

Saman om ein betre kommune

Gjennomgang av kommunenes
oppstartsrapportering og prosjektplaner

Pulje 2

Rapport

Innhold

1. INNLEDNING	3
Om oppdraget	3
Sammendrag – funn	3
Erfaringsoverføring fra pulje 1 til pulje 2	4
Metodisk tilnærming	4
Kriterier for pulje 2	6
Forståelsesrammer	9
2. FUNN I KOMMUNENES OPPSTARTSRAPPORTERING	9
Oppsummering av funnene	11
Sammenlikning med funn i Rapport 1	17
Endringer fra pulje 1	18
Sammenlikning av kriterier	19
Læringspunkter	20
3. OM STRUKTUR OG PROSESS	21
Modell	23

1. INNLEDNING

Om oppdraget

"Saman om ein betre kommune" er et samarbeid mellom Kommunal- og regionaldepartementet, KS og arbeidstakerorganisasjonene som tar tak i noen av de viktigste utfordringene i kommunesektoren; sykefravær, kompetanse og rekruttering, ufrivillig deltidsarbeid, omdømmebygging og innovasjon. De lokale prosjektene skal være forankret i et lokalt samarbeid mellom partene.

Samarbeidet ble formelt startet opp i mars 2011. "Saman om ein betre kommune" er et utviklingsprogram som gir støtte til lokale prosjekter og det er i dag 110 kommuner som deltar i programmet. Kommunene er delt inn i puljer, og pulje 1 startet opp i begynnelsen av 2012 og pulje 2 kom i gang i 2013. Den sentrale arbeidsformen i Saman om-programmet er nettverkssamlinger for kommunene, hvor det gis faglig påfyll innenfor de ulike emnene og anledning til erfaringsutveksling og dialog kommunene i mellom.

Ressurssenter for omstilling i kommunene (RO) er sammen med FAFO og Agenda Kaupang tilknyttet Saman om-programmet som et samlet kompetansemiljø som kan brukes av kommunene i det enkelte prosjekt eller som bidragsyttere på nettverkssamlingene.

I avtalen mellom kompetansemiljøet og Kommunal- og regionaldepartementet heter det at en av oppgavene for kompetansemiljøet er å *"Bearbeide kommunenes rapporteringer, og bistå programmet med å definere målsettinger og indikatorer for å synliggjøre resultater."*

Denne rapporten er en gjennomgang av oppstartsrapportene og prosjektplanene fra kommunene i pulje 2.

I desember 2012 forelå tilsvarende rapport fra Agenda Kaupang (heretter kalt Rapport 1) med gjennomgang av planene fra kommunene i pulje 1.

Hensikten med gjennomgangen ble formulert slik i Rapport 1:

- Å bidra med forslag til forbedringer for kommunene som deltar i pulje 1
- Å legge til rette for erfaringslæring for kommunene som skal delta i pulje 2

Hensikten med denne rapporten (Rapport 2) kan formuleres slik:

- Å videreføre bearbeidingen av oppstartsrapporter og prosjektplaner for pulje 2.

Sammendrag – funn

Med henvisning til nedenstående tabell over generelle funn i gjennomgangene, viser dette at kommuneprosjektene i pulje 2 har gjort noen positive endringer i sine planer sammenliknet med pulje 1. Dette er spesielt synlig for områdene hensikt og formål med prosjektet, angivelse av en tydelig tempoplan for prosjektet, beskrivelser av risiko og suksesskriterier for prosjektet og beskrivelser av hvordan resultatene skal realiseres.

Når det gjelder det å beskrive utgangspunkt for målene (resultatmål og drivermål), ser det ut til at funnene i vår gjennomgang er sammenfallende og like med funnene i Rapport 1.

Vi har i tillegg sett at prosjektene i pulje 2 gjennomgående har ivaretatt de formelle sidene ved forankringsprosessen godt, men at det er et forbedringspotensial når det kommer til det å beskrive den samlede ressurstilgangen i prosjektene, samt beskrivelser av informasjonsstrøm og kommunikasjon i og om prosjektene.

Erfaringsoverføring fra pulje 1 til pulje 2

Slik hensikten med Rapport 1 er formulert, er det et mål at de kommunene som ble med i pulje 2 skulle ha med seg erfaringene fra pulje 1 som et grunnlag for sine prosjektplaner. Når Rapport 1 sammenfattes hva som var de vesentligste manglene ved prosjektplanene i pulje 1, var det altså meningen at kommunene som skulle lage sine planer for pulje 2, skulle kunne ta hensyn til, og lære av disse erfaringene. Gjennomgangen viser at det er noen endringer i det generelle inntrykket fra planene til kommunene i pulje 1 sammenliknet med planene til kommunene i pulje 2. Det er i noen grad sammenfall mellom det som oppsummeres som utfordringer i Rapport 1 og det som oppsummeres som utfordringer i denne rapporten for pulje 2.

Siden dette er en dokumentgjennomgang basert på oppstartsplanene til kommunene må det understrekes at gjennomgangen ikke er en vurdering av om prosjektene vil lykkes eller ikke.

Agenda Kaupang var inne på det samme i Rapport 1 og skriver i metodegjennomgangen, s. 7:

"Det er på sin plass å presisere at gjennomgangen baserer seg på kommunenes innsendte prosjektplaner ved oppstart. Prosjektplaner er erfaringsmessige dynamiske dokumenter som endrer seg etter hvert som prosjektet skrider frem. Gjennomgangen gir derved ikke et bilde av hvordan situasjonen er i kommunene nå, men hvordan den var på oppstartstidspunktet."

RO vil også understreke dette som en viktig premiss for hva som er verdien av denne rapporten. RO har gjennomgått planene til kommunene, det er ikke nødvendigvis en tydelig sammenheng mellom det som er formulert i en plan og det som viser seg å bli resultatet av et prosjekt som skal gå over flere år. Når det forutsettes at prosjektene skal bruke rapporten til å forbedre seg, er det altså planene som forbedres. Da kan det være at prosjektet i seg selv allerede "er bedre" enn sin plan.

Det kan tenkes flere forklaringer på at prosjektene har mangelfulle planer, noen av kommunene skriver at planen er foreløpig og at den vil utvikles videre, noen her kanskje bare tatt med det mest grunnleggende og utelatt mer grundige beskrivelser og i noen prosjekter er muligens planene ikke skriftliggjort i tilstrekkelig grad. Utgangspunktet for denne gjennomgangen er at det er helt nødvendig i et stort nasjonalt program at det foreligger tydelige og gode planer som det er mulig å oppsummere for å kunne trekke generell lærdom ut av. En god og tydelig plan er en god begynnelse på et prosjekt – og som ordtaket sier: godt begynt er halvt fullendt.

