



# **Gjennomføring av modenhetsvurderinger**

## Sammendrag

Ved å jobbe systematisk med modenhetsarbeid vil offentlige virksomheter forbedre sine forutsetninger for å gjennomføre prosjekter og programmer og styre sine porteføljer. Denne evnen er avgjørende dersom offentlige virksomheter skal lykkes med de økte kravene til fornying, forenkling og forbedring.

For å stimulere til økt profesjonalisering av offentlige virksomheters arbeid med prosjekt-, program- og porteføljestyling, har Difi utarbeidet en pakke med støttemateriell som skal hjelpe offentlige virksomheter til å ta i bruk modenhetsvurderinger som et redskap i sitt forbedringsarbeid. Materialet kan brukes av hele offentlig sektor.

Pakken består av

- a) En presentasjon som beskriver betydningen av økt prosjektmodenhet i organisasjonen, samt hvordan man kan benytte modenhetsvurderinger som et virkemiddel i denne sammenhengen. Målgruppen er beslutningstagere i offentlige virksomheter.
- b) En kort veiledning om gjennomføring av modenhetsvurderinger (dette dokumentet) som beskriver hvordan bruken av modenhetsvurderinger kan tilpasses til virksomhetens ståsted og behov, noen råd om forberedelser og gjennomføring, samt oppfølging av resultatene fra vurderingene.
- c) En oversikt over hvilke spørsmål som må tas stilling til innenfor hhv prosjekt-, program- og porteføljestyling, knyttet til de ulike perspektivene som modenhetsvurderingen tar utgangspunkt i.

Materiellet er basert på Axelos' modenhetsmodell P3M3<sup>®</sup> som tilhører samme modellfamilie som for eksempel Prince2<sup>®</sup>, MSP<sup>®</sup> og MoP<sup>®</sup>.

Ved å lese dette dokumentet får du en beskrivelse av:

- hva en modenhetsvurdering innebærer
- hvordan bruken av P3M3 kan tilpasses til eget behov
- hvilket materiell som er tilgjengelig
- anbefalinger for forberedelser og gjennomføring av modenhetsvurderinger

Grunnlaget for utarbeidelsen er basert på dialog med

- Bergen Kommune
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
- Helsedirektoratet
- Direktoratet for e-helse
- Husbanken
- Den norske kirke
- Riksantikvaren
- Skattedirektoratet
- Politidirektoratet
- Sykehuspartner

# Innhold

1. Innledning .....	4
2. Hvordan arbeide med modenhet .....	7
2.1 Hva er hensikten? .....	8
2.2 Hvor er virksomheten i dag? .....	8
2.2.1 Planlegging .....	9
2.2.2 Gjennomføring .....	11
2.2.3 Oppsummering .....	13
2.3 Hvor ønsker virksomheten å være? .....	14
2.3.1 Sette mål .....	14
2.3.2 Bestemme tiltak .....	15
2.3.3 Iverksette og følge opp gjennomføringen av tiltakene .....	15
2.3.4 Måle og dokumentere oppnådd effekt av tiltakene .....	15
2.4 Nådde vi målet? .....	16
Relaterte dokumenter .....	16

