



Hvor prosjektmoden er din virksomhet?

Gjør en enkel kartlegging av virksomhetens styrker og svakheter innen prosjektfaget, og få tips om neste steg for å øke prosjektmodenheten der du jobber. TA TESTEN.



Holte Academy er Axelos Consulting Partner, og dermed autorisert til å fullt ut benytte P3M3® rammeverket for å utføre modenhetsanalyser på din virksomhet, innenfor prosjekt, program, portefølje eller bare ett av de tre områdene.

Testen «Hvor prosjektmoden er din virksomhet» gir deg mulighet til å analysere hvor prosjektmoden din virksomhet er. Det gjør du ved å svare på noen spørsmål om dagens prosjektpraksis. Hvert svar vil gi poeng som resulterer i en totalscore.

Basert på virksomhetens totalscore vil du få tips om neste steg for å øke prosjektmodenheten på din arbeidsplass.



www.holteacademy.no

Dette dokumentet inneholder følgende:

«Prosjektmodenhet», hva er det og hvilke gevinster gir økt modenhet din virksomhet?



Faglig fundament, om metodeverket bak testen



SELVTEST: «Hvor prosjektmoden er din virksomhet?»



Neste steg: Hvordan øke prosjektmodenheten i din virksomhet?





1. «Prosjektmodenhet», hva er det og hvilke gevinster gir økt modenhet din virksomhet?

I dette dokumentet benytter vi begrepet «Prosjektmodenhet» for å angi hvor godt en virksomhet behersker prosjekt som arbeidsform. Det er vanlig å måle prosjektmodenhet på tre variabler:

1

Virksomhetens handlinger:

Hva som faktisk blir gjort

2

Virksomhetens holdninger:

Villigheten til å gjøre noe

3

Virksomhetens samlede kunnskap:

Holdningen til dagens prosjektpraksis, konsekvensen av den, og villighet til eventuell endring av egen praksis.

I en hverdag preget av endringer, økt effektivitet og konkurranse er så å si alle virksomheter konstant opptatt av å forbedre eksisterende praksis.

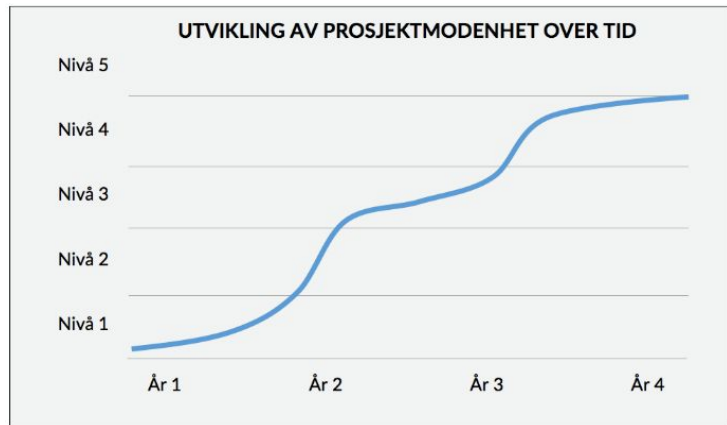
Det er strategisk lurt, og som regel forventet, at virksomheten blir bedre til å levere produkter og tjenester til en høyere kvalitet, på kortere tid og mer ressurseffektivt enn det som gjøres i dag.

Prosjektmodenhetsanalyse er et tankesett og et analyseverktøy som kartlegger virksomhetens potensiale innen prosessforbedring på en strukturert og tydelig måte.

Lykkes virksomhetslederne med å endre arbeidsprosesser, tydeliggjøre roller og implementere tiltak fra prosjektmodenhets-analysen kan gevinstene være store.

For å få maksimal gevinst er det en fordel å ha et langtidsperspektiv på endringene som skal gjøres.

Samtidig er det mulig å gjøre enkle grep som raskt gir økt prosjektmodenhet og forbedring av resultat- og effektmål. Når dette er på plass kan nye modenhetsmålinger gi et veikart for kontinuerlig forbedring og progresjon i tråd med beste praksis innen anerkjent prosjektmetodikk.