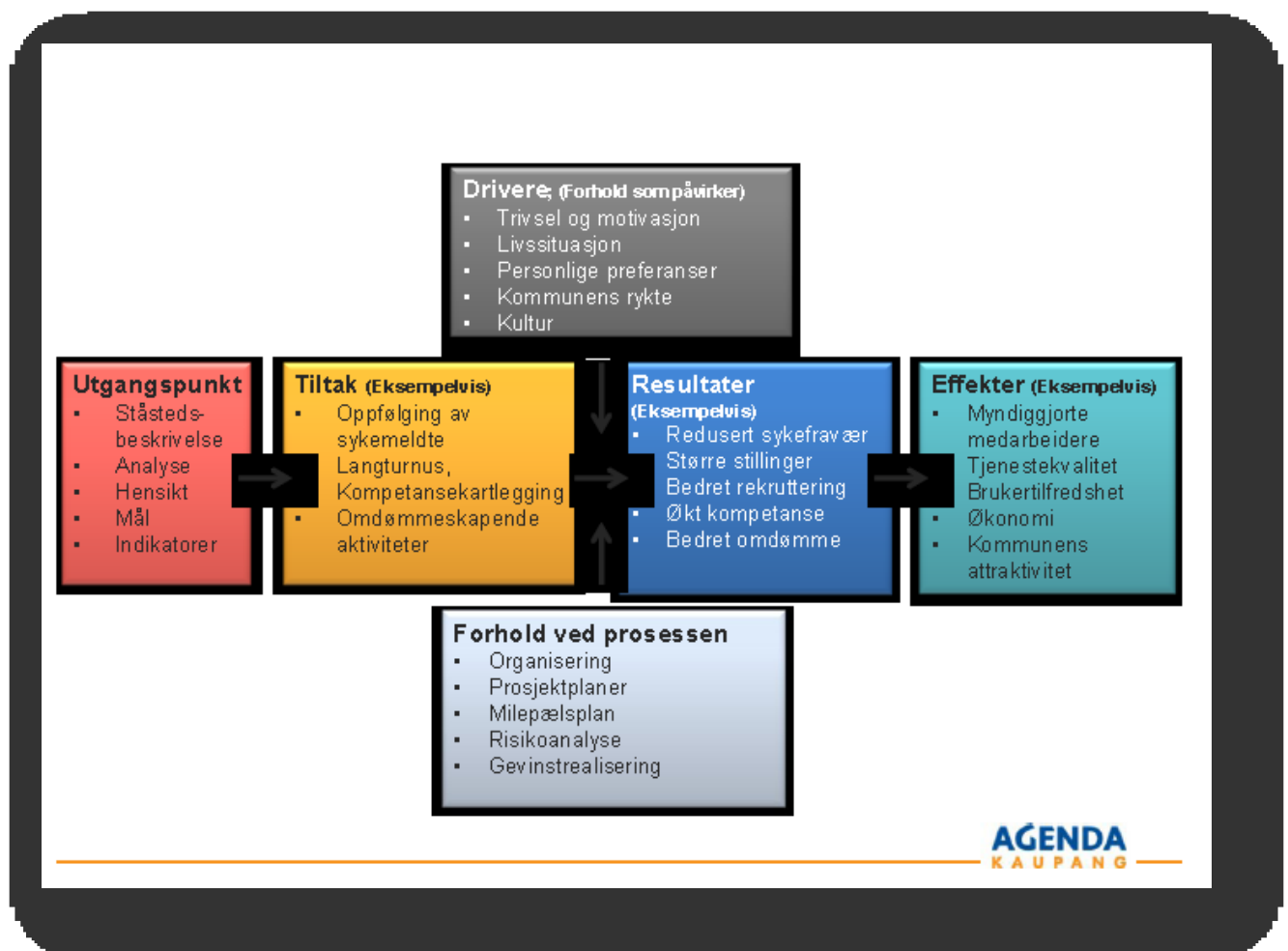
Metodisk tilnærming

Som nevnt over, er hensikten med denne rapporten at kommunene skal kunne trekke lærdom av måten planene er skrevet på eller planarbeidet er gjennomført på. Siden "Saman om ein betre kommune" er et stort sammenhengende program er det nyttig å lese både Rapport 1 og denne rapporten og se dem i sammenheng. Rapportene har både noen felles læringspunkter og de skiller seg i noen grad fra hverandre i hva som er vektlagt av kommunene i pulje 1 og pulje 2 og noe på hvordan Agenda Kaupang i rapport 1 og RO i denne rapporten har vektlagt planelementer.

Agenda Kaupang har i gjennomgangen av prosjektplanene i pulje 1 basert seg metodisk på nedenstående modell, og i tillegg tatt utgangspunkt i rapporteringsmalen kommunene har brukt i oppstartsrapporteringen. RO har også denne malen som et utgangspunkt i vår gjennomgang. Kravene er at rapporten skal inneholde:

- Målsettinger
- Målbart utgangspunkt før prosjektstart
- Oversikt over tiltak som skal prøves ut
- Oversikt over organisering av prosjektet
- Milepælsplan
- Risikoanalyse
- Beskrivelse av hvordan resultater i prosjektet skal implementeres (gevinstrealisering)

Agenda Kaupangs analysemodell:



Kriterier for pulje 2

ROs kriteriesett for gjennomgangen i Rapport 2 er en tredelt sammensetning. Kriteriene er basert på

1. Sentrale elementer basert på prosjektmetoden PLP, som beskrevet av Innovasjon Norge¹
2. Gevinstrealisering, planlegging og innføring i oppfølging av gevinster, som beskrevet av Senter for økonomiforskning²
3. Elementene i de to boksene "Utgangspunkt" og "Forhold ved prosessen" fra Agenda Kaupangs analysemodell.

Kriteriesettet er bygd opp med utgangspunkt i at det er oppstartsrapportene og prosjektplanene som skal gjennomgå, og at prosjektene er i en svært tidlig fase. Det er dermed, som eksempel, fokusert sterkere på *forankring* av prosjektet (hensikt/formål/målarbeid) enn på *tiltak*.

Hovedsaklig kan det oppsummeres fra de to grunnlagsdokumentene at prosjekt som arbeidsform fordrer at man er systematisk i gjennomførelsen og at det da er viktig at:

- Man har et klart mål eller oppfatning av hva resultatet skal bli
- Prosjektledelsen og den øvrige prosjektorganisasjonen må forstå (fullt ut) hva oppdragsgiver ønsker å oppnå
- Prosjektledelsen og den øvrige prosjektorganisasjonen må forstå hva som ligger bak, det vil si drivkreftene, samt etablere gode rutiner for informasjon til interessentene
- Prosjektledelsen må etablere et system for god ressursforvaltning og sikre at prosjektet har de ressurser som er nødvendig for gjennomføringen
- Prosjektledelsen må vite når prosjektet er ferdig, det vil si når leveransen samsvarer eller har et akseptabelt avvik fra "bestillingen"

¹ Om PLP-metoden:

http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Felles_fs/Regional%20omstilling/PLP%20Prosjektlederprosessen.pdf

² ; Gevinstrealisering. En innføring i planlegging og oppfølging av gevinster:

http://www.sfso.no/upload/forvaltning_og_analyse/Publikasjoner%20og%20rapporter/Gevinstrealisering_veiled.pdf

RO har gjennomgått kommunenes prosjektplaner på bakgrunn av følgende kriteriesett:

Kriterier	Begrunnelse
Er formål/hensikt tydelig formulert?	Et grunnleggende krav i alt prosjektarbeid og et element i alle modeller og i departementets krav til rapportering. Det er av vesentlig betydning at både prosjekteier og prosjektdeltakere har en omforent forståelse av hva som er formålet med prosjektet.
Er målene (resultat- og effektmål) tydelige?	Slik Agenda Kaupang beskriver i Rapport 1 og slik det beskrives i PLP-metoden, må man kunne skille mellom prosjektets resultatmål og hva som blir effekten for linjeorganisasjonen eller prosjekteieren. Tydelig mål vil danne grunnlaget for senere vurdering av gevinstrealisering.
Hvordan skal målene måles?	Det er et krav at prosjektene skal si noe om hvordan det er mulig å måle at de har oppnådd resultatmål.
Er prosjektet forankret?	Prosjektplanen bør inneholde en beskrivelse av hvordan og hvem som initierer og setter i gang prosjektet; dvs. i hvor stor grad det er en delt oppfatning av at prosjektet er nødvendig. Planen bør også si noe om hvem som formelt eier og skal drive prosjektet. De fleste prosjektene i pulje 2 har beskrevet forankringen av prosjektene til å omfatte både det politiske nivå, administrativt nivå og ansatteorganisasjonene i kommunene.
Er det tilsatt prosjektleder / stillingsstørrelse?	Dette er et kriterium prosjektene skal rapportere på og sier noe om hvorvidt prosjektet har egne personalressurser eller om prosjektledelsen er knyttet til faste stillinger i linjeorganisasjonen.
Er prosjekttrollene tydelige?	Prosjekter må håndtere det man kan benevne som prosessuelle forhold som samarbeid og entusiasme, men også systemtenkningen må være på plass, som forprosjekt, delprosjekt osv. Herunder en systematisk beskrivelse av de forskjellige rollene i prosjektet.
Er det satt av ressurser, også til andre oppgaver enn prosjektleder?	Prosjektarbeid kommer som oftest i tillegg til ordinær drift. Det er derfor viktig å utarbeide en ressursplan (økonomi, tid for deltakelse etc.) for gjennomføringen og at denne godkjennes av prosjekteier / prosjektansvarlig.

