

Håndbok m/prosessveiledere:

Prestasjonsmåling og forbedringsarbeid i prosjektvirksomheter





Håndbok m/prosessveiledere:

Prestasjonsmåling og forbedringsarbeid i prosjektvirksomheter

Hensikten med denne håndboken er å gi en enkel innføring i hvordan en virksomhet kan ta i bruk prestasjonsmåleverktøyet CII 10-10, og bruke dette til å forbedre sine prosjektprosesser på prosjekt- og virksomhetsnivå.

Håndboken inneholder en overordnet beskrivelse av verktøyet som brukes (CII 10-10), samt prosessveiledere for fire sentrale prosesser som må gjennomføres på ulike stadier i forbedringsprosessen. Håndboken setter disse fire veilederne inn i et samlet system.

Det er ikke meningen at disse veilederne skal være altomfattende, men gi en nødvendig innføring for de som skal bruke verktøyet i sin virksomhet. Erfaringene så langt er at hver enkelt virksomhet raskt finner ut hvordan de best kan utnytte verktøyet og knytte det opp til sine eksisterende prosesser og beslutningspunkter. Målet med håndboken og prosessveilederne er å gjøre de så enkle som mulig, slik at de kan benyttes uavhengig av hvilket system den enkelt virksomhet etablerer rundt bruken av verktøyet.

Overordnet introduksjon til prestasjonsmåling og -forbedring

Peter Drucker¹ er kjent for følgende utsagn:

"If you can't measure it, you can't improve it!"

Drucker sa dette for å understreke at det er viktig å måle at det du gjør har den ønskede effekten, og omvendt, at det er vanskelig å vite om du har valgt riktig forbedringstiltak i forhold til den effekten du ønsker dersom du ikke kan støtte deg på målinger.

Prestasjonsmåling og -forbedring har sitt opphav fra Total kvalitetsledelse (TKL). Grunntanken i TKL er at kvaliteten i leveransene er sikret ved at man har god kvalitet i de prosessene som skal til for å lage leveransene. Med andre ord: Dersom du vet at prosessene er av god kvalitet, så vil kvaliteten i sluttleveransen bli ivaretatt.

Dermed er to grunnprinsipper fastlagt: Du må 1) søke forbedringer i de prosessene som inngår i utvikling og ferdigstilling av leveransen, og du må 2) vite hvordan dette skjer, ikke tro eller anta.

Prestasjonsmåling handler om å måle prestasjoner og sammenligne dette med tilsvarende prestasjoner, og på denne måten identifisere forbedringsområder. Man kan f.eks. måle prestasjoner innen kvalitet, tid, kostnad, HMS, planlegging, ledelse, etc. Når man får fakta på bordet kan man jobbe målrettet med forbedringer.

På denne måten er prestasjonsmåling og metoder for prestasjonsforbedring nøkkelen til varig økt konkurransekraft.



¹Pioner innen forretningsledelse midt på 1900-tallet.

Hvilken nytte har vi av prestasjonsmåling?

Hvilke erfaringer har vi gjort oss i Måleprosjektet som viser hvilken nytte prosjektvirksomheter kan ha av prestasjonsmåling? Vi har bl.a. identifisert følgende punkter:

- Prestasjonsmåling av sentrale prosesser underveis, ikke bare sluttresultatet etter at prosjektet er ferdig! Når prosjektet er avsluttet er det ikke mulig å forbedre det. Prestasjonsmåling underveis gir deg mulighet til å justere kurs og evt. finne nye tiltak.
- Prestasjonsmåling hjelper deg med å finne de områdene hvor du har forbedringspotensial, og gir en detaljert innsikt du ellers ikke vil få noe annet sted.
- Prestasjonsmåling er den raskeste måten å få bekreftet at iverksatte forbedringstiltak har den ønskede effekten, og gjør det mulig å korrigere kursen underveis.
- Prosjektlederne og prosjektteamene får nyttig tilbakemelding på egne prestasjoner og kan bruke prestasjonsmåling som underlag for egevaluering av prosjektet ved gitte milepæler. Prestasjonsmåling viser raskt hvor prosjektene har forbedringsområder.
- Prestasjonsmåling kan også gjennomføres uavhengig av organisasjonstilhørighet, dvs. at det er perfekt for prosjekter hvor mange ulike organisasjoner er involvert.
- Virksomhetsledere får en verdifull innsikt i sin samlede prosjektportefølje og kan finne felles forbedringsområder på tvers av prosjektene. Enkelte virksomheter bruker resultatene fra prestasjonsmåling som underlag for medarbeidersamtaler med sine prosjektledere, bl.a. for å sikre en langsiktig utvikling av prosjektkompetansen i egen organisasjon.
- Prestasjonsmåling bidrar til å bygge kultur for forbedringsarbeid i egen organisasjon, noe som igjen styrker virksomhetens konkurransekraft og evne til omstilling.

Prestasjonsmåling er med andre ord et av de viktigste verktøyene i en prosjektleders og en prosjektvirksomhets verktøykasse.

Kort om verktøyet

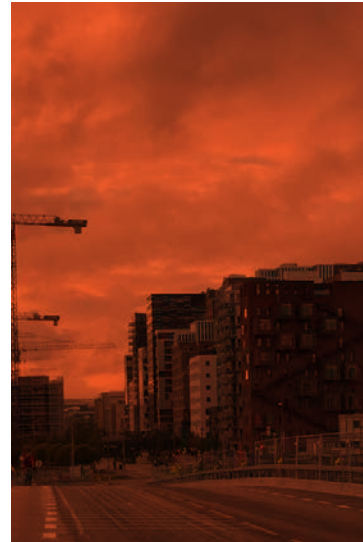
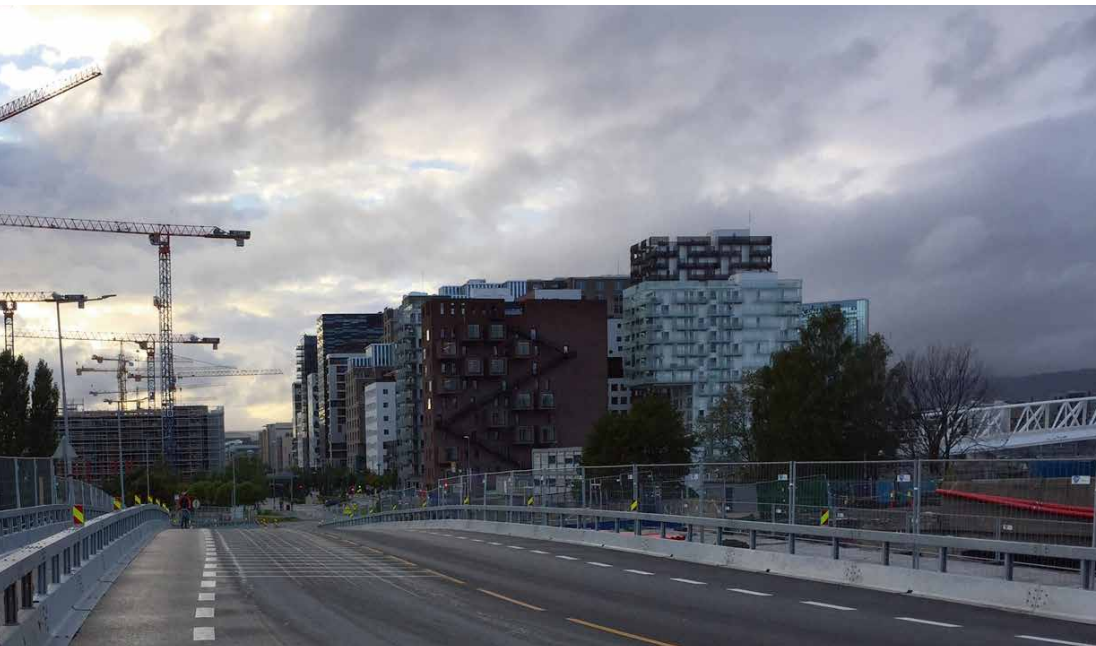
I dette avsnittet gir vi en kortfattet beskrivelse av verktøyet CII 10-10. Gjennom Måleprosjektet har vi avdekket at det er dette verktøyet for prestasjonsmåling som trolig er best egnet for bruk i Norge og til det formålet Måleprosjektet hadde som målsetning å kunne gi hjelp på prosjekt- og virksomhetsnivå. Mer detaljerte beskrivelser av verktøyet finner du på Prosjekt Norges hjemmesider (www.prosjektnorge.no/benchmarking).

Før vi går videre vil vi understreke følgende:

Det er ikke verktøyet for prestasjonsmåling i seg selv som er viktig, men de prosessene som bruken av verktøyet setter i gang i virksomheten, prosesser som bidrar til systematisk og målrettet forbedring av måten prosjekter gjennomføres på.

