



Projektuppföljning – En jämförande studie

Presentation på Svenska Kraftnät
2012-11-01

Oskar Wallin Berglin & Daniel Thorsson



Agenda

- Om oss
 - Vårt uppdrag
 - Vad vi har gjort
 - Uppsatsen
- Vår bild av uppföljningen på SvK
- Utvärderingsverktyg
- Jämförande studie:
 - Fortum
 - Skanska
 - Trafikverket
- Jämförelse
- Slutsatser & Rekommendationer



Om oss

Oskar Wallin Berglin

- Nu: Mastersprogrammet i Management
- Kandidatexamen i Redovisning och Finansiering
- Spelar brassmusik Brännkyrka brassensemble

Daniel Thorsson

- Nu: Mastersprogrammet i Finans
- Kandidatexamen i Redovisning och Finansiering
- Spelar innebandy i AIK



Vårt uppdrag

Situation

- Ökande antal projekt
- Ej jämförbar uppföljning
- Tidskrävande uppföljning & rapporteringsarbete
- Automatisering pågår

Uppdrag

- Jämförande studie av projektuppföljning mellan liknande företag
- Ge förslag på förbättringar och användning av nyckeltal



Vad vi har gjort

Hur ser uppföljningen ut idag?

- Intervjuer med projektledare, controllers, enhetschefer och avdelningschefer
- Läste projektdokumentation
- Kandidatuppsats

Jämförande studie

- Intervjuer och möten med projektansvariga på Fortum, Skanska och Trafikverket
- Sammanställning

Rekommendationer

- Identifierade skillnader mellan företagen
- Skriftlig rapport och presentation



Sammanfattning uppsats

Vad studerades?

Relationen mellan **uppföljningssystem** för projekten och **organisationsstrukturen**

Hur studerades det?

Intervjuer av berörda personer i projektprocessen samt studier av rapportmaterial

Vad blev resultatet?

Uppföljningen sker enligt ett **standardiserat mönster** avseende innehåll och frekvens. Organisationen liknas vid en **divisionaliserad organisationsstruktur** och förväntas ha en standardiserad uppföljning, därav anses **relationen vara stark** mellan dessa två på SvK.



Vår bild av uppföljningen på SvK

Entreprenörer till projektledare

- Icke standardiserad
- Byggmöten

Projektledare till styrgrupp

- Standardiserad textmall
- Styrgruppsmöte och statusrapporter, kvartalsvis

→ Visa den standardiserade statusen i form av nyckeltal och inte text

<i>Tid</i>
Utfall senast
BP/milstolpe
Prognos nästa
BP/milstolpe
Prognos slutdatum
<i>Kostnad</i>
Upparbetat
Senast godkänd
Prognos totalkostnad
<i>Resultat</i>
Ändring i väntat resultat



Utvärderingsverktyg för nyckeltal

- Nyckeltal utvärderas regelbundet och på ett standardiserat sätt
- Bygger på incitamentsstrukturforskning
- Fyra analysparametrar:
 1. Representation
 2. Mätbarhet
 3. Användbarhet
 4. Styreffekt
- Exempel:

Namn	Definition	Representation	Mätbarhet	Användbarhet	Effekt
Säkerhet i fängelset –	Säkerhetsrondor	Nej	Ja	Nej	Nej



Jämförande studie: Fortum

Projektverksamhet

- Fortum Sverige Lokalnät (LNS)
- Startar 7000 projekt per år
- Medellivslängd per projekt 1-1,5 år
- 30 "större projekt", större än 350 000 €

Projektuppföljning

- Månadsvis
- Budget: 4 nyckeltal
- Tid: 1 nyckeltal
- Färdigställande: 1 nyckeltal
- Statusmått: Trafikljus (Time, Cost, Quality)
- Delar upp projekt i 6 faser. Önskan om lika många projekt i varje fas

Känsla

- Utvecklad nyckeltalsstyrning, ej bara avläsning
- Måtten används verkligen



Jämförande studie: Skanska

Projektverksamhet

- Skanska Göteborg Infrastrukturdivisionen
- Cirka 100 levande projekt
- Alla projekt över 300 000 kr följs upp individuellt

Projektuppföljning

- Månadsvis
- Marginalmått: 4
- Nöjdhetsmätningar bland anställda och kunder

Känsla

- Full fokus på vinst, ställer alla kostnader mot intäkter



Jämförande studie: Trafikverket

Projektverksamhet

- Investeringar Öst/Stockholm
- Genomför 500 projekt per år
- Total budget 3,5 Mdkr

Projektuppföljning

- Månadsvis
- Balanserat styrkort:
 - Genomförandemål
 - Ekonomiska mål
 - Medarbetarmål
 - Kundmål
- Lokaliserar anledningar till kostnadsavvikelser
- Målsättning att hålla ursprungsbudget och prognoser
- Några detaljerade kostnadsnyckeltal i procent

Känsla

- Hade stenkoll på det mesta med hög detaljnivå och uppföljning med korta intervall.