Gevinster ved å bli en mer prosjektmoden virksomhet



Å bli en mer prosjektmoden virksomhet gir deg flere gevinster.
På prosjektnivå er det særlig fem punkter som blir synlige så snart prosjektmodenheten øker i organisasjonen:

- 1 Virksomheten får bedre tid- og kostnadskontroll i sine prosjekter
- 2 Prosjektene leverer høyere kvalitet til samme kostnad
- 3 Virksomheten opplever økt produktivitet
- 4 Virksomheten opplever økt bruker- og kundetilfredshet
- 5 Virksomheten får bedre avkastning på investeringer i prosjekter

2. Faglig fundament, om metodeverket bak testen

Prosjektmodenhetsverktøyet som vi benytter som grunnlag for selvtesten «**Hvor prosjektmoden er din virksomhet**» har sitt faglige fundament i PRINCE2® familien og Axelos sitt rammeverk.

Det korrekte navnet på modenhetsanalysen er P3M3®.

Det er en forkortelse for «**P**ortfolio, **P**rogramme and **P**roject **M**anagement **M**aturity **M**odel».



P3M3® sine modenhetsnivåer og vurdering av disse

Modenhetsskalaen P3M3® ble lansert første gang i 2006. Etter det er den blitt oppdatert flere ganger for å ivareta nyeste kunnskap og beste praksis rundt porteføljestyring, programledelse og prosjektledelse.

Modenhetsskalaen P3M3® har 5 nivåer fra meget lav til meget høy modenhet. For hvert forbedringsområde beskrives et sett med kjennetegn du vil forvente å finne for hvert modenhetsnivå.

Modenhetsnivåer	Kjennetegn på virksomhetens modenhetsnivå
Nivå 1 «Meget lav modenhet» Bevissthet om prosess	Virksomheten erkjenner at prosjekter skal drives forskjellig fra drift.
Nivå 2 «Lav modenhet» Repeterbar prosess	Virksomheten gjennomfører prosjekter med egne prosesser og prosedyrer i henhold til et minimum spesifisert standard.
Nivå 3 «Medium modenhet» Definert prosess	Virksomheten har sentralisert styrte prosesser og prosjektene har fleksibilitet til å tilpasse disse prosessene til prosjektets egenart.
Nivå 4 «Høy modenhet» Håndtert prosess	Virksomheten måler og bruker spesifikke nøkkeltall på prosjektledelsen og har kvalitetsstyring for å kunne bedre forutsi fremtidig prestasjoner.
Nivå 5 «Meget høy modenhet» Optimalisert prosess	Virksomheten har et fokus på kontinuerlig forbedring av prosjektprosessene, med en proaktiv problemstyring for å kunne forbedre egen evne til å forutsi prestasjoner over tid og samtidig optimalisere prosessene.

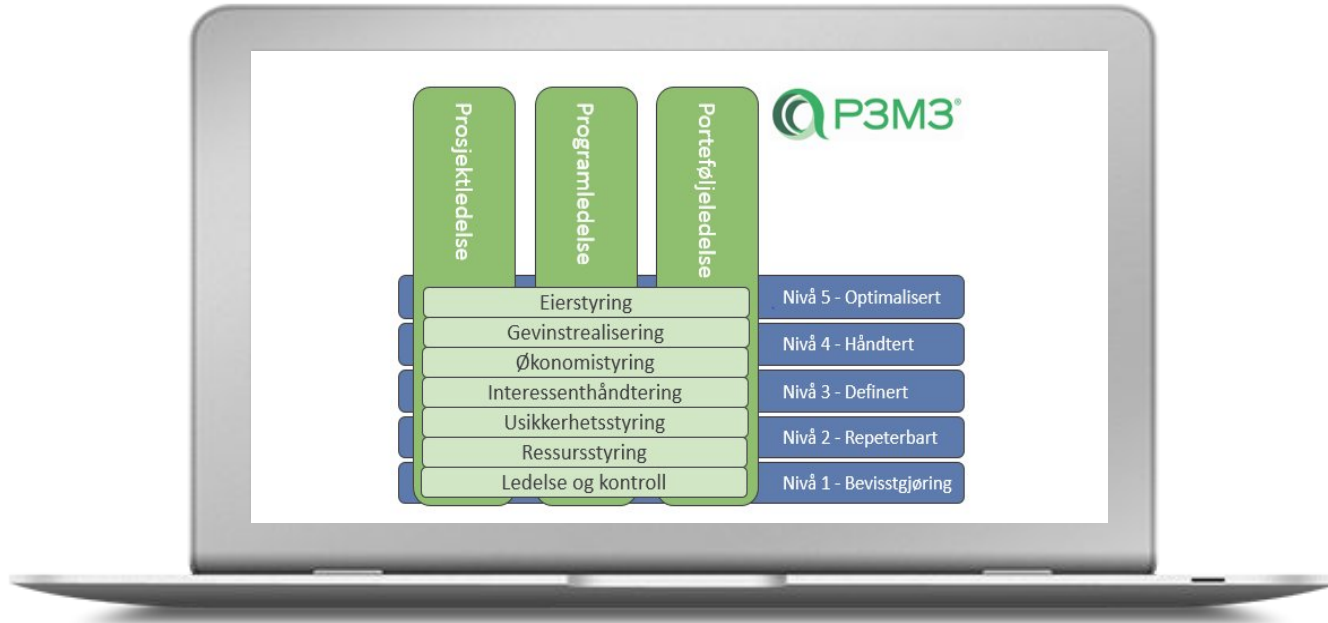
P3M3® modenhetsskalaen bygger på rammeverket fra Capability Maturity Model (CMM) utviklet av Carnegie Mellon University's Software Engineering Institut (SEI).