Det viktigste for Måleprosjektet er med andre ord ikke å fremme CII 10-10 som verktøy, men å fremme prestasjonsmåling generelt som et viktig verktøy for norske prosjekter og prosjektvirksomheter.





Construction Industry Institute (CII) beskriver seg som et konsortium av mer enn 130 ledende prosjekteiere, entreprenører og leverandører innen både privat og offentlig sektor. Hovedmålet for samarbeidet er å øke konkurranseevnen og bærekraften til bygg- og anleggsnæringen i USA. University of Texas Austin er vertsorganisasjon for CII. Mer informasjon på CII's hjemmesider (www.construction-institute.org/).

Verktøyet CII 10-10 er et unikt verktøy for å måle prestasjoner i prosjekter, basert på en kombinasjon av faktaopplysninger og en anonym tilbakemelding fra medlemmene i et prosjektteam. Målingene gjennomføres ved avslutning av inntil fem faser av prosjektet, og det er tre skjema som skal fylles ut for hver måling. De fem fasene er vist i figuren nedenfor.



Det er egne definisjoner for start og slutt punkt for fasene. Du finner mer informasjon om dette på hjemmesiden (www.prosjektnorge.no/benchmarking). I hver fase er det tre skjema som skal fylles ut; GEN, IN og OUT. Disse tre er vist i figuren på neste side.



I: General

Besvares kun av prosjektleder eller en annen med god kjennskap til hele prosjektet.

Fakta

II: Input

Besvares av hele prosjektledelsesteamet (minimum 5)

Tar stilling til utsagn/påstander

III: Output

Besvares av prosjektleder eller en annen med god kjennskap til hele prosjektet.

Fakta

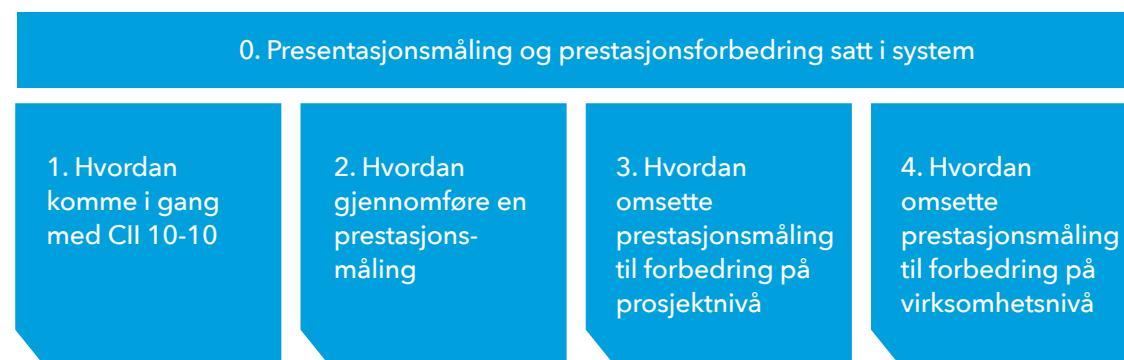
Del I og III fokuserer på fakta og fylles ut av prosjektlederen, mens del II fokuserer på subjektive vurderinger av ulike utsagn, og besvares av prosjektteamet. Hvordan dette gjøres i praksis er beskrevet nærmere i veileder nr 2.

Andre nettressurser med mer informasjon om CII 10-10:

CII 10-10: Du blir hva du måler	(pdf)	Info-materiell fra BA 2015
CII 10-10 program	www	CII's hjemmeside for prestasjonsmåleverktøyet
Ordlister CII 10-10	(pdf)	En nyttig oversikt over sentrale ord og begreper som benyttes i CII 10-10.
Bruerveiledning, engelsk		Fullstendig veileder (tilgjengelig når du har logget deg på CII 10-10)
Bruerveiledning, norsk	(pdf)	Enkel veileder på norsk
Benchmarking	www	Prosjekt Norge hjemmeside for prestasjonsmåling

Samlet oversikt over veilederne

Denne håndboken består totalt sett av en håndbok og fire veiledere. Håndboken setter prestasjonsmåling og prestasjonsforbedring i system, og viser hvilken helhet de fire prosessveilederne er en naturlig del av. Figuren nedenfor viser sammenhengen mellom håndboken (0) og de fire veilederne (1-4).

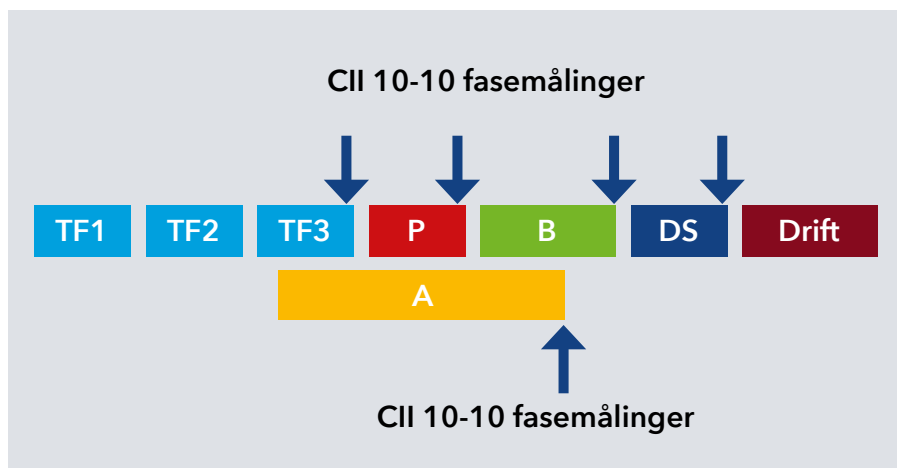


Skal man jobbe med prestasjonsmåling, er alle veilederne av interesse, men på forskjellige tidspunkt. Dette er grunnen til at håndboken presenteres som fire prosessveiledere. Hensikten er at praktikere kan ta tak i en enkelt veileder når de har behov for akkurat denne, uten å måtte sette seg inn i alle veilederne.

Hvert enkelt prosjekt kan gjennomføre inntil fem prestasjonsmålinger i løpet av sitt livsløp. Figuren på neste side viser hvordan de fem målingene i CII 10-10 fordeler seg over dette livsløpet. Veileder 1 gir en kortfattet beskrivelse av hvordan man kommer i gang med bruk av verktøyet. Veileder 2 brukes for samtlige prestasjonsmålinger, mens veileder 3 brukes av prosjektteamet i etterkant av hver måling.

Veileder 4 brukes fortløpende av ledelsen i hver enkelt virksomhet, gjerne med støtte fra benchmarking-kordinator eller andre ressurspersoner.

Hver enkelt veileder er beskrevet med inngående på de påfølgende sidene.



Figur: TF = Tidligfase. Fasen er delt i tre for å symbolisere at den kan foregå i flere etapper over lang tid. P = Prosjektering. A = Anskaffelse. B = Bygging/gjennomføring. DS = Driftsettelse. CII skal endre funksjonaliteten slik at man kan foreta målinger underveis i hver fase, ikke bare ved slutten av fasen.

Begrep/rolle	Forklaring
CII	Benchmarking-kordinator. En person som har ansvaret for å hjelpe prosjekter, prosjektleder og linjeledelsen til å ta verktøyet i bruk på riktig måte og fullt ut utnytte potensialet i verktøyet. Selve forbedringsprosessene må eies av prosjektleder eller linjeledelse.
CII	Construction Industry Institute. En interesseorganisasjon for eiere og entreprenører innen bygg, anlegg og energisektoren hvor man søker felles forbedring i sine investeringsprosjekter. Univeristy of Texas er vertsinstitusjon for CII.
CII 10-10	Et verktøy utviklet for prestasjonsmåling av prosjekter, og som eies av CII. Det er utviklet en norsk versjon av verktøyet.
PAL	Performance Assesment Lab. CII's navn på den enheten som har ansvaret for å følge opp og gi støtte til brukere i et gitt geografisk område.
PL	Prosjektleder
PM	Fork.: Prestasjonsmåling.
GEN	Del 1 av tre spørreskjema som skal brukes for hver fase som måles. Her registreres generell informasjon om prosjektet.
IN	Del 2 av tre spørreskjema som skal brukes for hver fase som måles. Her svarer hver prosjektdeltager på individuelle spørreskjema.
OUT	Del 3 av tre spørreskjema som skal brukes for hver fase som måles.

Det er utviklet en egen ordliste med viktige ord og begreper for de som skal bruke CII 10-10: www.prosjektnorge.no/files/pages/628/forklaring-av-ord-begreper-og-sprsmal-10-10-verkty.pdf

Veileder nr 1: Hvordan komme i gang med CII 10-10

Trinn 1a

Melde inn interesse for å ta i bruk prestasjonsmåling

Trinn 1b

Forankring i ledelsen av virksomheten

Trinn 1c

Utpeke BM-koordinator

Trinn 1d

Opplæring i bruk av måleverktøyet

Hensikt med veileder 1

Denne veilederen gir deg en kort innføring i hvordan man kommer i gang med bruken av prestasjonsmålingsverktøyet CII 10-10.

