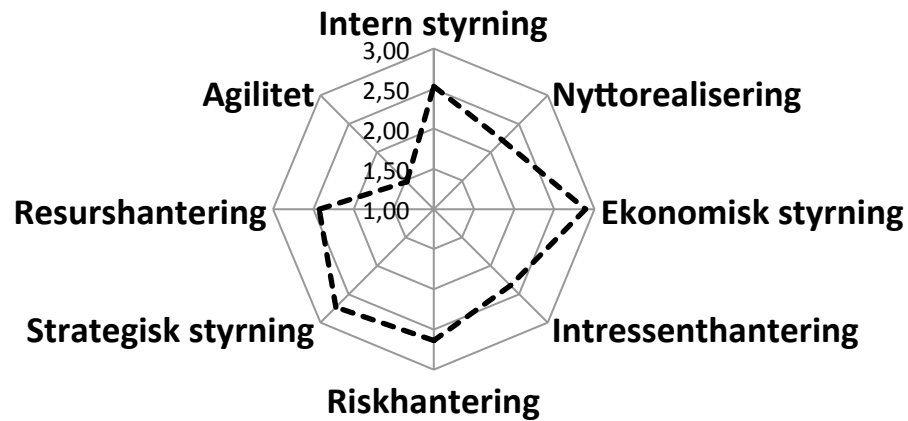


Svensk Projektmyndighet 2016



**Mätmetoden, nyckeltal och affärsnyttan.
Resultat 2016**

1	Inledning	1
2	Rapportens struktur	1
3	Begreppet projektverksamhet	1
4	Vem har ansvar för projektverksamheten?	2
5	SPI-Svenskt Projektindex	2
6	Mätningen och rapporten	4
7	Resultat - Sverige 2016	5
8	Öka projektförmågan i steg	16
9	Exempel på organisationer som beställt rapporter 2013-2016	17
10	Nyckeltal	17
11	Tips till dig som vill sätta i gång	18
12	Nationell databas och forskning kring svensk projektförmåga	18

1 Inledning

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 Rapportens struktur

Den här rapporten visar resultatet från alla enkätsvar från svenska företag och organisationer under 2016. Vi jämför 2016 med resultatet från tidigare år, 2013, 2014 och 2015. Rapporten beskriver även hur en projektmognadsmätning går till och ger tips på åtgärder för att utveckla projektförmågan. I ett avsnitt berörs vilka nyckeltal som kan vara relevanta för att spegla en organisations projektförmåga.

I slutet av rapporten redovisas några praktiska exempel från organisationer som gjort SPI-mätningar under året och hur de använder resultatet i sina verksamheter.

3 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.

4 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.

Ofta upplevs dessa projektkontor som obekväma av såväl projektledare, beställare och ledning. Projektledare tycker 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.

5 SPI-Svenskt Projektindex

5.1 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. Mognaden anges i fem nivåer. Se vidare nedan.

5.2 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 planering och uppföljning.

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.

5.3 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.

6 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.

