

18.2 SPI – projektmognadsanalys

SPI (Svenskt Projektindex) är en analysmetod samt ett nyckeltal för att bedöma en organisations projektmognad.

Kolumnerna i tabellen nedan anger de sju processer som påverkar förmågan att hantera projekt i en organisation. Raderna anger mognadsnivå.

		Processer						
		Intern styrning	Nytto-realiserings	Ekonomisk styrning	Intressent-analys	Risikanalys	Strategisk styrning	Resurs-hantering
Nivåer	5. Optimerad							
	4. Styrd							
	3. Definierad							
	2. Upprepad							
	1. Medveten							

På följande sidor finns frågor för de sju processer. Bedöm er organisations projektmognad inom varje process genom att markera det påstående som bäst överensstämmer mer er organisation.

Om du är intresserad av att göra analysen digitalt så finns det en länk till den nationella mätningen SPI på följande webbplats: www.baselineman.se/projektmognad. Där finner du även mer information om SPI och projektmognads-mätningar.



Intern styrning

Med intern styrning avses hur projekt styrs och följs upp under dess livscykel.

God intern styrning innebär att det finns:

- tydlig inriktning, mål, tidsplan och omfattning för projektet
- avstämningpunkter och en fastställd beslutsprocess
- väl beskrivet vad projektet ska leverera och den önskade effekten
- rutiner för hantera problem och ändringar

Vår interna styrning av projekt kan bäst beskrivas som:

- 1. Projekt genomförs och styrs enligt individuella uppfattningar. Termer och begrepp inom projektledning används inte konsekvent och förstås inte av alla intressenter.
- 2. De flesta medarbetarna i vår organisation förstår vad projektledning innebär. Det finns vissa experter, erfarna projektledare, som arbetar med våra viktigaste projekt.
- 3. Det finns ett gemensamt och dokumenterat synsätt på projekt och hur de ska styras. Vår projektmetodik är införd i alla projekt.
- 4. Inom vår verksamhet anses projekt vara den viktigaste arbetsformen för att genomföra förändringar.
- 5. Vår interna styrning säkerställer att projekten leder till verksamhetens mål. Det är accepterat i hela organisationen att förändringsarbeten drivs i projektform. Vi jobbar med kontinuerliga förbättringar.

18.2 SPI – projekt mognadsanalys (forts.)

Nyttorealiserings

Nyttorealiserings är processen för att ta hem effekten av ett genomfört projekt. Nyttor kan vara ekonomiska eller icke-ekonomiska.

Nyttorealiserings innebär att:

- den önskade effekten av projektet är klart definierad och mätbar
- personer med ansvar för att realisera projektets nytta är utsedda i verksamheten
- ledningen godkänner beräkningen av nyttan
- det finns en plan för nyttorealiserings som aktivt följs upp
- det finns en helhetssyn (policy) på nyttornas inverkan på verksamheten

Vår nyttorealiserings kan bäst beskrivas som:

- 1. Det finns viss insikt om att nyttorealiserings kan vara något annat än projektets slutleverans/produkt.
- 2. Nyttor ingår som en del i en investeringskalkyl. Det kan finnas ansvariga utsedda för olika nyttor och realisering av dem. Det är osannolikt att nyttorna följs upp eller att det sker konsekvent.
- 3. Det finns ett centralt styrt ramverk för att definiera och kontrollera realiseringen av de nyttor som möjliggörs genom projektens leveranser.
- 4. Vi säkerställer realisering av projektens verksamhetsnytta genom att integrera metoder för nyttorealiserings i projektmodellen.
- 5. Nyttorealiserings är integrerad i verksamhetens sätt att genomföra förändringar och nyttan kopplas till verksamhetsmålen. Vi jobbar med kontinuerliga förbättringar.

Ekonomisk styrning

Ekonomisk styrning säkerställer att kostnaderna för ett projekt identifieras, beräknas, följs upp och utvärderas.

Ekonomisk styrning innebär att:

- projektets kostnader beräknas och följs upp för hela dess livslängd
- det finns ett beslutsunderlag, Business Case, som visar värdet och nyttan av projektet för beställaren.
- ekonomifunktionen är engagerad i arbetet
- ekonomiska beslut godkänns/förankras i verksamheten
- projektets finansieringsbehov är säkerställt

Vår nyttorealiserings kan bäst beskrivas som:

- 1. Det finns liten eller ingen ekonomisk styrning på projektnivån. Det brister i ansvar och uppföljning av projektkostnader.
- 2. Business Case tas fram, men det kan ha olika former och innehåll. De mer genomarbetade beskriver en logisk grund för att satsa på projektet medan andra bara tar med mål och en begränsad kalkyl. Projektens totala kostnader följs inte upp och det finns inget uttalat ansvar.
- 3. Vår organisation har infört en standard för hur man tar fram ett Business Case. Ekonomifunktionen har processer och riktlinjer för hur projektledaren ska följa upp projektet under dess livscykel.
- 4. Vi prioriterar mellan projekt i relation till tillgängliga ekonomiska medel och andra resurser. Projektens nedlagda kostnader följs löpande upp.
- 5. Projektens ekonomiska styrning är helt integrerad med styrningen av hela verksamheten. Vi jämför kontinuerligt utfall med uppskattade kostnader för att förbättra vår förmåga till att göra prognoser. Vi jobbar med kontinuerliga förbättringar.