Kriterier	Begrunnelse
Hvordan er infostrømmene ivaretatt?	I prosjekter som skal levere til en linjeorganisasjon som skal hente gevinsten fra et vellykket prosjekt, er det viktig at alle interessentene har nødvendig oversikt over prosjektets forankring og framdrift. Dette vil igjen bidra positivt etter at prosjektet er avsluttet og eventuelle tiltak skal implementeres i linjeorganisasjonen.
Foreligger det en klar tempoplan?	Tempoplan eller milepælsplan hjelper et komplekst prosjekt til å komme i mål. Erfaringsmessig er det viktig å ha delmål i form av på forhånd definerte milepæler. Dette er også et krav i departementets rapporteringsmal. En tempoplan skal bidra til å sikre framdriften i prosjektet.
Beskrives risikofaktorer og hvordan disse håndteres (risikoanalyse)?	Hvordan vet prosjektdeltakerne at deres prosjekt er en suksess og hva er det som skal til for å si at prosjektet er en suksess? Jo bedre dette er beskrevet på forhånd, jo bedre er det for prosjektets framdrift og deltakernes entusiasme. En risikoanalyse er en vurdering av sannsynligheten for (negative/kritiske) forhold som vil kunne inntreffe, og hvilken konsekvens disse vil kunne medføre for prosjektoppnåelsen. En slik oversikt gir prosjektleder/deltakere mulighet til å iverksette tiltak for å forhindre at slike forhold oppstår.
Gevinstrealisering, er det tydelig hva som ønskes oppnådd?	Utviklingsprosjektene skal ha synlig virkning på linje- eller moderorganisasjonen. Det er her gevinsten som følger av oppnådd resultatmål i prosjektet skal realiseres. Prosjektarbeidet har som mål å bidra til endringer. Det er derfor viktig å identifisere hvilke forventede gevinster (nytte) prosjektarbeidet vil ha for oppdragsgiver. Egen gevinstrealiseringsplan vil bidra til å tydeliggjøre hvem, når, hvor og hvordan gevinstene skal tas ut.
Beskrives overgangen fra prosjekt til linja?	Hvordan skal gevinstrealiseringen skje? Hvordan skal resultatet fra prosjektet bli til en del av hverdagen og legge et godt grunnlag for at prosjektet skal blir mer enn "bare et nytt vellykket prosjekt i rekka".

Forståelsesrammer

Både RO og Agenda Kaupang har påpekt at prosjekter er dynamiske prosesser hvor planer og forutsetninger vil endre seg underveis, spesielt når prosjektene pågår over lang tid. Til syvende og sist skal prosjektene, og dermed også prosjektplanen, vurderes etter i hvor stor grad det tilfører linje- eller moderorganisasjonen kvalitativ endring. Det er vanlig å vurdere kvalitativ endring ut fra å skille mellom struktur, prosess og resultat³.

En plan er i seg selv et strukturelt element, men for at en plan skal være et godt hjelpemiddel, er det viktig at den beskriver elementer av både strukturell og prosessuell art. Gjennomgangen av planene i pulje 2 viser at det er stor forskjell på i hvor stor grad planene har et innhold som ivaretar en slik helhetlig tenkning; hvor både strukturelle og prosessuelle elementer er tatt med.

RO har gjennom egen erfaring og ved å gjennomgå kunnskap innen områdene (se kunnskapsoppsummeringen til FAFO, tilgjengelig på hjemmesiden til "Saman om ein betre kommune") sett at vellykkede utviklingsprosjekter må ha det grunnleggende strukturelle på plass, men har også sett at de prosessuelle elementene i utviklingsprosjektene er vel så viktig for prosjektenes kvalitative resultat (om det skjer endringer i organisasjonen).

RO har derfor valgt å avslutte denne rapporten med en modell til bruk for prosjektene i pulje 2 og andre prosjekter i oppstartsfasen, når de skal gjennomgå sine egne planer på nytt og trenger å vurdere hvor planene trenger oppdatering eller forbedring. Modellen tar utgangspunkt i at prosjektene må ha så vel strukturelle som prosessuelle elementer på plass og at det er et godt utgangspunkt for et vellykket prosjekt at det har en plan som har gjennomtenkt begge typer elementer, se kapittel 3.

2. FUNN I KOMMUNENES OPPSTARTSRAPPORTERING

Det er mottatt 41 av i alt 52 oppstartsrapporter og prosjektplaner fra deltakerkommunene i pulje 2. De øvrige 11 kommunene har bedt om utsettelse av innsending for sine prosjekter. Sluttstrek for innsending av oppstartsrapportering ble satt den 14. juni 2013.

For de aller fleste innsendte prosjektene er det vedlagt en prosjektplan, og vår gjennomgang av kommunenes oppstartsrapportering inkluderer to dokumenter; *oppstartsrapport* (egen mal fra Saman om-programmet) og kommunenes egne *prosjektplaner*.

³ (Se for eksempel <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2012/nou-2012-6/16/8.html?id=674749> eller <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/1997/nou-1997-20/7.html?id=346365>)

Følgende tabell viser fordeling på tema i de 41 innsendte dokumentene:

TEMA	ANTALL
Heltid/deltid	13
Sykefravær/nærværskultur	7
Omdømme	13
Kompetanse/rekruttering	8

Malen for kommunenes oppstartsrapportering er inndelt i 6 deler;

- 1 bekreftelse på at betingelsene i tilskuddsbrevet er oppfylt
- 2 omfang av prosjektet
- 3 organisering av prosjektet
- 4 hvilket tema det skal arbeides med
- 5 målsettinger i prosjektet
- 6 tiltak

Vi har satt sammen et kriteriesett for gjennomgangen som er bygget på generelle prinsipper for prosjektorganisering og de fastlagte kriteriene i malen for oppstartsrapportering fra Saman om-programmet. Kriteriene er beskrevet i forrige kapittel.

En oversikt over de generelle funn som er gjort vises i følgende tabell:

KRITERIER		Tilfredsstillende	
1	Er formål/hensikt tydelig formulert?	29	71%
2	Er målene (resultat-/effektmål) tydelig formulert?	26	63%
3	Fremgår det hvordan målene skal måles?	17	41%
4	Er prosjektet forankret (i tråd med kravene)?	30	73%
5	Er det tilsatt prosjektleder (angitt stillingsstørrelse)?	33	80%
6	Er prosjekttrollene tydelige?	20	48%
7	Er det satt av ressurser til andre oppgaver enn prosjektleder?	6	15%
8	Fremgår det tydelig hvordan informasjon/kommunikasjon skal foregå?	11	27%
9	Foreligger det en klartempoplan?	23	56%
10	Beskrives risikofaktorer og hvordan disse skal håndteres (risikoanalyse)?	20	48%
11	Fremgår det tydelig hva som skal oppnås (gevinstrealisering)?	21	51%
12	Beskrives implementering av prosjektet i ordinær drift?	5	12%

Tabellen viser de 12 vurderingskriteriene som er brukt i gjennomgangen av kommunenes 41 oppstartsrapporter og prosjektplaner. Gjennomgangen er en dokumentanalyse og kriteriene er scoret med utgangspunkt i om de er *tilstrekkelig tilstede og tydelige* i oppstartsrapportene/prosjektplanene eller ikke, og tabellen viser antallet/andelen "tilfredsstillende" funn i de innsendte dokumentene.

Gjennomgangen av kommunenes rapporter og planer er en summarisk opptelling fra de innsendte dokumentene, og det fremstilles ikke hvordan de ulike kriteriene fordeler seg mellom de fem temaene for Saman om-programmet (heltid, sykefravær, omdømme, kompetanse og innovasjon). Gjennomgangen retter seg mot å finne læringspunkter og erfaringer knyttet til prosjektarbeid generelt, og det er derfor ikke gjort noe poeng i å dele funnene inn etter emneområde for prosjektene.

Oppsummering av funnene

1. *Er formål/hensikt tydelig formulert?*
29 av 41 (71 %) innsendte planer angir bakgrunnen for og hensikten med prosjektet som er vurdert å tilfredsstillende kravene til at både hovedmål og delmål skal være beskrevet. 12 av planene har mangelfulle beskrivelser av formål og hensikt med prosjektet.
2. *Er målene (resultat- og effektmål) tydelig formulert?*
26 av 41 (63 %) planer inneholder beskrivelser av mål slik at det er mulig å skille mellom

prosjektets (resultat-)mål og de effekter som ønskes oppnådd i organisasjonen. 15 av planene har mangelfulle eller manglende beskrivelser av mål.

3. *Fremgår det hvordan målene skal måles?*

17 av 41 (41 %) planer angir på hvilken måte det skal gjøres målinger som indikerer at prosjektet fører til måloppnåelse. Dette innebærer at prosjektet opererer med en kvantifiserbar måling før oppstart og en ny måling etter prosjektets avslutning. 24 av planene har mangelfulle eller manglende beskrivelser av hvordan målene skal måles.

4. *Er prosjektet forankret?*

30 av 41 (73 %) planer beskriver de formelle sidene ved forankring gjennom at det politiske og administrative nivå, sammen med de ansattes organisasjoner deltar i prosjektet. Beskrivelsene i planene er ulike i den forstand at enkelte er detaljerte i beskrivelsen av prosessen frem mot et aktivt trepartssamarbeid, mens andre har satt inn navn/funksjon/tittel på deltakerne i en "forankringsmatrise". 11 av planene har mangelfulle eller manglende beskrivelser av forankringen.