Ønsker du å vite mer om verktøyet, finner du gode beskrivelser og hjelpemidler på denne hjemmesiden:

www.prosjektnorge.no/benchmarking.

Trinn 1a: Melde inn interesse for å ta i bruk prestasjonsmåling

Startpunktet er normalt at en i virksomhetsledelsen eller en ildsjel ser potensialet i å bruke prestasjonsmåling i virksomhetens prosjekter. Vi anbefaler at vedkommende tar kontakt med oss i den norske PAL (NTNU). Kontaktinformasjon finner dere på hjemmesiden ovenfor.

Se
prosesskart i
vedlegg 1

Vi vil da gi nok informasjon om verktøyet og hvordan det tas i bruk, til at han/hun kan gå videre for å sikre intern forankring av bruken av verktøyet.

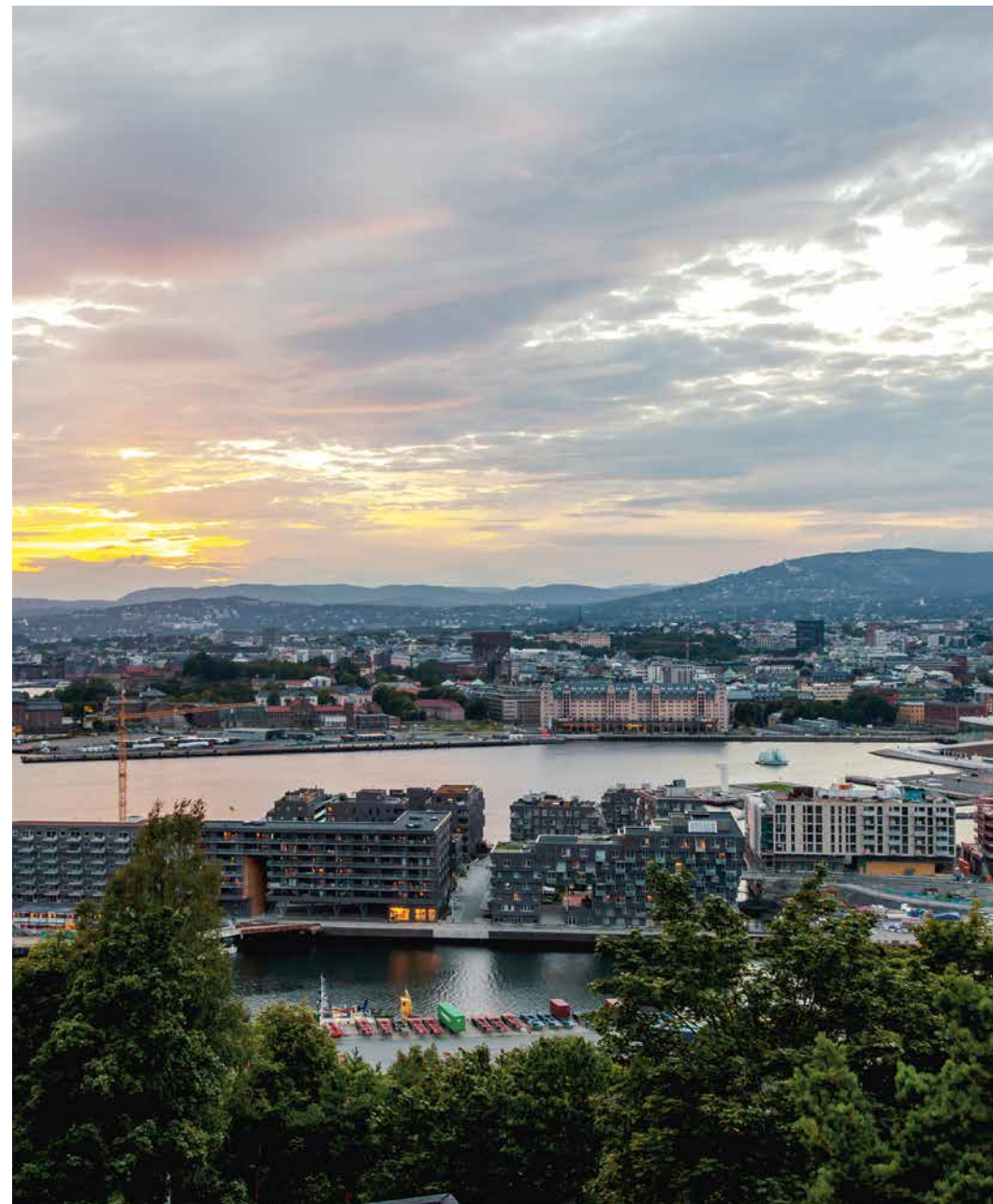
Det er også mulig at enkelte bedrifter bytter om på rekkefølgen av trinn 1a og 1b, uten at det har noen betydning for fremtidig bruk av verktøyet.

Trinn 1b: Forankring i ledelsen av virksomheten

Vår erfaring så langt viser at de virksomhetene som har fått mest ut av prestasjonsmålingene var tidlig ute med forankring i ledelsen i sin virksomhet. Dette foregikk gjerne i to trinn, hvor man først får klarsignal for en prøveperiode, og at ledergruppen, basert på erfaringene fra prøveperioden, bestemmer seg for å innføre prestasjonsmåling i prosjektene på mer permanent basis.

Linjeledelsen tar også stilling til om prestasjonsmålinger skal settes i system, dvs. at det blir obligatorisk å gjennomføre prestasjonsmåling i forbindelse med naturlige beslutningspunkter eller milepæler. I tillegg bestemmer linjeledelsen hvilke faser som er aktuelle å bruke for virksomhetens prosjekter.

Enkelte virksomheter har interne prosjekteiere som prosjektlederne forholder seg til. Det er naturlig at prosjekteierne er involvert i prosessen med prestasjonsmåling, men vi har for enkelthets skyld inkludert prosjekteier i det vi i denne veilederen kaller «virksomhetens ledelse». Noe av grunnen til denne forenklingen er at rolle og ansvar til prosjekteierne varierer fra virksomhet til virksomhet.



Trinn 1c: Utpeke Benchmarkingskoordinator (BM-koordinator)

Det første ledergruppen gjør, er å beslutte hvem som skal være BM-koordinator. Denne personen har et overordnet ansvar for å:

- Sikre gjennomføring av prestasjonsmåling i henhold til retningslinjene gitt av CII.
- Hjelp prosjektleder med å forberede hver enkelt prestasjonsmåling.
- Bistå prosjektleder og prosjektdeltagerne i deres innlegging av data.
- Bistå prosjektleder i analyse av resultatene og omsette dette til forbedringstiltak.
- Gi ledelsen tilgang til aggregerte data for sin virksomhet, bistå de i analyse av resultatene og sikre at ledelsen identifiserer forbedringstiltak.

BM-koordinator meldes inn til den norske PAL ved NTNU, som melder dette videre til CII. Samtidig oppfordrer vi BM-koordinator til å sette seg inn i beskrivelser av verktøyet så raskt som mulig. CII oppretter konto for virksomheten (dersom den ikke allerede har dette) og en brukerkonto til BM-koordinator. Påloggingsinformasjon sendes direkte til BM-koordinator. Norsk PAL forbereder opplæring av BM-koordinator og sender innkalling.

Trinn 1d: Opplæring i bruk av måleverktøyet

Det er påkrevd med en kort formell opplæring av BM-koordinator før denne får lov til å bruke systemet. Opplæringen er nødvendig for å sikre at de data som legges inn i verktøyet og databasen er korrekte og pålitelige. Feilaktige data vil ødelegge nytten for alle som bruker verktøyet.

Opplæring vil skje i regi av norsk PAL eller CII. Det kalles inn til et møte/workshop/samling hvor alle nevnte BM-koordinatorer blir invitert.



Prosessene som inngår i trinn 1 er illustrert i prosesskartet som ligger i vedlegg 1. Hensikten med prosesskartet er å gi en bedre oversikt over hvilke prosesser og aktører som er involvert.

Veileder nr 2: Hvordan gjennomføre en prestasjonsmåling

Trinn 2a

Start prestasjonsmåling av prosjekt

Trinn 2b

Innlegging av fakta

Trinn 2c

Prosjektteamet fyller inn spørreskjema

Trinn 2d

Data sendes inn til CII for validering

Hensikt med veileder 2

Denne veilederen gir deg en kortfattet innføring i hvordan en enkelt prestasjonsmåling i et prosjekt forberedes og gjennomføres.