7 Resultat - Sverige 2016

7.1 Alla svar 2016

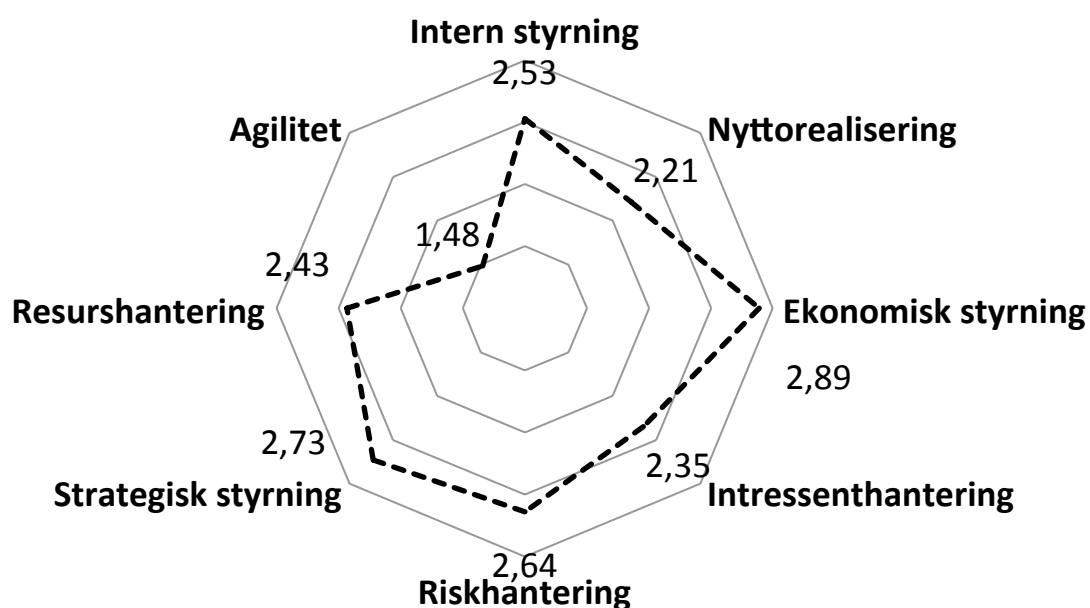
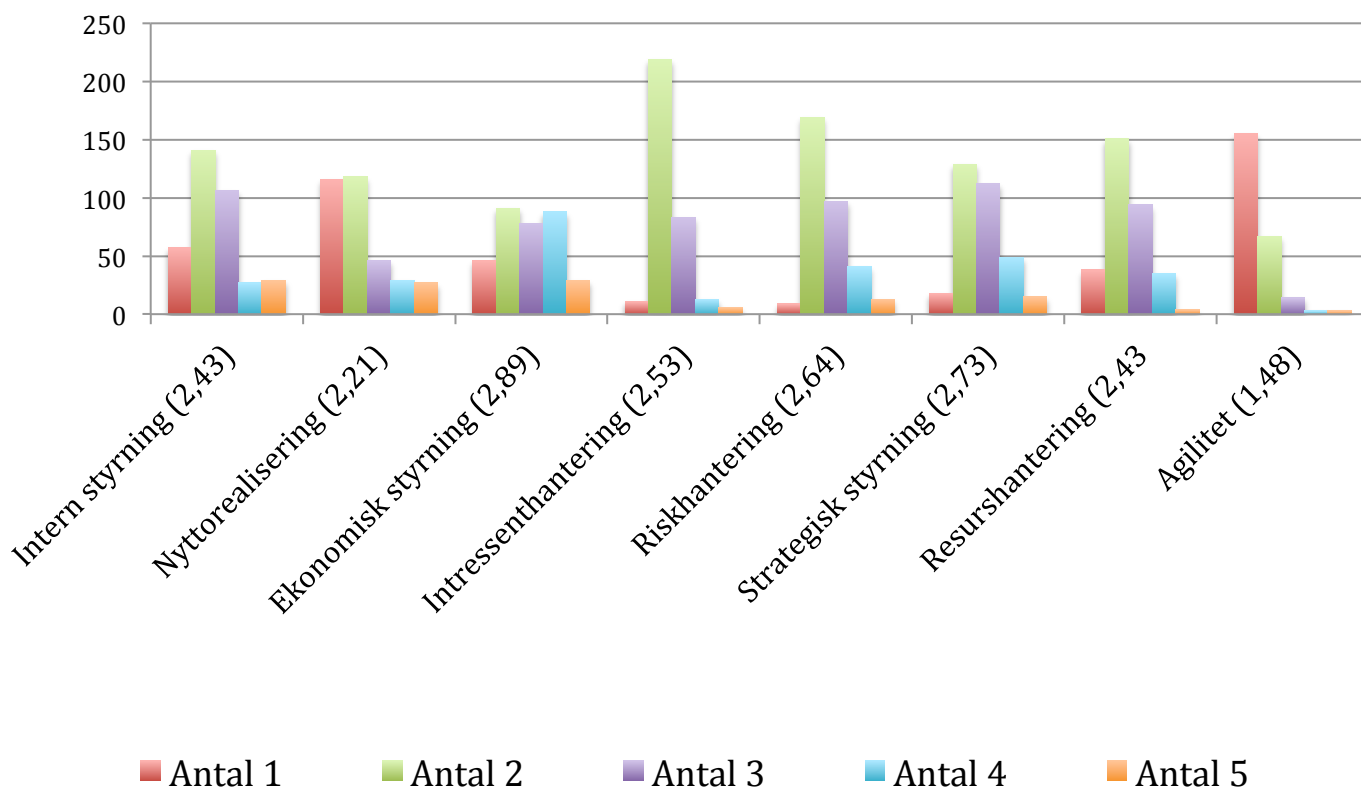


Diagram 7.1

Diagrammet visar snittet av alla besvarade enkäter för Sverige 2016. Agilitet är med som ny process fråga och med 2016. Agilitet visar låga värden vilket kan bero på att flera av respondentgrupperna är främmande för ämnet. Vi kan se skillnader mellan olika branscher, IT ligger bättre till men Agilitet ligger lågt även i den branschen.



