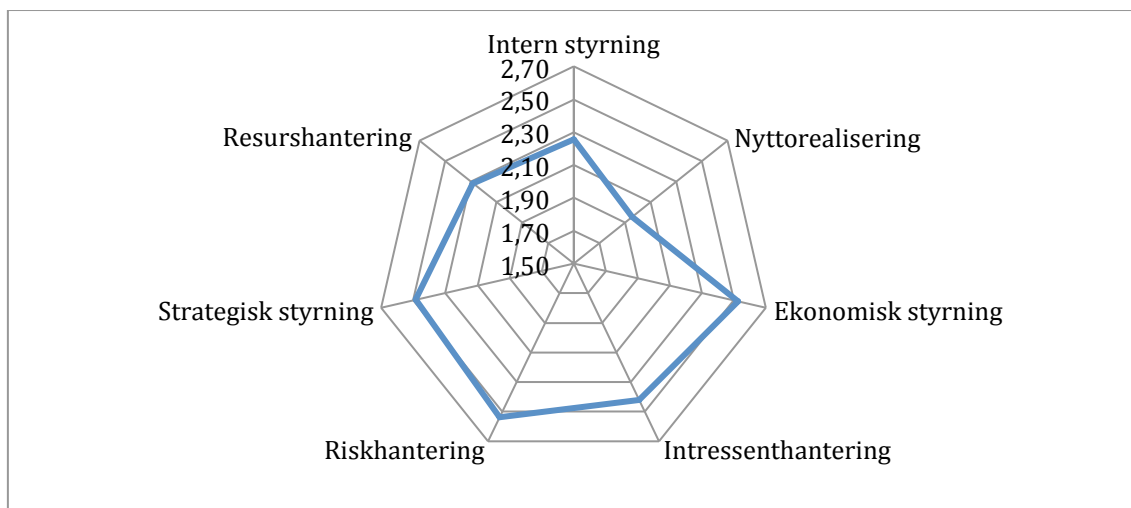


SPI

SVENSKT PROJEKTINDEX™

Regioner och Landsting, oktober 2013



Rapportens innehåll

1. Förord	1
2. Rapportens struktur	1
3. SPI – Svenskt Projektindex™	1
4. Projektförmåga hos regioner och landsting	3
4.1 Total för samtliga 141 respondenter	3
4.2 Jämförelser med andra grupper 2013	4
4.3 Jämförelser mellan regioner och landsting	5
4.4 Superindex	6
4.5 Fördelningen efter projekttyper	7
4.6 Resultatet fördelat mellan olika roller	8
4.7 Öppna svar, nyckeltal	9
5. Populationer och bearbetning	10
6. Hur kan man gå vidare?	11

1. Förord

Baseline Management lanserade projektmognadsmätning, SPI- Svenskt Projektindex™, i år, 2013. SPI är inspirerat av projektmognadsanalysen P3M3 från Cabinet Office i Storbritannien, anpassat till den svenska marknaden och svenska projektbegrepp.

Denna rapport bygger på en riktad kampanj till regioner och landsting som Baseline Management genomfört tillsammans med PROJSAM. Respondenter har besvarat en enkät under september och oktober 2013. Sammanlagt 141 svar har registrerats.

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 föreliggande undersökning mot regioner och landsting. Tidigare under året har vi publicerat två öppna rapporter, en för kommuner och en för det sammantagna resultatet till och med maj månad. I kapitel fem redovisas övergripande för hur Baseline Management genomfört den statistiska bearbetningen.

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

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 stödjer utvecklingen av projektverksamheten med årliga nationella projektmognadsmätningar. Resultatet av mätningarna redovisas som SPI-Svenskt Projektindex™, vilket är ett måtetal som anger förmågan att genomföra projekt.

Fem nivåer

Mätetalet SPI – Svenskt Projektindex™ preciserades med frågor i en enkät. Respondenterna 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.

