

Överlämning av stora projekt

Ett av de största problemen i stora projekt är att de ofta går över budget, blir försenade och sällan når sin planerade nytta. Samtidigt är den allmänna kunskapen om hur stora projekt överlämnas effektivt dålig. De största faktorerna för en framgångsrik överlämning är god framförhållning, god kommunikation, tydliga roller, engagerade ledare och förvaltare samt samverkansformer. De mest motverkande faktorerna är tidsbrist och otydlig kommunikation. Att just dessa faktorer är särskilt viktiga förvånar nog få.

För 80 år sedan var den högsta byggnaden i världen Chrysler Building på 319 meter i New York och sedan dess har höjden på världens högsta byggnad ökat med 160 % till Dubais Burj Khalifa på 828 meter. Utvecklingen är minst sagt explosionsartad och relevansen av hur man hanterar stora projekt är påtaglig. I dagsläget utgör stora projekt ungefär 8 % av världens BNP. De 2 största projekten i världen uppgår till mer än hälften av USAs skuld till Kina som sägs kunna sätta världsekonomin i gungning om den inte hanteras väl. Detta i kombination med att stora projekt historiskt sett presterar dåligt gör det tydligt att dessa projekt måste hanteras bättre.

Den absolut viktigaste faktorn för en framgångsrik överlämning är framförhållning. Det tycks ofta vara så att tiden är helig inom projektledning, och det är inte så märkligt egentligen. Överlämningsfasen innebär mycket hantering av dokument. God framförhållning innebär att det finns gott om tid att färdigställa dessa dokument. Det är ofta många som deltar i överlämningsarbetet och det tar tid att koordinera dessa. Dessutom krävs tid att fånga upp och hantera ärenden och åsikter som dyker upp. Framförhållning innebär alltså i allmänhet att man har tid att göra nödvändiga förberedelser, men det innebär också att tid kan användas till mjukare faktorer som annars hade bortprioriterats. Exempelvis kan tid användas att förstå varandras roller som är långsiktigt

gynnsamt snarare än för det enskilda projektet.

Survival of the Unfittest, en sarkastisk omformulering av Charles Darwins kända fras applicerad på stora projekt, speglar ett av stora projekts största problem: dåliga prestationer. De dåliga prestationerna grundar sig i feluppskattningar av kostnad, tid och nytta. Dessa feluppskattningar uppstår av främst 2 skäl: optimistisk skevhet och strategisk förvrängning. Optimistisk skevhet är ett psykologiskt fenomen som innebär att man är omedvetet optimistiskt inställd till sin egen förmåga och därför tror att det går bättre för en själv än andra i liknande situationer. Strategisk förvrängning är när man medvetet förvränger uppskattningar för att få ett projekt byggt. Detta innebär stora konsekvenser för samhället då projekt som hade presterat bättre inte byggs.

För att undvika att stora projekt presterar dåligt kan samverkansformer ha en central roll. Samverkansformer har flera fördelar men dess huvudsakliga syfte är att fördela risker mellan parter till den som bäst kan hantera risken. Vidare finns ofta incitament för båda parter att av olika skäl vara mer kritisk till sina egna uppskattningar samt granskande av sin motparts uppskattningar. Detta innebär att feluppskattningar aktivt undviks och kan medföra bättre presterande projekt.

Slutsatsen om framgångsfaktorer och motverkande faktorer för överlämningen har kartlagts genom en kvalitativ fallstudie

där teori för stora projekt och överlämningsfasen kombinerats med verkliga studier av överlämningen av Hallandsåstunneln. Projektet har studerats genom projektdokument och flera intervjuer med nyckelpersoner. När den

teoretiska bakgrunden och den empiriska delen flätats samman har en mer heltäckande bild skapats över framgångs- och motverkande faktorer i överlämningen av stora projekt.

Författare: Charles Mäkelä, Nyutexaminerad Civilingenjör i väg- och vattenbyggnad