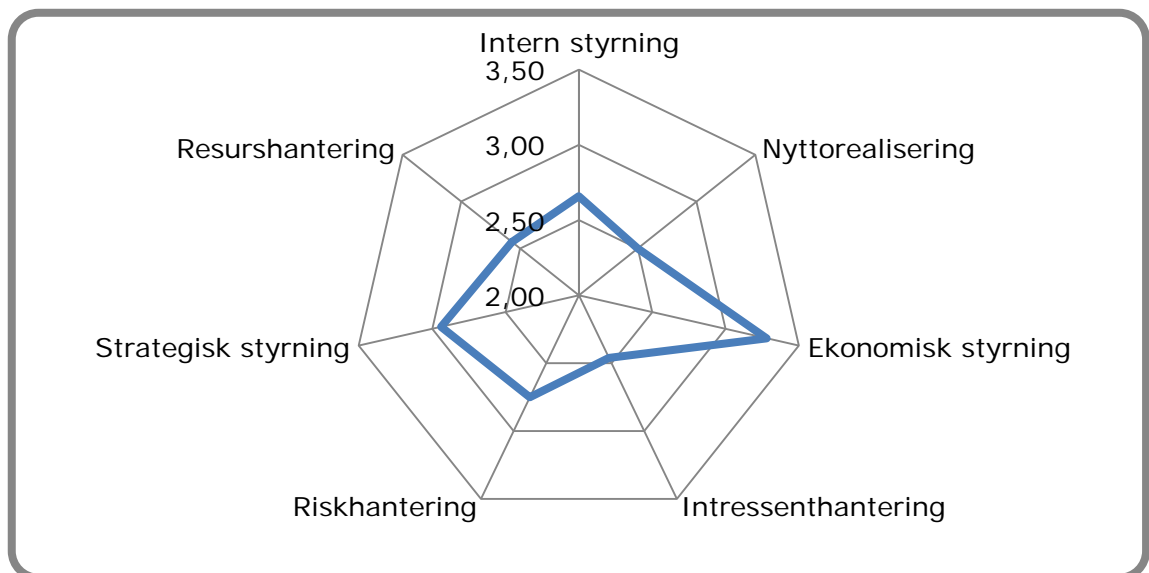


# SPI

SVENSKT PROJEKTINDEX™

## Delrapport, Juni 2013

### Svensk Projektmyndighet



## Rapportens innehåll

1.	Förord	1
2.	Rapportens struktur	1
3.	SPI – Svenskt Projektindex™	2
4.	Svensk projektförmåga, juni 2013	4
4.1	Total för samtliga respondenter	4
4.2	Jämförelser med tidigare år	5
4.3	Fördelningen efter branscher	6
4.4	Fördelningen efter projekttyp	7
4.5	Resultatet fördelat mellan olika roller	7
4.6	Fördelningen efter omsättning	9
4.7	Fördelningen efter ägarskap	10
4.8	Öppna svar, nyckeltal	11
5.	Populationer och bearbetning	13
6.	Hur kan man gå vidare?	13

## 1. Förord

Detta är fjärde året projektmognaden i svenska organisationer och företag analyseras.

År 2013 lanserade Baseline Management mätetalet SPI-Svenskt Projektindex™ som är anpassat till svensk marknad och svenska projektbegrepp. SPI är inspirerat av projektmognadsanalysen P3M3 från Cabinet Office i Storbritannien.

Vid Svenskt Projektforums projektverktygsdag den 29 maj presenterades resultatet av årets undersökning för första gången. Resultatet baseras på 570 respondenter som besvarat enkäten SPI2013 samt ett antal företagsspecifika undersökningar som genomförts under året. Senare i år kommer Baseline Management publicera en till rapport som även täcker de mätningar som är gjorda efter maj.

I årets nationella undersökning har antalet nivåer, som projektmognaden mäts mot, ökat från tre till fem, detta för att likna de undersökningar som görs internt i organisationer och företag.

## 2. Rapportens struktur

SPI - Svenskt ProjektIndex™ är ett jämförelsetal där den enskilda organisationen kan se hur man ligger till i förhållande till andra.

I rapportens tredje kapitel redovisas en kort bakgrund samt de processer och nivåer som respondenterna tagit ställning till. I det fjärde kapitlet redovisas resultatet från de enkätundersökningar som är gjorda fram till och med maj 2013. De omfattar totalt under året svar från 570 respondenter.

I kapitel fem redovisas övergripande för hur Baseline Management genomfört den statistiska bearbetningen.

Rapporten avslutas med hänvisningar till olika källor för att kunna gå vidare och utveckla projektverksamheter.

### **Några tack är på sin plats.**

Baseline Management har under vintern och våren genomfört mognadsmätningar hos LKAB och Systembolaget. Svaren från deras organisationer ingår här tillsammans med svaren från de öppna undersökningarna. LKAB och Systembolaget uppmanar samtidigt andra organisationer att vara med och bidra till SPI samtidigt som dessa kan stärka sin projektförmåga.

För att nå ut till bredare grupper av respondenter har följande organisationer använt sina websidor och kundregister för att öka antalet svarande samtidigt som de leverat värde till sina kunder och medlemmar;

Frontit  
SIGMA  
WEBFORUM  
Svenskt projektforum  
Dataföreningens Stockholmskrets

### 3. SPI – Svenskt Projektindex™

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. Projektverksamheten 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 projektverksamheten med årliga nationella projektmognadsmätningar. Resultatet av mätningarna redovisas som SPI-Svenskt Projektindex™, vilket är ett måttal som anger förmågan att genomföra projekt. Mer information hur SPI är utformat och hur undersökningen genomförts kan rekvideras genom <http://baselineman.se/projektmognad/spi/>.