5. *Er det tilsatt prosjektleder (angitt stillingsstørrelse)?*

33 av 41 (80 %) prosjekter har ansatt prosjektleder og angitt stillingsstørrelse. Det anses som en styrke for prosjektet, at en prosjektleder er ansatt og slik frikobles fra den daglige driften i organisasjonen. 8 av prosjektene har ikke tilsatt prosjektleder eller ikke angitt stillingsstørrelse.

6. *Er prosjekttrollene tydelige?*

20 av 41 (48 %) prosjekter har avklarte og tydelige roller i organiseringen. I dette ligger at det er flere deler av prosjektarbeidet som skal håndteres (samarbeid og entusiasme, informasjon, systemtenkning, ivaretagelse av forprosjekt, delprosjekt osv.), og det er en styrke at disse rollene er klart beskrevet i planen. 21 av planene har mangelfulle eller manglende beskrivelser av de ulike prosjekttrollene.

7. *Er det avsatt ressurser til andre oppgaver enn prosjektleder?*

6 av 41 (15 %) prosjekter har tilfredsstillende beskrivelser av samlet ressursbruk for andre enn prosjektlederen. Det kan være en sentral suksessfaktor at prosjektplanleggingen har angivelser av hvilke ressurser som samlet stilles til rådighet, blant annet til møtevirksomhet, ansattes bruk av egen arbeidstid, skrivearbeid osv. 35 prosjektplaner mangler beskrivelser av hvilke samlede ressurser som er avsatt til prosjektet.

8. *Fremgår det tydelig hvordan informasjon/kommunikasjon skal foregå?*

11 av 41 (27 %) planer inneholder beskrivelser av hvordan informasjonsstrøm og kommunikasjon i og om prosjektet skal ivaretas. Dette kriteriet problematiserer blant annet hvordan prosjektet skal klare å involvere alle interessentene på en god måte, og er slik et sentralt suksesskriterium for implementeringsprosessen. 30 planer mangler beskrivelser av informasjonsstrøm og kommunikasjon i og om prosjektet.

9. *Foreligger det en klar tempoplan?*

23 av 41 (56 %) planer har en tydelig fremdriftsplan. Det er en styrke for prosjektgjennomføringen at det foreligger en tempoplan; den bidrar i seg selv til at aktiviteter settes på agendaen (og dermed økt sannsynlighet for at de gjennomføres) og er avgjørende for et komplekst prosjekt. Tempoplan er også et krav for deltakelse i Saman om-programmet. 18 av planene mangler en fyllestgjørende tempoplan/milepælsplan.

10. *Beskrives risikofaktorer og hvordan disse skal håndteres (risikoanalyse)?*

20 av 41 (48 %) prosjekter har gjort en analyse av det som anses som kritiske faktorer for å

lykkes med gjennomføringen av prosjektet. I dette ligger en beskrivelse av hvordan situasjoner som truer prosjektet skal håndteres. De beste analysene har angitt spesifikke ansvarspersoner som skal tre inn og det er beskrevet konkret hvilke situasjoner/forhold som tilsier at dette skal skje. 21 av prosjektene har mangelfull eller manglende risikoanalyse.

11. *Fremgår det tydelig hva som skal oppnås (gevinstrealisering)?*

21 av 41 (51 %) planer beskriver den synlige virkningen prosjektet skal ha på linjeorganisasjonen (eller "moderorganisasjonen"). I dette ligger en beskrivelse av hvilke endringer som skal skje for at prosjektet skal anses som vellykket. 20 av prosjektene har mangelfull eller manglende beskrivelse av gevinstrealisering.

12. *Beskrives implementering av prosjektet i ordinær drift?*

5 av 41 (12 %) planer har beskrivelser av *hvordan* gevinstrealiseringen skal skje. 36 prosjekter har ingen beskrivelse av hvordan gevinstrealisering av prosjektet skal skje.

RO har gjennomgått kriteriene enkeltvis i kommunenes rapporter og planer. I det nedenfor stående er enkelte av kriteriene samlet for en noe bredere og sammensatt beskrivelse.

Forankring (formål/hensikt og forankring)

Ovenstående tabell viser først og fremst at de formelle kravene til deltakelse i Saman om-programmet ser ut til å være godt ivaretatt i kommunenes rapporter og planer. De aller fleste kommunene ser ut til å ha forstått forankringskravet slik at det inkluderer både politisk og administrativt nivå i kommunen, samt at de ansattes organisasjoner skal delta. Denne forankringen gjelder både for arbeidet med å etablere hensikt og formål med prosjektet, og også når det gjelder for eksempel prosjektets styringsgrupper – som ofte består av politikere, administrasjon og arbeidstakerorganisasjoner.

Det er samtidig eksempler på vage beskrivelser som angis som bakgrunn for prosjektene, og det kan virke noe tilfeldig at dette har ført til at det i dag er et omfattende prosjekt i Saman om-programmet. Dette kan åpenbart skyldes for eksempel en muntlig skriveform men er likevel et forhold som vises tidlig i prosjektplanen og dermed gir leseren en avventende holdning til resten av innholdet.

Eksempel:

Om bakgrunnen for prosjektet:

"Bakgrunnen for prosjektet er utviklingstrekk i sykefraværet i NN kommune. ... I den sammenheng kom det forslag om å se på sykefraværet med nye øyne og forsøke å organisere det som et prosjekt for å få ekstra "trykk" på saken og samtidig få økt oppmerksomhet i organisasjonen."

I enkelte prosjektplaner beskrives forankringsprosessen i lengre linjer, og i tilfeller hvor dette er reelt knyttes prosjektet sammen med tidligere vedtak og kommunale planer av overordnet karakter. Slike, litt mer omfattende beskrivelser, oppfattes av RO å være et positivt trekk ved prosjektplanene.

Eksempel:

"Om bakgrunn og behov:

I kommuneplanens kapittel 12 er mål og strategier for kommunens omdømmearbeid beskrevet. Identitetsbygging og aktivt omdømmearbeid i samarbeid med innbyggere og næringsliv er sentrale målsettinger."

I vår gjennomgang av prosjektplanene, ser vi en tendens til at planer med grundige beskrivelser av bakgrunn for og hensikt med prosjektet, dermed inkludert en bredere forankringsprosess, generelt scorer bedre også på de andre kriteriene.

Målarbeid (tydelige mål, måling av mål)

Flertallet av prosjektene har beskrivelser av hensikten med prosjektene og de mål som ønskes nådd (29/26 av 41 scorer tilfredsstillende på disse kriteriene). Generelt gir dette inntrykk av at prosjektene har en kvalitativt bedre forankringsprosess enn om beskrivelsene av hensikt og mål hadde vært ulne og for generelle, det vil si at det i noen grad godtgjør at det er flere personer og nivåer i organisasjonen som har engasjert seg i defineringen av prosjektets grunnide og hovedhensikt. Det tillegges imidlertid at også i de prosjektene hvor hensikt og mål er godt beskrevet, er det gjennomgående et mindretall som på samme måte beskriver hvilke konkrete tiltak som skal iverksettes for å nå målene. Slik RO tolker dette funnet, kan det vise at prosjektene i større grad enn i pulje 1 har vært opptatt av formål og hensikt enn av iverksetting av tiltak. Dersom en slik dreining har funnet sted, vil en kunne tenke seg at dette har forsterket fokuset og arbeidet med forankringen.

Det er også i pulje 2 gode eksempler på godt og grundig målarbeid i prosjektene, og disse er både tydelige, konkrete og beskrivende for den arbeidsprosessen som anses som nødvendig for å nå dem.

Eksempel:

Om målbart utgangspunkt og resultatmål:

"Overordnet mål: styrke kommunens omdømme gjennom systematisk og langsiktig kultur- og lagbygging med utgangspunkt i kommunens verdigrunnlag.

Målbart utgangspunkt: måling foretatt av ekstern konsulent i mars 2013, hvor spesifikt fokusområde (verdier og verdigrunnlag) er definert samt medarbeiderundersøkelse i kommunen i september 2013, hvor spørsmål om verdier og verdigrunnlag drøftes. Til sammen gir dette en status og nullpunkt for neste måling i 2015.

Resultatmål: ny måling i 2015 skal definere felles verdigrunnlag som en styrke i kommunen, ny medarbeiderundersøkelse i 2015 skal vise en tydelig forbedring på spørsmål knyttet til verdigrunnlag, verdigrunnlaget skal være kjent hos alle medarbeidere og kommunen skal oppfattes som en attraktiv arbeidsgiver, noe som måles ved at det er kvalifiserte, kompetente søkere til utlyste stillinger."