Intressenthantering

En proaktiv intressenthantering är nyckeln till framgång för alla projekt så att de kan nå de uppsatta målen. Intressenter är alla som påverkar eller påverkas av projektet och/eller resultatet av projektet. Intressenter kan finnas på olika nivåer, både i och utanför organisationen.

Intressenthantering omfattar:

- kartläggning och analys av intressenter
- förståelse av intressenternas behov
- informationshantering
- framtagande av kommunikationsplan
- genomförande av kommunikationsaktiviteter
- hantering av olika kommunikationskanaler och metoder

Vår intressenthantering kan bäst beskrivas som:

- 1. Involvering av och kommunikation med intressenter hanteras sällan i projekten.
- 2. Vissa projekt har en effektiv kommunikationshantering, men det är mer knutet till personliga initiativ än ett strukturerat arbetssätt för hela verksamheten.
- 3. Det finns ett centralt styrt och konsekvent angreppssätt för hantering av intressenter och kommunikation som tillämpas i alla projekt.
- 4. Vi använder avancerade metoder för att kartlägga, analysera och engagera intressenter. Kvantitativa data används för att stödja utvärdering av intressenthanterings effektivitet.
- 5. Vi har en djup kunskap om de olika intressenterna. Detta gör att vi kan anpassa och optimera kommunikationen så att chansen ökar för projekten att nå sina mål. Det finns bevis på kontinuerliga förbättringar.

Riskhantering

Riskhantering handlar om hur verksamheten hanterar risker och möjligheter som uppstår i samband med att projekten genomförs.

Riskhantering innebär att organisationen:

- beaktar både interna och externa risker som påverkar projektet
- ser hur projektrisker inverkar på verksamheten
- minimerar hot och maximera möjligheter
- vidtar relevanta åtgärder för att eliminera/minska sannolikheten att risken inträffar
- identifierar faktorer som ökar riskerna
- vidtar åtgärder som både är relevanta, innovativa och proaktiva

Vår riskhantering kan bäst beskrivas som:

- 1. Det finns få tecken på att riskhantering varit till någon nytta för projekten.
- 2. Vi känner till riskhantering och den används i en del projekt. Men det finns inget konsekvent angreppssätt, vilket resulterar i olika grader av engagemang och effektivitet.
- 3. Projektens riskhantering baseras på en centralt definierad process som är koordinerad med hela organisationens policy för riskhantering.
- 4. Riskhanteringen är effektiv och integrerad i verksamheten. Värdet av riskhantering är uppenbart för alla och i verksamhetens beslutsprocess är riskanalys en viktig komponent.
- 5. Riskhantering är en integrerad del i vår organisations företagskultur. Den stödjer beslutsfattandet i projekten och det finns bevis på kontinuerliga förbättringar.

18.2 SPI – projekt mognadsanalys (forts.)

Strategisk styrning

Strategisk styrning handlar om hur projekten stöder organisationens strategiska mål och inriktning. Till skillnad från den interna styrningen fokuserar den strategiska styrningen på att harmonisera projekten med organisationens övergripande strategier och förändringar i omvärlden.

Strategisk styrning innefattar:

- aktivt sponsorskap i ledningen
- påverkan från lagkrav och regulatoriska krav
- tillämpning av standards
- nivån på förankring hos intressenter
- i vilken omfattning hänsyn har tagits till intressenternas krav vid utformning av projektets leveranser
- följsamhet mot övergripande verksamhetsmål och strategier

Vår strategiska styrning kan bäst beskrivas som:

1. Det finns en informell styrning av projekten, men utan tydliga kopplingar till den övergripande verksamhetsstyrningen. Formella roller har sannolikt inte definierats.
2. Projektstyrning från ett verksamhetsperspektiv börjar ta form, men den tillämpas fortfarande bara vid enskilda tillfällen. Det finns ingen generell kontroll av att projekten stöder verksamhetens strategiska mål. Roller och ansvar liksom rapportvägar är inkonsekventa.
3. En centralt beslutad styrmodell används för alla projekt. Det finns en process för beslutsfattande som är kopplad till styrningen av verksamheten.
4. Beslutsprocessen för projekt är integrerad med den övergripande styrningen av organisationen. Roller i projekt är samordnade med organisationens övriga befattningsbeskrivningar.
5. Styrmodell för projekt är en kärnfråga i verksamhetsstyrningen. Det finns tydliga rapportvägar, ägarskap och kontroll i organisationen. Styrningen har direkta kopplingar till högsta ledningen. Vi jobbar med kontinuerliga förbättringar.

Resurshantering

Resurshantering omfattar personal, lokaler, utrustning, information, verktyg och support som krävs för att leverera ett projekt.

I resurshantering ingår:

- rutiner för att införskaffa resurser
- kapacitetsplanering
- prioritering för ett effektivt och optimal resursutnyttjande
- uppföljning av resursutnyttjande
- analysera möjligheter till ett bättre utnyttjande av befintliga resurser

Vår resurshantering kan bäst beskrivas som:

1. Verksamheten har till viss del förstått nyttan med en effektiv resursstyrning.
2. En del projekt har arbetssätt för att planera, förvärva och styra resurser, men det saknas en gemensam process för att hantera resurser.
3. Verksamheten har ett antal centralt (övergripande) definierade och införda processer för att anskaffa, planera och styra projektens resurser.
4. Resursstyrning för projektverksamheten sker på en central (övergripande) nivå inom organisationen, för att möta projektens olika behov.
5. Resurser används optimalt med ett effektivt kapacitetsutnyttjande. Det finns balans mellan interna och externa resurser och bevis på kontinuerliga förbättringar.