Vi har valgt å gi prosjektleder et stort ansvar for forberedelser og gjennomføring av en prestasjonsmåling. Enkelte organisasjoner kan finne det mer hensiktsmessig at det er BM-kordinator (eller en annen dedikert ressurs) som gjør dette arbeidet på vegne av prosjektlederne i organisasjonen.

Ønsker du en mer detaljert beskrivelse av hvordan du tar verktøyet i bruk, finner du norske og engelske veiledere her: www.prosjektnorge.no/benchmarking.

Trinn 2a: Start prestasjonsmåling av prosjekt

Dette trinnet starter med et ønske om å gjennomføre en prestasjonsmåling av et prosjekt i forbindelse med en naturlig milepæl/fase-avslutning. Dette ønsket kan enten være pålagt fra linjeledelsen, eller det kan være selvpålagt av prosjektleder eller prosjektteamet. Vår erfaring tilsier at en god forankring i linjeledelsen fører til at slike målinger blir obligatorisk (for alle eller utvalgte faser).

Se
prosesskart i
vedlegg 2

Nytt prosjekt: Nye prosjekter må først registreres i databasen til CII 10-10. Dette utføres av BM-koordinator. BM-koordinator velger prosjekttype (bygg, infrastruktur, industri) og aktuell fase (tidligfase, prosjektering, anskaffelse, bygging, ferdigstilling), og gir prosjektleder tilgang til prosjektet.

Eksisterende prosjekt: Har man gjennomført en prestasjonsmåling tidligere, er prosjektet allerede registrert i CII 10-10. BM-koordinator velger aktuell fase (prosjektering, anskaffelse, bygging, ferdigstilling). BM-koordinator kaller inn prosjektleder til møte for videre forberedelser.

Trinn 2b: Innlegging av fakta

Det første trinnet i en prestasjonsmåling handler om å registrere faktaopplysninger fra prosjektet. Prosjektleder/BM-koordinator fyller ut GEN (karakteristikk ved prosjektet) og OUT (prosjektets resultater i den aktuelle fasen).

Det er en fordel om prosjektleder får støtte fra BM-koordinator i denne prosessen, og BM-koordinator bør kalle inn til et felles møte med prosjektleder for å få gjennomført innleggingen i fellesskap. I enkelte tilfeller kan det lønne seg at BM-koordinator har lagt inn informasjonen på forhånd, og at prosjektleder verifiserer dataene som er lagt inn. Erfaringene våre fra Måleprosjektet er prosjektlederne i enkelte organisasjoner har begrenset kapasitet, og disse organisasjonene har gode erfaringer med at det er BM-koordinator som fyller inn denne informasjonen.

I mange tilfeller har virksomhetene allerede disse dataene lagret i andre system/verktøy. I så fall kan det være nyttig med bistand fra ressurspersonene som er ansvarlige for disse databasene/ verktøyene.

Prosjektleder er også ansvarlig for å identifisere hvem som skal være med i spørreundersøkelsen (IN) som skal sendes ut til prosjektteamet. Det er en fordel om teamet er minst 5 deltagere, dette for å sikre anonymitet og pålitelige sammenligninger av resultatene. Fra verktøyets side er det ganske fritt hvem som kan svare på IN; noen velger å ha

rene interne prosjektteam med egne ansatte, mens andre velger å invitere samarbeidspartnere, kunder og leverandører. **Det er imidlertid viktig at teamene har noenlunde samme type sammensetning** for at skal være noen hensikt å sammenligne resultatene fra prosjekt til prosjekt. Vår erfaring er at team med eksterne deltagere gjerne har større spredning/uenighet i sine svar enn «rene» team med egne ansatte.

NB! Det er ikke anbefalt praksis å la interne og eksterne svare i samme skjema på de samme spørsmålene. Dette vil gjøre det vanskeligere å bruke resultatene til aggregering på organisasjonsnivå og til interne utviklingsprosesser, og vil redusere påliteligheten når disse dataene skal inngå i sammenligningsgrunnlaget for fremtidige prosjekter/prestasjonsmålinger. Vi har imidlertid hatt eksempler der dette har gitt positive resultater for utvikling av relasjoner og samhandling mellom samarbeidspartnere i en verdikjede.

E-postadressene til prosjektdeltakerne registreres i CII 10-10, og spørreundersøkelsen sendes ut.

Trinn 2c: Prosjektteam fyller inn spørreskjema

Spørreskjemaene skal fylles ut individuelt av hver enkelt prosjektmedarbeider. I Måleprosjektet har bedriftene hatt gode erfaringer med å samle prosjektdeltagerne i et felles møte når de skal fylle inn skjemaet. Dette gjør det mulig å stille spørsmål dersom noen spørsmål er uklare, og det sikrer at alle forstår spørsmålene likt. Prosjektleder eller BM-koordinator sørger for innkalling til et slikt møte; husk at hver medarbeider må ta med egen pc eller nettbrett.

Felles møte: I det første fellesmøtet bør BM-koordinator gi en kort innføring i CII 10-10, hvorfor det brukes og hvordan det skal brukes. Kort og godt sette bruken av verktøyet inn i et større perspektiv for den enkelte prosjektmedarbeider. Hver medarbeider åpner sitt individuelle skjema og fyller inn. Spørsmål og uklarheter tas opp og besvares av BM-koordinator i møtet.

Individuell utfylling: Etter hvert som den enkelt medarbeider bygger seg opp erfaring med verktøyet, kan man vurdere å innføre utfylling av IN-skjemaet på individuell basis.

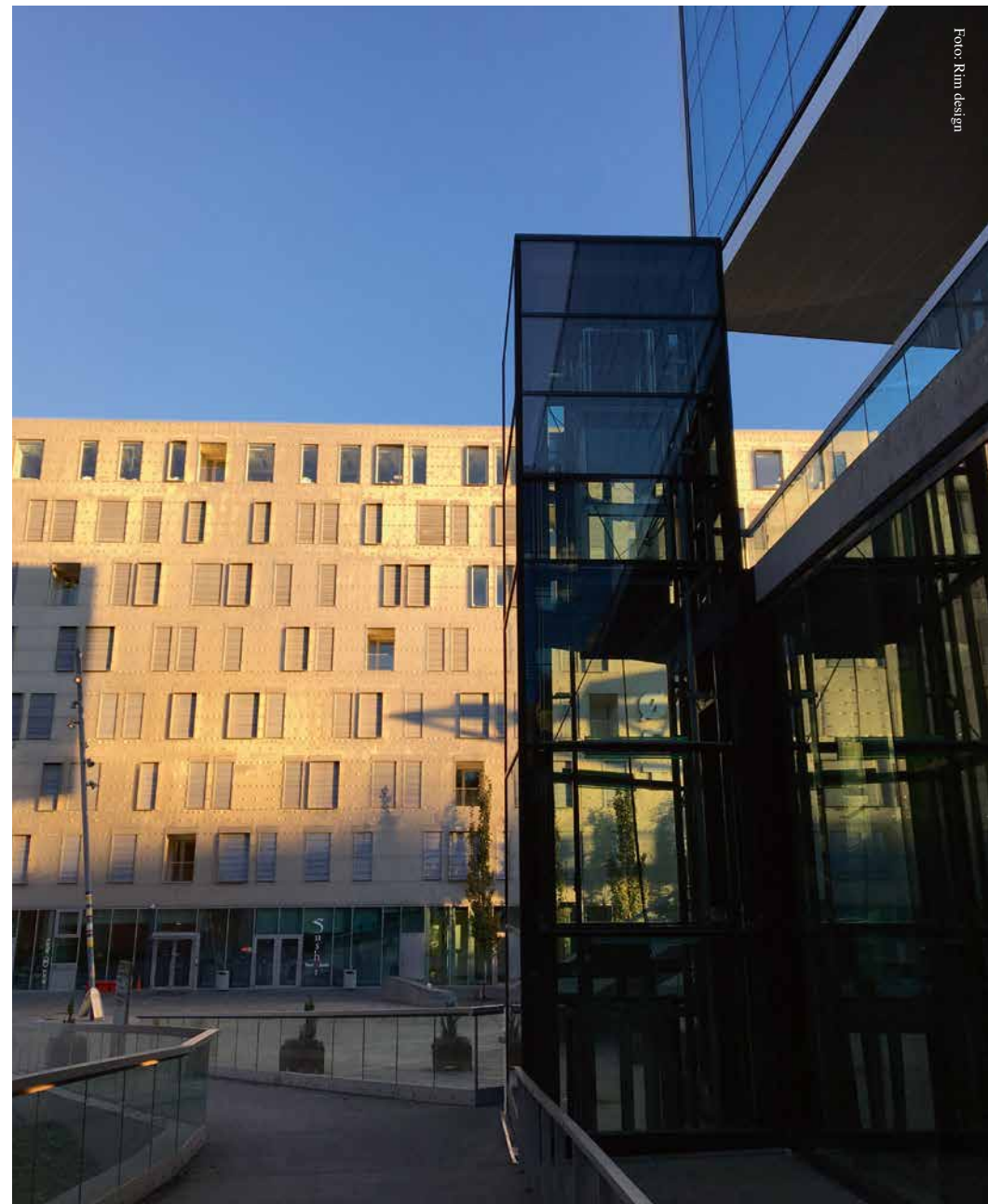
NB! Spørreskjemaet har i skrivende stund ikke et eget valg for «Vet ikke». Hvis man ikke vet hva man skal svare, så lar man spørsmålet stå ubesvart. Det er viktig at man ikke svarer «Nøytra» dersom man ikke vet hva man skal svare, da dette i så fall vil kunne påvirke resultatet.