#### Fem nivåer

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.

## Sju processer

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

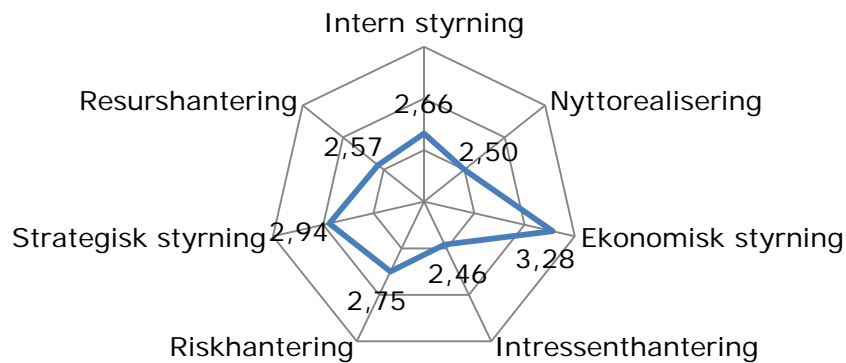
Intern styrning	Planering och uppföljning, ändringshantering och resultatmätning.
Nyttorealiserings	Krav, nyttoanalys, investeringskalkyl (även kallat Business Case), tydligt ägande av effektmål samt effekthemtagning.
Ekonomisk styrning	Kalkylering och kostnadsuppföljning.
Intressenthantering	Intressentanalys,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

SPI ger 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.

## 4. Svensk projektförmåga, juni 2013

### 4.1 Total för samtliga respondenter

#### 2013, snitt för alla 570 svar



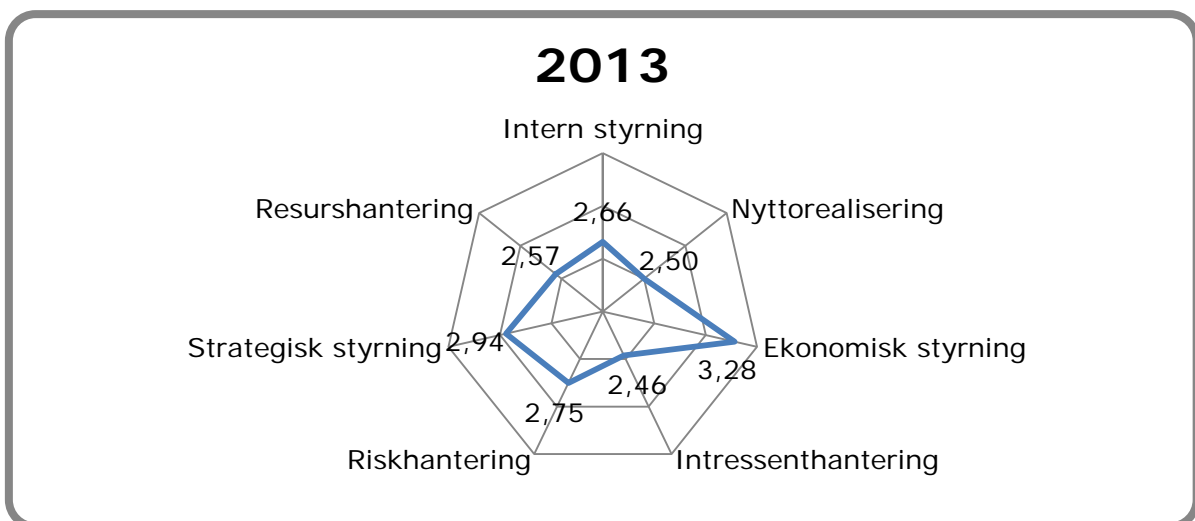
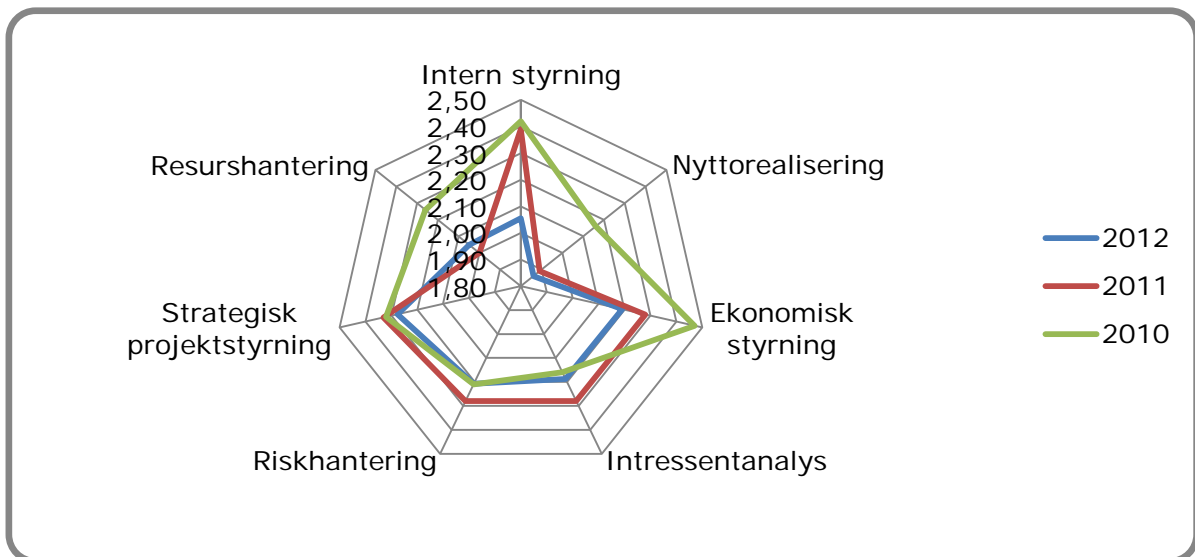
#### Kommentar

