



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

Mer effektiv gjennomføring av prosjekter ved  
Brønnøysundregistrene

av

Kenneth Kjøsnes og Anne Nygård

BE320E

MBA HHB

[2011]

2011-12  
2011-12-20





## Forord

Når masteroppgaven nå er ferdig, markerer det også slutten på vårt 2 ½ år lange MBA-studium.

Vi ønsker derfor å takke vår arbeidsgiver Brønnøysundregistrene, som i løpet av disse årene har bidratt med både interessante caser, problemstillinger, ressurser og ikke minst stilt til disposisjon både prosjektdata og intervjuobjekter. Vi håper denne oppgaven oppleves som et nyttig bidrag til prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene.

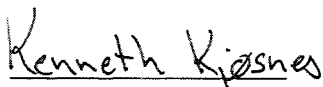
En stor takk til Kari Bentzen for at vi har fått bruke fagoppgaven i prosjektadministrasjon der hun har gjort et betydelig arbeid.

Uten gode intervjuobjekter hadde ikke denne oppgaven vært mulig å få ferdigstilt, så mange takk til dere prosjektledere også!

Vår veileder, Erlend Bullvåg, har bidratt med flere nyttige og gode innspill underveis; takk for gode og konstruktive tilbakemeldinger!

Avslutningsvis ønsker vi å takke våre familier; Ane og Aurora, og Odd Reidar, som gjennom hele studiet har vist forståelse for at vi har måttet bruke så mange kvelder og helger på studier. Uten deres støtte og tålmodighet hadde aldri denne oppgaven blitt realisert.

Brønnøysund, november 2011



Kenneth Kjøsnes



Anne Nygård

## Sammendrag

Denne oppgaven omhandler effektiviteten i prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene. Vi har tatt utgangspunkt i et teoretisk grunnlag om hvordan prosjektarbeidet skal planlegges, gjennomføres og evalueres, og innhentet data om hvordan Brønnøysundregistrene ønsker å gjennomføre prosjekter og hvordan det blir gjort i praksis. Vi har hentet data fra et begrenset utvalg av prosjekter og prosjektledere, og vår undersøkelse er ikke statistisk representativt. Det overordnede forskningsspørsmålet som vi gjennom denne studien har fått belyst er:

*“Hvilke faktorer er hemmende og hvilke faktorer er fremmende for effektiviteten av prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene.”*

For studien valgte vi kvalitativ metode med casestudier og intervjuer. Selve datagrunnlaget har vært dokumentanalyser av prosjektdokumentasjon fra tre ulike prosjekt, samt dybdeintervjuer med tre utvalgte prosjektledere fra Brønnøysundregistrene.

Funnene vi har avdekket viser at Brønnøysundregistrene kan legge bedre til rette for mer effektive prosjektgjennomføringer. Noen av faktorene som er positiv for effektiviteten på prosjektgjennomføringen i store prosjekter, viser seg å være til hinder for effektiviteten i de små prosjektene. Som en konsekvens av en altfor omfattende prosjektmodell i forhold til prosjektstørrelse, velger flere prosjektledere på eget initiativ ikke å følge vedtatt prosjektmodell. Dette gjør at det for de små prosjektene ikke finnes en standardisert måte å drive prosjektarbeid på ved Brønnøysundregistrene.

Matriseorganiseringen og det strategiske valget om at drift går foran utvikling, fører til at mange prosjektgjennomføringer drar ut i tid og blir lite effektiv. For prosjekter som ikke har en absolutt leveringsdato på grunn av lovendring, er det lite fokus på oppfølging og kontroll av at de holder de oppsatte mål på timeforbruk og leveringstidspunkt. En mer konsentrert prosjektperiode og større fokus på måloppnåelse mener vi kunne ha gitt bedre effektivitet.

Etter overlevert prosjektleveranse skal prosjektene evalueres med en sluttrapport. Studien vår viser at prosjektlederne opplever at denne sluttrapporten ikke etterspørres, og i mange tilfeller blir den derfor ikke utarbeidet. Etter avvikling av prosjektlederforumet, finnes det ikke lenger noen naturlig arena for erfaringsutveksling og faglig diskusjon mellom prosjektlederne. I sum vanskeligjøres læring og erfaringsoverføring i organisasjonen, og det virker hemmende på prosjektarbeidets kvalitet ved Brønnøysundregistrene.

## **Abstract**

This paper's area of interest is the efficiency of the project work at the Brønnøysund Register Centre. We've based the theoretical foundation on acknowledged theories on how projects should be planned, executed and evaluated. We've then gathered information on how the Brønnøysund Register Centre ideally wants to conduct its project work and execution, and compared all of this with what's actually being done in the everyday situation. Since our analysis were to be limited to a given number of data sources, a selected few projects and project managers, our research is not statistical representative. The main research objective of this paper was to discover:

*“Which factors promote and which factors inhibit more efficient project work at the Brønnøysund Register Centre”*

To conduct the research we chose a qualitative method with use of case studies and interviews. The sources of information for the analysis that was conducted were written project documentation from three different projects and in-depth interviews with three different project managers at the Brønnøysund Register Centre.

We discovered that the Brønnøysund Register Centre can improve on facilitating for efficient project work. Some of the factors that improve efficiency in larger projects actually inhibit efficiency in smaller projects. A number of project managers have chosen not to follow the current project model that is mandatory for all projects, as they find it to be too rigid and comprehensive compared to the size of the projects they manage. This in turn results in there being no standardized way of executing smaller projects at the Brønnøysund Register Centre.