Trinn 2d: Data sendes inn til CII for validering

Så snart undersøkelsen er besvart, gjennomfører BM-kordinator og prosjektleder en siste kvalitetssikring av data som er lagt inn i GEN og OUT, og BM-kordinator sikrer at alle/så mange som mulig har svart på IN.

Fasen sendes så inn til CII for validering. Dette gjøres for å sikre at dataen er reelle før legges inn i databasen. I det øyeblikk de ligger i databasen, inngår de nemlig også i sammenligningsgrunnlaget for fremtidige prosjekter i samme fase. Selve valideringen tar normalt en ukes tid (CII samler opp resultatene for en og en uke av gangen før de valideres, for å effektivisere sin ressursbruk), mens kvalitetssikringsprosessen i praksis kan ta opptil fire uker dersom CII har kommentarer og spørsmål knyttet til data som er lagt inn i GEN og OUT. Dersom det haster, kan man kontakte den norske PAL for å høre om det er mulighet for at CII kan påskynde prosesseringen.

Prosessene som inngår i trinn 2 er illustrert i prosesskartet som ligger i vedlegg 2. Hensikten med prosesskartet er å gi en bedre oversikt over hvilke prosesser og aktører som er involvert.



Veileder nr 3: Hvordan omsette prestasjonsmåling til forbedring på prosjektnivå

Trinn 3a
Analyse av
rapport fra CII

Trinn 3b
Gjennomgang
av resultater
med prosjekt-
leder

Trinn 3c
Gjennomgang
av resultater med
prosjekt-teamet.
Identifisering
av lærings- og
forbedrings-punkter.

Trinn 3d
Implementere
og følge opp
forbedrings-
tiltak

Se
prosesskart i
vedlegg 3

Hensikt med veileder 3

Denne veilederen gir deg kortfattet beskrivelse av hvordan et prosjektteam kan omsette resultatene fra en prestasjonsmåling til konkrete lærings- og forbedringspunkter, og hvordan dette kan brukes som innspill til en strukturert forbedringsprosess.

Trinn 3a: Analyse av rapport fra CII

Startpunktet for denne prosessveilederen er at faserapporten er ferdig validert hos CII, og at BM-koordinator henter ned rapporten fra 10-10-verktøyet. P.t. er denne kun tilgjengelig i pdf-format.

BM-koordinator sender rapporten til prosjektleder for gjennomlesning, og kaller inn til en felles gjennomgang av resultatene.

I Måleprosjektet har de virksomhetene som har kommet lengst med å ta CII 10-10 i bruk laget en enkel database hvor utvalgte resultater fra hver enkelt fase blir registrert. Dette har vist seg å være et nyttig verktøy både for det enkelte prosjekt, men også en forutsetning for å kunne omsette prestasjonsmålingene til forbedringer på virksomhetsnivå (se trinn 4). Denne databasen er gjerne i Excel-format³.

Trinn 3b: Gjennomgang av resultater med prosjektleder

BM-koordinator og prosjektleder gjennomfører en felles gjennomgang av resultatene fra CII 10-10. Målet er å gjøre nødvendige forbedringer til en påfølgende felles gjennomgang med prosjektteamet (trinn 3c). BM-koordinator og prosjektleder må identifisere hvilke områder som er av størst interesse å ta opp til diskusjon i prosjektteamet.

Hva skal man kikke etter? Erfaringene fra Måleprosjektet er at man skal lete etter interessante resultater på følgende måte:

- Først en scann av innsatsfaktorene. Er det noen områder her hvor vi kommer dårlig ut og vi ønsker å invitere prosjektteamet inn i en dypere diskusjon? Noter ned hvilke innsatsfaktorer som peker seg ut negativt eller positivt.
- Finn ut hvilke spørsmål som har gitt utslag i positiv eller negativ retning. I den engelske brukerveiledningen finnes det en tabell for hver fase og type prosjekt som viser hvilke spørsmål fra IN som bidrar til score på innsatsfaktorene. Ved å hente frem score for disse spørsmålene, får prosjektteamet et mye bedre grunnlag for å diskutere hva som var positivt eller negativt.
- Rapporten rangerer påstandene slik at de som kom med høyest score kommer først og de med dårligst score kommer sist. Det kan derfor være interessant å lete etter forbedringspunkter i den enden med dårlig score og læringspunkter i den enden med best score.
- Påstander med stor spredning/variasjon i svarene er også av spesiell interesse. Dette tyder på at teamet er uenig/splittet/delt, og det er i seg selv viktig å ta slike resultater opp til felles diskusjon.

- Etter at du er ferdig med IN-indikatorene, må man se nøye på resultatene fra de ti OUT-indikatorene. Disse ti indikatorene sier noe om hvor gode prestasjoner man har gjort i de sentrale prosessene i den aktuelle fasen.
- Let ellers etter resultater som kan gi grunnlag for gode diskusjoner i prosjektteamet (f.eks. at man har gjennomført et forbedringstiltak tidligere og ønsker å se hvilken effekt dette har hatt nå).

Dersom prosjektet har gjennomført tidligere målinger, kan det være av spesiell interesse å se nærmere på hvordan resultatene har utviklet seg fra forrige måling, evt. se på utviklingen over flere faser. Dette brukes også av prosjektleder og BM-koordinator som ledd i forberedelsene til den felles gjennomgangen (trinn 3c).

Merk: Det kan være vanskelig for enkelte medarbeidere å ta dette opp til diskusjon dersom diskusjonen gjør det mulig for andre å finne ut hva de har gitt av score. Utvis derfor varsomhet når man forbereder og gjennomfører diskusjonen med prosjektteamet.

Trinn 3c: Gjennomgang av resultatene med prosjektteamet. Identifisering av lærings- og forbedringspunkter

Alle kvalitetsstyringssystemer legger opp til erfaringsmøter i prosjektene ved faste punkter eller jevne mellomrom. Måleprosjektets mener at disse erfaringsmøtene gir enda bedre utbytte siden prosjektteamet raskt kan gå detaljert og målrettet til verks med sine diskusjoner.

Den videre prosessen styres av prosjektleder og de retningslinjer som virksomheten har etablert for slike erfaringsmøter. På neste side har vi, basert på Måleprosjektets erfaringer, skissert hvordan vi mener at et slikt møte bør gjennomføres.

³ Den norske PAL vil arbeide for at CII utvikler denne funksjonaliteten i sitt web-baserte verktøy. Det er også etablert et nettverk for brukerne av CII 10-10, slik at de kan dele erfaringer og støtteverktøy.

Prosjektleder (evt. med bistand fra BM-koordinator) innleder møtet med prosjektteamet med å fortelle om målsetning med møtet og hva som skal være leveransene fra møtet. Prosjektteamet går så gjennom det underlaget som prosjektleder og BM-koordinator har gjort klar under trinn 3b, og diskuterer mulige årsaker.

Vi anbefaler at prosjektteamet er innom følgende punkter:

1. Først en rask gjennomgang for å avdekke om det er noen områder som krever mer diskusjon enn andre. Dette legger grunnlaget for disponering av resten av tiden/innsatsen. Gå gjennom sentrale resultater både fra IN- og OUT-indikatorene. Prosjektteamet skal lete etter tre typer «funn»:
 - Hva er det vi gjør bra og som vi må gjenta.
 - Hva er det vi gjør som ikke er bra nok og som vi må forbedre.
 - Hva er det vi må slutte å gjøre.
2. Vurder følgende: Hvilke områder gjør vi det bra på og som vi bør sikre at vi gjentar senere? Hva er det som gjør at vi lykkes?
3. Vurder følgende: Hva må vi slutte å gjøre? Og hvorfor må vi slutte å gjøre dette?
4. Vurder følgende: Hvilke områder gjør vi det dårlig på? Og hva er årsaken(e) til at det skjer?
5. Skill mellom det som er innenfor og det som er utenfor prosjektets kontroll.
6. Teamet bør først ha en gjennomgang av det som er innenfor prosjektets kontroll. Hva kan vi gjøre for å forbedre dette til neste fase/neste prosjekt? Teamet må identifisere forbedringstiltak som de selv kan implementere og følge opp.
7. Deretter bør teamet gå gjennom det som er utenfor prosjektets kontroll. Dette er forbedringstiltak som bør spilles inn til virksomhetens ledelse, slik at de kan finne tiltak på virksomhetsnivå (eller bransjenivå).
8. En siste vurdering er knyttet til hvordan prestasjonen til teamet har utviklet seg fra forrige fase. Prosjektteamet bør reflektere over

hva som er grunnene til at man lykkes/ikke lykkes med tidligere forbedringstiltak.