Populationen domineras av kommuner och statliga företag. De senare har en väl utvecklad projektverksamhet, exempelvis driver LKAB tunga investeringsprojekt. Detta förklarar till viss del den höga siffran för ekonomisk styrning.

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

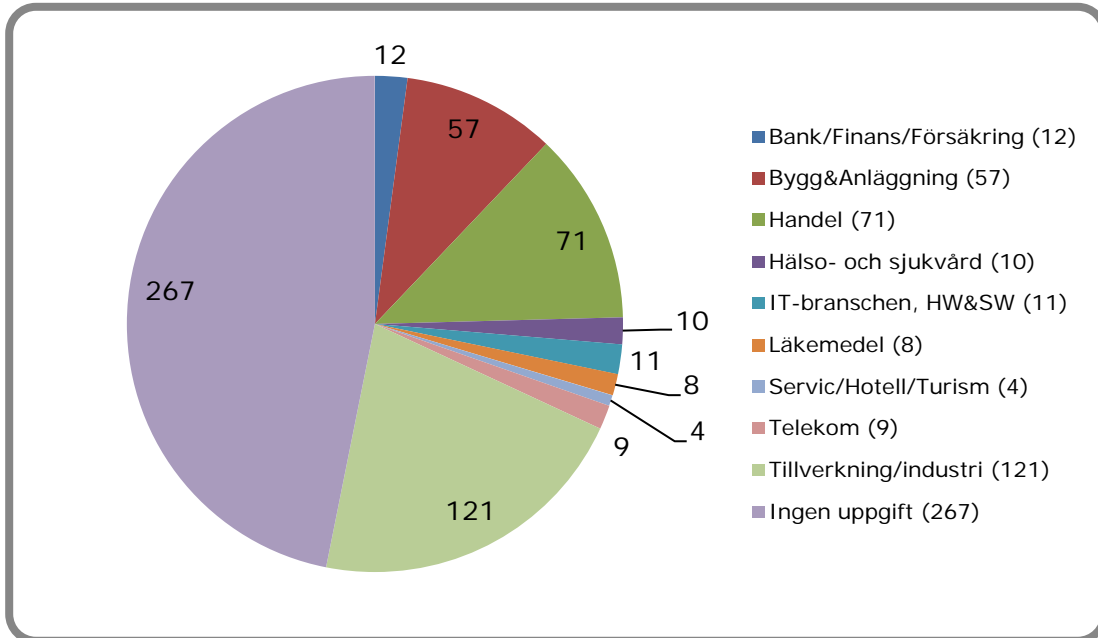
## 4.2 Jämförelser med tidigare år

Tidigare användes en tregradig skala i den nationella projektmognadsanalysen vilket gör att mätningarna från de olika åren kan vara svåra att jämföra. Trots att det i år, 2013, givits möjligheter till att välja ända upp till fem nivåer så har resultatet inte ökat dramatiskt. Ungefär med 0,5 mellan 2012 och 2013. Sänkningen från år 2010 till 2012 beror delvis på en ökad insikt om frågans komplexitet.