The current matrix organization and a chosen strategy that prioritizes daily operations over project work stalls project execution and results in less project efficiency. Project monitoring and control is not given enough focus to ensure that defined goals are being accomplished within the given schedule and resource budget. We suggest that a more focused timeframe for the project execution combined with a higher level of consciousness towards the actual project results would yield higher project efficiency.

According to the project model at the Brønnøysund Register Centre every project delivery should be followed by a project end report. In reality this is often not the case as our study shows that the project managers don't really experience any demand for the end report. Therefore they often skip writing this report altogether. The forum of project managers has

also been discontinued and as such there no longer exists any natural arena for experience exchange and professional discussions among project managers. In all this makes organizational learning and exchange of experiences difficult and consequently inhibits the quality of project work at the Brønnøysund Register Centre.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iv
Abstract .....	v
1.0 Mer effektiv gjennomføring av prosjekter ved Brønnøysundregistrene .....	1
1.1 Hvorfor er mer effektiv prosjektgjennomføring interessant?.....	1
1.2 Formålet med oppgaven .....	1
1.3 Oppgavens videre oppbygging.....	3
2.0 Presentasjon av prosjekt- og planleggingsverktøy ved BR .....	4
2.1 Brønnøysundregistrenes prosjektmodell .....	4
2.2 Scrum ved Brønnøysundregistrene .....	9
3.0 Prosjektarbeid og resultatoppnåelse .....	14
3.1 Hva er effektiv prosjektgjennomføring? .....	14
3.2 Rammeplanlegging.....	14
3.2.1 Mandatutforming.....	16
3.2.2 Estimering.....	17
3.3 Mål og målformuleringsprosess .....	18
3.3.1 Effektmål .....	20
3.3.2 Prosjekt mål og avgrensninger .....	21
3.3.3 Ulike prosjekttyper – ulike utfordringer i målformuleringsprosessen .....	22
3.4 Betydningen av gode avgrensninger og estimater.....	24
3.4.1 Valg av metodikk og gjennomføringsform .....	24
3.4.2 Prosjektorganisering.....	26
3.4.3 Oppfølging og kontroll.....	26
3.5 Prosjektavslutning og evaluering .....	29
3.6 Oppsummering .....	31
4.0 Metode.....	33
4.1 Forskningsdesign.....	33
4.2 Utvalg .....	34
4.3 Gjennomføring av intervjuene .....	35
4.4 Gjennomføring av casestudiene .....	36
4.5 Forskningens kvalitet, pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet) og overførbarhet (ekstern validitet).....	36
4.6 Oppsummering .....	37
5.0 Analyse av prosjektorganisasjonen BR.....	38
5.1 Analyse av prosjekt 1 .....	38
5.1.1 Dokumentanalyse .....	38
5.2 Analyse av prosjekt 2 .....	40
5.2.1 Dokumentanalyse .....	40
5.3 Analyse av prosjekt 3 .....	45

5.3.1 Dokumentanalyse .....	45
5.4 Dybdeintervjuer med prosjektledere .....	48
5.4.2 Om idéfasen og rammeplanleggingen .....	48
5.4.3 Om mandat .....	52
5.4.4 Om estimater .....	55
5.4.5 Om mål, prosessen med målformulering og bruk av målbare mål .....	58
5.4.6 Om prosjektgjennomføringen (metodikk, organisering, oppfølging og kontroll) .....	60
5.4.7 Om prosjektavslutning og evaluering .....	66
6.0 Konklusjon og implikasjoner .....	70
6.1 Hvordan kan rammeplanleggingen ved Brønnøysundregistrene utvikles? .....	70
6.1.1 Idefase og rammeplanlegging .....	70
6.1.2 Målformuleringsprosessen og målbare mål .....	72
6.1.3 Mandat .....	75
6.1.4 Estimering .....	77
6.1.5 Oppsummering .....	80
6.2 Hvordan kan prosjektgjennomføringen gjøres mer effektiv? .....	80
6.2.1 Brønnøysundregistrenes prosjektmodell .....	80
6.2.2 Valg av metodikk .....	82
6.2.3 Prosjektorganisering .....	83
6.2.4 Oppfølging og kontroll .....	84
6.2.5 Oppsummering .....	86
6.3 Prosjektavslutning og evaluering .....	87
6.4 Er prosjektmodellen i overensstemmelse med teori? .....	89
6.5 Oppsummering av de viktigste funn .....	90
6.5.1 Informantenes meninger om prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene .....	90
6.5.2 Viktige funn i forhold til forskningsmodellen .....	91
6.6 Konklusjoner og implikasjoner .....	92
6.8 Forslag til videre forskning .....	92
Litteraturliste .....	94
Vedlegg 1: Intervjuguide til prosjektlederne Innledning .....	96
Litt om intervjuobjektets utvikling som prosjektleder (bakgrunn) .....	96
Om idefasen og rammeplanlegging .....	96
Om mandat .....	96
Om estimater .....	97
Om mål .....	97
Om prosjektgjennomføringen (metodikk, organisering, oppfølging og kontroll) .....	97
Om prosjektavslutning (avslutning og evaluering) .....	98
Generelt .....	98
Vedlegg 2: Litt om intervjuobjektens bakgrunn og utvikling som prosjektleder .....	99



Vedlegg 3: Hva er scrum? .....	102
Rollene .....	103
Møtene.....	103
Dokumentene .....	104