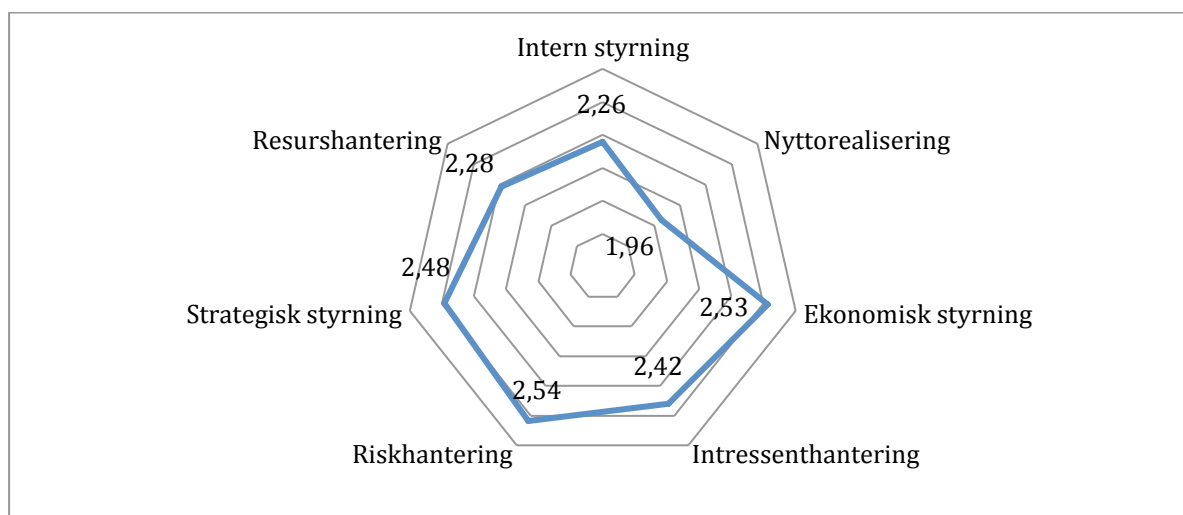
Intern styrning	Planering och uppföljning, ändringshantering och resultatmätning.
Nyttorealiserings	Krav, nyttoanalys, investeringskalkyl (även kallat Business Case), tydligt ägande av effektmål samt effekthemtagning.
Ekonomisk styrning	Kalkylering och kostnadsuppföljning.
Intressenthantering	Intressentanalys, kommunikation och styrning av förväntningar.
Riskhantering	Problemlösning, riskkategorisering, riskanalysmetod och åtgärdsplanering.
Strategisk styrning	Tydlig beställarroll och tydlig koppling till strategiska mål.
Resurshantering	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. Vi utvecklar ständigt SPI påvisar sambanden mellan projektmognad, index, nyckeltal och lönsamhet.

4. Projektförmåga hos regioner och landsting

Enkäten var öppen för besvarande från mitten av september till den 15 oktober. PROJSAM bjöd in sina medlemmar och Baseline distribuerade information till sina kontakter samt via web-sidan. Det var totalt 141 som avgav svar på någon av de sju processerna.