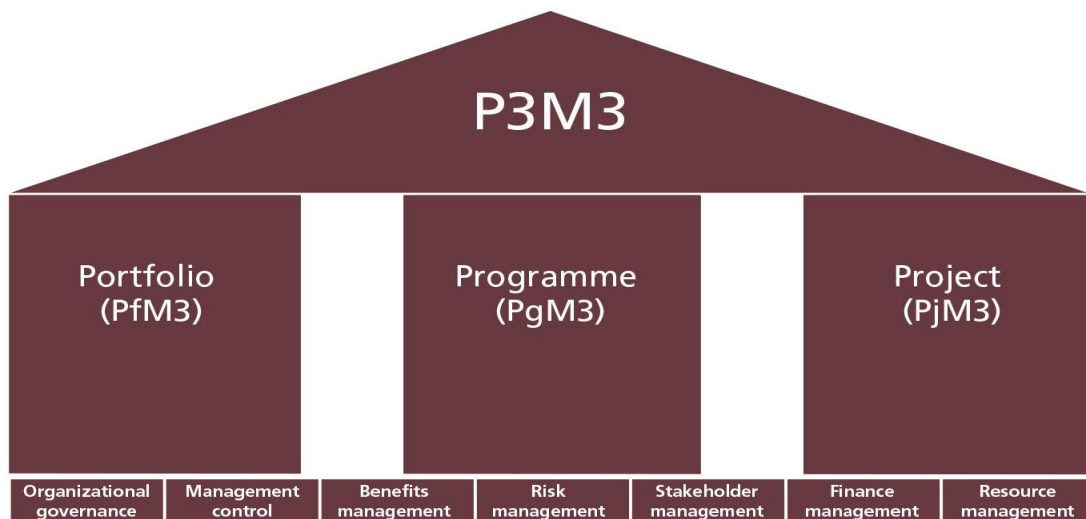
# 1. Innledning

Offentlig sektor bruker store ressurser på gjennomføring av prosjekter og programmer. Difi ønsker å bidra til at en størst mulig del av disse investeringene gir de ønskede gevinstene og har derfor utviklet flere virkemidler for å støtte virksomhetene i dette arbeidet.

Skal målsetningen om å realisere de ønskede gevinstene bli en realitet er det viktig at Difis virkemidler suppleres med et kontinuerlig forbedringsarbeid hos den enkelte virksomhet. En modning av virksomhetenes evne til å iverksette de riktige prosjektene/programmene og å styre disse på en god måte krever en langsiktig og målbevisst satsning på forbedringsarbeid.

Bruk av modenhetsvurderinger er et godt redskap for å skape innsikt i styrker og svakheter ved organisasjonens evne til å lykkes med sine prosjekter, programmer og sin porteføljestyling. Basert på det forbedringspotensialet som identifiseres kan da virksomheten iverksette gode og målrettede tiltak for å øke organisasjonens prosjektmodenhet. Forskning har vist at det er en direkte kobling mellom kvaliteten på produktene som produseres i et prosjekt, og prosessene som gjennomføres for å skape dem. Modenhetsarbeid hjelper virksomheter til å forbedre sine prosjektprosesser og dermed sine prosjektresultater.

Den første modenhetsmodellen ble utviklet på Carnegie Mellon University i starten 1980 tallet. Det finnes nå hundrevis av modenhetsmodeller innen ulike disipliner og fagområder som baserer seg på den grunnleggende strukturen fra Carnegie Mellon University med 5 modenhetsnivåer. P3M3<sup>®</sup> er en av disse hvor den første versjonen av modellen kom i 2005. Siden da har modellen blitt oppdatert tre ganger, og siste versjonen ble lansert i 2015.



---

<sup>1</sup> Research by quality guru Phil Crosby demonstrated that the quality of project outputs are directly related to the quality of the processes used to create them

P3M3 kategoriserer organisasjoners modenhet i fem nivåer:

**Nivå 1** – Prosessbevissthet (Awareness process) – Virksomheten kan identifisere et initiativ (eksempelvis et prosjekt), men har ingen strukturert tilnærming til håndteringen av det.

**Nivå 2** – Repeterbar prosess (Repeatable process) – Det finnes områder der man har startet å benytte standard arbeidsmetoder (for eksempel i prosjekter), men det er ingen konsistens på tvers av organisasjonen.

**Nivå 3** – Definert prosess (Defined process) – Det er et konsistent sett av standarder (for eksempel for alle prosjekter) i hele virksomheten og det er et klart eierskap knyttet til de tilhørende prosessene.

**Nivå 4** – Styrt prosess (Managed process) – Virksomheten styrer og måler sin prosesseffektivitet gjennom faktabaserte leveranseforbedringer basert på ytelsesmålinger. Virksomheten fokuserer på å optimalisere sine kvantitativt styrte prosesser som også tar hensyn til endrede behov og rammebetingelser. Det foreligger etterspørselsprognoser for kapasitet og kapabilitet, eksempelvis gjennom porteføljeanalyser.

**Nivå 5** – Optimert prosess (Optimised process) – Virksomheten vektlegger kontinuerlig ende til ende optimalisering av sine prosesser basert på endrede behov og rammebetingelser. Det læreres hele tiden av erfaring, og det er en bærekraftig og verdibasert kultur for styring og utvikling i virksomheten. Alle virksomhetsprosesser forvaltes helt i tråd med virksomhetens strategi.