## **Figurliste**

Figur 1 Vår undersøkelsesmodell .....	2
Figur 2 Prosjektmodellen ved BR .....	4
Figur 3 Ansvarsmatrise .....	7
Figur 4 BR sin modell for systemutvikling .....	10
Figur 5 Scrum som del av prosjektmodellen ved BR .....	12
Figur 6 Veileder nr 1 - Det sentrale styringsdokumentet, side 3 .....	19
Figur 7 The Project Triangle.....	21
Figur 8 Ulike prosjekttyper .....	22
Figur 9 Prosjektets to delsystemer (Jessen, 2010:194).....	25
Figur 10 Suksesskriterier for god prosjektkontroll (Jessen, 2010:221) .....	28
Figur 11 Oppdatert forskningsmodell .....	32
Figur 12 Prosjektorganisering i prosjekt case 1.....	39
Figur 13 Beslutningspunkter for prosjekt case 2.....	41
Figur 14 Milepælsplan for prosjekt case 2 .....	42
Figur 15 Prosjektorganisering i prosjekt case 2.....	43
Figur 16 Tidsforbruk i prosjekt case 2 .....	44
Figur 17 Timeforbruk i prosjekt case 2.....	45

## **1.0 Mer effektiv gjennomføring av prosjekter ved Brønnøysundregistrene**

Vi ønsker med denne oppgaven å sette søkelys på gjennomføring av prosjekter ved Brønnøysundregistrene. Hovedfokuset vårt vil være sammenhengen mellom mål, målformulering, rammeplanlegging, og senere effektiv prosjektgjennomføring.

### **1.1 Hvorfor er mer effektiv prosjektgjennomføring interessant?**

Brønnøysundregistrene (BR) er en statlig etat under Nærings- og handelsdepartementet. BR ble opprettet for 30 år siden og har siden da vokst til å omfatte 17 registre, samhandlingsportalen Altinn og omkring 550 ansatte. BR er i kontinuerlig utvikling og omstilling, og prosjekter har blitt en både vesentlig og naturlig del av BR. Til enhver tid består prosjektporteføljen av ca 100 prosjekter, både helt interne prosjekter og prosjekter hvor det er en vesentlig involvering og samhandling med eksterne aktører og interessenter. I gjennomsnitt legges det årlig ned drøye 70.000 timeverk i prosjektarbeid.

Vi har valgt å se nærmere på problemstillingen fordi mange av BRs prosjekter bruker mer tid enn forutsatt. Budsjettering av tidsbruk i prosjekter er i mange tilfeller vanskelig fordi prosjekter omfatter utvikling av nye løsninger og arbeid med ukjente temaer. Likevel mener vi at offentlig sektors underliggende krav om målstyring også må gjelde prosjektvirksomheten i BR og at prosjekter må tilstrebes gjennomført i henhold til mål og rammer.

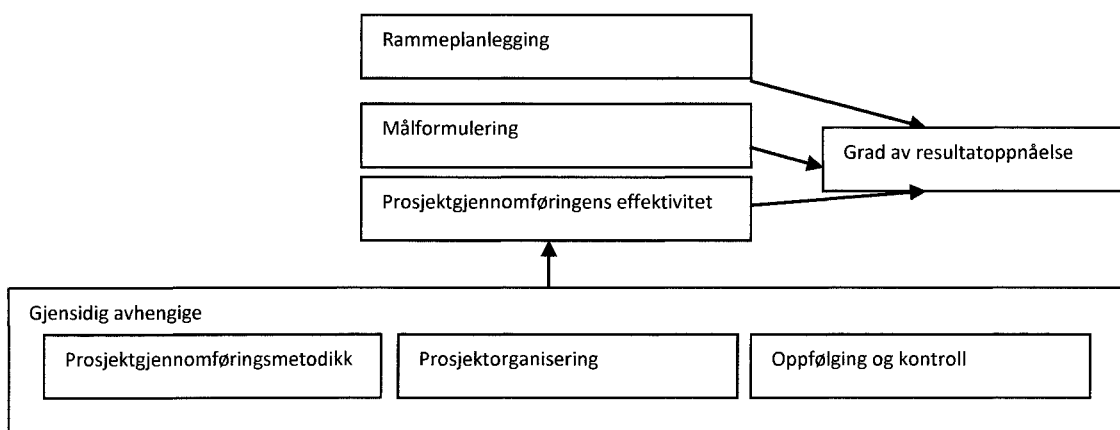
I BRs nåværende strategiplan er det fokus på effektivisering og gevinstrealisering. En direkte konsekvens er at BRs mange prosjekter og prosjektforslag i hovedsak er rettet mot forenklinger og forbedringer for brukerne. Det vil si at prosjektene skal ha effekt for organisasjonen, for BRs brukere og i dette tilfelle, siden BR er en statlig etat, for samfunnet.

### **1.2 Formålet med oppgaven**

På bakgrunn av det økte fokuset på effektivisering, ønsker vi å gjøre en undersøkelse av om BR har klare mål for prosjektene, om planleggingen tilrettelegger tilstrekkelig for effektiv gjennomføring, og om BR oppnår de gevinster som er forventet av prosjektarbeidet. Det gjelder både om prosjektmålene fokuserer på hvilke gevinster som skal tas ut, men også om målene legger til rette for at prosjektgjennomføringen i seg selv er effektiv.