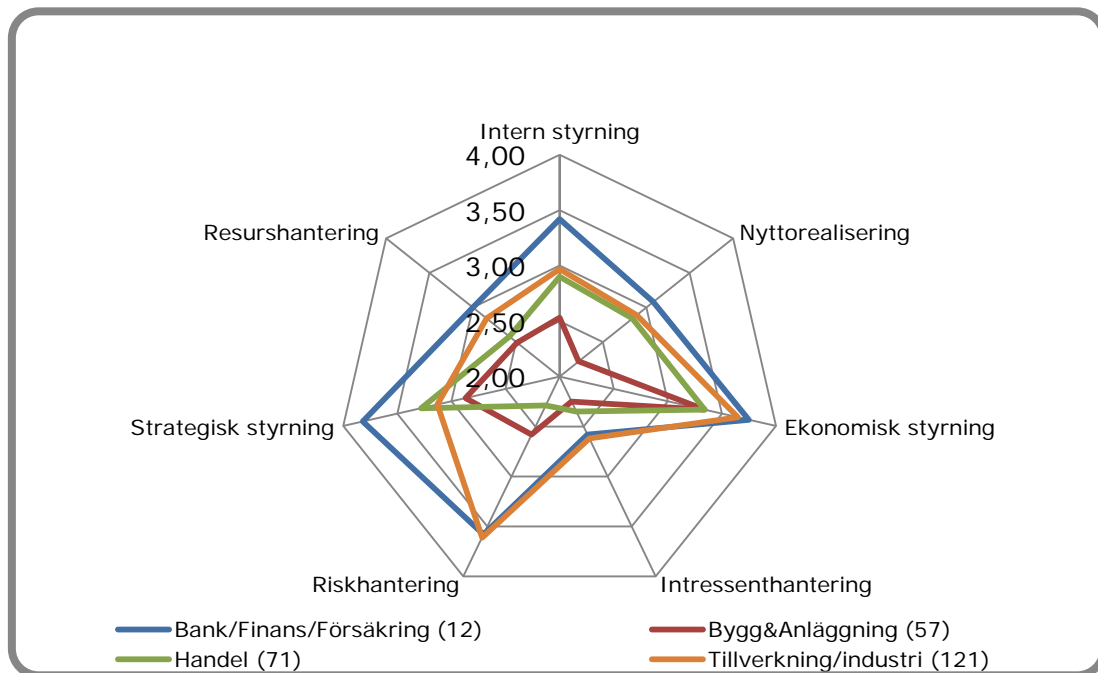


### 4.3 Fördelningen efter branscher

Nedan visas undersökningens stora bredd, dvs hur många olika branscher som finns representerade. Det stora antalet respondenter utan uppgift hänför sig huvudsakligen till kommunala respondenter, då fråga om bransch inte fanns med i deras enkät.



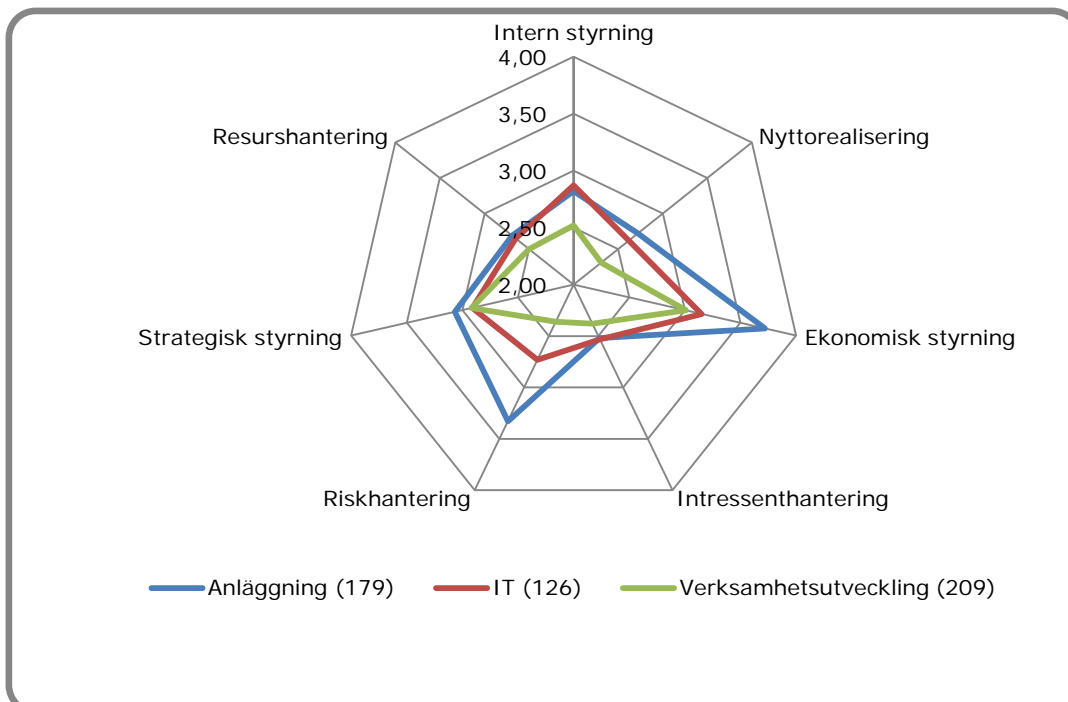
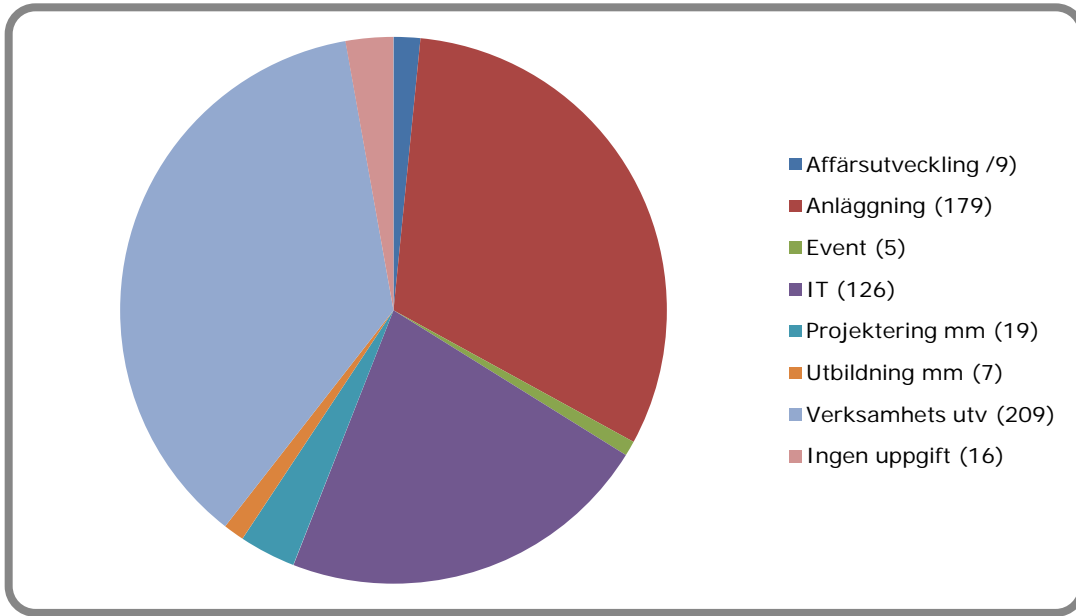
Nedan redovisas projektmognaden inom de branscher som har fler än 10 svarande respondenter.





