



SILBER QUALITY ENGINEERING

## Enterprise Project Management

När ledningen vill ha kontroll över - och leda med - projekt

### Ökad lönsamhet och bättre arbetsmiljö



Projekt- och resursstyrning för en organisation, Enterprise Project Management (EPM) är en mycket lönsam åtgärd, även på kort sikt. Det är dock inte helt oproblematiskt att tillämpa EPM eftersom mycket som tidigare

varit dolt och inte stört sinnesron, nu kommer fram på ett mycket tydligt sätt. Projekt som inte genomförs eller misslyckas med att hålla tidsplaner blir synliga och utnyttjade resurser framträder och pockar på att tas i bruk för att skapa värde. En stor vinst blir en

påtagligt ökad professionalism och självbild för i princip alla i organisationen. Ytterligare en effekt av EPM är att tillgodose existentiella behov och därmed skapa en bättre arbetsmiljö, inte minst för medarbetarna på lägre nivåer. Ledningar som avvaktar med att införa styrning och uppföljning med motiveringen att organisationen inte är mogen, har störst anledning att skynda på! EPM behövs i det längre perspektivet som ett styrmedel för strategiska prioriteringar mellan olika projekt och för att avgöra hur resurserna ska användas.

**I det korta perspektivet möjliggör EPM oftast en kraftigt ökad lönsamhet.**

---

### Ett nytt sätt att mäta effektivitet

Föreläsare inom projektstyrning brukar samstämmigt hävda att mer än 70 procent av alla projekt misslyckas eller aldrig fullföljs. Det behövs ett nytt objektivt sätt att bedöma en verksamhet som är mer kopplat till organisationens syfte. Value Management ser till värdet som skapas i en organisation eller ett projekt. Med det som utgångspunkt går det att avläsa hur stor andel betalda timmar som skapar det planerade värdet. Denna kvot utgör ett nyckeltal som visar den sanna verkningsgraden i en organisation eller för en avdelning. Den teoretiska verkningsgraden är 72 procent för anställd personal. Då har man räknat bort semester, kompetensutveckling etc. samt en rimlig overhead. För inhyrd personal i projekt är motsvarande siffra 100 procent. Mätningar har visat att verkningsgraden för några analyserade organisationer ligger i intervallet 39 till

47 procent. Det företag som hade 47 procents verkningsgrad har normalt en vinst på cirka 10 procent. Det betyder att en **ökning av verkningsgraden med 5 procentenheter fördubblar resultatet!** Teoretiskt är det således möjligt att femdubbla vinsten! Att fördubbla resultatet är absolut realistiskt, och den övriga potentialen kan utnyttjas för snabbare projekt av högre kvalitet. Behovet av konsulter kan minskas och rekryteringar kan skjutas upp eftersom den redan befintliga personalen kan leverera ett högre värde. EPM är inget trollspö även om ovanstående löften kan ge det intrycket, utan en systematisk och strategisk användning av normala operativa data för att skapa ledningsinformation. Med rätt underlag kan chefer på alla nivåer fatta bra affärsmässiga och strategiska beslut.

*Värde i tid.*

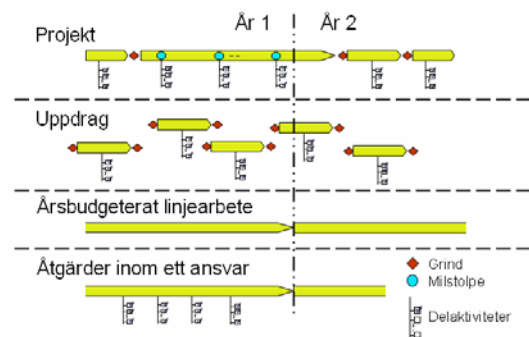
### En operativ ledningsfunktion

EPM är ett synsätt som en organisations högsta ledning väljer att tillämpa. Det kommer att medföra krav på att organisationen systematiskt sammanställer information från verksamhetens värdeskapande aktiviteter och projekt samt hur resurserna har använts. EPM är inte detsamma som projektkontor – tillämpning av EPM kommer på sikt göra ett särskilt administrativt projektkontor överflödigt. När människorna i organisationen lärt sig tillämpa projekttänkande bortfaller behovet av en speciell funktion annat än för administrationen av EPM.

Ansvar för EPM bör vara en funktion i ledningen på samma sätt som ekonomifunktionen, och kan med fördel vara en del av dennas ansvar. På motsvarande sätt som ekonomisk redovisning baseras på operativ information från verksamheten i form av fakturor, budgetar, reseräkningar, löner etc. baseras EPM på operativa data från verksamhetens genomförande i form av bland annat budget, ordervärde, rapporterade milstolpar, tidrapportering etc. Med rätt IT-system utgör en EPM-tillämpning praktiskt taget ingen extra administrativ belastning.

### Betrakta allt som projekt

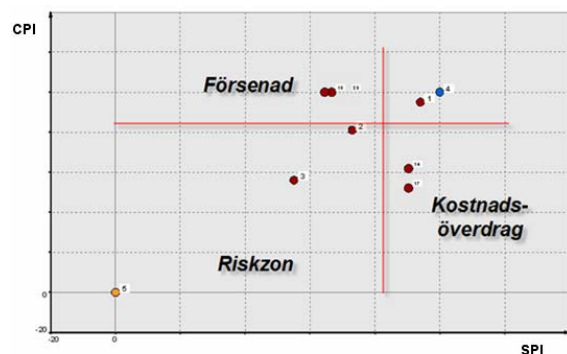
Alla arbetstyper kan passas in på någon av de fyra grundarbetsformerna enligt vidstående bild. Projekt är uppgifter som är så långa att de behöver delas upp i flera etapper och ibland måste ha styrgrupp. Olika projekttyper kan ha olika, men anpassade, etappindelningar. Korta uppgifter kan hanteras som uppdrag omfattande en enda etapp med motsvarande enkel resursplanering. Linjeuppgifter överensstämmer med budgetåret eller åtaganden över en avtalsperiod.



Genom periodisering kan allt arbete hanteras som projekt

### Använd etablerad projektanalys

Genom att tillämpa arbetsnedbrytning mot milstolpar, budgetering och motsvarande resursplanering kan traditionell projektanalys med Earned Value Management (Resultatvärde) tillämpas. För EPM är tidrapporteringen per projekt fullt tillräckligt. Däremot kan projektstyrningen ställa större krav på planering och uppföljning. En enkel och likformig informationshantering är ett måste för att i praktiken kunna uppnå en fullskalig tillämpning av EPM. Uppföljning och redovisning sker med samma uppsättning data för alla arbetstyper. Alla värden blir aggregerbara vilket gör portföljstyrning lätt att tillämpa. Sammantaget går det att med existerande metoder och data



Med rätt teknik är analys av projekt enkel och överskådlig

realisera EPM för att nå ökad lönsamhet och samtidigt få en minskad administration.

*Värde i tid.*

*“The only way that individuals can purposely exercise any control over their lives, their careers, or their surroundings is through their decision making”*

Ralph Keeney 2004