For systematisk å kartlegge om prosjekter gjennomføres effektivt ved BR, tas det utgangspunkt i forskningsmodellen nedenfor:

Avhengig variabel 1:	Grad av resultatoppnåelse
Uavhengig variabel 1:	Prosjektgjennomføringens effektivitet (Indikatorer)
Gjensidig avhengig variabel 1:	Prosjektgjennomføringsmetodikk/-organisering (Indikatorer)
Gjensidig avhengig variabel 2:	Prosjektgjennomføringens oppfølging og kontroll (indikatorer)
Uavhengig variabel 2:	Målformulering (indikatorer)
Uavhengig variabel 3:	Rammeplanlegging (tid, kost, ressurser) (indikatorer)



**FIGUR 1 VÅR UNDERSØKELSESMODELL**

Ved hjelp av undersøkelsesmodellen er målsetningen å avdekke hvilke faktorer som virker fremmende og/eller hemmende for prosjektenes resultater. Formålet med oppgaven er å komme med konkrete anbefalinger til forbedringstiltak i både prosjektmodell og prosjektstyring ved BR.

Vårt ledende forskningsspørsmål er:

*Hvilke faktorer er hemmende og hvilke faktorer er fremmende for effektiviteten av prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene?*

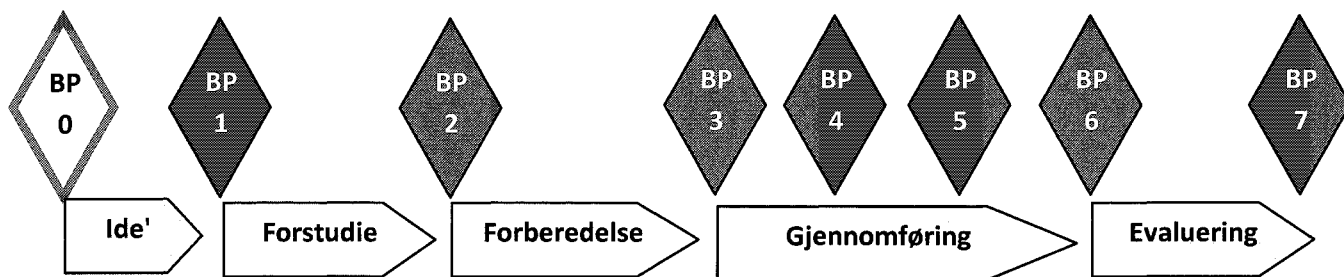
### **1.3 Oppgavens videre oppbygging**

De påfølgende kapitlene er bygd opp som følger: I kapittel 2 presenterer vi prosjekt- og planleggingsverktøyene som benyttes i Brønnøysundregistrene. Kapittel 3 danner teorigrunnet for oppgaven. Vi presenterer og redegjør for teorier om effektivt prosjektarbeid og faktorer som påvirker resultatoppgjøret. Kapittel 4 er metodekapittelet hvor vi redegjør for valgte metoder for datafangst og metodiske tilnæringer for de undersøkelsene som ble gjennomført. I kapittel 5 presenterer vi en dokumentanalyse av tre utvalgte prosjekter og dybdeintervjuer med tre prosjektledere fra BR. I kapittel 6 drøfter vi funnene og konkluderer avslutningsvis med konkrete forslag til endringer i prosjektstyring og prosjektmodellen ved BR.

## 2.0 Presentasjon av prosjekt- og planleggingsverktøy ved BR

I dette kapitlet presenterer vi først planleggingsverktøyet som benyttes ved BR. Formålet med planleggingsverktøyet er å legge til rette for mest mulig effektivt prosjektarbeid. Deretter redegjør vi for BRs tilnærming og praktisering av scrum-rammeverket. En beskrivelse av metodikken scrum er i vedlegg 2. Vi mener det er viktig å tydeliggjøre forskjellene mellom tradisjonell fossefallstankegang og scrum, fordi vi tror disse metodikkene gir forskjellig grad av resultatoppgåelse. Først tar vi for oss prosjektmodellen.

### 2.1 Brønnøysundregistrenes prosjektmodell



FIGUR 2 PROSJEKTMODELLEN VED BR

#### Idéfasen

I forbindelse med utarbeidelse av langtidsplanen blir det vurdert om det har kommet signaler fra Stortinget eller departementet om lovendringsforslag, pålegg eller annet som tilsier at BR må gjøre noe. Det kan også være interne behov for oppgraderinger som utløser ideer til prosjekter. Det skal da utarbeides et prosjektskriv som blant annet skal inneholde følgende punkter:

- Bakgrunn - kort hvorfor/hvordan prosjektet har oppstått
- Effektmål - hvilke effekter og mulige gevinster som søkes oppnådd, hvis mulig skal dette kvantifiseres
- Prosjektmål - forslag til målsettinger for prosjektet; leveranse, tidsfrist, økonomiske- og ressursmessige rammer
- Forutsetninger - dette kan gjelde faglige, økonomiske, organisatoriske og andre forhold

Det er i tillegg et avsnitt om konsekvenser internt og eksternt som skal beskrives. Dette kan være en form for pso-tilnærming i prosjektet.

Budsjett for kjøp av varer og tjenester, og forventet timeforbruk, skal utarbeides. I tillegg lages en ressursavtale mellom prosjekteier og de ulike eierne av personalressursene som skal være med i prosjektet.

### Forstudiefasen

På bakgrunn av prosjektskrivet beslutter toppledelsen ved BP1 å starte forstudiefasen.

