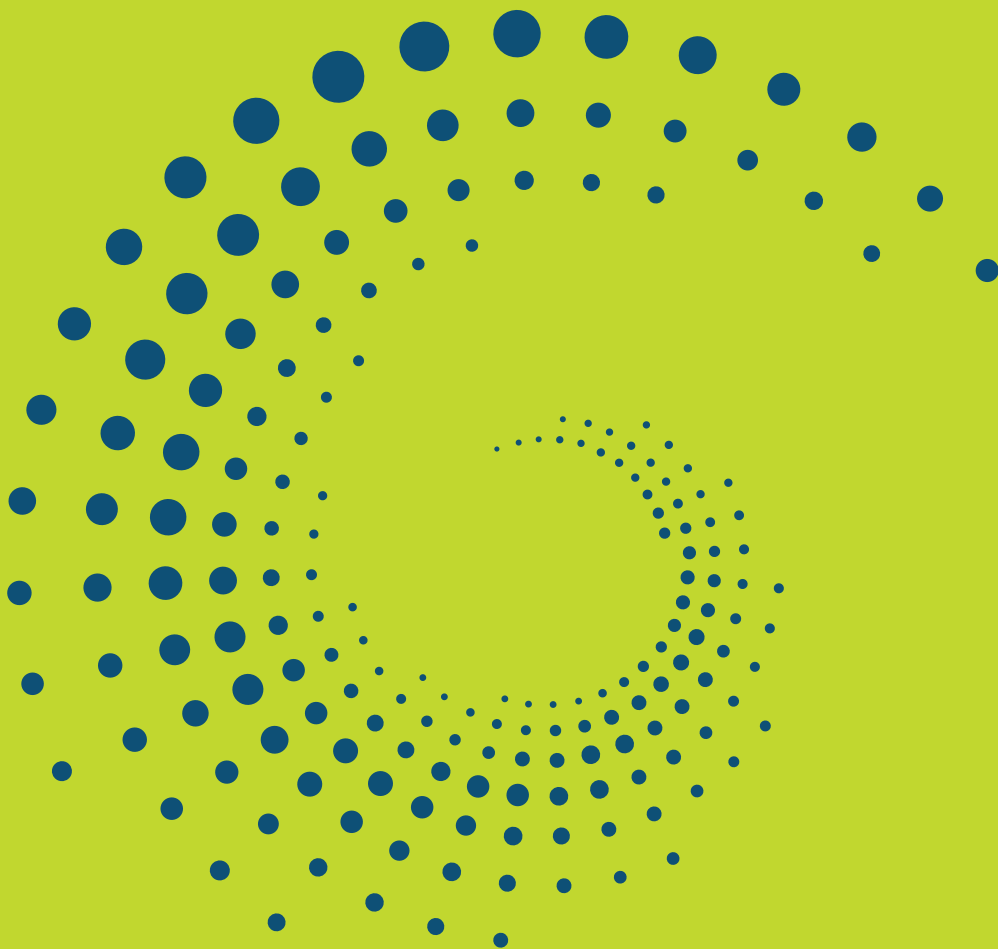


EFFEKTER AV ETT PM³-INFÖRANDE

En långsiktig investering för hållbarhet och effektivitet



Pa



EFFEKTER AV ETT PM³-INFÖRANDE

En långsiktig investering för hållbarhet och effektivitet

Vilka indikatorer används för att mäta ett framgångsrikt pm³-införande? För att ge ett övergripande svar har vi här utgått från en kunds beskrivning av effekter från ett pm³-införande. Införandet påbörjades år 2017 och år 2021 när hemtagningsperioden är slut beräknas de såväl kvalitativa som kvantitativa effektmålen vara uppnådda. Kunden räknar dock med att införandet kommer att ge värde under betydligt längre tid än så. Beskrivningar, mål och analys i det här business caset har tagits fram av kunden själv med stöd av På AB.

Organisationen i det här exemplet har ett ledningssystem innehållande två bärande delar; dels en politisk målstyrning och dels en öppen och systematisk styrning med uppföljning och analys av verksamhetens kvalitet och kostnad. Den senare delen är under utveckling och det finns identifierade behov av att utveckla den gemensamma styrningen.