Læringspunktene («hva som gikk bra» og «hva bør vi slutte å gjøre») bør nedfelles og gjøres tilgjengelig for resten av virksomheten. Dette kan danne grunnlaget for å utvikle/vedlikeholde en beskrivelse av «beste praksis» i virksomheten.

Trinn 3d: Implementere og følge opp forbedringstiltak

Prosjektleder er ansvarlig for å implementere og følge opp forbedringstiltak i eget prosjekt.

Mange organisasjoner har et eget system for registrering og oppfølging av slike forbedringstiltak. Det er i Måleprosjektets intensjon at slike eksisterende systemer med tilhørende etablerte prosedyrer i organisasjonen benyttes. Det må avklares om det er prosjektleder, BM-koordinator eller en annen person som har ansvaret for å registrere forbedringstiltakene og læringspunktene.

I Måleprosjektet har vi også god erfaring med at det sendes en samlet rapport til virksomhetens ledelse etter at erfaringsmøtet er gjennomført. Denne rapporten inneholder resultatene fra prestasjonsmålingen fra prosjektet, samt et kort sammendrag av hvilke forbedringstiltak og læringspunkter som prosjektteamet identifiserte og har valgt å implementere. BM-koordinator (eller prosjektleder) bør være ansvarlig for denne rapporten.

Prosessene som inngår i trinn 3 er illustrert i prosesskartet som ligger i vedlegg 3. Hensikten med prosesskartet er å gi en bedre oversikt over hvilke prosesser og aktører som er involvert.

Veileder nr 4: Hvordan omsette prestasjons- måling til forbedring på virksomhetsnivå

Trinn 4a

Portefølje-
analyse av
målinger på
prosjektnivå

Trinn 4b

Gjennomgang
av resultater
med virksom-
hetens ledelse

Trinn 4c

Identifisering
av lærings- og
forbedrings-
punkter

Trinn 4d

Implementere
og følge opp
forbedrings-
tiltak

Hensikt med veileder 4

Denne veilederen gir en overordnet innføring i hvordan ledelsen i en virksomhet kan omsette de enkelte målingene på prosjektnivå til forbedringstiltak på virksomhetsnivå. Det er viktig at hver enkelt virksomhet etablerer egne prosesser for hvordan innholdet i denne veilederen omsettes til praksis.

Viktig! Den viktigste forutsetningen for å kunne gjennomføre det som står i denne veilederen, er at virksomheten har etablert en database/regneark hvor resultatene fra de ulike prosjektene er samlet. På denne måten får man en oversikt over hvordan porteføljen av prosjekter scorer.

Trinn 4a: Porteføljeanalyse av målinger på prosjektnivå

Denne prosessen starter med et ønske om å finne forbedringer på tvers av prosjektene i en virksomhet. Dette arbeidet vil trolig bli initi-

Se
prosesskart i
vedlegg 4

ert og kontrollert fra virksomhetens ledelse, noe som er naturlig siden bruken av prestasjonsmåling på virksomhetsnivå må være forankret her.

Trinn 4a handler om å gjøre nødvendige forberedelser før man kan identifisere problemområder og utvikle og prioritere tiltak, og det starter med en analyse av resultater fra prestasjonsmålingene som har gyldighet på tvers av virksomhetens prosjekter, enten innen samme fase eller på tvers av faser. Det er en rekke spørsmål som går igjen i spørreskjemaene (IN) uavhengig av fase og type prosjekt. Dette danner et godt grunnlag for å se etter mønstre som går igjen på tvers av prosjektene og fasene. I tillegg er det nyttig å gå gjennom de tiltakene som hvert enkelt prosjektteam har identifisert og implementert. Det kan også være systematiske mønstre her som må tas med i en forberedende analyse av prosjektporteføljen.

Det er gjerne BM-koordinator som er ansvarlig for denne forberedelsen, men det står fritt til enhver virksomhet å finne ut hvordan forberedelsene kan gjennomføres på en best mulig måte.

Arbeidet i dette trinnet vil bli mye enklere dersom virksomheten har etablert en database hvor resultatene fra hver enkelt fase blir registrert, som nevnt under trinn 3a⁴.

Analysegrunnlaget sendes til virksomhetens ledelse i henhold til avtale.

Trinn 4b: Gjennomgang av resultater med virksomhetens ledelse

Virksomhetens ledelse bør gjennomføre en grundig gjennomgang av analysegrunnlaget fra trinn 4a. Dette er en krevende jobb, da det handler om å se etter mønstre og forsøke å se hva som ligger

⁴ Det er ønskelig at denne funksjonaliteten blir utviklet og implementert i CII 10-10, og den norske PAL jobber for å få dette til.

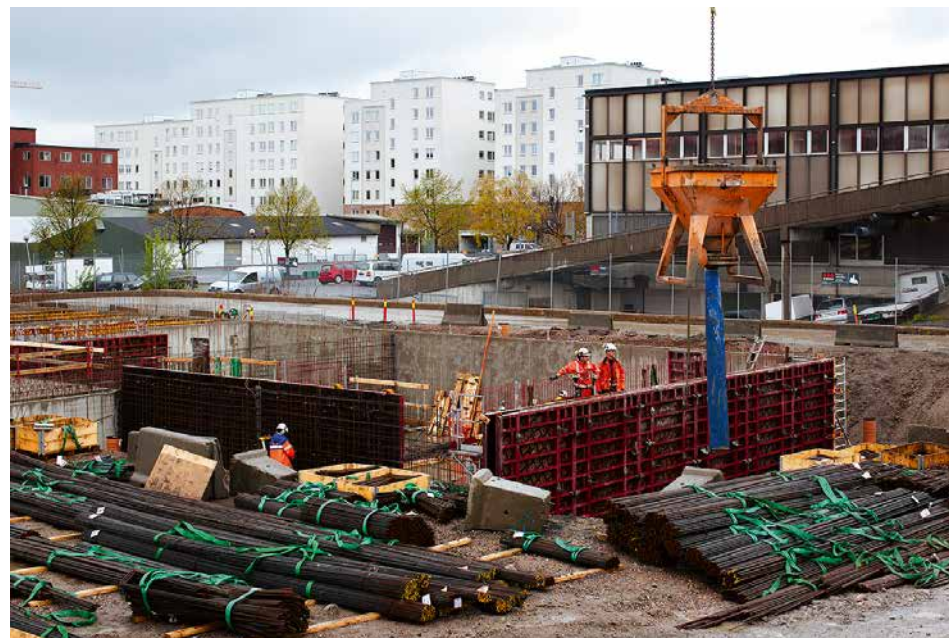


Foto: Veidekke

bakenfor de resultatene man har blitt presentert. Man bør bl.a. stille seg følgende spørsmål:

- Hva er det som er rotårsaken(e) til de utfordringene og forbedringsområdene som resultatene fra prosjektnivå indikerer?
- Er det noe som indikerer at vi må forbedre våre styringssystemer eller beslutningsprosesser?
- Er det noe som indikerer at det er behov for kompetanseheving eller rekruttering innen ulike ferdighetsområder i vår organisasjon?
- Er det noe som indikerer at vi må jobbe sammen med våre nærmeste samarbeidspartnere for å finne felles forbedringer?

De fleste virksomheter har jevnlike slike gjennomganger i andre sammenhenger. CII 10-10 kan gi nyttige innspill, gi bedre innsikt i virksomhetens prosjekter og fungere som underlag for mer detaljerte og målrettede analyser.

Trinn 4c: Identifisering av lærings- og forbedringspunkter

Etter analysen i trinn 4b, er det naturlig at man trekker ut lærings- og forbedringspunkter, at man prioriterer disse og utvikler aksjoner og fordeler aksjoner.

Trinn 4d: Implementere og følge opp forbedringstiltak

Det er også naturlig at man sørger for at forbedringstiltakene blir implementert og at de blir fulgt opp. Det kan også være vanlig at prosjektledere får ansvar for noen tiltak, samt at det kan opprettes egne grupper med særskilt ansvar for andre tiltak. Ledelsen må sikre tydelige rapporteringsrutiner og oppfølging. Trinn 4c og 4d er ikke beskrevet i nærmere detalj, da virksomhetene normalt sett har etablert prosedyrer og retningslinjer for slike prosesser i sitt etablerte styringssystem.