Resultat: Jämförelse

	Fortum	Skanska	Trafikverket	SvK
Generellt viktigaste aspekt	Kostnader/Resultat	Intäkter/Kostnader	Tid/Resultat	Tid/Resultat
Huvudsaklig uppföljningsfokus	Kostnader	Intäkter/Kostnader	Kostnader	Kostnader



Resultat: Nyckeltalssammanfattning

Kostnad		1. Representationskriteriet	2. Mätbarhetskriteriet	3. Användarkriteriet	4. Effektkriteriet
	Cost completion (Fortum)	Representativt.	Alla komponenter är lätta att mäta.	Lättförståeligt.	Kan leda till oönskad tidigareläggning av kostnader.
	Cost deviation (Fortum)	Representativt.	Förväntad totalkostnad uppskattas.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	Updated cost deviation (Fortum)	Representativt.	Förväntad totalkostnad uppskattas.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	Fixed tender rate (Fortum)	Representativt.	Alla komponenter är lätta att mäta.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	Vinstmarginal (Skanska)	Ej användbart på SvK.			
	Bruttomarginal (Skanska)	Ej användbart på SvK.			
	TKIX: Tid (Trafikverket)	Representativt.	Svårt att fördela kostnadsslag.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	TKIX: Kostnad (Trafikverket)	Representativt.	Svårt att fördela kostnadsslag.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	TKIX: Innehåll (Trafikverket)	Representativt.	Svårt att fördela kostnadsslag.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	TKIX: Index (Trafikverket)	Representativt.	Svårt att fördela kostnadsslag.	Svårförståeligt i och med svår namngivning.	Leder till önskad effekt.
	Arbetsbudget uppdrag / Åtgärdsbudget (Trafikverket)	Representativt.	Mätbart.	Svårförståeligt i och med svår namngivning.	Leder till önskad effekt.
	Aktuell budget uppdrag / Arbetsbudget åtgärd (Trafikverket)	Ej representativt.	Mätbart.	Svårförståeligt.	Kan leda till oönskad effekt beroende på tolkning.
	Justerad prognos / Åtgärdsbudget (Trafikverket)	Representativt.	Mätbart.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	Utfall / Justerad prognos (Trafikverket)	Representativt.	Mätbart.	Lättförståeligt.	Kan leda till oönskad tidigareläggning av kostnader.

Tid	Time deviation (Fortum)	Representativt.	Mätbart.	Lättförståeligt men svår relaterat i och med absolut mått.	Leder till önskad effekt.
	Färdigställandegrad avseende tid (O & D)	Representativt.	Mätbart.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	Tidsavvikelse (O & D)	Representativt.	Kan vara omständligt att mäta om ej automatiskt.	Lättförståeligt men svår relaterat i och med absolut mått.	Leder till önskad effekt.
	Percentage of completion (Fortum)	Representativt.	Uppskattas.	Lättförståeligt.	Kan leda till oönskad tidigareläggning av kostnader.
	Trafikljus (Fortum)	Representativt.	Uppskattas.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.
	Grid downtime (Fortum)	Representativt.	Mätbart.	Lättförståeligt men svår relaterat i och med absolut mått.	Kan leda till ökat risktagande vid spaningsarbetet.
	Live work (Fortum)	Representativt.	Mätbart.	Lättförståeligt.	Kan leda till ökat risktagande vid spaningsarbetet.
	Säkerhetsrundor (Fortum)	Representativt.	Mätbart.	Lättförståeligt men svår relaterat i och med absolut mått.	Lång mätperiod kan leda till oönskad spridning av rundor.
	Sjukfrånvarotimmar (Fortum)	Representativt.	Mätbart.	Lättförståeligt men svår relaterat i och med absolut mått.	Kan leda till arbete trots sjukdom och därmed smittspridning.
	Nyttjandegrad av resurser (O & D)	Representativt.	Kan vara omständligt att mäta om ej automatiskt.	Lättförståeligt.	Leder till önskad effekt.



Rekommendationer

- **Se över fokus** – Nu fokuserar uppföljningen på kostnader, inte tid och resultat som är viktigare
- **Använd nyckeltal** – Skapa ett set av nyckeltal för uppföljningen. Ökar jämförbarheten och minskar arbetet
- **Skapa ett representativt set** – Använd en samling nyckeltal som representerar allt det som ska mätas och fokuserar det viktigaste
- **Utvärdera uppföljningen** – Utvärdera uppföljningen regelbundet och vid införandet av ändringar
- **Öka frekvensen** – Uppföljningen blir mer effektiv och rättvisande om den är liten men görs ofta än om den är stor och görs sällan

Tack till

Svenska Kraftnät

Hans Aasa & Effendy Yu, Controllers och handledare
Per Kvarnefalk, Avdelningschef Nätutbyggnad
Matilda Iverlund, Enhetschef Stationer
Amelie Fürst, Projektledare Stationer
Jan Nesterud, Projektledare Stationer
Tomas Bergsten, Projektledare Ledningar
Jörgen Ståhl, Projektledare Ledningar
Göran Brofeldt, Projektledare Ledningar
Jan-Erik Gnipe, Enhetschef Kontrollanläggning

Fortum

Hans Ekberg, Business controller LNS

Skanska

Jan Ragnebäck, Ekonomichef Infrastrukturdivisionen

Trafikverket

Niklas Dernell, Distriktscontroller Investeringar Öst/Stockholm
Peter Schultz, Projektcontroller Investeringar Öst/Stockholm

Handelshögskolan i Stockholm

Torkel Strömsten, Associate professor Department of Accounting, Handledare

Katalin Bachry & Sandra Wahlström, Opponentgrupp

Mattias Andersson & Tina Eriksson, Opponentgrupp

Slut



Frågor?