Gjennom egen forskning (1986-1991) konkluderte SEI at enkle spørreundersøkelser var et nyttig verktøy for å identifisere virksomheters prosessforbedringsområder. Samtidig oppdaget de at den vanligste fallgruven i dette arbeidet var at virksomheten «glemte» å implementere tiltak når spørreundersøkelsens konklusjon forelå. Altså motsatt av det som var spørreundersøkelsens hensikt; nemlig å være inngangsport til forbedret praksis. De bestemte seg derfor å gjøre tiltakene enkle å innføre.

I dag er P3M3® er et anerkjent og effektivt verktøy for å måle egen virksomhets ytelse i portefølje, program- og prosjektledelse.

P3M3® sikrer fokus på virksomhetens modenhet, ikke individuelle prosjekter, og på den måten legger en plan for kontinuerlig forbedring. Ved hjelp av denne standarden kan virksomhetsledelsen beslutte hvilket modenhetsnivå som er riktig for dem. Videre gir resultatet av modenhetsanalysen tydelige indikatorer på hvilke forbedringsområder det er viktig å fokusere på. En klar fordel med verktøyet er at virksomheten får mulighet til å sammenligne seg med en standard, i stedet for andre virksomheter, og på den måten evaluere etter objektive vurderinger av styrker og svakheter.

«Vi i Holte Academy har valgt denne metoden av den enkle grunn at den er funksjonell og gir indikatorer som er enkle å igangsette for å forbedre egen praksis».



P3M3® måler modenheten på inntil 7 forbedringsområder. Hver av de 7 områdene måles og gis en score.

1. Eierstyring
2. Gevinstrealisering
3. Økonomistyring
4. Interessenthåndtering
5. Usikkerhetsstyring
6. Ressursstyring
7. Ledelse og kontroll

P3M3® kan anvendes på tre ulike nivåer. Hver for seg eller samtidig. I dette dokumentet ser vi kun på gjennomføring av prosjekter.

I. En virksomhets gjennomføring av prosjekter

II. En virksomhets gjennomføring av programledelse

III. En virksomhets gjennomføring av porteføljestyring

Prosess for å avdekke modenhetsnivået i din virksomhet



Som tabellen på forrige side viser kan P3M3® anvendes på tre ulike nivåer; prosjektgjennomføring, programledelse eller porteføljestyling. Med oversikt over de 5 modenhetsnivåene, og oppmerksomhet rundt de 7 forbedringsområdene skal det med rett fremgangsmåte være mulig å avdekke modenhetsnivået i din virksomhet.

Vår anbefalte prosess for å avdekke modenhetsnivået i din virksomhet er slik:

1

Organiserer modenhetsmålingen som et prosjekt

4

Avdekk modenhetsnivået i dag

2

Sikre deg at de riktige interessentene blir involvert

5

Sett deg et mål for ønsket modenhet

3

Vær tydelig på hensikten og målet med modenhetsmålingen

6

Lag deg en kjøreplan for hvordan du vil oppnå ønsket modenhet



3. SELVTEST for å avdekke prosjektmodenheten i din virksomhet

For at det skal være enkelt for deg å gjennomføre denne selvtesten har vi valgt ut 4 av de 7 forbedringsområdene som P3M3® består av, og lagt til en skala om generell prosjektmodenhet. I tillegg har vi valgt å kun vurdere prosjekter (ikke programledelse eller porteføljestyring). Dette er utgangspunktet for at du skal kunne vurdere virksomhetens prosjektpraksis.

