

VM i prosjektledelse/prosjektgjennomføring – kun unntaksvis oppnås norske ”pallplasseringer”

Ved Construction Industry Institute i USA er det utviklet et system for å måle ”godhet” (på en rekke ulike områder) av hvordan prosjekter ledes og gjennomføres i sektorer som bygg og infrastruktur samt sammenlikne prosjektene. Systemet er oversatt til norsk og tatt i bruk i norske prosjekter, så langt i ca. 60 prosjekter, og det benyttes i USA, Canada, Brasil, Singapore, Sør-Afrika, med flere andre land på gang. Vi har kanskje hatt noen forventninger om at ”grenen” prosjektet skulle være omtrent som langrenn, med tung norsk dominans i det øvre sjikt av prestasjoner. Norge investerer tungt i prosjekter i mange ulike sektorer, vi har flate organisasjoner med høy grad av tillit, utdanningsnivået er høyt og ikke minst trives nordmenn med både skippertak og dugnad; alt dette burde bidra til medaljer i ”prosjekt-VM”. Faktisk ser vi at de norske prosjektene i stor grad havner midt på treet, med noen få i bunnsjiktet og kun et lite antall medaljevinnere.

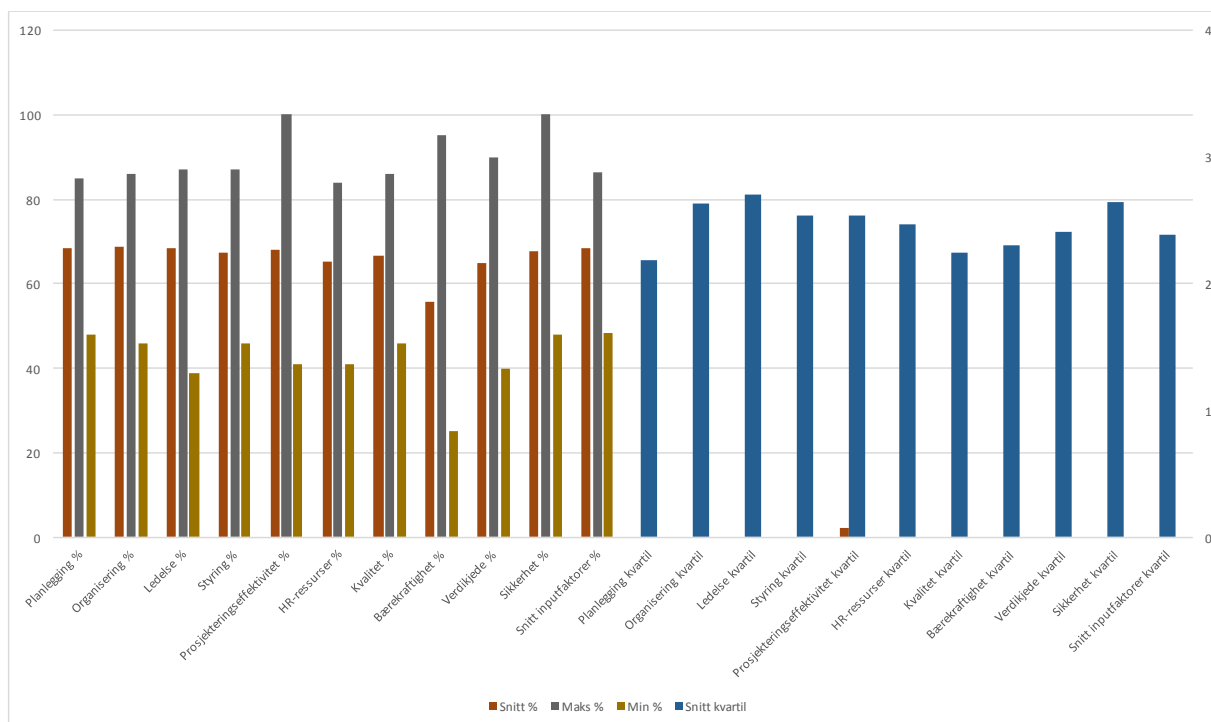
Systemet dekker en lang rekke målinger, både av detaljerte forhold og mer sammenstilte, overordnede indikatorer. I ”prosjekt-VM” gjøres målingene som følger. Det er definert ti sammensatte indikatorer som bygger på et varierende antall detaljerte, underliggende faktorer. Disse to indikatorene er planlegging, organisering, ledelse, styring, prosjekteringseffektivitet, HR-ressurser, kvalitet, bærekraftighet, verdikjede og sikkerhet og disse er såkalt empirisk validert å samvirke med prosjektets sluttresultat, dvs. god score på disse gjør det mer sannsynlig at prosjektet blir bra til slutt. For å sette score for disse to indikatorene brukes en algoritme som beregner en %-score mellom 0 og 100 basert på faktiske tall fra prosjektet, vurderinger av dets kompleksitet, prosjektdeltakernes vurderinger av prosjektet, osv. Til slutt sammenliknes det enkelte prosjekt med minst ti andre, liknende prosjekter og de sammenliknende prosjektene inndeles i kvartiler, altså de 25% beste, de mellom 25 og 50%, de mellom 50 og 75% og de 25% svakeste. Merk at avhengig av hvilke prosjekter man sammenliknes mot er det ikke nødvendigvis helt samsvar mellom %-score og kvartil, altså et prosjekt med høyere %-score kan havne i en lavere kvartil enn et annet prosjekt med lavere %-score som havner i en høyere kvartil. Mer detaljert viser datamaterialet følgende:

- Tre norske prosjekter er i den absolutte verdenstoppen, med snittscore i % over alle de ti indikatorene på 83,4-86,5%, som plasserer dem i 1. kvartil for alle eller nær alle indikatorene (to av dem i 1. kvartil for alle).
- I motsatt ende finner vi åtte prosjekter som havner helt på jumboplass i form av snittscore, mellom 48,3-59%, og åtte prosjekter som inntar samme ende av skalaen gjennom sin plassering i kvartil med snittplassering blant de 25% svakeste prosjektene de har blitt sammenliknet mot.
- Det store bildet er dog at de norske prosjektene havner mye godt midt på treet, med en samlet snittscore i % på 68,3 og solid plassert like over grensen mellom 3. og 2. kvartil. Skulle vi sammenlikne dette med idrett, f.eks. langrenn der Norge pleier å gjøre det veldig bra på verdensbasis, så ville dette vært som om de norske deltakerne i løpet av en sesong med verdenscup stort sett oppnådde plasseringer mellom 30 og 40, et bra

antall blant de ti siste og et par plassplasseringer. Man kan tenke seg avisoppslagene ved et slikt utfall!

- Går vi nærmere inn på de ti indikatorene er situasjonen som følger (sortert grovt sett i rekkefølge best til svakest resultat):
 - Prosjekteringseffektivitet, kvartilmessig er denne indikatoren aller best, med en snittplassering midt i 2. kvartil (17 prosjekter i 1. kvartil/22 i 2. kvartil/17 i 3. kvartil og 4 i 4. kvartil) og i %-score et snitt på 68,2.
 - Planlegging, her er snittet for de norske prosjektene 68,5% og med en "positiv skjevhet" ved at 14 prosjekter er i 1. kvartil og 27 i 2. kvartil (snitt nedre halvdel av 2. kvartil).
 - Organisering er også blant de beste områdene, her er snittscoren 68,9% (som er den aller høyeste gjennomsnittlige %-scoren), mens i kvartilene havner organisering i snitt i nedre øvre halvdel av 3. kvartil (som da reflekterer at også prosjekter fra andre steder i verden gjør det bra på organisering).
 - Ledelse er det siste området som i snitt havner over 68%, med snitt på 68,5%, og kvartilmessig øvre halvdel av 3. kvartil.
 - Sikkerhet og styring kommer på de neste to plassene, med snittscore på henholdsvis 67,8 og 67,5 og plassert i øvre del av 3. kvartil.
 - I nestnederste sjikt kommer kvalitet (66,5%, nedre halvdel av 2. kvartil), HR-ressurser (65,3%, rett over grensen mellom 3. og 2. kvartil) og verdikjede (64,7%, rett over grensen mellom 3. og 2. kvartil).
 - Kanskje noe overraskende kommer indikatoren sikkerhet, med en snittscore på 55,9% og plassert i nedre halvdel av 2. kvartil (som da viser at dette er et område der sammenlikningsprosjektene også scorer nokså lavt). Det skal også sies at denne indikatoren er sammensatt av relativt få underliggende faktorer og der noen av disse er av en slik karakter at dersom man ikke anvender en gitt etterspurt praksis gir dette sterkt utslag på scoren.

Disse tallene er oppsummert i diagrammet under, med minimum, maksimum og snitt for %-score på venstresiden og gjennomsnittlige kvartils plassering på høyresiden.



Hvorfor gjør vi det ikke bedre? Spørsmålet har nok et sammensatt svar:

- Vi er rett og slett ikke bedre. I motsetning til langrenn, der et lite antall nasjoner satser seriøst, er prosjekter mer som fotball, med hele verden som seriøse konkurrenter. Da er Norge, i likhet med fotballandslaget for herrer, bare midt på treet, og vi må forbedre oss betraktelig om vi skal kjempe i toppskiktet
- Prosjektgodthet måles i dette systemet bredt, det omfatter forhold som planlegging, ledelse, sikkerhet, organisering, bærekraftighet, osv., og det er dermed meget krevende å score godt over hele bredden
- Utvalget av prosjekter er ikke tilfeldig eller representativt, det kan meget godt tenkes at de internasjonale prosjektene er valgt ut fra de beste virksomhetene mens de norske kommer fra et bredere utvalg

I sum bør vi nok også innse at i prosjekter er vi ikke verdensmestere og innrette oss deretter! Det foregår både forskning, utvikling og forbedringsarbeid på en rekke ulike områder innen prosjekter, men sammenliknet med andre bransjer/fagområder er FoU-innsatsen og endringstakten lav, spesielt i bygg- og anleggsnæringen. Det er nok mange årsaker til dette, men etter mange års FoU-samarbeid med denne næringen har vi en klar erkjennelse av at aktørene i denne bransjen jevnt over sliter med relativt dårlig lønnsomhet og en travel hverdag. Begge disse gir dårlige rammevilkår for forbedringsorientert FoU-innsats og en "Catch 22"-situasjon som er vanskelig å bryte ut av; man vet at det er mye man skulle forbedret, men har hverken tid eller råd til å angripe disse, dermed er man hele tiden på etterskudd.