Innenfor hvert av områdene prosjekt-, program- og porteføljestyring gir P3M3® hjelp til å vurdere virksomhetens prosjektmodenhet i relasjon til ett eller flere av de 7 perspektivene:<sup>2</sup>

1. Management Control – Ledelsens oppfølging og kontroll
2. Benefits management – Gevinststyring
3. Financial management – Økonomistyring
4. Stakeholder management – Interessenthåndtering
5. Risk management – Usikkerhetsstyring
6. Organizational Governance – Virksomhetens styringsstruktur
7. Resource management – Ressursstyring

I sin bruk av P3M3® kan virksomheten selv velge om modenhetsvurderingen skal gjennomføres for ett eller flere av områdene prosjekt-, program- og porteføljestyring, og hvilke av de 7 perspektivene som skal vurderes. Valget mellom selvevaluering eller ekstern evaluering er også noe virksomheten må vurdere, og bestemme ut fra sitt eget behov og sin kapasitet.

Det er viktig for virksomheten å forstå hvilket modenhetsnivå som er optimalt for å lykkes med sine målsetninger. Svært få virksomheter har behov for å etablere seg på det høyeste modenhetsnivået, og for mange er et mellomnivå mer hensiktsmessig for å nå sine mål. For å

---

<sup>2</sup> Norske oversettelser i henhold til norsk oversettelse av MoP® begrepsapparat:  
[https://www.difi.no/sites/difino/files/norske\\_mop\\_begreper\\_0.pdf](https://www.difi.no/sites/difino/files/norske_mop_begreper_0.pdf)

få mest mulig utbytte av å jobbe med P3M3® bør modenhetsarbeidet være en del av et langsiktig forbedringsarbeid. Å utvikle modenhet tar tid og krever en målrettet innsats. Erfaringer fra arbeid med P3M3® tilsier at det tar vanligvis mellom 12 og 18 måneder å etablere seg på et nytt modenhetsnivå. Nedenstående figur illustrerer typisk utvikling av modenhet over tid.



I denne sammenhengen blir det helt vesentlig å sikre en bred og grundig forståelse og forankring hos virksomhetsledelsen. Som en hjelp til dette har Difi utarbeidet et forslag til presentasjon (Power-Point) som beskriver betydningen av økt prosjektmodenhet i organisasjonen, samt hvordan man kan benytte modenhetsvurderinger som et virkemiddel i denne sammenhengen. Målgruppen er beslutningstagere i offentlige virksomheter.

Det er også utarbeidet en veiledning om gjennomføring av modenhetsvurderinger (dette dokumentet) som beskriver hvordan bruken av modenhetsvurderinger kan tilpasses til virksomhetens ståsted og behov, noen råd om forberedelser og gjennomføring, samt oppfølging av resultatene fra vurderingene.

Det finnes også en oversikt (skjema i Excel-format) over hvilke spørsmål som må tas stilling til innenfor hhv prosjekt-, program- og porteføljestyling, knyttet til de ulike perspektivene som modenhetsvurderingen tar utgangspunkt i.

Dette støttematerialet er ment som en hjelp til å komme i gang med bruk av modenhetsvurderinger på en god måte, og kan lastes opp fra [difi.no/ppp/xxx](https://difi.no/ppp/xxx)

Dersom din virksomhet ønsker å komme i gang med modenhetsarbeid - ta kontakt med Difi, for eksempel via mail [prosjektveiviseren@difi.no](mailto:prosjektveiviseren@difi.no)

## 2. Hvordan arbeide med modenhet

Å arbeide med modenhetsutvikling er en langsiktig prosess. Det handler om å endre virksomhetens prosesser, evne og kultur ved iverksettelse og gjennomføring av prosjekter og programmer. En P3M3<sup>®</sup>-vurdering gir innsikt i hvordan en virksomhet arbeider med prosjekt, program- og porteføljestyring, men den virkelige verdien kommer fra hva man bruker denne innsikten til. En P3M3<sup>®</sup>-vurdering legger til rette for at det fremskaffes informasjon om tilstanden til virksomheten, men ikke minst en plattform for forbedring. En P3M3<sup>®</sup> vurdering består av fire skritt.



Disse skrittene kan oppsummeres som følger:

### **Skritt 1 – Hva er hensikten?**

Å klargjøre hva man egentlig ønsker å oppnå er en nøkkelforutsetning for å kunne sette mål og visjoner for modenhetsarbeidet. Det kan være flere årsaker til å gjennomføre en modenhetsvurdering. Å tydeliggjøre hvorvidt modenhetsarbeidet er igangsatt som et ledd i et forbedringsarbeid, eventuelt for å skaffe dokumentasjon for revisjonsformål er avgjørende for hvordan modenhetsvurderingen gjennomføres og organiseres.