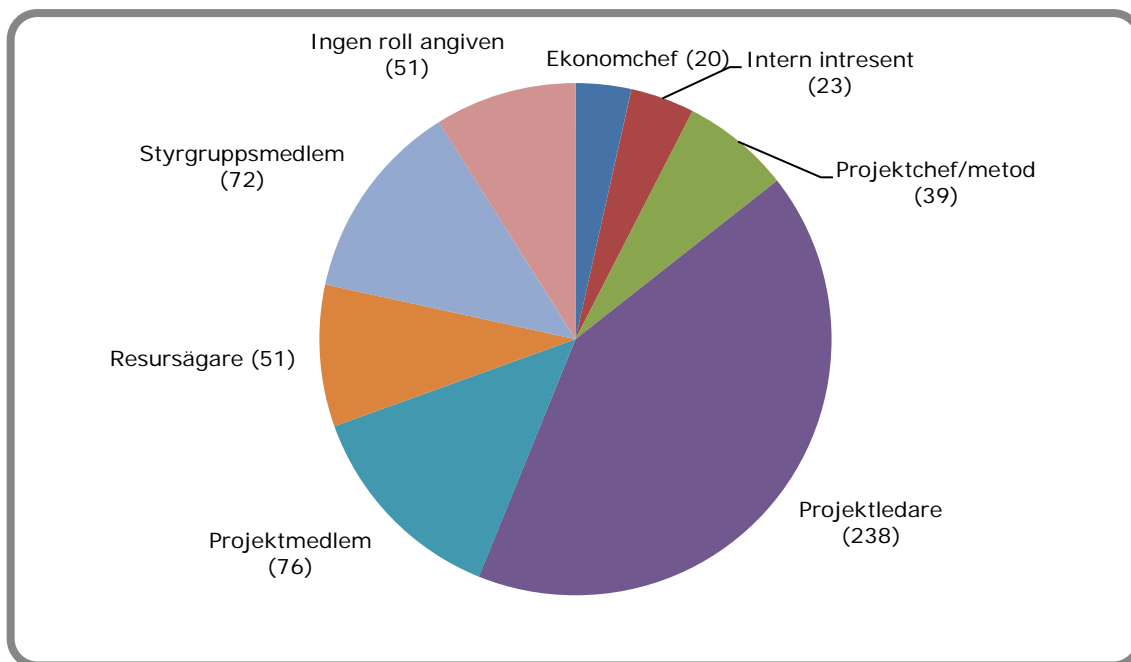
#### 4.4 Fördelningen efter projekttyp

Projektarbetsformen används i de flesta typer av förändringar. Ökad mognad innebär större förmåga att leverera. I spindeldiagrammet ser vi jämförelser mellan olika projekttyper. Anläggning domineras av tunga investeringar inom industri och kommuner.

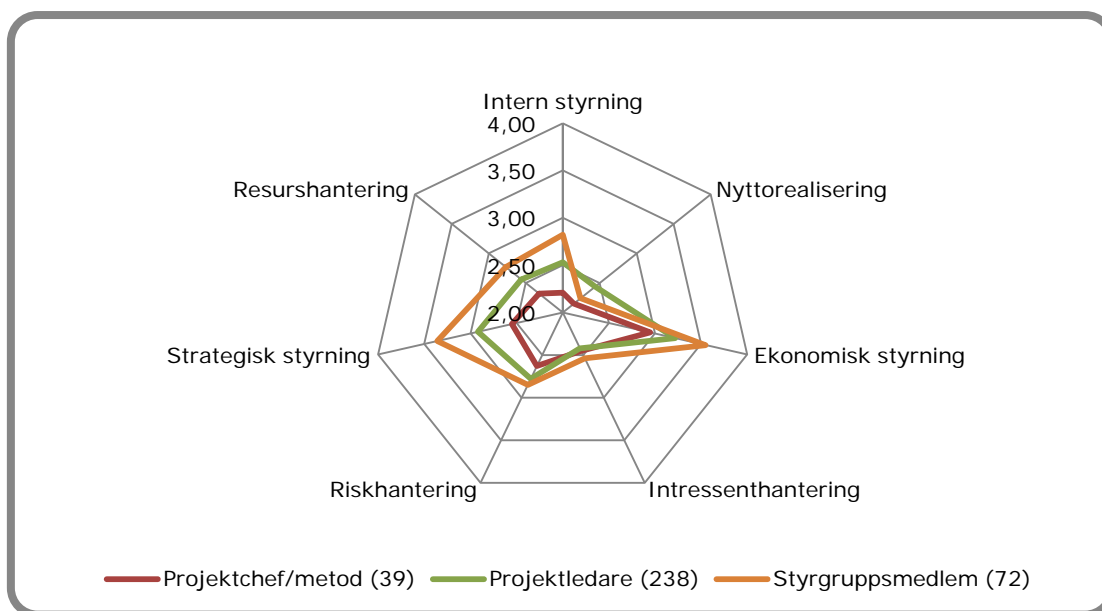


## 4.5 Resultatet fördelat mellan olika roller

Alla befattningsinnehavare har uppfattningar om projektverksamheten.