Styringsgruppen utpeker leder for forstudien og avklarer øvrige medarbeidere som skal delta.

Beslutningen i BP1 klargjør de ytre rammer for arbeidet; resultat, avsatt tid og kostnad. Hvis oppgaven som skal gjennomføres er svært omfattende, og den vil kreve ekstra bevilgning, kan det gjennomføres et forprosjekt.

For prosjektene som ikke skal ha et forprosjekt, skal forstudiefasen munne ut i en forstudierapport. Den skal blant annet inneholde en samfunnsøkonomisk analyse. Forstudierapporten har fokus på effektmål og forskjellige analyser. I malen for forstudierapporten er det lagt inn ledetekster for problemanalyse, interessentanalyse, markedsanalyse og teknologianalyse. Den samfunnsøkonomiske analysen har i tillegg alternative forslag til løsninger, og beregning av samfunnsmessig nytte- og kostnader, og en gevinstplan. Kravene i forstudierapporten ble endret for to år siden. Endringen kom etter at det ble større fokus på samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering.

### Forberedelsesfasen

Beslutningen om å starte forberedelsesfasen, BP2, gjøres av styringsgruppen. Avgjørelse skal være begrunnet ut fra den samfunnsøkonomiske analysen. Styringsgruppen skal sørge for at det blir utarbeidet en oppdragsbeskrivelse. Prosjektleder utpekes og det avklares hvilke medarbeidere som skal bidra i forberedelsesfasen.

I forberedelsesfasen skal det utarbeides en prosjekthåndbok. Prosjekthåndboken blir prosjektets viktigste dokument. Den skal kunne revideres underveis i prosjektet. Endringene skal godkjennes. Prosjekthåndboken har følgende inndeling:

1. Endringsinformasjon
2. Bakgrunn

3. Prosjektets omfang
4. Mål
5. Planlegging og oppfølging
6. Prosjektorganisasjon
7. Kvalitetssikring
8. Usikkerhet
9. Dokumenthåndtering og arkivering
10. HMS

Formål og effektmål er lagt under overskriften Bakgrunn.

Det kommer også inn et nytt punkt kalt formål i tillegg til effektmål. Ledeteksten for formål lyder: “Beskriv hvorfor prosjektet skal gjennomføres, det vil si hva er formålet med prosjektet. Her kan for eksempel kobling mot BR’s strategier og mål beskrives.”

Under overskriften *er mål* det tatt med prosjektmål, kvalitetsmål og prosessmål.

Prosjektmålene er hva som skal leveres, når, anslått timer og kostnad.

“HUSK at mål skal beskriver en tilstand og ikke aktiviteter! HUSK at mål skal være SMART”. SMART står for: **S**pesifikt – **M**ålbart – **A**kseptert – **R**ealistisk - **T**idssatt

Det er et eget kapittel for Prosjektets omfang. Her er første gang avgrensninger tas med. I avgrensninger skal det beskrives hva prosjektet **IKKE** har tenkt å levere. Eksempel i ledeteksten er at prosjektet ikke skal gjennomføre noen som helst opplæring av ansatte.

Kapitlet Planlegging og oppfølging har blant annet med tidsplan med milepæler. Det skal settes opp en tidsplan med milepæler, og det er anbefalt at det ikke skal være mer enn 1 måned mellom to milepæler! Det bør utarbeides en detaljert tidsplan ved hjelp av et Gantt-skjema.

Det er foreslått at det skal settes opp en kommunikasjonsplan. Det er utarbeidet en mal for kommunikasjonsplan. Den gir en oversikt over hvilken type kommunikasjon som skal gis, som for eksempel rapporter, presentasjoner, kunngjøringer, granskinger og møter.



## Prosjektorganisasjon

Det skal tegnes et organisasjonskart som skal være vedlegg til prosjekthåndboken. Det skal skilles mellom styrende, ledende og utførende roller. Ansvarsmatrisen skal være et HUKI-diagram.

Kode	Betyr	Ansvarsbeskrivelse
H	Hovedansvarlig	Denne personen har hovedansvaret for aktiviteten
U	Utførende	Denne personen har en utførende rolle i aktiviteten
K	Konsulteres	Denne personen skal konsulteres i aktiviteten
I	Informeres	Denne personen skal informeres om aktiviteten

FIGUR 3 ANSVARSMATRISSE

Interessentanalysen og risikoanalysen kan også limes inn i prosjekthåndboken, eller de kan være vedlegg.

## Gjennomføringsfasen

Når resultatet av arbeidet i forberedelsesfasen er godkjent, vil det være grunnlag for beslutning (BP3) om å starte gjennomføringsfasen. Da blir de fleste prosjektmedarbeiderne engasjert. I prosjektmalbeskrivelsen er det poengtert at det er viktig for det videre arbeid at det skapes et felles syn i prosjektgruppa. Prosjektleder skal bygge opp et team og sørge for at det blir en lagånd. Store deler av fasen er å utvikle det som skal leveres. Hvordan dette skal gjøres ligger i arbeidsmodellene. Her vil valg av modell være avhengig av hvilken type prosjekt det er og hvem som er prosjektleder.

Det er vedtatt at gjennomføringsmetoden Scrum skal benyttes så fremt ikke særlige grunner taler for at annen metode skal benyttes.