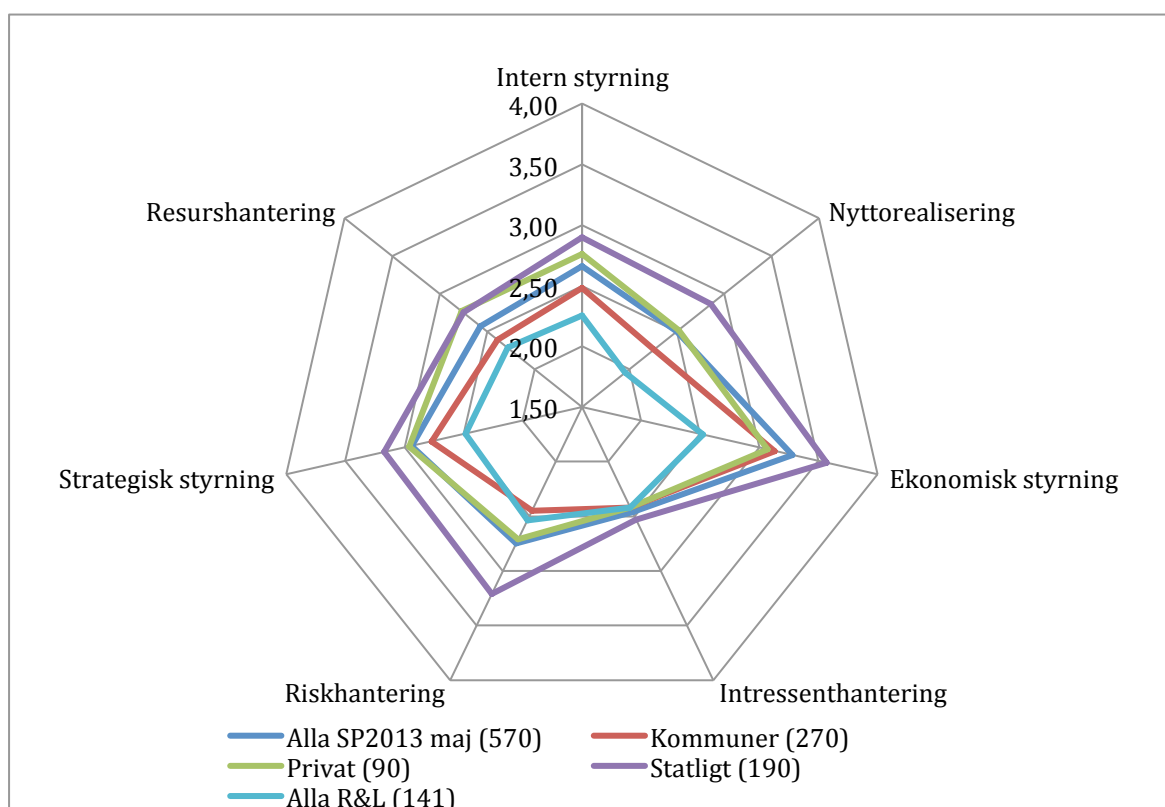
4.1 Total för samtliga 141 respondenter



Enkätsvaren fördelades mellan de fem mognadsnivåerna och ett snitt redovisades för de avgivna svaren inom de sju processerna. Nyttorealiserings ligger lågt, riskhantering ligger bäst till tätt följd av ekonomisk styrning och strategiskt styrning.

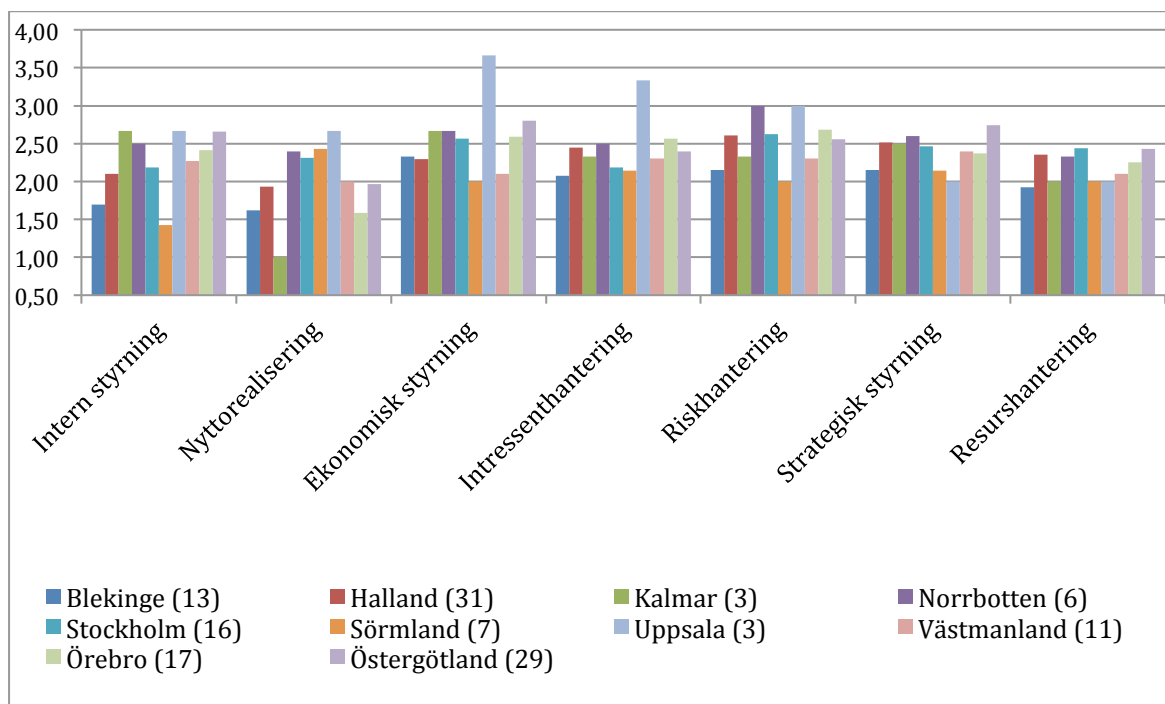
4.2 Jämförelser med andra grupper 2013

Regioner och Landsting ligger lågt i förhållande till de andra grupperna. Statliga organisationer domineras av LKAB och Systembolaget och detta har sannolikt dragit upp snittet för kategorin ”statligt”.