Staplarna visar spridningen med antal svar per nivå 1-5, inom respektive process. (Läs "Antal 1" som antal svar på nivå 1), Snitten inom parentes anger de snittvärden som finns i diagrammet ovan. Stor spridning kan observeras inom de tre vänstra processerna, övriga fyra processer har en bättre koncentration över snittvärdet. Om spridningen är stor så bör skillnaderna i uppfattning diskuteras och, om möjligt, elimineras, för att en enskild organisation skall kunna komma överens om nuläget.

7.2 Jämförelse mellan 2013, 2014, 2015 och 2016

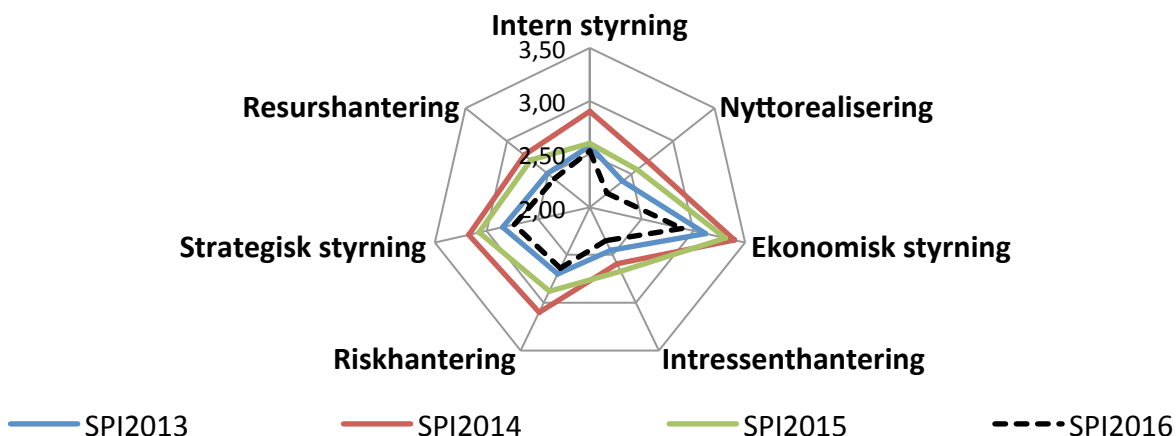


Diagram 7.2

År 2016 ligger lägst! Det kan bero på att vi har fler svar, andra och bredare grupper av respondenter. Fler organisationer engagerar sig i projektmognad och det finns en ambition att lyfta frågan till flera grupper.

Organisationer som gör SPI-mätningen återkommande kan jämföra resultatet över åren. Hur ser den långsiktiga utvecklingen ut, blir det bättre eller sämre? Har satsningarna fått en önskad effekt och vad kan läsas ut av mätningarna? Kanske har insikten om den egna organisationens förmåga ökat vilket bidrar till att resultat är sämre det andra året man gör en mätning än det första året. Förklaringen kan ligga i att man lärt sig och insett frågans komplexitet.