Fremdrift i prosjektet mellom BP3 og BP6 skal kontrolleres i forhold til tidsplan, kostnad og status på leveransen. Samtidig skal det overvåkes om leveransen vil muliggjøre at effektmålene nås. Det skal utarbeides statusrapporter på avtalte tidspunkt, og eventuelle avvik skal følges opp med tiltak.

Prosjektleder skal se til at prosjekthåndbok og ressursavtale er oppdatert. Prosjekteier skal påse at sjekklister og beslutningsprotokoll er utfylt.

I malen for statusrapporter er det lagt vekt på at fokuset skal legges på planer fremover og avvik. For hvert beslutningspunkt er det også laget mal for sjekklister.

Det skal gis status på totalitet, det vil si en subjektiv vurdering av prosjektets totale status. Det skal gjøres en vurdering av om effektmålene kan oppnås, om leveransen vil bli som planlagt, om prosjektet er i rute, og om kostnadsoverslaget og anslått timeforbruk holder.

Og sist, men ikke minst, skal det gjøres en vurdering av usikkerheten. For å identifisere mulige risikoer og vurdere de, er det laget en liste over risikofaktorer. Risikoene er gradert i kategoriene lav, middels og høy. Det er ingen vurdering av sannsynlighet og konsekvens ved risikoene.

Et eksempel på gradering av risiko for prosjektets mandat er:

Lav risiko = prosjektet er veldefinert med et mandat og omfang som er håndterbart for organisasjonen

Middels risiko: prosjektet er definert, men organisasjonen er trolig ikke i stand til å håndtere omfanget

Høy risiko = prosjektet er ikke definert, eller det preges av motstridende målsettinger

Det skal i statusrapportene gis forslag til tiltak ved avvik. Det skal angis hvem som har ansvaret for å gjennomføre tiltaket, når det skal være gjennomført, hvem som skal ta beslutningen og når beslutningen senest skal tas.

Overlevering av prosjektleveransen til linjen bør være avtalt og beskrevet i prosjekthåndboka.

Arbeidsoppgavene som er beskrevet er oppdelt i ledende og styrende funksjoner. Oppgaver for den styrende funksjonen er beskrevet som beslutning om videreføring av prosjektet (BP4) og beslutning om overføring til intern mottaker (BP5). BP 6 er beslutning om å godkjenne leveransen. Prosjektgruppas gjenstående arbeid er da nedtegning av erfaringer og endelig oppløsning av prosjektet.

I evalueringsfasen skal det være en kort oppsummering av prosjektoppgaven. Måloppnåelse skal beskrives, og det bør gjøres en vurdering av effektmålene. Det skal komme fram hva som gikk bra og hva som ikke gikk bra, med forslag om hvordan ting kunne vært gjort bedre.

Erfaring med styring og ledelse, bruk av prosjektmodell, metodikk og verktøy skal beskrives. Sluttrapporten skal presenteres for relevante interessenter for å sikre erfaringsutveksling.

Den formelle beslutningen om å avslutte prosjektet (BP7) skal gjøres av direktørmøtet. Etter det skal sluttrapporten arkiveres og alle konti på økonomi og timeregistrering stenges.

Beslutning om å bruke den beskrevne prosjektmodellen er tatt i direktørmøtet (DM) 6. desember 2005. Det ble besluttet at DM skulle ta beslutningen ved BP1 og BP7, det vil si ved prosjektets oppstart og avslutning. DM skal styre hvilke prosjekter som skal starte, og toppledelsen vil ha framlagt erfaringene fra prosjektet.

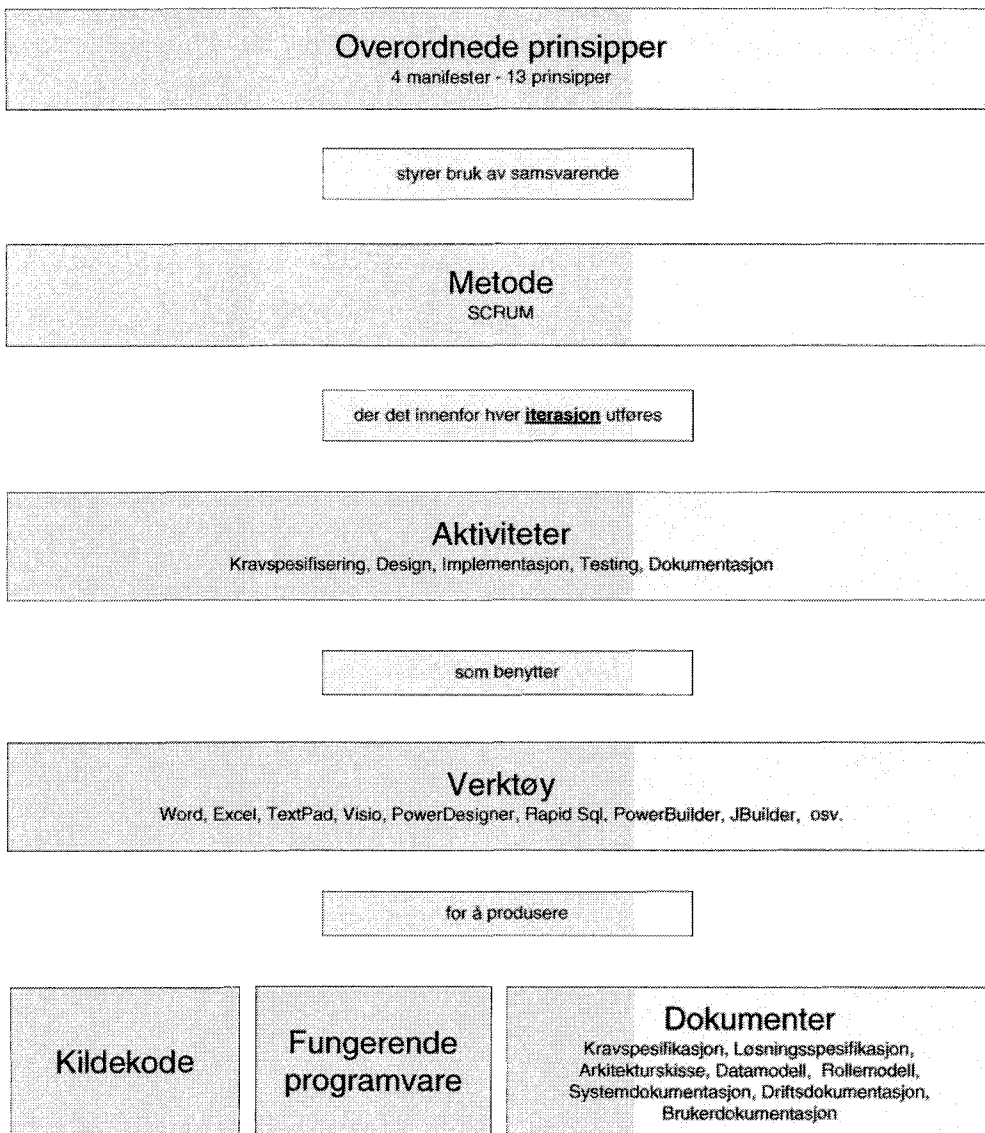
Vi antar at prosjektmodellen påvirker prosjektgjennomføringens effektivitet; dess mer man praktiserer føringene i prosjektmodell, dess mer effektiv prosjektgjennomføring og dermed høyere grad av resultatoppnåelse.