Prosjektleder, avsatte ressurser og prosjektroller

Det fremgår tydelig at kommunene forutsetter at nye prosjekter må gjennomføres ved at det i så stor grad som mulig settes på siden av den ordinære driften, og dette synliggjøres blant annet ved at det i langt de fleste prosjektene er ansatt prosjektleder. De fleste prosjektene som har ansatt prosjektleder har avsatt opp mot 50% stilling til arbeidet, og det er på samme måte relativt høy score på om prosjektene har avklart de ulike rollene i prosjektet (referansegruppe, styringsgruppe og prosjektgruppe/arbeidsgruppe). Dette er et positivt strukturelt grep som anses som en helt nødvendig ramme for at prosjektet skal kunne drives fremover.

Det må imidlertid anmerkes at prosjektene i såvidt liten grad har beregninger av antatt samlet ressursbruk ut over selve prosjektlederens stillingsandel. Det fremgår i svært liten grad hvordan en ser for seg at resten av organisasjonen skal delta i prosjektene; ved at det som eksempel ble beskrevet antall personer som skal delta, antatt tidsbruk til dette og på hvilken måte det praktiske skulle organiseres med eventuelle møter, materiell som skal brukes osv. Dette gir betydningen av det

å ha ansatt en prosjektleder i en bestemt stillingsstørrelse et noe svakere fundament, og en kan få inntrykk av at mye ansvar hviler på prosjektlederens personlige egenskaper og evne til å trekke med seg organisasjonen i gjennomføringen av prosjektet.

Om lag halvparten av planene beskriver tydelige rolleavklaringer, det vil si at det er tatt høyde for at prosjektet består av ulike "deler" og arbeidsoppgaver, og at det bør være avklart hvem og hvordan dette skal organiseres.

Tempoplan

De fleste rapportene/planene inneholder en tilstrekkelig tydelig tempoplan for prosjektet. Vi har i dette kriteriet lagt inn at planen skal være tydelig med konkrete tidspunkter for å scores positivt. Bakgrunnen for dette er enkelt forklart at en del av tempoplanene/milepælsplanene var svært generelle og vide i sine tidsangivelser, og dermed antatt vanskelige å forholde seg til for andre enn den som hadde skrevet den, og på dette punktet ble det scoret mer positivt jo mer detaljert og fremdriftsorientert tempoplanen var. På samme måte som for ansettelse av prosjektleder, anses det å ha en klar tempoplan som et viktig rammeverk omkring prosjektet, og er slik sett et positivt trekk ved planene i pulje 2.

Gevinstrealisering og risikofaktorer

Omtrent halvparten av de innsendte rapportene/planene inneholder tilstrekkelige beskrivelser av antatt gevinstrealisering og hvilke tiltak som skal settes inn overfor risikofaktorene (risikoanalyse). Disse to kriteriene (Når har vi lyktes? Og hva truer suksess?) henger etter vårt syn nøye sammen, og er i noen grad gjensidig avhengig av hverandre for å gi fullgod mening. Vi kan ikke hevde at de prosjektene som ikke beskriver tilstrekkelig omkring gevinstrealisering heller ikke har gjort en risikoanalyse med kvalitet, til det er det for mye sprik i funnene. Omkring halvparten av prosjektene inneholder tilfredsstillende beskrivelser av gevinstrealisering (inkludert risikoanalyser), og det kan se ut til at gode beskrivelser og analyser på disse forholdene i noen grad henger sammen med en bedre og grundigere forarbeidsprosess (det vil si beskrivelser av formål/hensikt/mål/forankring i organisasjonen).

Eksempel:

Om felles virkelighetsforståelse (og viktigheten av den):

"Alle parter er positive til prosjektet slik det er presentert til nå. Alle bekrefter behov for å skape noe felles. Det finnes altså en felles virkelighetsforståelse av situasjonen og behov for prosjektet.

Det er viktig å ha god dialog med målgruppene (for prosjektet), slik at alle parter er informert og oppdatert på status. Disse må fortsette å være positive. Det er kritisk å ha disse med på laget for at vi skal lykkes.

Tiltak: Definere kritiske målgrupper og lage møteplasser for disse og med det sørge for informasjon og involvering i prosessene som skal i gang."

Denne beskrivelsen gir leseren antakelser om at både forankringsprosessen og felles forståelse av risiko- og suksessfaktorer for prosjektet er godt ivaretatt. Dette gir et positivt inntrykk av prosjektplanen.

Informasjonsstrøm og kommunikasjon

Gjennomgangen av rapporter og planer viser at informasjonsstrøm og kommunikasjon i og om prosjektene er ivaretatt og gjennomarbeidet i om lag en fjerdedel av prosjektene. I flere av planene

kommer det frem en kontrast mellom målformuleringer og forankring, som gjennomgående er godt ivaretatt i prosjektene, og mangler i beskrivelsene av informasjon og kommunikasjon.

Informasjonsstrøm og kommunikasjon i og om prosjektet vil være det springende punktet for at hensikt og mål blir ivaretatt av flest mulig i organisasjonen, og det er en kritisk suksessfaktor at disse områdene er gjennomarbeidet. Rapporter og planer sier imidlertid ikke mer enn det som allerede er planlagt gjennomført, og det at det ikke foreligger gode beskrivelser i planene betyr ikke at disse aktuelle områdene er fraværende eller mislykkes.

Vi ser i vår gjennomgang at punktet om informasjon og kommunikasjon helst beskrives som et strukturelt forhold, det vil si møteplaner, hvem som skal informere om hva til hvem og liknende. Det er mindre grad tatt gjort beskrivelser som forutsetter at informasjon og kommunikasjon er interaktive prosesser, men vi ser det som en logisk sammenheng all den tid dette er snakk om oppstartsrapportering og planlegging på et tidlig stadium i prosjektene. Det kan i mange tilfeller være slik at informasjon og kommunikasjon i prosjektet heller ikke er en kritisk faktor fordi forankringsprosessen har vært av god kvalitet, og at det i disse tilfellene mer "vil gå av seg selv", og det kan også tenkes at disse punktene først og fremst er tenkt ivaretatt gjennom informasjon og statusoppdatering til organisasjonen og dermed ikke problematisert på den måten vi antyder her.

Implementering av prosjektaktivitet

Bare 5 av 41 rapporter/planer gir en tilfredsstillende beskrivelse av hvordan erfaringen fra prosjektaktiviteten skal overføres til den daglige driften i organisasjonen. Flere av prosjektene angir at det forutsettes nye rutiner og regler som følge av prosjektene som gjennomføres, implisitt at disse vil medføre de endringer (målsettinger) som er ønsket. Det er gjennomgående få beskrivelser av slike forventede endringer. Vår gjennomgang viser at det er stor grad av sammenfall mellom prosjektplaner som mangler beskrivelser av informasjon/kommunikasjon og implementeringsstrategi. Det at en prosjektplan har få og/eller mangelfulle beskrivelser av implementeringsprosessene, er etter ROs oppfatning en svakhet.

Sammenlikning med funn i Rapport 1

Følgende illustrasjon viser hovedtrekkene fra gjennomgangen av pulje 1, samt en beskrivelse av de viktigste læringspunktene i funnene:

2.2 Oppsummering av vurderingskriteriene		
I tabellen under fremkommer vår oppsummering av de ulike vurderingskriteriene. Tallene i tabellen referer til antall tema.		
Vurderingskriterier	Stort sett ivarettatt Antall tema	Forbedringspotensial Antall tema
Utgangspunkt		
Overordnet hensikt	3	1
Målbart utgangspunkt	2	2
Resultatmål	4	0
Drivermål (Forhold som påvirker)	2	2
Tiltak		
Oversikt over tiltak	2	2
Konkretisering av tiltak	0	4
Forhold ved prosessen		
Oversikt over organisering	4	0
Milepælsplaner	1	3
Risikoanalyse	1	3
Beskrivelse av hvordan resultatene skal realiseres	1	3

10

Læringspunkter:

Viktigheten av en tydelig hensikt

Kommunene bør være tydeligere på hva de skal gjøre og hvorfor de skal gjøre det. Hva er det de ønsker å oppnå ved redusert sykefravær, det å skape en heltidskultur, øke kompetansen eller å bedre omdømmet? Hva er det som blir bedre når de oppnår dette?

Verdien av målbare mål

Målbarehet er kritisk på to nivåer. For det første handler det om å ha et målbart utgangspunkt for prosjektstart. Til tross for at dette er et "krav" er det mange kommuner som ikke har det.

Nytten av kompetanse

En del av prosjektplanene er mangelfulle. Dette gir seg blant annet utslag i ufullstendige eller manglende milepælsplaner og risikoanalyser. I noen kommuner blir nok dette håndtert på en god måte, men vårt inntrykk er at mange kommuner vil kunne ha nytte av styrket kompetanse innen prosjektledelse.