7.3 Jämförelse mellan olika ägargrupper 2016

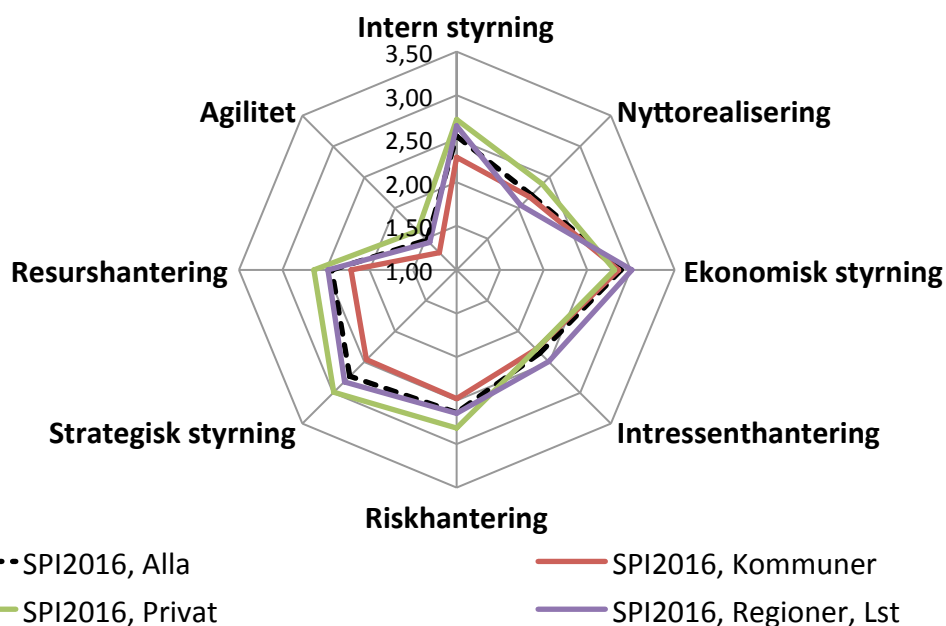


Diagram 7.3

Detta diagram visar hur uppfattningen av projektmognade skiljer mellan olika ägargrupper. Med ägargrupper avser vi statligt, privat, kommunalt eller regioner och landsting.

7.4 Jämförelse mellan olika branscher 2016

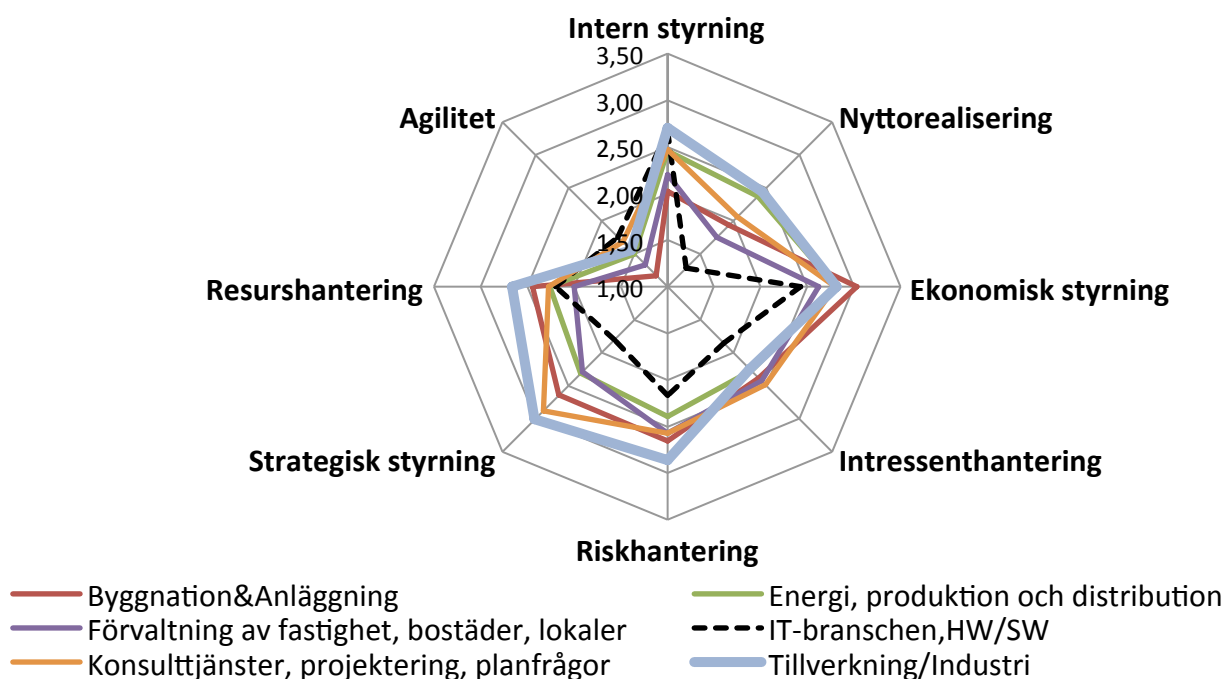


Diagram 7.4

I diagrammet kan man se att det finns en samsyn om vad man är bra på och vad som brister oavsett vilken bransch man tillhör. Däremot finns det skillnader i nivåerna. Tillverkning/Industri ligger högt medan IT-branschen lågt inom alla processer utom Agilitet.

7.5 Jämförelse mellan olika roller 2016

Beroende på vilken roll man har i projektverksamheten har man troligtvis olika uppfattning om sin organisations projektförmåga. Diagram 6.5 visar vad linjechefer, projektägare, styrgruppsmedlemmar, projektledare och projektmedarbetare tycker.