Att ha en fungerande portföljstyrning av hela uppdragsportföljen, både förvaltning och utveckling, är en förutsättning för att organisationen ska kunna säkerställa rätt prioriteringar och effekthemtagning av initierade förändringar. Det här helhetsperspektivet innebär en möjlighet att gasa/bromsa utifrån givna förutsättningar så som t.ex. ett ändrat ekonomiskt läge eller ny inriktning av verksamheten. Det för organisationen bort från dagens upplevda läge där tydlig och aktiv målstyrning saknas: "Vi halvsatsar på mycket".

Styrning enligt pm³ innebär styrning genom samverkan mellan verksamhets- och it-parter; något som är nödvändigt för att lyckas med det ökade kravet på tvärfunktionella initiativ såsom digitalisering och informationssäkerhet. Styrning genom pm³ ökar även förmågan att säkerställa att de it-system som ska stödja verksamheten hänger ihop och samstyrs med verksamhetens processer och arbetssätt. pm³ blir en naturlig del av organisationens ledningssystem och kan också hjälpa till att aktivera ledningssystemet.

Kvalitativ nytta för verksamheten

Organisationen gör rätt saker genom gemensam konsekvensbaserad prioritering

Helhetssyn, transparens och övergripande verksamhetsdriven prioritering leder till ökad verksamhetsnytta. Övergripande verksamhetsmål styr förvaltnings- och utvecklingsarbetet och fokus flyttas från tekniska lösningar till ökad verksamhetsnytta.

Rätt stöd till verksamheten

Verksamhets- och it-utveckling är sammankopplat. Styrning sker genom samverkan och ett fåtal ansvarsroller säkrar prioritering mellan olika verksamhetsbehov. Rätt stöd i verksamheten innebär också frigjord tid.

Effektivt resursutnyttjande

Med ökad förmåga att planera och prioritera "uppfinns inte hjulet igen" och "saker faller inte mellan stolarna". Genom att fokusera rätt minskar dubbelarbete, pengar sparas och möjligheten till konsolidering och återanvändning ökar. Man uppnår kostnads kontroll och använder resurser på bästa sätt.

Bättre arbetsmiljö

Med ordning och reda, gemensamma principer, strukturer och processer ökar förutsägbarheten och möjligheten att utföra ett bra arbete – med glädje!



Effektmål

Nedan beskrivs organisationens tre effektmål för pm³-införandet där det första är ett kvalitativt mål och de senare två är kvantitativa och går att mäta monetärt.

1. Effektivare planering och uppföljning av förvaltning och utveckling

- Enklare jämförelse och uppföljning av förvaltnings- och utvecklingsverksamheten, både för kärnverksamheten och den stödjande verksamheten, genom ett gemensamt arbetssätt för planering.
- Effektivare utnyttjande av resurser inom enskilda verksamhetsområden. Verksamhetsnära och systemnära förvaltning planeras med ett helhetsperspektiv.
- Gemensamt arbetssätt för planering och uppföljning av förvaltningsverksamheten.
- Portföljstyrning av förvaltnings- och utvecklingsverksamheten för tydligare prioriteringar av resurser.

2. Lägre personalkostnader

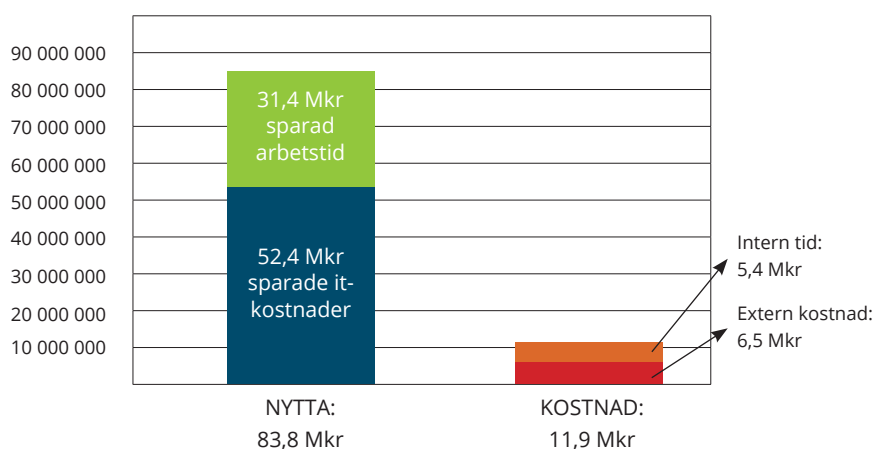
- Ökad effektivitet inom kärnverksamheten genom bättre helhetssyn och bättre stöd till verksamhetsområdena i enlighet med verksamhetens ledningssystem.
- Lägre personalkostnader och ökad effektivitet med gemensamma arbetssätt inom förvaltningsverksamheten inom såväl verksamhet som it.