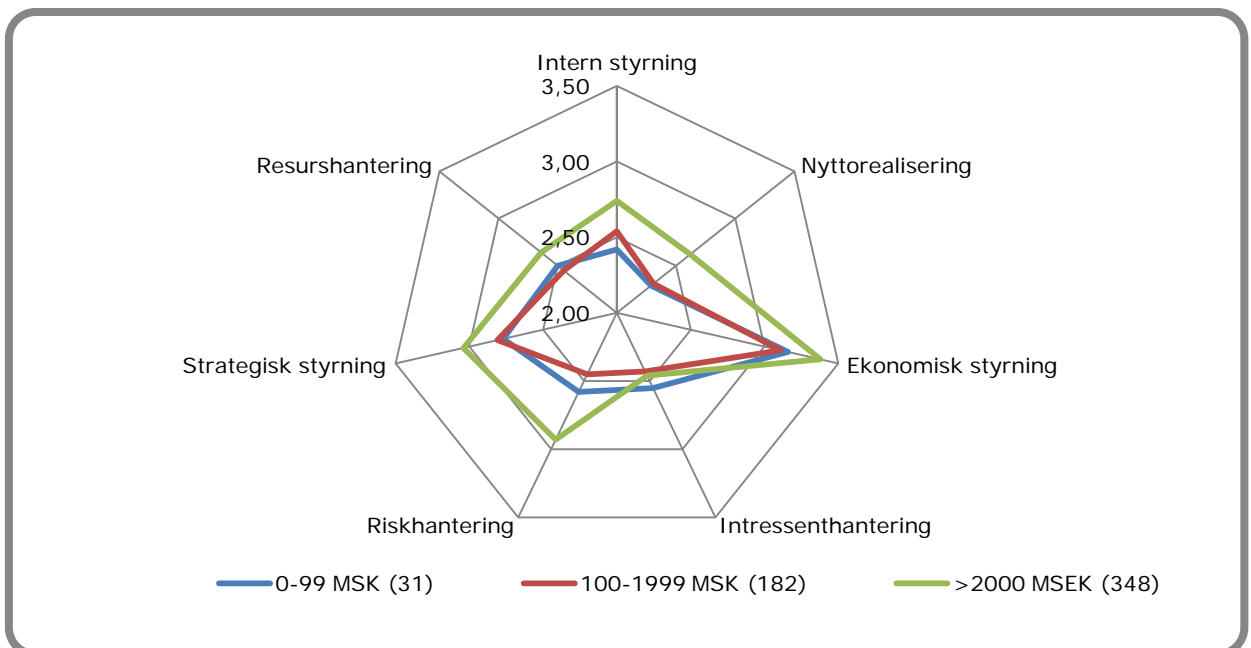
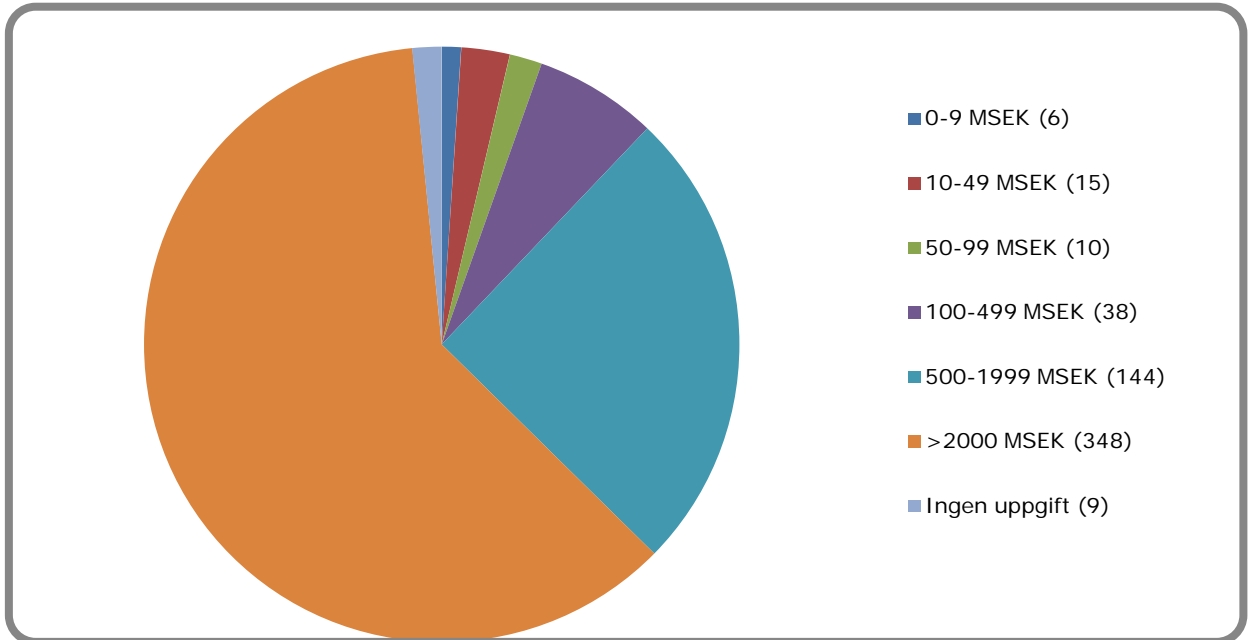


Den organisation som skall utveckla sin projektförmåga bör etablera ett gemensamt nuläge. Ofta finns det anledning att stanna upp och diskutera igenom begrepp och uppfattningar innan man diskuterar lösningar.