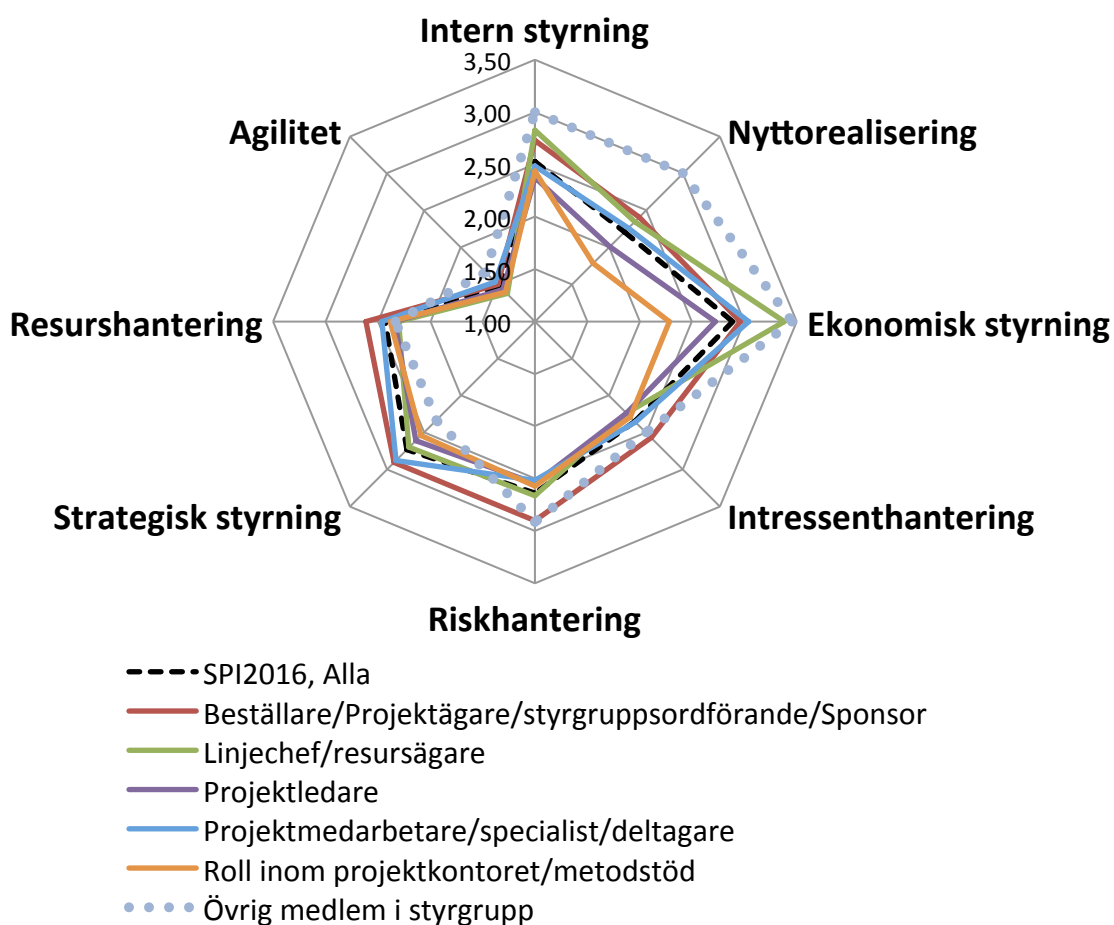


Diagram 7.5

Stor samstämmighet i uppfattning om projektmognad oavsett roll. Det man dock kan läsa ut är att styrgruppsmedlemmar har högst tilltro medan projektkontoret har lägst.

