

# EPM Group Maturity Analysis Tool

Følg op på, at jeres PRINCE2® virker i praksis...

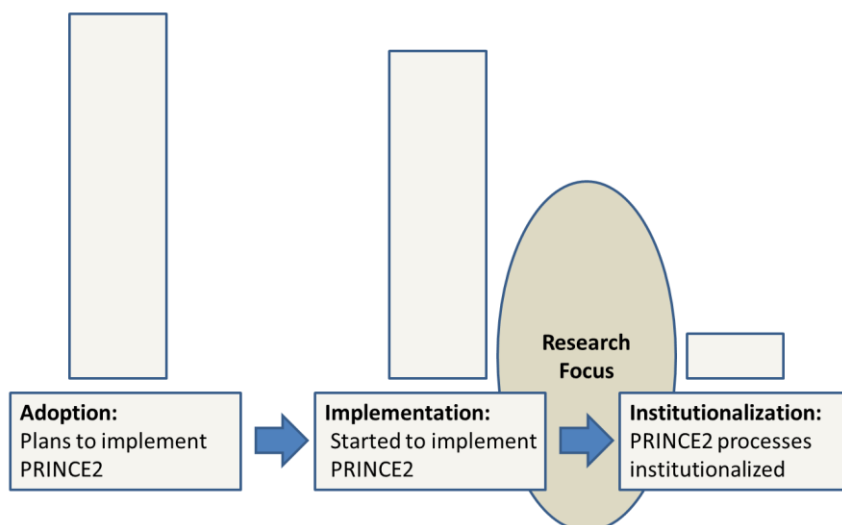
September 2012

Ryk op i projektstyringens superlige gennem modning af processerne – flyt jeres PRINCE2 ”fra teori til praksis”

## Hvorfor?

Mange virksomheder arbejder på at implementere bedre processer med udgangspunkt i Best Practices som eksempelvis PRINCE2. Ifølge EPM Groups forskning er der imidlertid mange organisationer, der ikke får det fulde udbytte, fordi processerne ikke modnes og institutionaliseres effektivt. Først når processerne kører effektivt og bliver en del af den daglige rutine (sådan gør vi tingene her), giver processerne de fordele, som mange søger i form af eksempelvis stabil høj kvalitet i projektleverancerne.

### Example PRINCE2 process institutionalization:



Figuren viser, hvordan mange organisationer har adopteret ideen om PRINCE2. Næsten ligeså mange benytter en del ressourcer på at implementere PRINCE2, men kun ret få får processerne modnet og institutionaliseret, så de ønskede fordele opnås.

## Hvorfor EPM Group?

EPM Group råder over eksperter i modning og institutionalisering af jeres processer. Vi forsker aktivt i forbedring af processer. Specielt er vi interesseret i, hvordan processer modnes og institutionaliseres i praksis, så de ikke bare kommer til at fungere effektivt, men også bliver holdbare på sigt. Denne viden er nødvendig for, at de allerede implementerede processer ikke ”sander til”, når fokus vendes mod nye områder, der skal forbedres.

Vores fokus er således hele tiden på, hvordan denne viden kan omsættes til praktiske resultater, der virker i arbejdet hen mod Project Excellence.

## Mere baggrundsviden

De særligt interesserede kan herunder læse lidt mere om nogle af de elementer, vi bygger vores metoder på. Metoderne afprøves løbende i praksis via vores gennemtestede produkt ”PRINCE2-i-praksis”, se her (henvisning til produktblad PRINCE2-i-praksis).

Hele procesforbedringsområdet har haft stor fokus gennem de seneste år:

*Business Process Management (BPM) has been identified as the number one business priority by a Gartner study.*

Forskningen indenfor ”process innovations” området har rødder tilbage til:

- The Quality Movement
- Scientific Management
- The Sociotechnical School
- Research on diffusion of innovations
- Research on competitive use of IT

Nogle af de ældste bidrag kommer fra Scientific Management, hvor Taylor (1911) forsøger at eliminere de negative påvirkninger, som menneskelige faktorer kan have på produktiviteten gennem kortlægning af arbejdet i form af ideelle processer og standard procedurer. Måling og kontrol for procedureoverholdelse skulle være med til at sikre effektivitet og produktivitet.