Når resultatene fra gjennomgangene ønskes sammenlignet, så må kriteriesettene i de to gjennomgangene samstemmes. 6 kriterier er i stor grad sammenlignbare:

- hensikt/formål
- målbart utgangspunkt/resultatmål/drivermål
- oversikt organisering/roller/prosjektleder
- milepælsplan/tempoplan
- risikoanalyse/suksessfaktorer
- realisering av resultater

Det som er ulikt er at gjennomgangen av Pulje 1 i tillegg fokuserte på tiltak, og at gjennomgangen av Pulje 2 i tillegg fokuserte på forankring, ressursplanlegging og informasjon- og kommunikasjonsplanlegging.

Nedenforstående tabell viser kriteriesettene som er brukt i begge rapportene, og en generell vurdering av funnene som er gjort:

Sammenfallende kriterier	Kriterier Rapport 1	Kriterier Rapport 2
Overordnet hensikt/mål	Oversikt tiltak	Forankring
Målbart utgangspunkt/resultatmål/drivermål	Konkretisert tiltak	Ressurser avsatt
Oversikt og organisering/roller/prosjektleder		Informasjon/kommunikasjon
Milepælsplan/tempoplan		
Risikoanalyse/suksessfaktorer		
Realisering av resultater		
	Sammenfallende funn/ingen endring	
	Positive endringer fra Rapport 1	

Endringer fra pulje 1

Når vi sammenlikner direkte med evaluering av funnene i Rapport 1 viser det seg at prosjektene i pulje 2 viser en liten, men likevel tydelig, endring på de sentrale læringspunktene som kommer frem av ovenstående tabell med beskrivelser fra Rapport 1:

Kriteriene overordnet hensikt/mål, milepælsplan/tempoplan, risikoanalyse/suksessfaktorer og realisering av resultater/implementering i drift viser altså en liten men tydelig positiv endring fra funnene i Rapport 1.

Det første kriteriet (*hensikt/mål*) ble i Rapport 1 vurdert å være tilfredsstillende ivaretatt for prosjektene i 3 av de 4 temaene, og var slik sett ikke et av læringspunktene fra forrige gjennomgang. Vår gjennomgang viser altså likevel at det har skjedd en positiv endring også på dette området.

I tabellen fra Rapport 1 kommer det frem at områdene *milepælsplan/tempoplan*, *risikoanalyse og beskrivelser av hvordan resultatene skal realiseres* er helt sentrale områder med forbedringspotensial for prosjektene i pulje 1. Når vi tar høyde for usikkerhet omkring metodeanvendelsen, viser våre funn

likevel det som antas å være en positiv endring på disse tre punktene. Endringene kan ikke kvantifiseres på noen måte, men er likevel tydelige og gjennomgående i vår gjennomgang.

Konklusjonen er dermed at det har skjedd en endring i deltakerkommunenes oppstartsrapportering/prosjektplaner på områdene:

- overordnet hensikt/formål
- milepælsplan/tempoplan
- risikoanalyse/beskrivelser av suksessfaktorer og
- beskrivelser av realisering av resultater

Sammenlikning av kriterier

Oversikt og konkretisering av tiltak

Agenda Kaupang har i Rapport 1 vurdert prosjektenes oversikt over og konkretisering av tiltak. Den ovenstående tabellen fra Rapport 1 viser at halvparten av prosjektene stort sett har ivarettatt en oversikt over tiltakene som skal iverksettes, mens det for punktet om konkretisering av tiltak er vurdert at de fleste prosjektene har forbedringspotensial. Disse punktene er tatt med i listen over generelle læringspunkter fra pulje 1.

I vår gjennomgang er det ikke gjort spesifikke vurderinger av tiltaksoversikt eller konkretisering av tiltakene som planlegges iverksatt, og det er dermed ikke noe å sammenlikne direkte med.

Forankring, avsatte ressurser og informasjonsstrøm/kommunikasjon

Vår gjennomgang av prosjektene har hatt med disse tre kriteriene i gjennomgangen. Kriteriet "forankring" kan i noen grad sammenliknes med kriteriet "oversikt organisering/roller" fra begge gjennomgangene. Det er tydelig at de fleste kommunene har forstått de formelle betingelsene for forankring slik at det skal inkludere både det politiske, administrative og ansattes nivå i organisasjonen. Dette er gjerne formalisert ved vedtak og en styringsgruppe bestående av overordnet nivå for alle tre områdene. I vår gjennomgang har så mye som tre fjerdedeler av prosjektene en slik formell forankring. Det er også for pulje 2 vanskelig å finne beskrivelser av mer kvalitative forhold ved forankringsprosessen, altså om det er tilstrekkelig mange i organisasjonen som deler virkelighetsoppfatning og ser på problemløsningen på samme måte, men dette betyr ikke at disse forholdene ikke er til stede ved prosjektene.

Vi har i vår gjennomgang også vurdert prosjektets samlede ressurstilgang gjennom å se om det er beskrivelser i planene over hvor mye ressurser som er avsatt i organisasjonen til alle deler av prosjektarbeidet (møtetid, kontortid, planleggingstid, antall personer som skal inkluderes osv.). Slik vi vurderer det, er dette et forbedringsområde for de fleste prosjektene; om lag 15 % av prosjektene beskriver dette temaet i sine planer. Det vurderes om et potensielt problem for prosjektene at det i så vidt liten grad er "beskyttet" fra den daglige driften i organisasjonen, og det vil kunne oppstå situasjoner hvor prosjektarbeidet "slukes" og blir borte som satsningsområde dersom det ikke er avklart hvor mye ressurser som faktisk skal brukes på arbeidet.

Vi har i vår vurdering vektlagt at informasjonsstrøm og kommunikasjon i og om prosjektet bør være noe mer enn orienteringer og statusoppdateringer, for eksempel fra prosjektleder til alle ansatte o. l. Informasjon og kommunikasjon handler i vår forståelse om at organisasjonen involveres og trekkes med i prosjektarbeidet, som et helt sentralt suksesskriterium. Dette forholdet henger svært nøye

sammen med kvaliteten på den tidligere nevnte forankringsprosessen, og vi ser en sammenheng hvor forankringen kan være trygt formalisert og inkluderer mange nivåer i organisasjonen, men hvor det er få og mangelfulle beskrivelser av hvordan informasjon og kommunikasjon skal bidra underveis i prosjektet og, ikke minst, når resultater skal effektueres og implementeres i organisasjonen.

Læringspunkter

RO vil som avslutning på gjennomgangen av prosjektplanene i pulje 2 oppsummere følgende som sentrale læringspunkter for prosjektene. Læringspunktene som her kommer frem er i noen grad videreført fra Rapport 1.

1. **Nytten av målbare mål**

Det er en forutsetning for prosjekter at målene gjøres målbare, både ved oppstart og underveis i arbeidet. Dette er både nødvendig rent metodisk, og også en motivasjon for arbeidet underveis. Prosjektene i pulje 2 vurderes å være på samme nivå som i pulje 1 på dette området, og dette læringspunktet gjentas derfor også i denne rapporten.

2. **Nytten av kompetanse (på prosjektledelse)**

Prosjektene i pulje 2 viser en positiv endring på dette området når det kommer til at planene i større grad inneholder risikoanalyser og milepælsplaner, som strukturelle faktorer i oppbygningen av prosjektet. Vårt innspill er at ledelse av prosjekter også bør ha et prosessuelt fokus, det vil si at kompetanse og interesse for "de prosessuelle faktorene" (se kapittel 3) vektlegges vesentlig tyngre.

3. **Forankring av prosjektene**

En forankringsprosess inkluderer mere enn de formelle kravene til at aktuelle interessenter bør vedta sin deltakelse og støtte til prosjektet. En grundigere prosess forutsetter at utgangspunktet (problemene) blir opplevd og erkjent av flere i organisasjonen og at de overordnede målene er tydelige og springer ut av den umiddelbare problemforståelsen. Dette vil skape større og bredere trykk på gjennomføringen, involvere flere sentrale personer i organisasjonen og dermed øke sannsynligheten for at prosjektet vil lykkes.

4. **Tilstrekkelig ressurser avsatt**

Dette innebærer at det på forhånd er gjennomtenkt og avtalt at prosjektet har de nødvendige ressurser (både menneskelige og økonomiske) til handlingsrom for at endringer og justeringer kan oppstå underveis. Dette er et sentralt kjennetegn ved vellykkede prosesser, og kan planlegges for ved tilstrekkelig finansiering og at prosjektet skjermes fra å "slukes opp" i den daglige driften.