Modenhetsskalaen går fra 1 til 5

- Les tabellen fra venstre mot høyre og avgjør hvilket modenhetsnivå din virksomhet har. Kjenner du deg best igjen på nivå 1 scorer du virksomheten deres til ett poeng på dette fokusområdet. Kjenner du deg best igjen på nivå 3 scorer du virksomheten deres med tre poeng på dette fokusområdet.
- Til slutt har du 5 ulike delscorer fra 1 til 5 poeng som du summerer og det gir deg en samlet totalscore.
- Totalscoren bruker du når du skal lese «modenhetsmerkelappen» på din virksomhet og vurdere anbefalte neste steg.

Forbedrings- områder	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5	Score (1-5)
I GEVINST- REALISERING	Prosjekter igangsettes uten at gevinst er klart definert.	Det lages en prosjektbegrunnelse / business case hvor gevinst er klart definert.	Gevinstrealiseringsplan lages med måleindikatorer for gevinst, gevinsteier utpekt og oppfølging av gevinst underveis/til slutt avtalt.	Det følges opp underveis i hvilken grad prosjektet ligger an til å nå gevinst.	Alle prosjekter følges opp på om gevinst ble oppnådd inntil 1 år etter at prosjektet er overlevert.	
II EIERSTYRING	Prosjekter igangsettes uten at Prosjekteier er definert.	Prosjekteieren er definert, og godkjenner prosjektmandatet.	Prosjekteiers rolle er klart definert. Prosjekteier og prosjektleder har faste møter underveis i prosjektet.	Prosjekteier er aktiv. I tillegg til faste møter har prosjekteier og prosjektleder et kompaniskap. Prosjekteier stiller egne krav ved hvert beslutningspunkt.	Prosjekteier er stiller egne krav ved hvert beslutningspunkt og sjekker kontinuerlig at prosjektet er i tråd med virksomhetens strategi og om nødvendig stopper prosjektet. Prosjektleder og prosjekteier har et godt kompaniskap.	
III HÅNDTERING AV USIKKERHET	Vi starter opp prosjekter uten at usikkerheten angis.	Usikkerheten i prosjektet angis før investerings-beslutning.	Det gjennomføres en egen usikkerhetsanalyse før investeringsbeslutning.	Det gjennomføres en usikkerhetsanalyse med egne tiltak. Ansvar for å håndtere usikkerheten fordeles.	Usikkerhetsanalysen oppdateres underveis i prosjektet i tråd med at omgivelsene endrer seg. Erfaringer med usikkerhet spres til andre prosjekter.	
IV INTERESSENT- HÅNDTERING	Vi starter opp prosjekter uten at interessenter identifiseres.	Interessenter er identifisert.	Interessentanalyse gjennomføres.	Interessentanalyse gjennomføres og kommunikasjonsplan utarbeides.	Interessentanalyse oppdateres underveis og kommunikasjonsplan gjennomføres.	
V GENERELL PROSJEKT- MODENHET	Vi erkjenner at prosjekter skal drives forskjellig fra drift/linjeoppgaver.	Vi gjennomfører prosjekter med egne prosesser og prosedyrer iht. et min. spesifisert standard	Vi har sentralisert styrte prosesser og prosjektene har fleksibilitet til å tilpasse disse prosessene til prosjektets egenart	Vi måler og bruker spesifikke nøkkeltall på prosjektledelsen og har kvalitetsstyring for å kunne bedre forutsi fremtidig prestasjoner.	Vi har et fokus på kontinuerlig forbedring av prosjektprosessene, med en proaktiv problemstyring for å kunne forbedre virksomhetens evne til å forutsi prestasjoner over tid og samtidig optimalisere prosessene.	
Total score (5-25 poeng)	=					

Tilbakemelding på total score basert på selvtest «Hvor prosjektmoden er din virksomhet»

