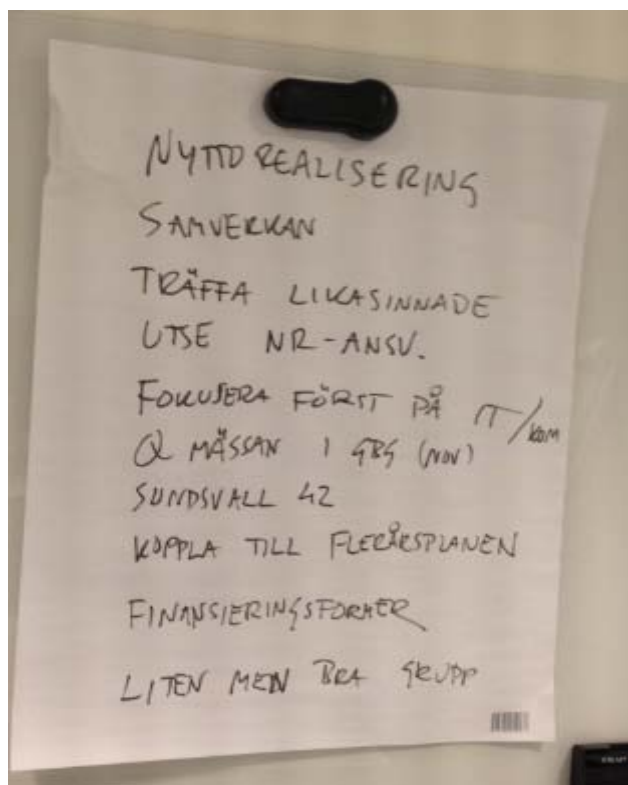
Som extern talare nummer två berättade Anna Pegelow från e-delegationen om deras arbete och material kring nyttorealiserings. Anna bjöd in till en diskussion med sin avslutande bild och vi har klippt in ett gruppsvar.

Diskussionsövning

- Hur uppfattar du Nyttorealiserings som koncept ur ett kommunperspektiv? (och varför)
- Vilka specifika problem finns inom kommunerna att realisera nyttor?
- Hur hänger nyttorealiserings och riskhantering ihop?
- Vad kan man börja med att göra (idag) för att påskynda arbetet med nyttorealiserings?
- Hur kommer ökad samverkan över förvaltningsgränserna att påverka att påverka kommunernas arbete med nyttorealiserings?









E-delegationen



Sista talare var Örjan Scheller från Sentensia AB. Han berättade om sina erfarenheter från flera kommuner och den senaste som handlade om en sammanslagning av IT-avdelningarna i Oxelösund och Nyköping. Diskussionen sammanfattas nedan

Frågor till WS 3


20130305
Örjan Scheller
0733-21 0530
orjan.scheller@sentensia.se
www.sentensia.se

-  Skillnad på samverkan internt och mellan kommuner?
-  Råd till mindre kommuner som vill arbeta med projekt?
-  Vad krävs för projektstyrning för lyckad samverkan mellan kommuner?
-  Ämnen för samverkan 2013?
-  Vad stoppar oss?

Det finns ett akut behov av samverkan.

Många små kommuner har liknande och många verksamheter

Den egna kommunen ha rätt starkt varumärke inom den egna kommunen

Systemsamverkan är ett måste för en vettig ekonomi

Bolagiseringar kommer upp och detta påverkar upphandlingar

Utbyte av tjänster förekommer mer eller mindre formellt

Hur hantera kommunerna olika invånarantal och styrkor

Stabil eller ombytlig majoritet

Samordna val av modell och system, för projekt och allt annat

Lär aktivt av varandra

Kulturskillnader finns inom en kommun och mellan kommuner. Ha med dessa på agendan och kom över dem!

Vad kan vi lära av de som samverkat med framgång (och av de som misslyckats)

Boka möten direkt, ta upp kalendern!

Prioritera en eller två viktiga processer, där vi är svaga

10. Avslutande kommentarer

Dagen avslutades med en öppen diskussion kring intresset att upprepa undersökningen. Det är viktigt att finna ett organ som är baserat i den kommunala verksamheten och öka intresset från gemensamma organisationer typ SKL och etablerade samarbetsorgan.

- Distribuera rapporten till alla som borde beröras
- delta KomMIT, Kvalitetsmässan och Sundsvall 42

Baseline Management AB kommer att skicka skraddarsydd rapport till Göteborg, Kungsbacka och Huddinge enligt överenskommelse.

Vidare informerades om möjligheterna att delta i den nationella undersökningen SPI2013. KOMMUN2013 kommer sannolikt att bakas in i det resultatet och en redovisning är planerad att ske vid Projektverktygsdagen den 29 maj 2013.

För det fortsatta förändringsarbetet inom kommunen så rekommenderas stegen;

- nulägesworkshop
- börlägesworkshop
- identifiering och prioritering av åtgärder