4.3 Jämförelser mellan regioner och landsting

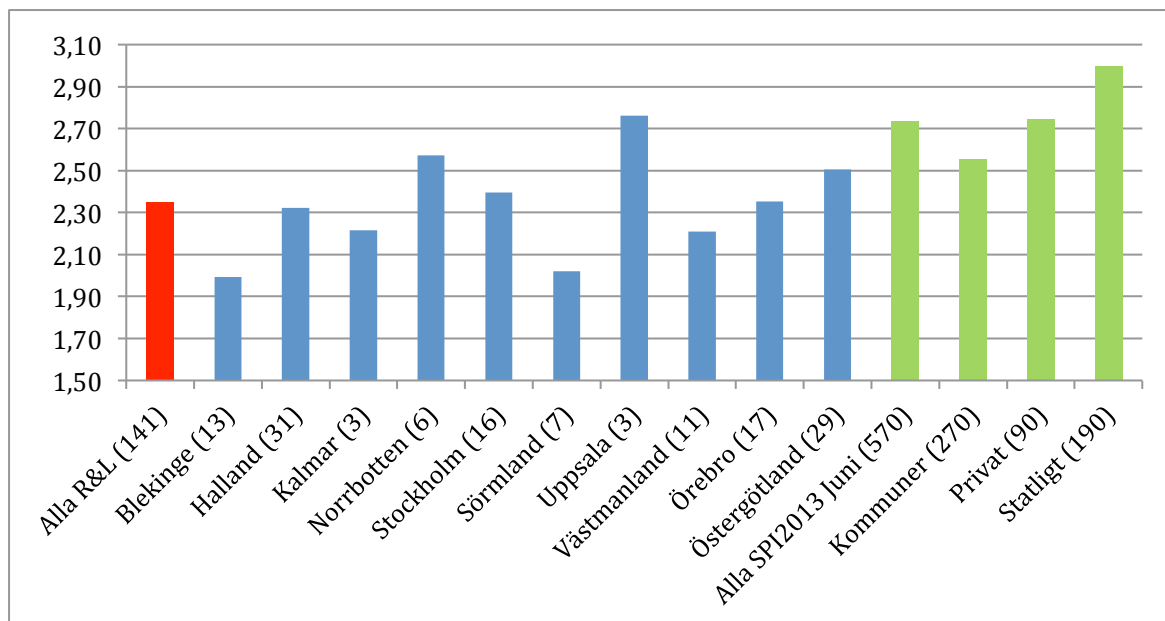
Totalt representerades 10 regioner/landsting och diagrammet nedan visar distributionen dem emellan. När det är få svarande kan snittet skena iväg. Diagrammet illustrerar att ingen är bäst på allt och att det sannolikt finns möjlighet att identifiera vad man är stark respektive svag på. Inom olika landsändar kan man utveckla samarbetsorgan för att byta erfarenheter till ömsesidig nytta.