7.6 Jämförelse mellan olika projekttyper 2016

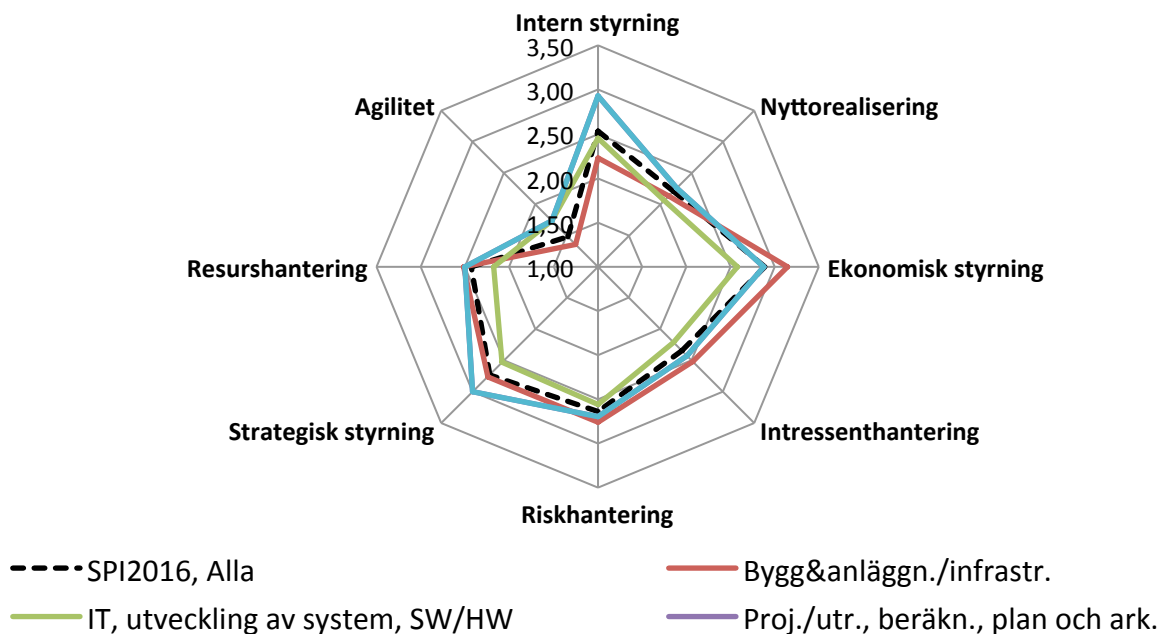


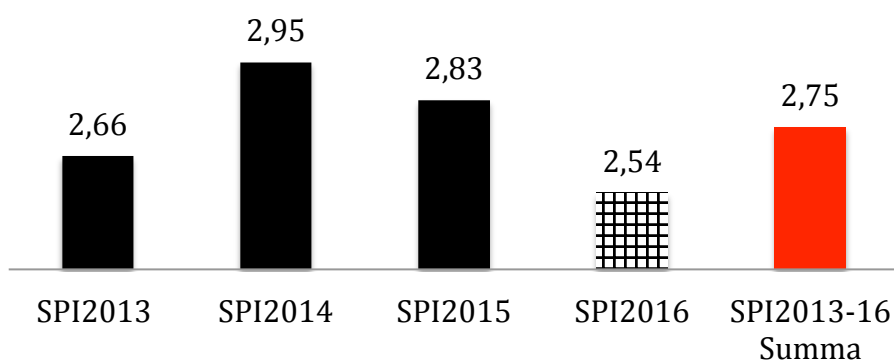
Diagram 7.6

Den verksamhet eller organisation som spänner över flera olika projekttyper har anledning att jämföra styrkor och svagheter. Vad kan exempelvis 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.

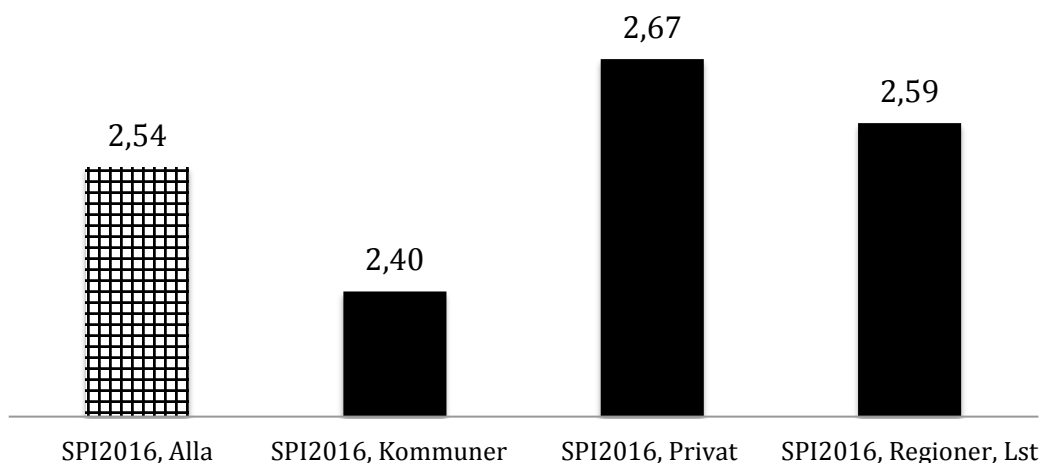
7.7 SPI, ett ackumulerat index

Indexvärdena i följande tabeller bygger på de cirklar som redovisats ovan. Värdena har räknats fram som summan av sju processer utan viktning, summan divideras med sju. Nedan presenteras ett antal diagram med olika jämförelser.

