

## Skanskas pm<sup>3</sup>-tillämpning sätter verksamheten i förarsätet



Katarina Rosenqvist  
Portföljchef,  
Skanska Sverige IT



Karin Wallmark  
Chef service management och projektledning  
Skanska Sverige IT

” Tidigare har it visserligen alltid uppfattats som att de levererat och kommit med innovativa lösningar, men det har inte alltid varit vad verksamheten vill ha! Idag säkerställs att det som it tar sig an är tydligt beställt av verksamheten och fokus ligger på leverans av helhetsstöd istället för på enstaka it-applikationer.

På:



PM<sup>3</sup>-TILLÄMPNING - ETT EXEMPEL

# Skanskas pm<sup>3</sup>-tillämpning sätter verksamheten i förarsätet

Varje organisation har sina egna förutsättningar och drivkrafter för ett pm<sup>3</sup>-införande och därmed måste också en unik tillämpning göras. pm<sup>3</sup> utvecklas dessutom kontinuerligt utifrån såväl förändringar i omvärlden som praktiska erfarenheter från användare. Men en del organisationer som införde modellen för många år sedan har inte utvecklat sin tillämpning. Vilka vinster finns med att säkerställa en ändamålsenlig tillämpning samt versionsuppdatering av modellen? Katarina Rosenqvist och Karin Wallmark från Skanska kom till pm<sup>3</sup> nätverksträff i mars 2019 och berättade.

## Därför beslutades det om en vidareutveckling av förvaltningsstyrningen

Katarina Rosenqvist är portföljchef och har arbetat med förvaltning från ett verksamhetsperspektiv med fokus på kravställning och Karin Wallmark är gruppchef och metodansvarig för Skanskas pm<sup>3</sup>-tillämpning "sm<sup>3</sup>" med ett fokus på it-leverans. De berättar att Skanska införde pm<sup>3</sup> år 2009/2010. Indelningsgrunden för de förvaltningsobjekt som etablerades var vid tillfället mycket it-fokuserad. När en temperaturmätning på förvaltningsstyrningen genomfördes under 2017 kunde man identifiera flera problemområden.

Ansvarsindelningen utgick från linjen/it och det saknades en tydlig plan för hantering av "helheten". Kopplingen till ekonomistyrningen var bristfällig, vilket gjorde det svårt att få till en ekonomisk uppföljning. pm<sup>3</sup>-modellen låg till grund för roller, arbetssätt och forum, men tillämpningen skilde sig åt mellan olika förvaltningsobjekt och alla arbetade efter sina egna prioriteringar. Det saknades en process för behovsinsamling samt forum för samverkan mellan verksamhet och it. Slutsatsen blev att Skanska bestämde sig för att göra en vidareutveckling av förvaltningsstyrningen år 2018.

Dels ville man "bygga upp beställarbenet", dvs. se till att verksamheten tog stafettpippen och blev bättre på att lyfta fram sina behov. Dels ville man följa med i den utveckling man såg att pm<sup>3</sup>-modellen gjort men som Skanska själva inte följt med i på grund av utebliven versionsuppdatering.

## Utgångsläge och utmaningar

Skanska är en stor organisation med drygt 2500 projekt som snurrar varje år. Trots storleken på företaget finns en gedigen entreprenörsanda vilket är positivt men ofta leder till att initiativ lätt sticker iväg. Därmed behövs en dos av ordning och reda och kontroll för att hitta balans, förklarar Karin.

Skanskas övergripande mål och löfte är att bygga ett bättre samhälle med Sveriges nöjdaste kunder. För att kunna nå det målet behöver man bland annat lyckas med styrningen kring det digitala stödet. Kopplat till uppdateringen av förvaltningsstyrningsmodellen så innebar detta att tre saker blev extra viktiga att få till:

- Verksamheten ska sitta i förarsätet
- Bättre kostnadskontroll
- Mäta nyttan!



## PM<sup>3</sup>-TILLÄMPNING - ETT EXEMPEL

”Har ni också hört att it bara kostar pengar?” frågar Karin och får genast medhåll från publiken. Därmed blir det extra viktigt för oss att mäta nyttan vi får ut för de pengar och den tid vi investerar i styrningsarbetet, förklarar hon.

Vid projektstarten hade de flera utmaningar framför sig, fortsätter Katarina. Det handlade bland annat om att göra avgränsningar när många förändringar sker samtidigt samt att hantera många olika parter i förändringen - med olika perspektiv, behov, ambitionsnivåer samt kunskapsnivå gällande pm<sup>3</sup>.

### Vad projektet innebar och vilka resultat det gett

Vid omtaget gjordes en ny uppsättning av förvaltningsobjekten, eller processområdena, som de kallas i Skanskas tillämpning. Denna gång låg fokus inte bara på it-applikationerna som bodde i objekten utan verksamheten involverades på ett annat sätt i de nya gränssnitten. Skanska genomförde re-etableringar som bestod av sex stycken workshops med varje processområde.