5. **Informasjonsstrøm og kommunikasjon**

Dette punktet henger nøye sammen med forankringsprosessen og implementering av resultatene i organisasjonen. Vår vurdering er at en kvalitativt god forankringsprosess gjør informasjonsstrøm og kommunikasjon i og om prosjektet lettere og mer effektiv, i den forstand at jo flere som på forhånd erkjenner utgangspunktet for arbeidet (og målene), jo lettere vil informasjon og kommunikasjon oppfattes og deles. At informasjon og kommunikasjon er inkluderende og involverende er et helt sentralt suksesskriterium for det videre implementeringsarbeidet og avgjørende for at resultatene av prosjektarbeidet skal kunne overføres til den daglige driften i organisasjonen.

Vi ser at læringspunktene som er oppsummert over i større grad enn i Rapport 1 fokuserer prosessuelle faktorer ved prosjektarbeidet. Med dette vektlegges i større grad kvalitative

forhold; hvordan ting gjøres, i større grad enn rammeverket for aktiviteten (hva som gjøres). Vi vil i kapittel 3 komme nærmere tilbake til denne forståelsesrammen for prosjektarbeid.

3. OM STRUKTUR OG PROSESS

I vår gjennomgang har vi flere ganger sett et behov for, eller ønske om, rikere informasjon om prosjektene og de omgivelsene de utspiller seg i. Er prosjektene mer innholdsrike enn det planene tyder på, har prosjektene tatt høyde for flere utfordringer enn det det rapporteres om, er det gjennomført flere tiltak enn det som er beskrevet? Kan det med andre ord være slik at virkeligheten er annerledes enn slik den blir beskrevet i rapporter og planer?

En del av gapet mellom den informasjonen som er tilgjengelig og den virkeligheten den søker å beskrive, kan forklares med at mange viktige forhold som påvirker resultatene av et prosjekt er vanskelig å få øye på, kartlegge og beskrive. Hvordan skal man beskrive entusiasme, ildsjel-effekter eller endringsenergi som springer ut av gleden over ny felles innsikt i en prosjektplan?

I dette kapittelet presenterer vi prosjektene for en forståelsesramme som går litt ut over det som ligger i oppdraget og det tradisjonelle prosjektstyringsperspektivet.

Vår tilnærming er at suksessfaktorer er til stede i større eller mindre grad i alle prosjekter, og gjennom å identifisere relevante faktorer og deres grad av tilstedeværelse, kan man få bevissthet om hvor prosjektgjennomføringen kan styrkes for å øke sjansen for suksess. Rolstadås⁴ henviser til Pinto og Slevin (1987) som benytter 10 suksessfaktorer. Det finnes ingen allmenngyldig liste over slike suksessfaktorer⁵, men vi mener at vi i vår gjennomgang har benyttet kriterier som har gyldighet i en stor andel prosjekter.

Suksessfaktorer kan generaliseres og forenkles, eller de kan detaljeres og nyanseres. Vi har her valgt å se på suksessfaktorene langs to dimensjoner, *strukturelle* og *prosessuelle* faktorer. Denne forenklingen er foretatt for å gi prosjektene en mulighet til å drøfte egne styrker og svakheter på et overordnet nivå. Vår hensikt er å bidra til at eventuelle egenvurderinger ikke blir knyttet til noen få

Da RO var midt i gjennomgangen av kommunenes oppstartsrapportering og prosjektplaner, fikk vi et godt eksempel på at det ikke nødvendigvis er slik at det som framstår som utydelige eller lite gjennomarbeidede planer henger sammen med at prosjektene ligger an til å bli mislykket.

Øvre Eiker er en av kommunene som er med i gjennomgangen av oppstartsrapportering og prosjektplan for pulje 2.

Når vi leser og vurderer prosjektplanene blir Øvre Eiker en av kommunene med prosjekter som ser ut til å være godt fundamentert sammenholdt med de kriteriene vi har vurdert som strukturelle, men som i mindre grad beskriver prosessuelle forhold ved planene.

Øvre Eiker var en av kommunene som presenterte seg og sitt omdømmeprojekt under konferansen "Spor endringer" som ble arrangert i Oslo 18. juni 2013.

Dette var en veldig spennende presentasjon og av den framgikk det med all mulig tydelighet at om det er noe det ikke er tvil om, så er det at Øvre Eiker har full kontroll på de prosessuelle sidene ved sitt omdømmeprojekt.

⁴ Rolstadås, Asbjørn. 2011. Praktisk prosjektstyring, s. 18.

⁵ Rolstadås, Asbjørn. 2011. Praktisk prosjektstyring, s. 13.

praktiske forhold og preget av ja-nei-vurderinger, og at alle prosjektene derfor kan finne områder som kan styrkes. Vi håper at en vurdering og drøfting av om det er de strukturelle eller prosessuelle forholdene ved gjennomføringen av et prosjekt som bør styrkes, vil kunne oppleves som et innspill til bedre prosjektstyring og –gjennomføring, og dermed øke sjansene for suksess.

Vi har valgt å dele suksessfaktorene inn i *strukturelle faktorer* og *prosessuelle faktorer*.

Strukturelle suksessfaktorer omfatter mer håndgripelige og målbare forhold, mens prosessuelle suksessfaktorer omfatter forhold knyttet til relasjoner og måten prosjektene gjennomføres på. En påpekning er at den enkelte suksessfaktor med en slik forenklet todeling kan bli vanskelig å plassere, enten fordi den kan sies å høre hjemme under begge begrepene, eller fordi den synes å falle utenfor begge. Vi tror drøftingen og den dypere forståelsen er viktigere enn den konkrete avklaringen av om en suksessfaktor er mest av strukturell eller prosessuell karakter.

Før vi lister opp våre kriterier fordelt etter de to dimensjonene, er det nødvendig med en kort presisering av hva vi legger i begrepet prosessuell. Prosess kan også oppfattes på en konkret og håndgripelig måte. Er det diskutert hvordan man skal oppnå gevinster, er det laget en risikoanalyse. Ja eller nei, og i et strukturelt perspektiv er det viktig informasjon at for eksempel en risikoanalyse er utarbeidet. Men hva slags effekt fikk så denne utarbeidelsen? Man kan tenke seg at arbeidet med å lage en slik risikoanalyse, og dokumentet den beskrives i, i én kommune får stor oppmerksomhet og betydning, mens det i en annen bare har helt marginal effekt, ja endog paradoksalt/motsatt/negativ effekt. Faktorer som påvirker utfallet av et prosjekt, og som ikke er håndgripelige, men som likevel etter vår erfaring har stor betydning, forstår vi også inn i begrepet prosessuelle forhold. De berører i større grad *hvordan* ting gjøres, enn *hva* som gjøres.

Er alle suksessfaktorer like viktige? Er det like avgjørende for et prosjekts suksess at det er utarbeidet gode målsettinger, som at det er godt forankret? I vår praksis opplever vi at konkrete faktorer, de som lar seg observere og telle, er de som det er lettest å forholde seg til. "Har vi formulert en målsetting, eller har vi ikke?" Når det kommer til forhold som berører relasjoner til kolleger, eller måter å oppfatte ting på osv., så blir suksessfaktorene mer u håndterlig. "Har vi informert nok, er målsettingen forstått, er vi enige?" Vår erfaring er at det er den siste formen for suksessfaktorer som også gjerne er viktigst for at prosjektet skal bli vellykket. Man kan oppnå suksess i et prosjekt uten en milepælsplan, men uten enighet om at endringene er nødvendige så blir resultatene gjerne fraværende.

Dette siste poenget, at de prosessuelle faktorene synes vel så viktige for suksess som de strukturelle, underbygges både direkte og indirekte av Monsen og Nygård (2000) i sitt arbeid om vellykkede utviklingsprosjekter. Her beskrives 12 kjennetegn, og 10 kan etter vår oppfatning gis merkelappen "prosessuelle". Ett av kjennetegnene er: "*Det instrumentelle er av underordnet betydning*"⁶, og et annet: "*Formelle, eksternt fastsatte mål er i mindre grad fulgt opp*". Dette kan forstås som å stå i direkte motsetning til det vi oppfatter som en utbredt oppfatning om prosjektstyring, men gir likevel mening på grunnlag av vår erfaringskunnskap. For å illustrere vårt poeng om de mer vanskelig gripbare suksessfaktorene, og de mer vanskelig gripbare sidene ved de konkrete prosjektstyringsindikatorer, så siteres Monsen og Nygård sine kjennetegn:

⁶ Monsen, Leif-Kristian og Nygård, Lars, 2000: Vellykkede utviklingsprosesser. Beskrivelse av fem organisasjoner, side 68.