I halvtredserne pegede ”Sociotechnical School” med bl.a. Lewin på, at man ikke blot kunne eliminere den menneskelige faktor, men måtte tage den med i betragtning. Ledelse af såvel teknologi som mennesker, kultur og omgivelser måtte tages i betragtning, når effektive processer skulle designes og implementeres.

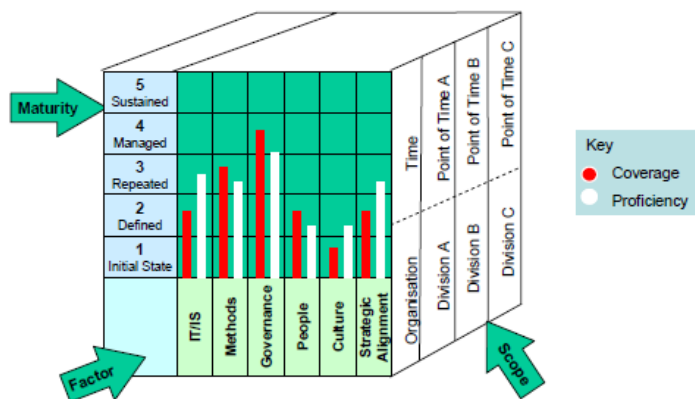
I tresserne kom Rogers med sin ”Diffusion of Innovations” teori, hvor han ud over adoption af selve teknologien også studerede en hel række variable med indflydelse på Routinization, som kan være vigtig, for at processer begynder at virke efter hensigten og dermed kan sikre, at de forventede benefits kan realiseres.

Siden har Total Quality Management (TQM) området været en vigtig bidragsyder indenfor procesforbedringsområdet, bl.a. via Deming og tankerne omkring ”Continued Improvement”.

Over tid ledte dette til en periode præget af løbende forbedringer. Det handlede om at reducere den samlede proces variation. TQM og hele kvalitetsbevægelsen bygger meget på løbende forbedringer.

Proces innovation er den mest avancerede form for procesforandring og udøves igennem Business Process Re-engineering (BPR) og Business Process Management (BPM), der handler om at forandre og forbedre processer. Ofte benyttes standarder eller ”Best Practice” som inspiration for disse forbedringer. Indenfor software udvikling kan det være Capability Maturity Model (CMM) og indenfor IT Service Management kan det være ITIL v.3 og ISO 20000, mens det kan være PRINCE2, MSP, P2MM og P3M3 indenfor Projekt-, Program- og Porteføljeledelse.

Gennem vores egen forskning ved vi, at det ikke er nok at beherske disse ”maturity-modeller”. Det er vigtigt med en mere holistisk tilgang. Her kombinerer vi tilgangen i ”Holistic Maturity Model” (Rosemann og de Bruin) med vores forskning indenfor Best Practice implementering og institutionalisering af processer for at nå den samlede forbedringseffekt.



Figuren viser ”Holistic Maturity Model” Kilde: Professor M. Rosemann & T. de Bruin, Queensland University of Technology

## Fremgangsmåde

Ud over selve metoden som eksempelvis PRINCE2 og P2MM foreskriver denne model, at der bør fokuseres på en række andre faktorer, nemlig:

- IT/IS understøttelse af processerne
- Governance
- Strategic alignment
- People
- Culture

## IT/IS understøttelse

IT/IS understøttelse af processerne kan sikres på flere måder og ofte via særlige løsninger til netop dette formål. Vi ved fra vores forskning eksempelvis, at der er en række forhold (kritiske succes faktorer), der kan fremme institutionaliseringen af processerne så som eksempelvis:

- Minimering af papirarbejdet
- Fokus på simple IT understøttede processer
- Brug af automatik i workflows og rapportering

Råder organisationen ikke selv over systemer, der kan sikre dette, kan EPM Group levere CANEA Framework, som er et meget effektivt værktøj til procesunderstøttelse, se eventuelt mere [her](#).