### **Skritt 2 – Hvor er virksomheten i dag?**

Modenhetsvurderingen vil gi et bilde av hvor organisasjonen er i dag. En god vurdering kan også gi innsikt i hvilke områder som hemmer virksomhetene mest og hvor det kan være mulig å oppnå hurtige resultater. Det er egentlig ikke resultatet i form av et gitt nivå som er verdifullt, men den innsikten som blir skapt om hvorfor man er på dette nivået.

### **Skritt 3 – Hvor ønsker virksomheten å være?**

Ønsker virksomheten et høyt modenhetsnivå på alle områder? Er det behov for det? Det er ikke nødvendigvis slik at alle virksomheter må være på samme modenhetsnivå på alle områder. Ambisjonsnivå, kostnader og rammebetingelser avgjør hva som er riktig nivå for din virksomhet. I dette skrittet fastsettes ønsket nivå og hvilke tiltak som må iverksettes for å komme dit.

### **Skritt 4 – Nådde vi målet?**

Siste skritt på modenhetsreisen er å bekrefte at målene er nådd eller få en status for utviklingen på enkelte områder. På samme måte som i skritt 2 kan man velge hvorvidt man ønsker å gjøre en full måling eller kun å fokusere på de forbedringsområdene som ble identifisert i skritt tre. P3M3<sup>®</sup> er fleksibel og kan tilpasses begge tilnærminger.

## 2.1 Hva er hensikten?

Det først skrittet i et modenhetsarbeid er å klarlegge hva vi egentlig ønsker å oppnå med dette arbeidet. Det innebærer å være tydelig på sentrale spørsmål som:

- Hva ligger bak ideen om å vurdere modenheten i vår organisasjonen?
- Er det noen konkrete utfordringer som ligger bak dette initiativet?
- Hvilket behov ønsker vi å dekke med å gjennomføre en modenhetsvurdering?
- Er det spesielle problemområder som virksomheten ønsker å vektlegge?
- Hvor stort behov er det for objektivitet rundt resultatene?
- I hvilken grad vil det være vilje og kapasitet til å iverksette tiltak basert på modenhetsvurderingen?
- Hvilken effekt forventes av modenhetsvurderingen og de tiltakene som iverksettes?

Ved å besvare disse spørsmålene legges grunnlaget for et vellykket modenhetsarbeid. Behov, ambisjoner og rammevilkår vil påvirke valg av gjennomføringsmodell for modenhetsarbeidet. Dette vil være styrende for hvordan modenhetsvurderingen gjennomføres. P3M3<sup>®</sup> har et utvalg av metoder som kan benyttes, avhengig av virksomhetens behov og hensikt med arbeidet.

I tillegg til å avklare målsetningene for modenhetsarbeidet er det nødvendig å ta stilling til hvor mye ressurser man er villig til å investere, hvor man tror utfordringene er størst og hva man ønsker å ha i fokus. Det må således tas stilling til:

- Hvor har vi mest å vinne?
- Hvor er det riktig å starte?
- Hvor bred og dyp involvering ønskes?
- Hva vil dette kreve av oss?
- Hvor mye ressurser er vi villig til å bruke?

## 2.2 Hvor er virksomheten i dag?

### - gjennomføring av modenhetsvurdering

En modenhetsvurdering må alltid tilpasses det ambisjonsnivået og de behov virksomheten har. Ressursbruk og gjennomføringsmodell må være tilpasset behovet for involvering av organisasjonen, graden av objektivitet i vurderingen og organisasjonens kompetanse og kapasitet. Uavhengig av dette vil gjennomføringen av en modenhetsvurdering alltid følge tre trinn:

1. Planlegging
2. Gjennomføring
3. Oppsummering

For at modenhetsarbeidet skal skape verdi for virksomheten er det vesentlig at omfang og innretningen på de tre skrittene tilpasses virksomhetens situasjon.

Gjennomføring av modenhetsvurderinger basert på P3M3<sup>®</sup>



## 2.2.1 Planlegging

Bruken av P3M3<sup>®</sup> kan i stor grad tilpasses virksomhetens behov og forutsetninger. Dette kan gjøres både i forhold til hvilke områder og temaer som skal prioriteres, og hvilket detaljnivå som er hensiktsmessig i forhold til dagens situasjon.