4.4 Superindex

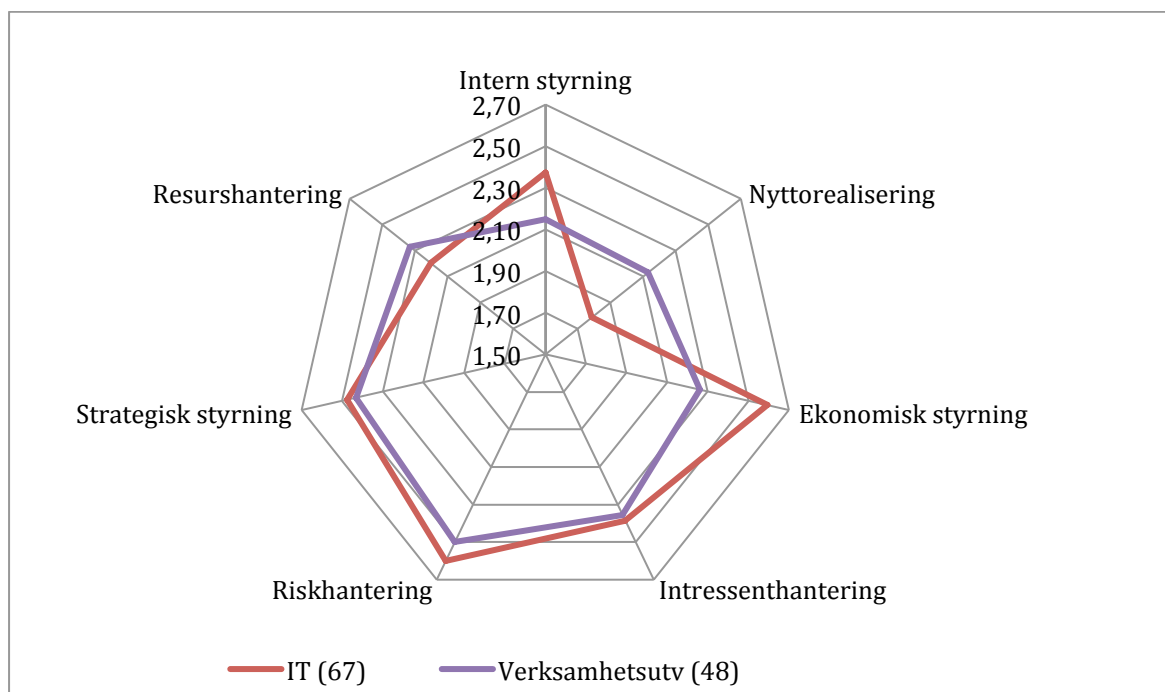
I diagrammet nedan har vi skapat ett ”superindex” genom att summera snitten för de sju processerna och sedan dividera summan med sju. Den röda stapeln visar superindex för alla 141 och sedan kommer 10 regioner/landsting i blått. Observera att vi i några fall har väldigt små populationer vilket gör att det inte går att dra några slutsatser. De gröna staplarna visar, på motsvarande sätt, resultaten från årets tidigare undersökningar.

Baseline Management utvecklar nu ett resonemang om hur ett superindex kan kopplas till nyckeltal för projektverksamheten. Utgångspunkten är att det finns ett samband mellan mognad, förmåga och resultat.



4.5 Fördelningen efter projekttyper

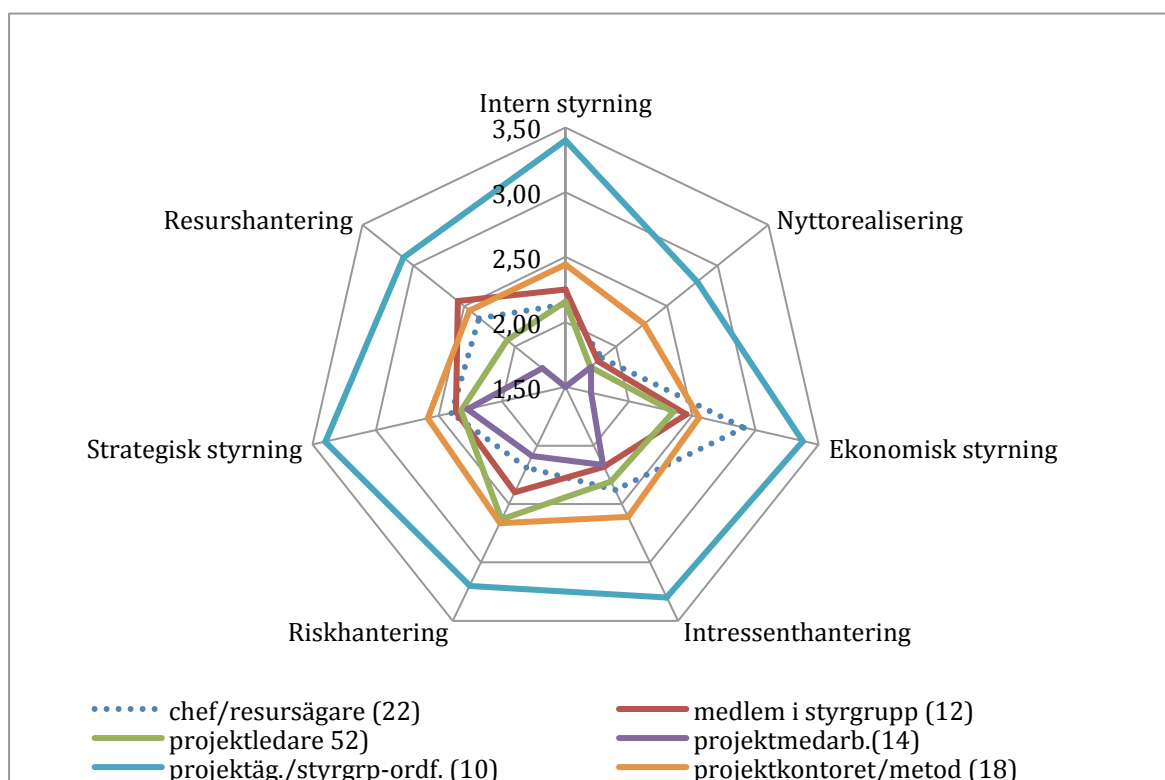
Verksamhetsutvecklingsprojekt och IT-projekt dominerar svaren. Diagrammet nedan visar skillnader, framförallt inom intern styrning, nyttorealiserings och ekonomisk styrning. IT-projekt är sannolikt mer metodstyrda och rapporterar ekonomi mer noggrant samtidigt som beställarrollen är svagare, nyttorealiseringsen är sämre utvecklad.