- Problemene blir opplevd og erkjent som sentrale av flere i organisasjonen.
- Prosjektenes overordnede mål er klare og springer umiddelbart ut fra problemforståelse.
- Formelle, eksternt fastsatte mål er i mindre grad fulgt opp.
- Prosjektet har stor frihet under ansvar.
- Det er vilje blant de involverte.
- Tiltakene er ikke ferdig utviklet – de utformes underveis.
- Det instrumentelle er av underordnet betydning.
- Man tror på og benytter egne krefter.
- Prosjektet blir skjermet mot intervensjon.
- Prosjektet er tilstrekkelig finansiert.
- Prosjektet har stort handlingsrom.
- Suksess gir kraft og grunnlag for videre suksess.

Våre kriterier er fordelt på de to aksene strukturelle og prosessuelle faktorer på følgende måte:

Strukturelle suksessfaktorer	Er formål/hensikt tydelig formulert?
	Er målene (resultat-/effekt mål) tydelig formulert?
	Fremgår det hvordan målene skal måles?
	Er prosjektet forankret (i tråd med kravene)?
	Er det tilsatt prosjektleder (angitt stillingsstørrelse)?
	Er prosjekttrollene tydelige?
	Er det satt av ressurser til andre oppgaver enn prosjektleder?
	Foreligger det en klar tempoplan?
Prosessuelle suksessfaktorer	Fremgår det tydelig hvordan informasjon/kommunikasjon skal foregå?
	Beskrives risikofaktorer og hvordan disse skal håndteres (risikoanalyse)?
	Fremgår det tydelig hva som skal oppnås (gevinstrealisering)?
	Beskrives implementering av prosjektet i ordinær drift?

Modell

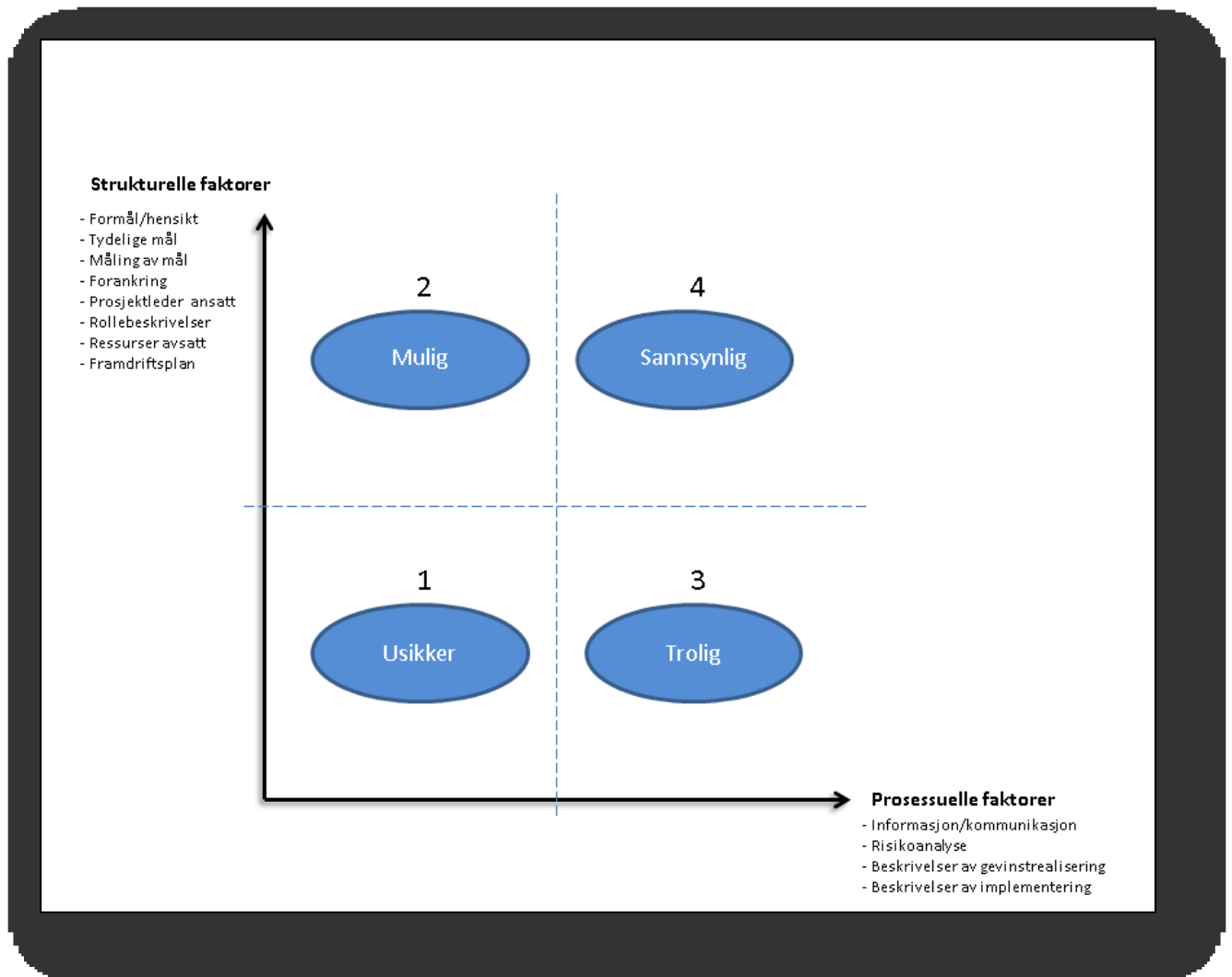
Kunnskap og kompetanse er begreper som er vanskelige å plassere i dimensjonene strukturell – prosessuell. Når dette nevnes her, er det for å poengtere at alle vesentlige sider ved prosjektstyring/prosjektgjennomføring vanskelig lar seg fange opp av en bestemt tilnærming. Etter vårt syn er dette imidlertid ikke et argument hverken for å la være å forsøke å forstå det mer komplekse, eller å gjennomføre konkrete operative tiltak. Vi lanserer derfor en modell for hvordan man kan søke å forstå hvor ens eget prosjekt plasserer seg på aksene struktur og prosess, og dermed få en forståelse av hvor prosjektet kan styrkes med hensyn til å oppnå ønskede målsettinger.

Vår modell erstatter ikke verktøyet for egenvurdering som er presentert for prosjektene på KRDs/Saman oms hjemmesider tidligere⁷. Mens Innoco/KRDs verktøy er ment som konkret hjelp for

⁷

http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Prosjekter/Saman_om_ein_betre_kommune/De_fem_fundamenter_med_tallverdi.pdf

egenvurdering av et prosjekt når prosjektets resultater er underveis eller kjent, "hvorfor ble resultatet som det ble?", så er den følgende modellen ment for å utvide perspektivet til å omfatte viktige faktorer og forhold av mer abstrakt karakter. Vår modell kan kanskje også bidra til justeringer under veis i prosjektene.



Ved å innføre "grad av tilstedeværelse" per suksessfaktor/kriterium, oppnår vi å todele aksene slik at vi får 4 vinduer, og ved å betone de prosessuelle suksessfaktorene kan vi rangere vinduene etter hverandre på en skala for "*suksesspotensial*".

Vindu 1:

Denne gruppen av prosjekter beskriver hverken strukturelle eller prosessuelle forhold på en tydelig måte. Vi har kaldt gruppen "**Usikker**" fordi dokumentene i seg selv da har så store mangler at det etter vår vurdering er usikkert om det er et godt grunnlag for å komme i mål med prosjektet.

Vindu 2:

Noen prosjekter havner i gruppen "**Mulig**". Dette er de prosjektene som har beskrevet strukturelle forhold tydelig, men er mer utydelig på prosessuelle forhold. Denne gruppen har vi valgt å kalle

mulig fordi det er et godt utgangspunkt at det strukturelle er på plass, men det kan være vanskeligere å jobbe med de prosessuelle forhold dersom disse er uklare.

Vindu 3:

De prosjektene som havner i gruppen "**Trolig**" er tydelig på prosessuelle forhold, men utydelig på strukturelle. Vurderingen er at det er trolig at disse prosjektetne kommer godt ut fordi det erfaringsmessig er lettere å få de strukturelle tingene på plass når de prosessuelle er i orden.

Vindu 4:

De prosjektene som defineres i gruppen "**Sannsynlig**" er prosjekter hvor så vel strukturelle som prosessuelle forhold er ivaretatt på en god måte. Det vurderes som sannsynlig at prosjektet kommer vel i havn.