3. Lägre it-kostnader

- Lägre livscykelkostnader för it-system med gemensam planering.
- Lägre driftkostnader med en bättre underhållsplanering och konsolideringsmöjligheter.
- Lägre licenskostnader med en reducering av antal it-system via konsolideringsmöjlighet.
- Lägre kostnader via bättre leverantörsavtal, bättre kontroll på it-system via ökad tydlighet och styrning av en förvaltningsportfölj.

Kvantitativ nytta och effekter

I detta exempel har en värdering av kvantitativa nyttor tagits fram. Nettonyttan beräknas till 71,9 Mkr, vilket motsvarar ett ROI-värde på 604 % och en nyttofaktor på 6,0. Tre effektmål är definierade (läs mer i den blå kolumnen till vänster) varav det första är kvalitativt medan minskade personalkostnader och minskade it-kostnader kan mätas monetärt. Personalkostnaderna beräknas minska med 1% (motsvarande 31,4 Mkr) genom arbetseffektivitet och it-kostnaderna med 10 % (motsvarande 52,4 Mkr) genom besparingar. Effekten av pm³-införandet kommer att ge värde under många år framöver. Hemtagningsperioden har dock begränsats till fyra år, från 2018 till och med 2021.



Organisationen räknar med en nettonytta på 71,9 Mkr efter pm³-införandet. Med en hemtagningsperiod på fyra år blir det i snitt 18 Mkr i nettonytta per år.

Är ovan besparingar representativa för ett genomsnittligt pm³-införande?

Ett antagande att personalkostnaderna kan minska med 1 % är ett högst rimligt, ja till och med försiktigt antagande. För en svensk region som införde pm³ blev den frigjorda arbetstiden 2,5 % och liknande bedömningar har gjorts hos såväl andra kunder som i forskningsstudien "Att nyttovärdera införandet av en förvaltningsstyrningsmodell" (Kunskapsinitiativet om Systemförvaltning, 2010). Det som möjliggör besparingarna är en gemensam portföljstyrning för såväl förvaltning som utveckling, där rätt initiativ kan prioriteras och där resurserna används på bästa sätt. När det kommer till ett antagande om 10 % minskade it-kostnader, så kan det bekräftas av såväl tidigare genomförda PENG-analyser för pm³-införanden samt forskning (Weill och Ross, 2004 samt Nordström och Dervisevic 2010).

Ytterligare ett jämförande exempel är en organisation som införde pm³ år 2011. Vid uppföljning av effekter som organisationen sett efter pm³-införandet kan nämnas:

- 50 Mkr sparades redan första året efter införandet
- Satsningar på bättre it-system har frigjort tid i verksamheten
- Konsolidering av it-system har minskat dubbelfunktionalitet

Trots stora besparingar i förvaltningskostnad för befintlig och frigjord tid i verksamheten anser organisationen att de största nyttorna med pm³-införandet är att man har en modell som möjliggör medvetna beslut, rätt prioriteringar och säkra prognoser, samt en struktur för att kunna gasa eller bromsa utifrån nya förutsättningar.

Framgångsfaktorer för hållbar och effektiv styrning



Engagemang och delaktighet från ledningen på olika nivåer är en av grundförutsättningarna, såväl som att nödvändiga resurser görs tillgängliga för införandet.



Projektet behöver kunna fatta nödvändiga beslut. Erfarenhetsåtervinning från dagens modell och dess tillämpning. Att synkronisering sker med närliggande styrmodeller/processer och att gammalt tas bort.



Att rätt kommunikation om projektet kommer vid rätt rätt tidpunkt och via rätt kanaler. Det innebär också samordning och harmonisering med närliggande förändringsinitiativ.



Var beredd på att det kommer att ta tid – det finns inga genvägar till en ordnad och effektiv förvaltningsstyrning.

Är du nyfiken på hur pm³ skulle kunna implementeras i just din organisation?

Välkommen att kontakta oss hos På AB. Vi gör det enklare för din organisation att uppnå verksamhetsnytta och kostnadseffektivitet, bland annat genom styrnings- och samverkansmodellen pm³. Vi har hjälpt hundratals såväl offentliga som privata kunder till en mer effektiv styrning och samverkan.

Du når oss på



info@pm3.se



08 - 544 961 70

© På i Stockholm AB

På