## Governance

Governance handler om design og uddelegering af roller og ansvar på en måde, så processerne institutionaliseres effektivt og bliver holdbare på sigt.

## Strategic Alignment

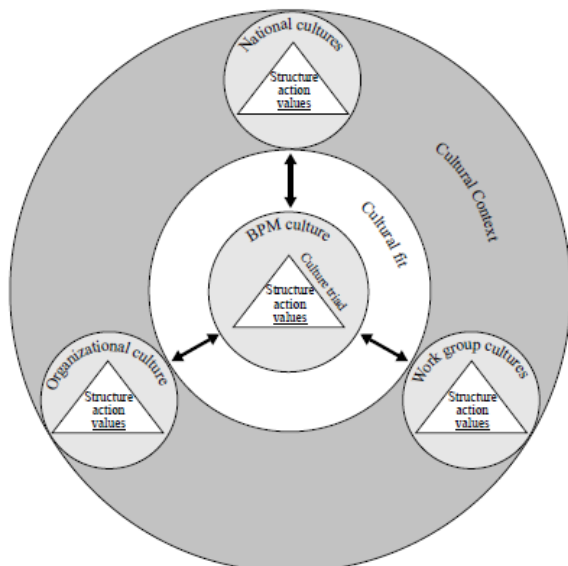
Strategic Alignment dækker over, at processerne ikke blot skal fungere isoleret. De skal ses i en større sammenhæng for at forblive effektive og levedygtige. Eksempelvis skal de ofte ses i en sammenhæng med resten af organisationens processer og operationelle målsætninger.

## People

People dækker over vigtigheden i uddannelse, træning, opbygning og vedligeholdelse af de nødvendige kompetencer, hvor vi læner os op ad Bartrams definition: "Sets of behaviours that are instrumental in the delivery of desired results". Her kan vi hjælpe jer med at opbygge jeres egen kompetenceudvikling, så det understøtter "Project Excellence", og I rent faktisk kan følge op på det [i praksis](#).

## Culture

Culture dækker over, at BPM initiativer altid foregår i en specifik kultur "cultural context", og det er nødvendigt at arbejde med at sikre "Cultural fit" for at få processerne institutionaliseret effektivt, så de bliver holdbare på sigt. Det er bl.a. denne sikring af Cultural fit, som EPM Group forsker i.



Figuren viser det vigtige område "Cultural fit" som et middel til at få processerne til at virke i praksis. Kilde: Jan vom Brocke, Theresa Sinnl, (2011), "Culture in business process management: a literature review", *Business Process Management Journal*, Vol. 17 Iss: 2 pp. 357 - 378

I praksis benytter vi EPM Groups eget Maturity Analysis Tool i kombination med ovenstående baggrundsviden og de anerkendte maturity frameworks, der hører til de enkelte Best Practices, eksempelvis P2MM eller P3M3 for at sikre hurtig og effektiv assistance i forbindelse med jeres procesmodning.



*Her ses EPM Groups Modenbeds analyse værktøj gengivet i simpel form. Vores værktøj forener det bedste fra en række modeller og teori, på en sådan måde at det er let at bruge og understøtter vores "PRINCE2-i-praksis" produkter*

EPM Group er af APM Group Ltd. godkendt som akkrediteret konsulent organisation (ACO). APM Group Ltd. varetager rettighederne vedrørende PRINCE2®, P2MM og P3M3. Som led i akkrediteringen er vores kvalitetsmanual godkendt af APM Group Ltd., og i forbindelse med den årlige reakkreditering tjekkes, om kvalitetsmanualen følges på kundeopgaver, og at vi konstant arbejder på at forbedre vore arbejdsprocesser. Det betyder for vore kunder, at vi leverer ydelser af høj, ensartet kvalitet, som hele tiden holdes ajour.

### **Mere information**

Vil du vide mere om, hvordan EPM Group kan assistere jer med effektiv procesmodning og institutionalisering og få jeres PRINCE2 til at virke i praksis, så kontakt Allan Salling Pedersen på telefon +45 70 22 15 87 eller [as@epmgroup.dk](mailto:as@epmgroup.dk)