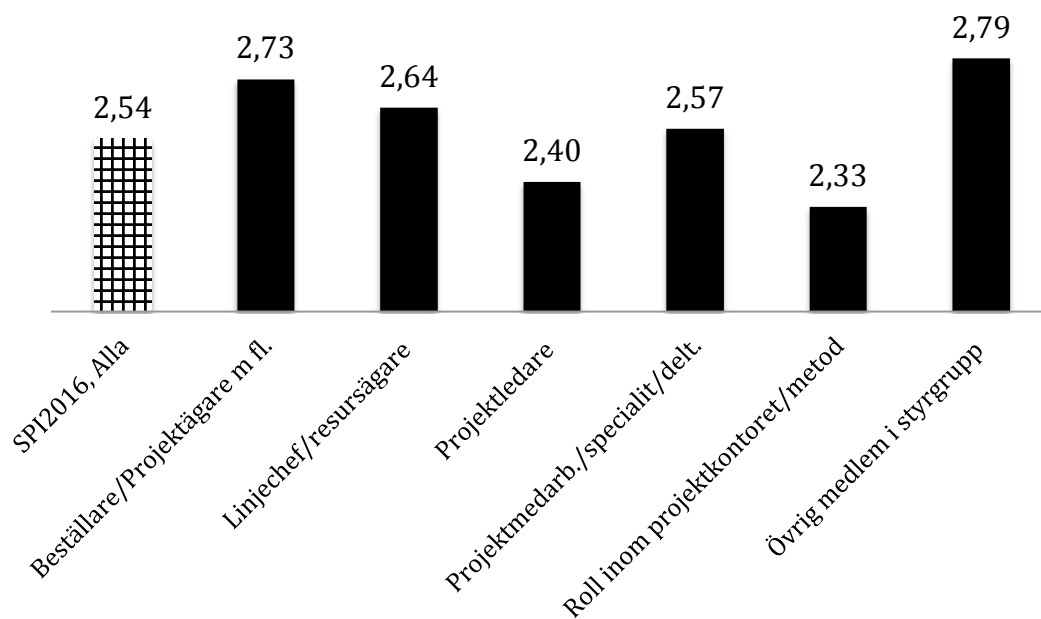
SPI 2013, 2014, 2015 och 2016 samt ett sammanfattande index för alla dessa fyra år