### Valg av fokus

P3M3<sup>®</sup> er bygget opp som tre adskilte deler; prosjektstyring, programstyring og porteføljestyling. En modenheitsvurdering kan derfor gjøres for en eller flere av disse områdene i en valgfri kombinasjon. Her må det gjøres et valg av hvilket/hvilke områder som er mest hensiktsmessig å prioritere ut fra organisasjonen ståsted, behov og gjennomføringskapasitet.

- Hvor føler vi oss mest usikre på vår modenhet?
- Hvor bør vi prioritere vår innsats?

Det må gjøres et gjennomtenkt valg av eventuell avgrensning av modenheitsvurderingen. Ved å gjennomføre en vurdering av alle tre områdene samtidig får man et godt totalbilde av organisasjonens modenhet innen hele prosjektsektoren. Ulempen er at dette krever mer ressurser enn å se på et avgrenset område. Husk at hvis gjennomgangen skal gi noen verdi for virksomheten må resultatene også brukes til å identifisere, iverksette og gjennomføre tiltak. Dette arbeidet vil ofte være minst like ressurskrevende som selve gjennomgangen. Det kan ofte være smart å prioritere det området som oppfattes som aller viktigst.

Når virksomheten har gjort en vurdering av hvilket/hvilke av områdene prosjekt-, program- og porteføljestyling som skal vurderes må det også tas stilling til hvilke perspektiver som skal vurderes innenfor hvert av områdene. I P3M3<sup>®</sup>-modellen vurderes modenheten i relasjon til ett eller flere av 7 perspektiver eller temaer:<sup>3</sup>

1. Management Control – Oppfølging og kontroll
2. Benefits management – Gevinststyring
3. Financial management – Økonomistyring
4. Stakeholder management – Interessenthåndtering
5. Risk management – Usikkerhetsstyring
6. Organizational Governance – Virksomhetens styringsstruktur
7. Resource management – Ressursstyring

Dersom man ønsker å bestemme sitt totale modenheitsnivå innenfor et område må alle perspektivene brukes i modenheitsvurderingen.

Det er også mulig å gjøre en gjennomgang for ett eller flere av disse perspektivene i en hvilken som helst kombinasjon. Dersom modenheitsvurderingen skal gjennomføres for flere enn ett av områdene prosjekt-, program- og porteføljestyling er det også prinsipielt mulig å velge å bruke forskjellige perspektiver innen hvert område.

---

<sup>3</sup> Norske oversettelser i henhold til norsk oversettelse av MoP begrepsapparat:  
[https://www.difi.no/sites/difino/files/norske\\_mop\\_begreper\\_0.pdf](https://www.difi.no/sites/difino/files/norske_mop_begreper_0.pdf)

Jo flere perspektiver man velger å bruke i sin gjennomgang, jo større helhet og verdi vil gjennomgangen ha. Dette må veies opp mot omfang og ressursbruk ved gjennomføringen.

### **Selvevaluering eller ekstern evaluering?**

Prosessen med å klarlegge hvilke modenhetsnivåer organisasjonen befinner seg på kan gjennomføres i to ulike former. Man kan enten velge å gjøre en forenklet selvevaluering, eller det kan igangsettes en ekstern vurdering av kvalifiserte P3M3®-ressurser, basert på et mer detaljert kriteriesett enn i selvevalueringen.

### **Selvevaluering**

En selvevaluering vil gi virksomheten innsikt i sitt modenhetsnivå på en ressurseffektiv måte. Selvevalueringen vil derimot ikke gi like eksakt innsikt og samme analysemuligheter som en full, ekstern evaluering.

Dersom virksomheten ønsker å gjennomføre en modenhetsvurdering som selvevaluering finnes det en veileder utarbeidet av Axelos<sup>4</sup> og en nettbasert selvevalueringstjeneste hvor resultatene kan legges inn for å genere rapporter. Online tjenesten krever at man er registret som bruker, men er p.t gratis. Se <https://www.axelos.com/news/axelos-launches-p3m3-for-online-self-assessment>

Den nettbaserte selvevalueringen gir brukeren veiledning gjennom spørsmål per område og perspektiv. Man besvarer 3 spørsmål per perspektiv som dekker organisasjonens prosesser, organisering og effektivitet. Hvilke spørsmål dette er kan du se i oversikten (skjemaet) som er omtalt blant annet i sammendraget.