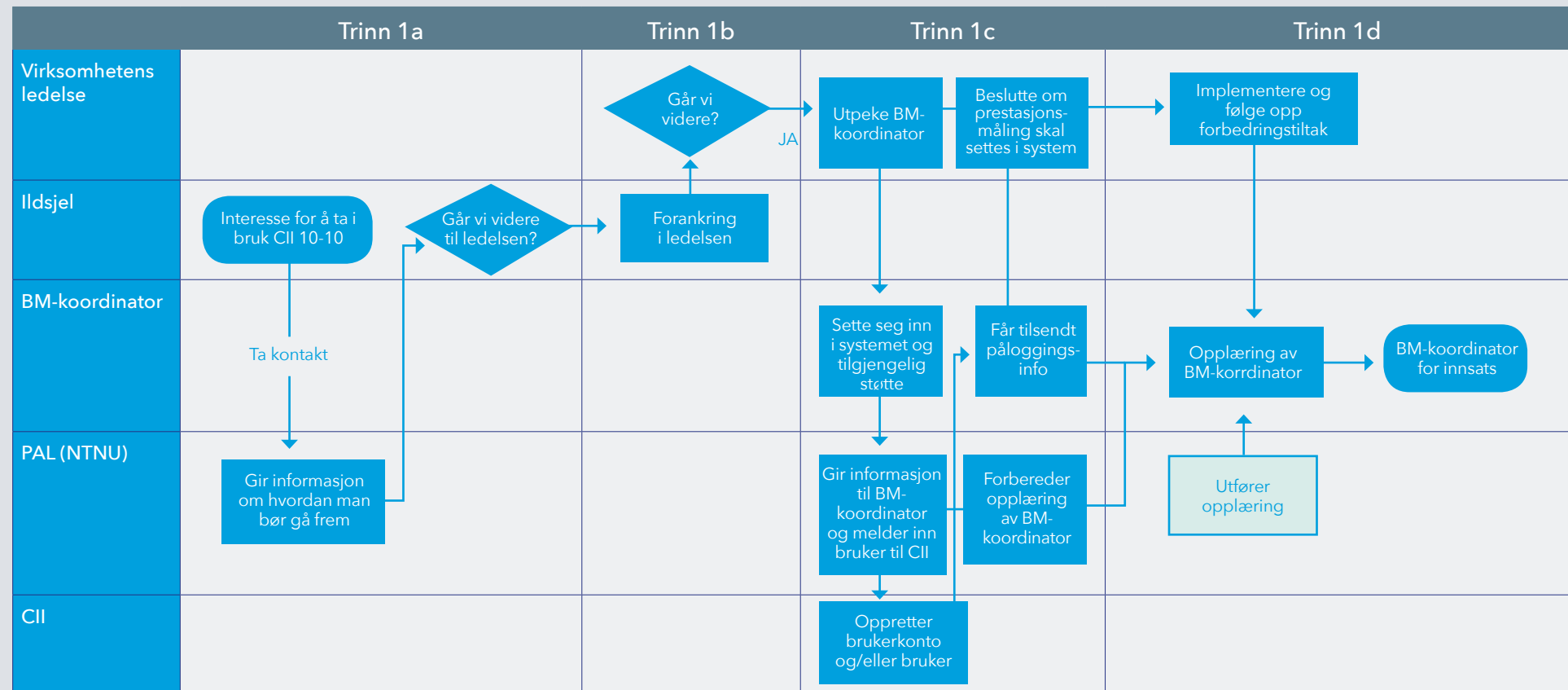
Prosessene som inngår i trinn 4 er illustrert i prosesskartet som ligger i vedlegg 4. Hensikten med prosesskartet er å gi en bedre oversikt over hvilke prosesser og aktører som er involvert.

Vedlegg - Prosesskart

Erfaringene og resultatene fra Måleprosjektet har demonstrert at verktøyet har et stort potensial for detaljerte analyser på bransjenivå og på tvers av virksomheter/bransjer. Vi rakk bare så vidt å skrape i overflaten av et vell av muligheter for analyser av data fra verktøyet.

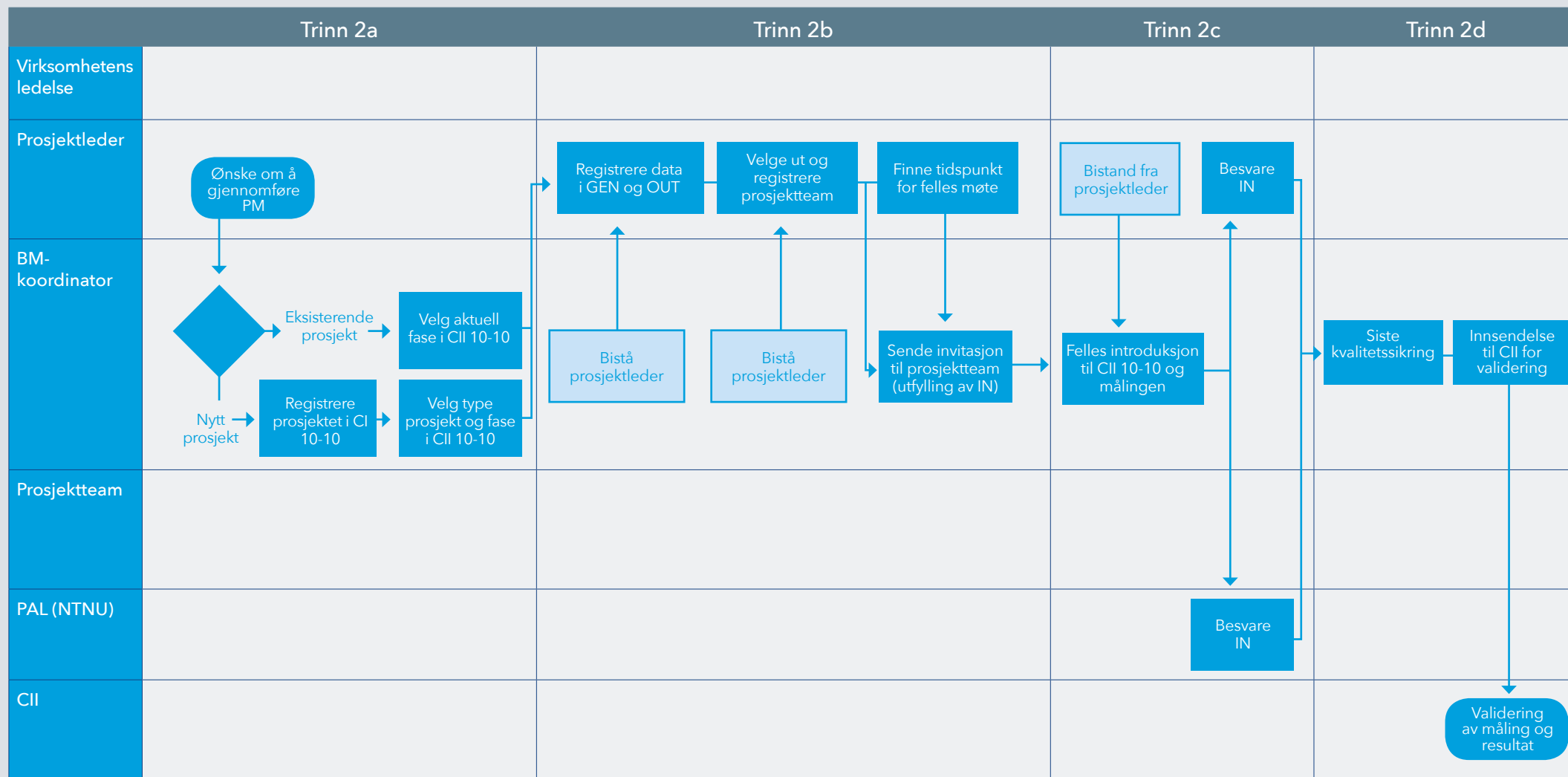
Prosesskart Trinn 1: Hvordan komme i gang med bruk av CII 10-10

Dette prosjektkartet gir en mer beskrivende illustrasjon av veileder nr. 1. Merk: Denne illustrasjonen er ikke normativ; det finnes mange veier til Rom.