## 4.6 Fördelningen efter omsättning

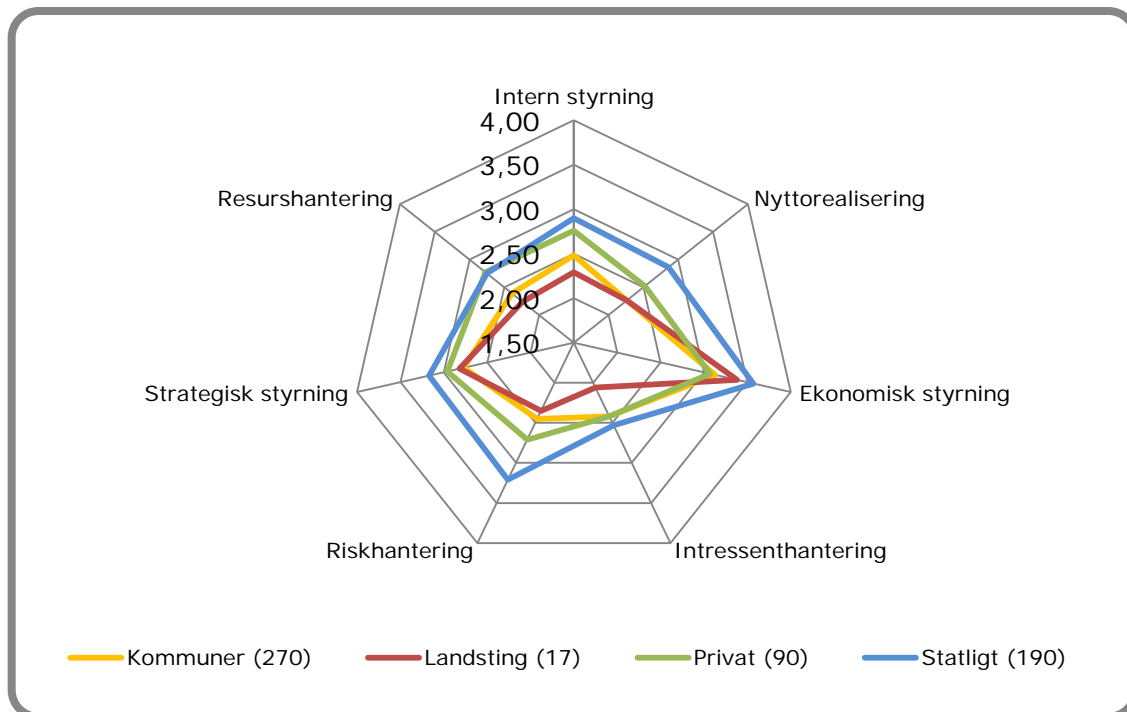
De flesta respondenterna kommer från stora företag



Kommentar

Stora företag är enligt mätningen bäst på allt utom på intressenthandling, Små företag ligger bäst till inom intressenthandling (nära kunden!), men de verkar ligga sämst inom den interna styrningen, kan det vara så att de inte ser behov av att ha en projektmodell?

## 4.7 Fördelningen efter ägarskap



### Kommentar

Se statliga företagen ligger högt. Respondenterna domineras där av två företagsinterna undersökningar, inom LKAB och Systembolaget, där projektansvariga uppmanat anställda att svara som en del av det kontinuerliga förbättringsarbetet.

## 4.8 Öppna svar, nyckeltal

I enkäten kunde respondenterna avge öppna svar på ett antal ställen, bland annat för att precisera förändringsbehov inom varje process. Materialet är en rik källa med idéer till förslag på förändringar, men ofta har de trots allt varit svåra att fatta beslut om. Det finns kanske redan utredningar och rutiner klara för användning. Nu, om inte förr, finns de dokumenterade och måste hanteras!

I denna korta rapport inskränker vi oss till att redovisa svaren från den sista öppna frågan kring nyckeltal för projektverksamheten. Vi vill fortsätta denna diskussion i annat forum. Vilka nyckeltal är lämpliga för projektverksamheten, organisationens förutsättningar att leverera i projektform på ett effektivt sätt.