Ved en selvevaluering kan det kanskje hende at man mer eller mindre ubevisst plasserer seg på et høyere modenhetsnivå enn det som er reelt, spesielt hvis organisasjonen av ulike årsaker skulle ønske å bruke resultatene som en «dokumentasjon» på egen modenhet. Neste gang samme selvevaluering gjennomføres vil likevel endringer (forbedringer?) i forhold til forrige vurdering være reelle nok. Hvis hensikten er å gi organisasjonen bedre innsikt i egne styrker og svakheter, og velge forbedringstiltak ut fra dette, kan selvevaluering være et godt valg dersom organisasjonen har tilstrekkelig intern kompetanse og kapasitet til å organisere og gjennomføre en slik modenhetsvurdering.

### **Ekstern evaluering**

Ved en ekstern evaluering kan man være tryggere på at de modenhetsnivåene som settes er mer objektive og reelle. Dersom det er viktig for organisasjonen å sikre denne objektiviteten eller man ikke har intern kompetanse og kapasitet til å organisere og gjennomføre modenhetsvurderingen vil ekstern evaluering være et godt valg. En ulempe vil være at bistanden fra de eksterne ressursene normalt vil innebære en vesentlig kostnad for organisasjonen. På den annen side vil den eksterne bistanden som oftest inkludere et velprøvd opplegg som tilpasses og gjennomføres uten bruk av intern kapasitet.

Nedenstående tabell viser fordeler og ulemper ved å gjennomføre modenhetsvurderingen som en selvevaluering eller som en full, ekstern evaluering:

---

<sup>4</sup> P3M3 self-assesment user guide

Område	Selvevaluering	Ekstern evaluering
<b>Tilnærming</b>	Gjennomført av en gruppe personer fra virksomheten, for eksempel ved å benytte den nettbaserte selv-evalueringstjenesten	Gjennomført av en ekstern part med god kjennskap til P3M3®, ved å bruke det fulle kriteriesettet.
<b>Dybde på analysen</b>	Tre spørsmål (attributter) per perspektiv per modenhetsnivå.	20–40 spørsmål (attributter) per perspektiv per nivå.
<b>Kostnad</b>	Lav til høy kostnad avhengig av avgrensning og tilnærming. Generelt lavere kostnad enn en full, ekstern evaluering	Lav til høy avhengig av avgrensning og tilnærming. Generelt høyere kostnad enn en selvevaluering
<b>Objektivitet og troverdighet</b>	Lav	Høy
<b>Tid</b>	Kort	Lang
<b>Solid grunnlag for omfattende forbedringsplaner</b>	Nei	Ja
<b>Sammenlikning med andre virksomheter</b>	Ja	Ja

## 2.2.2 Gjennomføring

En modenhetsvurdering gjennomføres som oftest gjennom intervjuer og workshops, og virksomheten må ta stilling til hvor bred deltakelse som er hensiktsmessig. Hvis mange personer involveres i gjennomgangen skapes et bredt engasjement og høy bevissthet på organisasjonens modenhet, men innebærer stor bruk av interne ressurser. En bred deltakelse vil sannsynligvis også gi en riktigere fastsettelse av modenhetsnivået.

En mindre omfattende deltakelse, for eksempel begrenset til nøkkelpersonell med roller og ansvar direkte knyttet til området og perspektivet, vil være mindre ressurskrevende. Likevel vil dette kunne gi en god bevisstgjøring og modenhetsvurdering, og et godt grunnlag for å identifisere tiltak. Uansett vil god involvering av ledelsen være viktig for å skape bevissthet på sammenhengen mellom organisasjonens modenhet og evnen til nå virksomhetens mål.

Virksomheten har under planleggingen (se kapittel 2.2.1) gjort noen generelle vurderinger om avgrensning og tilnærming. Under forberedelsene av selve gjennomføringen bestemmes graden og formen for involvering. Her bør virksomheten ta stilling til følgende:

- Hvilke deler av organisasjonen bør være representert?
- Hvem har noe å bidra med i vurderingene?

- Hvem er det viktig å involvere mht til forankring av resultatet?
- Hvilke roller bør være representert i intervjuer og workshops?

## Intervjuer

Hensikten med intervjuene er todelt:

- Skape bevissthet og refleksjon hos de som intervjues
- Utarbeide en sammenstilling fra intervjuene som kan brukes som utgangspunkt for etterfølgende workshops. Det er også fullt mulig å kun basere seg på bruk av intervjuer, og ikke gjennomføre workshops.