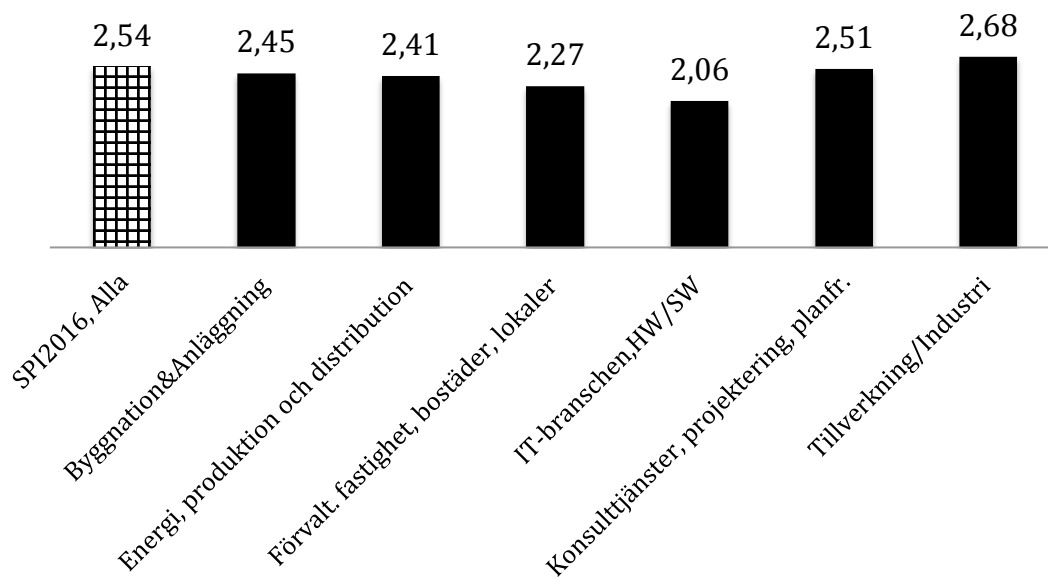
SPI 2016 för olika ägarskap



SPI 2016 för olika roller



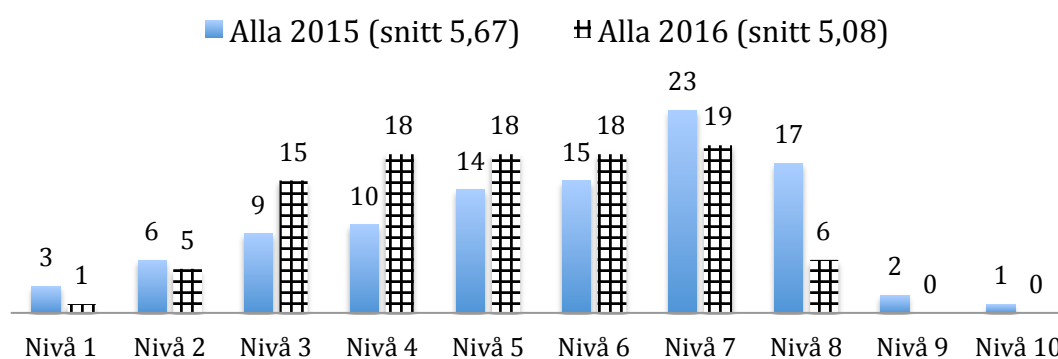
SPI 2016 för olika projekttyper



7.8 En avslutande fråga, drivs projektverksamheten på ett idealt sätt?

Slutligen, övergripande, om du tittar på projekt i er verksamhet, hur genomförs de i förhållande till ett idealt sätt att genomföra projekt? 1=mycket långt från ett idealt sätt....10=Så idealt vi kan tänka oss

Procent per nivå



7.9 Öppna svar och kommentarer

För varje process finns det möjlighet att kommentera den egna organisationens projektmognad utifrån följande påstående:

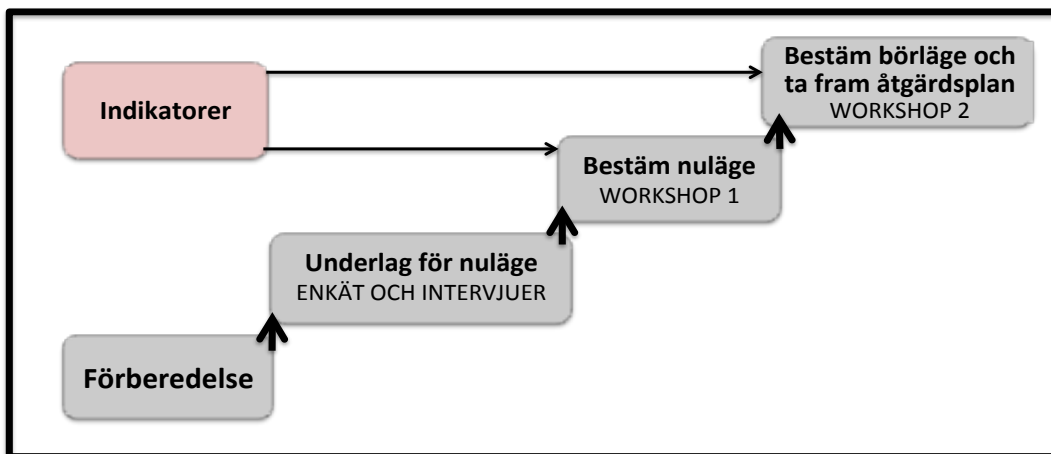
"Inom ett år bör vi ha gjort följande för att förbättra vår process".

Baseline Management har sorterat de öppna kommentarerna per process och nivå och ur dem formulerat konkreta förslag till åtgärder. Förslagen finns med i vår verktygslåda som vi kan använda vid en workshop.

8 Öka projektförmågan i steg

8.1 Stegen för ökad projektförmåga

Denna rapport visar ett samlat resultat i för alla som varit med i Baselines enkäter 2016. För den enskilda organisationen visar Baseline 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 bör läge – Definiera vid en workshop 2 vilken mognadsnivå som organisationen vill vara på i respektive process och ta fram plan för förändringsarbetet.

Implementation - Genomför åtgärder och följ upp med en ny mätning

8.2 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, 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 om börläge kan indikatorerna användas för att identifiera åtgärder för att höja projektförmågan. Dessa åtgärder blir sedan en del av organisationens verksamhetsutvecklingsprocess.

9 Exempel på organisationer som beställt rapporter 2013-2016

Göteborg energi

Göteborgs stad

Huddinge kommun

Kraftringen Lund

Kungsbacka Kommun

LKAB

Malmö Stad

PROJSAM, regioner och Landsting

Malmö Kommun

Region Gotland

Stockholms stad

Swedish Match

SSG

Täby Kommun

10 Nyckeltal

Under åren har Baseline 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.

11 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

12 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 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.