I neste delkapittel ser vi på hvordan BR praktiserer scrum-rammeverket og hvordan det er blitt tilpasset for å passe inn i BRs gjeldende prosjektmodell.

## **2.2 Scrum ved Brønnøysundregistrene**

Retningslinjene for systemutvikling ved Brønnøysundregistrene (BR) slår fast at BR skal følge en skreddersydd agil (smidig) modell for systemutvikling og at scrum skal være den foretrukne metoden. Modellen bygger på etablert iterativ og inkrementell (repeterende og trinnvis) utvikling, men er samtidig forankret i 4 manifeste og 13 prinsipper for å sikre mest mulig smidig utvikling. Manifestene og prinsippene som modellen bygger på, er i stor grad tilsvarende Scrum Alliance sin Agile Manifesto (2011) med noen små tilpasninger.

Modellen for systemutvikling ved BR er vist under:



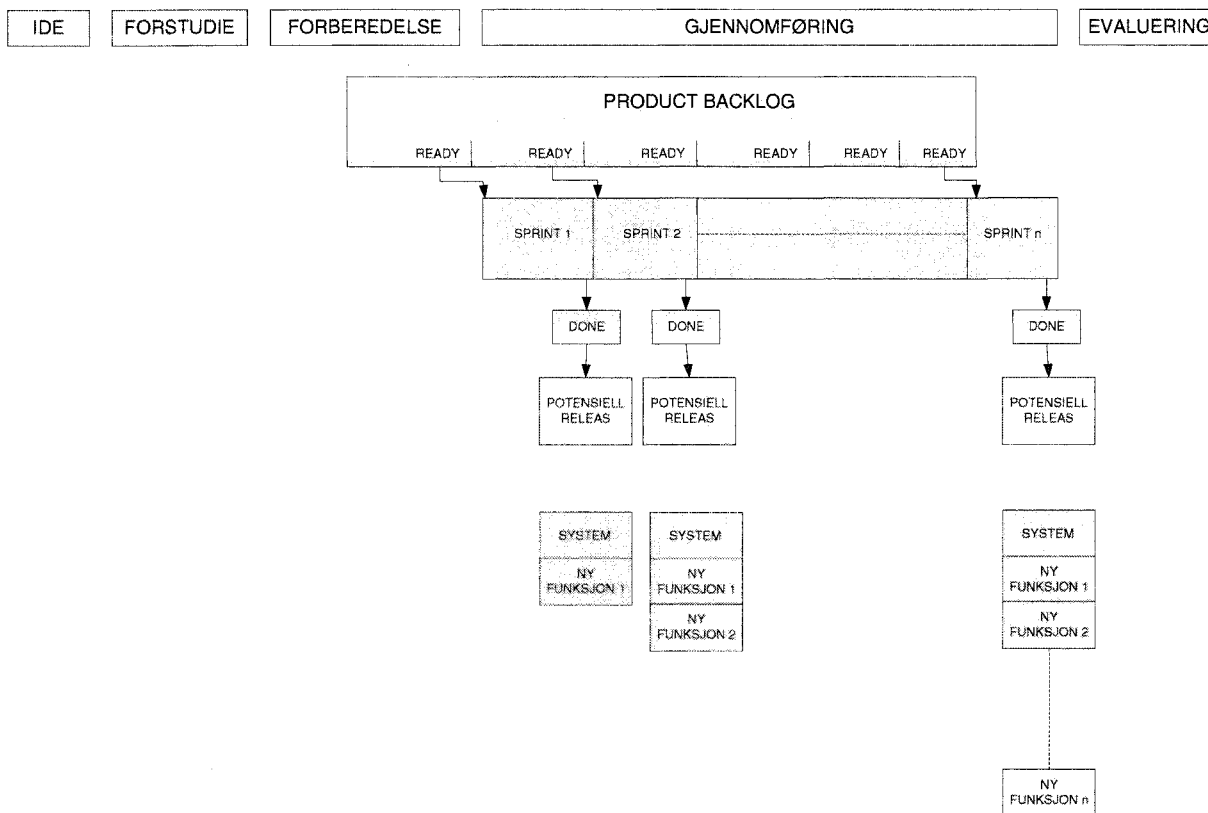
FIGUR 4 BR SIN MODELL FOR SYSTEMUTVIKLING