### Vilka nyckeltal använder ni för att styra och utveckla projektverksamheten?

- Hur väl projekten möter sina mål.
- Antal projekt med externa partner, MSEK i projektomslutning, andel egen finansiering, antal utbildade doktorer, projekt avslutade i rätt tid, korrekt rapportering i rätt tid
- Finansiellt data
- I princip inga... Vi har dock påbörjat ett arbete med att bryta ned projekten i mindre underprojekt för att få bättre kontroll, främst gällande tidsåtgång.
- KPI tid, kostnad och kvalitet av projektportfölj
- Leveransprecision; slutdag vid planering jämfört med verkliga slutdag (0% eller 100% för ett enskilt projekt)
- +/- 10 % projektavvikelse mot budget.
- Tid, kvalitet och kostnad, samt förväntad effekt.
- Antal fällda milstolpar av planerade , prognos kontra budget
- Utfall vs budget/Kalkyl
- Kostnader per arbetstimme
- Vi följer upp tid, kostnad, lönsamhet och produkt/innehåll. Dåligt systemstöd gör detta tidskrävande
- Projekt på tid kontinuerligt. Efter avslutat projekt en slutrapport och uppföljning av våra projekt och effektmål. Utifrån detta tillsammans med andra typer av utvärderingar sker utveckling av vår projektverksamhet.
- Produktlönsamhet, hur projekten ligger till jfr tidplan.
- Heh... nyckeltal??? \*ironi\*
- I viss mån ekonomiskt utfall kontra investeringsbeslut.
- Utvecklas utefter IPMA riktlinjer kopplat till dess styrdiscipliner.
- Antal pågående projekt. Investeringsbudget. Har även en dedikerad person som är ansvarig för avdelningens projektkontor (på IT) samt uppdaterar en IT-projektportfölj.
- Olika beroende på vad för sorts projekt det är
- KPI:er: • Projektkostnad • Projektid • Projektinnehåll • Upphandling • Projektuppföljning • Implementeringsgrad GBP • Arbetsmiljö • HME
- Antal investerade miljoner. Budgeterade och utfall. Vi måste börja jobba med kostnadskontroll. Men vi är underbemämnade för att arbeta med det.
- Nyckeltal baserat på hur väl vi uppfyller tidplan och budget samt hur nöjd uppdragsgivaren är.

- Kostnad per m2, beläggningsgrad på medarbetare, ledtider mellan moment
- Nyckeltal på lyckat projekt är om det håller sig inom tid och budget.
- andel som lämnat slutrapport utfall kontra budget tid, kostnad, kvalitet mäts
- Tid, kostnad och kvalitet
- Budgetramar är det förhärskande...
- Konstiga ekonomiska indikatorer som är helt värdelösa.
- uppföljning budget-utfall-prognos. Ledtid mellan tekniskt avslut till ekonomiskt avslut.
- KPI er
- Förslag på nyckeltal och kriterier för att välja ut projektportföljen finns och väntar på godkännande.
- Inga nycket tal dock scorecard "Delivery projects to promise".
- Graden av uppfyllnad av förväntad nytta. Leveransprecision. Kostnadsavvikelse (från beslutad ram).
- Leveranssäkerhet. Vi mäter hur stor andel av det totala antalet planerade leveranser som sker i tid.
- Ekonomiska
- Kundnöjdhet.
- Vi håller på och inför ett måltal som jämför planerat antal mantimmar med utfallet av antal mantimmar. Detta har vi stora förhoppningar på eftersom det bör fånga upp både planering, resurstillsättning och redovisning.

## 5. Populationer och bearbetning

Denna rapport är baserad på svar från flera olika undersökningar som genomförts under 2013.

- SPI 2013 – öppen nationell mätning (ca 200 svar).
- KOMMUN2013 - öppen undersökning riktad mot kommuner (ca 200 svar).
- LKAB´s projektkontor (TP) – två undersökningar, en på den egna enheten och en på beställare (ca 100 svar).
- Systembolaget - mätning på verksamhetsförändringsprojekt i januari (ca 70 svar).

Svaren har omformats till siffror för respektive nivå. För respektive gruppering har ett medeltal räknats ut.

Svaren är respondenternas egna. Det finns anledning att anta att de individuella skattningarna ligger högre än det verkliga är. Inom LKAB och Systembolaget har respondenterna inte identifierat sig mer än genom att ange enheten. I KOMMUN2013 och SPI2013 har respondenterna identifierat sig genom att ange mail-adress.

I denna rapport har vi lagt redovisningen på en övergripande nationell nivå. Vi anser att det nu finns ett material som bör vara intressant att jämföra sig med.

Det går att skräddarsy rapporter när man gör en projektmognadsanalys för ett specifikt företag eller organisation, exempelvis går det att se hur ett högt eller lågt värde på en process också påverkar andra processer inom samma verksamhet.

## 6. Hur kan man gå vidare?

SPI är ett verktyg för att utveckla projektmognaden och förbättra verksamhetens förmåga att tillämpa projekt som arbetsform. Framgången i projekten är en effekt av att processer, resurser, kompetens och ledning fungerar effektivt tillsammans. Genom att förbättra projektförmågan ökas verksamhetens effektivitet och fler projekt kan produceras per satsad resurs.

SPI-resultatet är lika användbart för den egna organisationen i det interna förändringsarbetet som för konsulter med projektberoende kunder. SPI går också att använda av samverkande organisationer, exempelvis kommuner.

SPI ger en tydlig men inte exakt indikation på hur god projektmognaden är i organisationen. För att gå vidare och kunna definiera rätt insatser i en förändringsprocess behövs en mer underbyggd analys, speciellt om uppfattningarna mellan olika personer inom verksamhetens skiljer sig mycket.

### Steg i processen:

1. Verifiera nuläget vid en workshop där fler grupper deltar.
2. Bestäm önskat läge och sätt mål.
3. Ta fram en handlingsplan för förändringsarbetet.
4. Genomför beslutade förändringar

Se vidare <http://baselineman.se/projektmognad/spi/> för aktuella tips och kampanjer.

Stockholm i juni 2013 Olof Molinder & Bo Tonnquist