4.6 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. Här ser vi ett stort avstånd mellan projektägare/styrgruppsordföranden (som ligger högt) och projektmedarbetare som ligger mycket lågt. Detta är visserligen summan av uppfattningarna i flera regioner/landsting, men hur tror du att det ser ut hos dig? Vi har möjligheter att visa siffror och jämförelser för din organisation.



4.7 Öppna svar

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. Det finns kanske redan utredningar och rutiner klara för användning. Nu, om inte förr, finns de dokumenterade och måste hanteras! Här har vi sorterat bort många svar och koncentrerat redovisningen under några få rubriker.

Använd det vi har

- Projektmodell finns på pappret och är fastslagen på högsta nivå men är ej implementerad, förankrad eller utbildad i verksamheten samt uppföljning saknas.
- Vi har en beslutad projektmodell som inte fått genomslag. Det är något vi bör arbeta med.
- Använda vald projektmetodik i alla led
- Införa projektmetodiken i samtliga projekt
- Alla förvaltningar ska använda projektstyrningsmodellen - ska inte vara fritt valt arbete

Realisera nyttorna

- Se till att det alltid finns utsedda personer för att ta hem effekten av projektet. Få upp en förståelse för vikten av att det finns en mottagare som har ansvar för att ta hem effekten
- Utbilda beställare, inte starta projekt innan effektmål finns definierade.
- Göra realiseringen mer verksamhetsnära

Öka projektmognaden

- Fastställa nuläge för att adressera rätt aktiviteter framåt
- Det blir nog en aha-upplevelse för många att vi har en ganska spretig samordning och kontroll av våra projekt.
- Få uppmärksamhet på de delar av projekthanteringen där vi inte följer det vi sagt att vi skall göra
- Låta påbörjat arbete mogna. Det går inte att släppa allt och säga att vi har infört en modell, det krävs mycket stöd (utbildning/fortbildning/workshops/forum) och tålmod.

Nyckeltal för projektverksamheten

- Tid/Funktion/Ekonomi
- Projektomslutning
- Slutdag i förhållande till beslut
- Nöjd uppdragsgivare
- Ledtid tekniskt och ekonomiskt avslut
- Andel slutrapporter
- Persontimmar, planerat/allokerat/rapporterat
- Projektkostnad/verksamhetsnytta

5. Populationer och bearbetning

Jämförelserna i denna rapport är baserad på svar från flera olika undersökningar som genomförts tidigare 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 den verkliga nivån. Inom LKAB och Systembolaget har respondenterna inte identifierat sig mer än genom att ange enheten. I övrigt 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 skraddarsy 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 regioner och landsting.

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. Baseline Management har erfarenheter, metoder och verktyg för att öka projektförmågan.

Stockholm i november 2013

Olof Molinder & Gunilla Ekedahl
Baseline Management AB