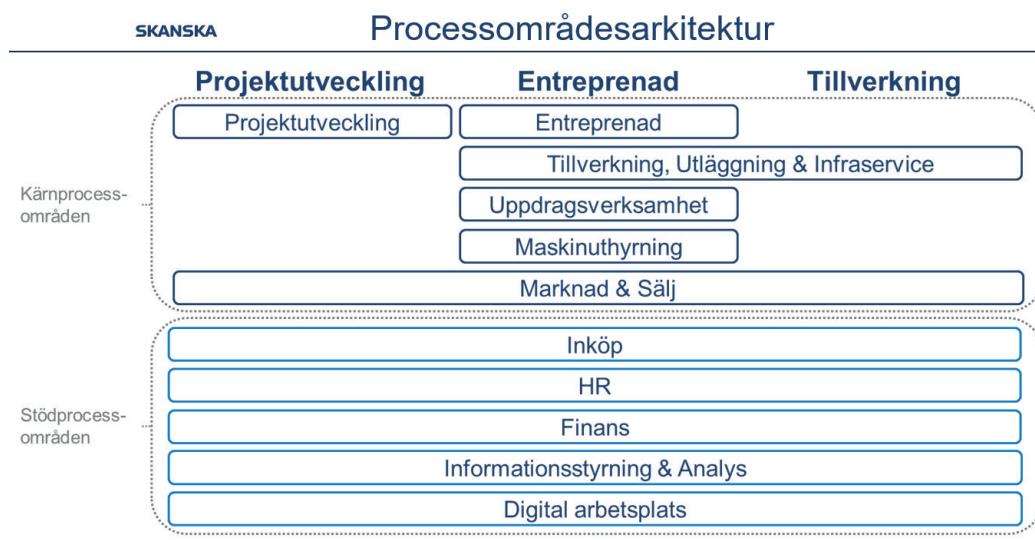
Nyutveckling låg tidigare helt utanför objekten men efter omtaget blev de en integrerad del – även av objektbudgeten. Karin och Katarina tycker att det är en stor skillnad med detta upplägg. Övergången från projekt till förvaltning är bättre eftersom det

inte längre är en risk att projekt ”oväntat dimper ned i knät”, utan de är planerade och väntade på ett helt annat sätt. Varje objekt håller regelbundna styrgruppsmöten en gång per månad med representanter från såväl verksamhet som it.

Idag finns dessutom en fungerande portföljstyrning som säkerställer god styrning även mellan objekten. Objektägare från varje objekt samlas och beslutar bland annat om vilka projekt som ska prioriteras.

Den största skillnaden efter ”omtaget” är att organisationens styrning nu utgår från verksamhetsbehov. Tidigare har it visserligen alltid uppfattats som att de levererat och kommit med innovativa lösningar, men det har inte alltid varit vad verksamheten vill ha! Idag säkerställs att det som it tar sig an är tydligt beställt av verksamheten och fokus ligger på leverans av helhetsstöd istället för på enstaka it-applikationer. Slutligen har omstruktureringarna medfört mer dedikerade ledare inom förvaltningsverksamheten.

För att mäta nyttorna av arbetet används flera verktyg. Dels utnyttjas den redan befintliga värdeskapandemätningen som genomförs en gång per år i organisationen. Dels finns den kontinuerliga uppföljningen för att se till att de mål som satts upp i varje processområde nås, samt att de projekt som ligger under portföljstyrgruppen landar.



Skanskas processområdesarkitektur uppdelat på 11 kärnprocess- och stödprocessområden (jmf. objekt i pm<sup>3</sup>).



## Vilka var framgångsfaktorerna för projektet med att uppdatera pm<sup>3</sup>-tillämpningen?



En noggrann översikt av processområdesarkitekturen där vi, förutom själva innehållet i processområdena (= objekten), såg över besluts- och eskaleringsstruktur genom att titta närmre på uppsättningen av styrning, roller och ansvar.



Månatliga styrgruppsmöten i själva förändringsprojektet - med bra representation från hela verksamheten.



Hela projektupplägget i sig med en driftig projektledare var en framgångsfaktor. I vårt fall tog vi hjälp av en På-konsult som fick till bra ordning och reda, satte en tydlig projektplan och vågade ta de dialoger som krävdes med rätt personer i verksamheten.



Bra stöd från CIO:n som funnits där och backat upp när det behövts!

---

### Är du nyfiken på hur pm<sup>3</sup> 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 pm<sup>3</sup>. Vi har hjälpt hundratals såväl offentliga som privata kunder till en mer effektiv styrning och samverkan.

Du når oss på  [info@pm3.se](mailto:info@pm3.se) eller på  08 - 544 961 70

© På i Stockholm AB