## Hvem skal intervjues?

Intervjuobjektene bør utgjøre et tilstrekkelig bredt og representativt utvalg av alle som er – eller bure være - involvert i virksomhetens håndtering av det området og de perspektivene som skal vurderes. Sørg for at ulike roller og innfallsvinkler til temaet er representert, for eksempel linjeledere, prosjektledere, prosjekteiere, prosjektkontor, porteføljekontor, økonomioppfølging, personalavdelingen, etc.

Ta gjerne utgangspunkt i Difis oversikt hvor P3M3<sup>®</sup>s modenhetsbeskrivelser/kriterier og tre spørsmål/attributter per perspektiv og modenhetsnivå er sammenstilt. Hvem har erfaringer, oversikt forutsetninger for å svare på disse spørsmålene?

Forberedelser:

1. Beskriv hva intervjuene skal klarlegge
2. Hvor mange intervjuer?
3. Omfang og strukturering av intervjuer?
4. Hvem bør intervjues ifm hvilke områder og perspektiver?
5. Bestem form og innhold i intervjuene
6. Gi på forhånd informasjon om bakgrunn, ramme og innhold i intervjuene

Gjennomføring:

- Gjennomfør intervjuene
- Sammenstill resultatene

## Workshops

Hensikten med gjennomføringen av workshops er å skape en felles forståelse og erkjennelse av organisasjonens modenhet. Det kan være ulike opplevelser og oppfatninger i ulike deler av organisasjonen, og det blir da viktig å skape et felles bilde av situasjonen gjennom å utveksle erfaringer og synspunkter. Resultatene fra workshopene skal direkte kunne transformeres til et fastsatt modenhetsnivå for de områdene/perspektivene som gjennomgangen er valgt å omfatte.

Forberedelser:

1. Bestem hvilke workshops som skal gjennomføres, og omfang/innhold i hver av dem.
2. Opplegg og arbeidsform ved gjennomføring av workshops?
3. Hvem bør delta ifm hvilke områder og perspektiver?

Gjennomføring av modenhetsvurderinger basert på P3M3<sup>®</sup>

4. Hvor mange workshops?
5. Hvem leder gjennomføringen?
6. Hvem dokumenterer resultatene?
7. Send ut innkallinger med informasjon om bakgrunn, ramme og innhold i hver workshop

Gjennomføring:

- Ta utgangspunkt i den overordnede beskrivelsen for hvert perspektiv/modenhetsnivå, og finn eksempler/observasjoner som belyser organisasjonens modenhet. Dokumenter disse eksemplene underveis.
- Vurder om dette nivået er oppfylt eller ikke. Dokumenter vurderingene som legges til grunn.

### 2.2.3 Oppsummering

Oppsummer resultatene fra intervjuer og workshops.

Visualiser resultatene på en enkel måte som synliggjør hovedtrekkene modenhetsvurderingen som er gjort.

Dersom dere benytter Axelos nettbaserte selvevalueringstjeneste vil denne genere rapporter som gir en slik synliggjøring. Se <https://www.axelos.com/news/axelos-launches-p3m3-for-online-self-assessment>.

Eventuelt kan man bruke Difis skjema hvor P3M3<sup>®</sup>s modenhetsbeskrivelser/kriterier og mer detaljerte spørsmål/attributter er sammenstilt. Her finnes en oversiktsside som sammenfatter resultatene på et overordnet nivå. Her kan dessuten notater med kommentarer og observasjoner også legges inn.

Nedenfor finnes et prinsipielt eksempel på hvordan resultatet av konkluderte modenhetsnivåer kan se ut.



## 2.3 Hvor ønsker virksomheten å være?

### 2.3.1 Sette mål

På hvilket modenhetsnivå er det nødvendig for virksomheten å være? Modenheten bør være «god nok» for å kunne styre virksomhetens prosjektaktiviteter på en god måte.

- Hva er behovet?
- Hva er et tilstrekkelig og realistisk ambisjonsnivå?

Ut fra oppsummeringen i kapittel 2.2.3 bestemmes hvor innsatsen med å heve virksomhetens modenhetsnivå primært skal sette inn.

- Innen prosjekt,- program- eller porteføljestyling?
- Innen hvilke perspektiver knyttet til disse?