Din score	Prosjektmodenhet	Dine neste steg
0-5 poeng	Meget lav prosjektmodenhet Bevissthet om prosess	Sett deg inn i prosjekt som arbeidsform. Sørg for at de ansatte har relevant kompetanse i tråd med oppgavene de skal utføre. Bli bevisst på hva som kjennetegner vellykkede prosjekter. Etabler noen enkle minstekrav og kommuniser disse til alle medarbeidere.
6-10 poeng	Lav prosjektmodenhet Repetierbar prosess	Revurder hvilke minstekrav din virksomhet bør ha for prosjekter. Fortsett å forankre hvorfor dere har minstekrav blant alle medarbeidere. Følg opp at disse minstekravene følges og gi støtte der det trengs.
11-15 poeng	Medium prosjektmodenhet Definert prosess	Fortsett med å etablere holdninger til å jobbe smartere med prosjekter. Følg opp hvordan dere lykkes med prosjekter i dag. Juster prosjektprosessen basert på erfaringer
16-20 poeng	Høy prosjektmodenhet Håndtert prosess	Sett mål for hva dere ønsker å forbedre. Etabler en kultur for kontinuerlig forbedring. Kontinuerlig samle nøkkeldata om hvordan prosjekter lykkes
21-25 poeng	Meget høy prosjektmodenhet Optimalisert prosess	Fortsett med å kontinuerlig forbedre holdninger og prosjektmetodikk. Lær av andre som lykkes. Del gjerne innsikt fra egen virksomhet med andre.

Merk at dette er en forenklet selvtest og at utregnet score ikke nødvendigvis kan sammenlignes med score på modenhet i regi av P3M3®.



4. Neste steg: Hvordan øke prosjektmodenheten i din virksomhet?

Hva som er riktig steg for å øke prosjektmodenheten, og dermed effektiviteten eller kanskje også konkurransekraften i din virksomhet, kommer an på flere faktorer. Relevante faktorer som spiller inn er eksempelvis:

1

Hva slags prosjekter kjører dere?

2

Hvor mange i organisasjonen er involvert i prosjektarbeid?

3

Har dere flest interne eller eksterne prosjekter?
Er det andre aktører som bidrar inn i prosjektene?

4

Hvilken prosjektkompetanse finnes i organisasjonen? Hvem kan hva?
Er kompetansen i tråd med rollebeskrivelse, krav og oppgaver?



5

Få satt dette i system.
Ser dere et mønster for hvor dere er sterke / svake, eller hvor dere trenger påfyll?

6

I hvilken fase oppstår de fleste utfordringer og hvorfor?

7

Hva er deres repeterende svake punkter?

8

Om dere ser frem i tid ...
Hvilke forbedringspunkter ønsker du at dere har lykket med?

GRATIS rådgivningssamtale

Du har nå gjennomført en enkel test som sier noe om hvor prosjektmoden din virksomhet er. Et naturlig første steg for raskt å øke prosjektmodenheten er å sikre at de ansatte i virksomheten har riktig kompetanse, og opplever mestring og motivasjon slik at de bidrar til vellykkede prosjekter.

[Reserver rådgivningstime](#)



Nils Ihlen
Lead Trainer
Tlf: 934 41 508
Holte Academy

Vi ser frem til å høre fra deg! RING 459 50 300

Vi tilbyr deg en gratis, uforpliktende rådgivningstime hvor vi gir våre anbefalinger for din virksomhet.

Velg mellom:

- 1) Få innspill til hvordan dere kommer i gang med en ytterligere, mer dyptgående analyse av virksomheten.
- 2) Plan for kompetanseutvikling i virksomheten





For å gjennomføre og fasilitere en P3M3®modenhetsanalyse kreves en egen sertifisering i regi av Axelos. Holte Academy er Axelos Consulting Partner, og dermed autorisert til å fullt ut benytte P3M3® rammeverket for å utføre modenhetsanalyser for din virksomhet, innenfor prosjekt, program, portefølje eller bare ett av de tre områdene.

Kilder:

- *AXELOS Limited - Maturity Models®*
- *AXELOS Limited - Introduction and Guide to P3M3®*
- *AXELOS Limited – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model®*

Holte Academy er en ledende kompetansepartner, rådgiver og tilbyder av prosjektopplæring, og flere av landets største virksomheter har valgt oss som leverandør for sine opplæringsprogrammer. Vi har hjulpet mange arbeidstakere med å oppleve mestring og til å lykkes bedre i egen prosjekthverdag. Vi har bistått virksomheter med å realisere sine mål gjennom etablering av gode rammeverk for sine prosjekter. Les mer på www.holteacademy.no