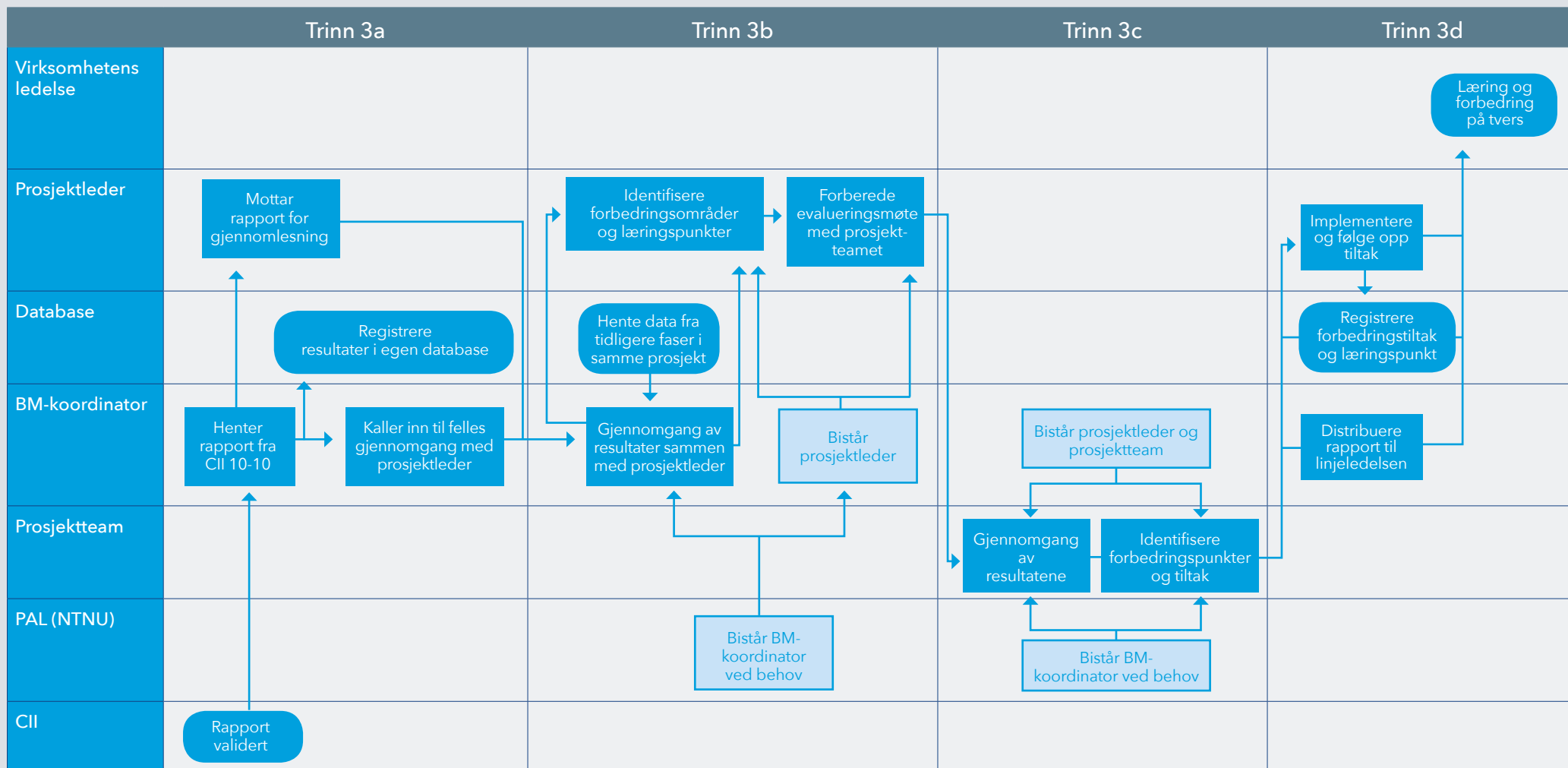
Prosesskart Trinn 2: Hvordan gjennomføre en prestasjonsmåling av et prosjekt

Dette prosjektkartet gir en mer beskrivende illustrasjon av veileder nr. 2. Merk: Denne illustrasjonen er ikke normativ; det finnes mange veier til Rom.



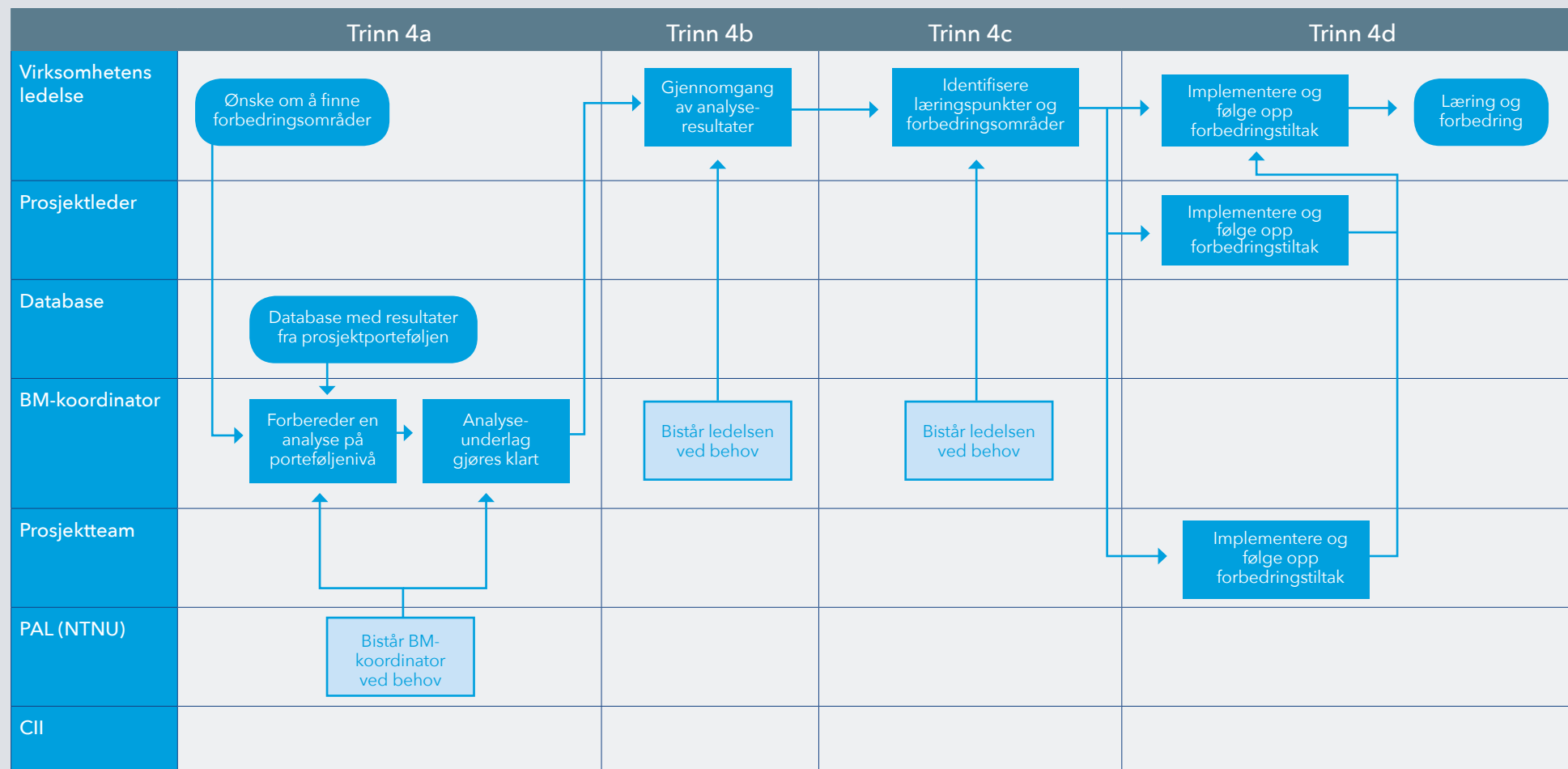
Prosesskart Trinn 3: Hvordan omsette en prestasjonsmåling til forbedring på prosjektnivå

Dette prosjektkartet gir en mer beskrivende illustrasjon av veileder nr. 3. Merk: Denne illustrasjonen er ikke normativ; det finnes mange veier til Rom.



Prosesskart Trinn 4: Hvordan omsette prestasjonsmåling til forbedring på virksomhetsnivå

Dette prosjektkartet gir en mer beskrivende illustrasjon av veileder nr. 4. Merk: Denne illustrasjonen er ikke normativ; det finnes mange veier til Rom.



**Prosessveileder – prestasjonsmåling
og forbedringsarbeid i prosjektsamarbeid**

Første utgave utgitt oktober 2017.

www.prosjektnorge.no / senterledelsen@prosjektnorge.no

Veileder i Prosjekt Norges skriftserie, basert på resultater fra prosjektet «Prestasjonsmåling i norsk BAE-næring».

Forfatter: Jan Alexander Langlo

ISBN

978-82-14-06764-4 (papir)

978-82-14-06765-1 (elektronisk)

Trykkeri:

Grafisk design: Rim design

Rettighetshaver:

Prosjekt Norge

c/o Institutt for maskinteknikk og produksjon, NTNU,

7491 Trondheim