Husk at å utvikle modenhet tar tid og krever et målrettet forbedringsarbeid, gjerne over flere år. Erfaringer fra arbeid med P3M3® tilsier at det tar vanligvis mellom 12 og 18 måneder å etablere seg på et nytt modenhetsnivå. Dessuten er det viktig å være klar over at et eksisterende modenhetsnivå også må aktivt vedlikeholdes for at ikke organisasjonen skal falle ned på et lavere nivå.

## 2.3.2 Bestemme tiltak

Uten at resultatene fra intervjuer og workshops brukes til å bestemme og iverksette tiltak har selve kartleggingen og fastsettelsen av modenhetsnivåer liten verdi.

Det anbefales å arrangere egne workshops for identifisere gode tiltak og prioritere disse. Grovt sett kan slike forbedringstiltak klassifiseres i tre grupper:

- **Strukturelle tiltak**, som for eksempel innføring eller videreutvikling av prosjektmodell, arbeidsrutiner, samarbeidsformer, informasjonsflyt, organisasjonsstruktur, roller/ansvar, etc
- **Kompetanseutvikling**, som for eksempel kurs, etterutdanning, sertifisering, seminarer, konferanser, mentorordninger, etc
- **Atferd og holdninger**, knyttet til lederskap, organisasjonskultur og verdier, oppfølging og evaluering, åpenhet, forbedringskultur, motivasjon, etc

Bestem hvem som er ansvarlig for å iverksette og følge opp de enkelte tiltakene. Sørg for at ansvaret er erkjent og forankret på et tilstrekkelig høyt nivå i organisasjonen.

## 2.3.3 Iverksette og følge opp gjennomføringen av tiltakene

Erfaringsmessig er det her det svikter! Sørg for at dette ikke skjer i din virksomhet!

Tips:

Bygg gjerne tiltakene inn som en del av de avtalte resultatmålene til de linjelederne der tiltakene naturlig hører hjemme.

## 2.3.4 Måle og dokumentere oppnådd effekt av tiltakene

Finn hensiktsmessige måter å observere konkrete effekter av tiltakene og hvordan dette har bidratt til forbedre virksomhetens evne til å håndtere sine prosjekter, programmer eller sin portefølje. Slike dokumenterte resultater vil gjøre det lettere å få besluttet gjennomføring av nye modenhetsvurderinger og forbedringstiltak i neste runde.

**Merk:**

Difi ber om at resultatet av modenhetsvurderingen meldes inn til Difi. På denne måten vil det være mulig for Difi å forbedre sin innsikt i modenhetsnivået i offentlig sektor, og på bakgrunn av dette være bedre i stand til å identifisere og gjennomføre tiltak som støtter virksomhetene i deres forbedringsarbeid. Informasjonen vil ikke bli brukt eller offentliggjort på noen måte som kan spores tilbake til virksomheten, med mindre virksomheten selv eksplisitt har godkjent dette.

Bruk gjerne adressen [prosjektveiviseren@difi.no](mailto:prosjektveiviseren@difi.no)

## 2.4 Nådde vi målet?

Som tidligere nevnt krever modenhetsutvikling stor grad av langsiktighet og systematisk arbeid. Ved å gjennomføre en modenhetsvurdering dannes et bilde av virksomhetenes nåværende situasjon, som gir grunnlag for å sette forbedringsmål og iverksette tiltak. Dersom virksomheten over tid skal lykkes med modenhetsutviklingen er det viktig at det måles i hvilken grad virksomheten lykkes med å forbedre sin modenhet.

Det anbefales at tilsvarende modenhetsvurdering gjøres med ett til to års mellomrom. For å sikre best mulig sammenligningsgrunnlag bør gjennomføringsformen være tilsvarende den som ble benyttet forrige gang. Bruk av ulike metoder og tilnærminger kan gi utslag på de fastsatte nivåene i modenhetsvurderingen. Imidlertid kan den neste modenhetsvurderingen godt omfatte flere områder/perspektiver uten at dette svekker sammenlignbarheten med resultatene fra forrige modenhetsvurdering.

Påviste forbedringer i modenhet innen de områdene/perspektivene hvor det ble gjennomført tiltak vil skape troverdighet og motivasjon for å fortsette å investere i en kontinuerlig modenhetsutvikling i virksomheten.

## Relaterte dokumenter

- Hvorfor jobbe med modenhetsvurderinger? (Power-Point)
  - [www.difi.no/xxxxxx](http://www.difi.no/xxxxxx)
- Skjema P3M3 (Excel)
  - [www.difi.no/xxxxxx](http://www.difi.no/xxxxxx)