Begrunnelsen for å etablere en ny modell for systemutvikling basert på smidige metodikker, var i sin tid stadig økende krav og bevissthet til systemenes kvalitet, sikkerhet og tilgjengelighet. Ettersom antallet system og ansatte økte, ble det behov for å standardisere systemutviklingsprosessen. Ved å standardisere prosessen hevdes det i retningslinjene at usikkerhet knyttet til metoder, verktøy og arbeidsmåter elimineres. Det pekes også på enklere og mer strukturert opplæring av nyansatte og større grad av brukerinvolvering. I sum konkluderer retningslinjene for at en enhetlig modell både gir økt systemkvalitet og effektivitet.

Det presiseres at teamet som utfører systemutviklingen ideelt sett skal bestå av både IT-utviklere og brukerrepresentanter, og at teamet får jobbe sammen, uforstyrret, over tid. Teamets antall bør, ifølge retningslinjene, ikke overstige 6 medlemmer da dette reduserer effektiviteten. For å opprettholde mest mulig effektivitet og fokus anbefaler derfor retningslinjene at teammedlemmene i størst mulig grad fristilles fra andre aktiviteter og prosjekter.

Tidsaspektet for en iterasjon, det som i scrum kalles sprint, skal være kort. Tidsaspektet skal fastsettes før gjennomføringsfasen, men overstiger aldri 6 uker og er absolutt. Retningslinjene er klar på at funksjonalitet og krav som ikke blir ferdigstilt innen en iterasjon, bør skyves til en senere iterasjon. Siden mange av prosjektene som gjennomføres ved BR har en absolutt deadline, presiserer retningslinjene viktigheten av å begynne implementeringen av den kritiske funksjonaliteten først.

BR har gjennom retningslinjene for systemutvikling lagt noen føringer for hvordan scrum-rammeverket skal benyttes i prosjektmodellen. I henhold til BR sin prosjektmodell har det vært behov for å gjøre noen tilpasninger. Prosjekteier og prosjektleder er to roller som ikke finnes i scrum-rammeverket, men som det like fullt må tas hensyn til. Ved BR sin implementasjon av scrum-rammeverket har prosjekteier i tillegg til sitt tradisjonelle ansvarsområde for rammevilkår, også ansvaret for å utarbeide første versjon av Product Backlog og oppfølging av resultater versus målsetninger. Prosjektleder er prosjekteierens representant mot teamet. Underveis i prosjektet er prosjektlederen ansvarlig for prioritering, innhold og spesifisering i Product Backlogen. Prosjekteier og prosjektleder opptrer i sum som Product Owner, selv om det i praksis vil være prosjektlederen som er ScrumMaster sin sparringspartner i kommunikasjonen mellom prosjekteieren og teamet. BR sine retningslinjer legger også vekt på at ScrumMaster ikke skal blandes med en lederrolle som prosjektlederen, men snarere være et kontaktpunkt mot prosjektledelsen og fasilitere teamet etter beste evne. Hvordan scrum-rammeverket ved BR forholder seg til prosjektmodellen er vist i figuren på neste side:



FIGUR 5 SCRUM SOM DEL AV PROSJEKTMODELLEN VED BR

I løpet av forberedelsesfasen begynner prosjekteier arbeidet med å sette opp en prioritert Product Backlog. Hvert punkt i Product Backlogen grovestimeres og danner et beslutningsgrunnlag for BP3. Etter dette skal det høyest prioriterte innholdet spesifiseres og detaljeres ned til et slikt nivå at det danner grunnlag for minst 2-3 sprinter før gjennomføringsfasen begynner. Etter hvert som innholdet oppnår riktig detaljeringsgrad stemples de "ready" (klar for realisering) og kan deretter tas opp til vurdering i sprintplanleggingsmøtene.

Gjennomføringsfasen deles opp i et antall sprinter hvor første sprint starter når det foreligger nok innhold med riktig detaljeringsgrad. Product Owner, i form av prosjekteier og prosjektleder, eventuelt sammen med en gruppe andre ressurspersoner, jobber kontinuerlig videre med innholdet i Product Backlogen. Både prioritering, ny funksjonalitet og detaljering for de kommende sprintene gjøres fortløpende.

Når sluttdato for en sprint er nådd, kan det ferdig utførte arbeidet som scrumteamet har gjort utgjøre en delleveranse. Det er Product Owner som beslutter om delleveransen kan settes i produksjon eller ei.

Hver sprint har en egen liste over de arbeidsoppgavene som skal utføres i løpet av sprinten, en Sprint Backlog. Hver arbeidsoppgave får et finestimert utgangsestimat i timeverk basert på

ytterligere detaljeringer og spesifiseringer av høyt prioriterte krav fra Product Backloggen. Det er scrum Teamet som har ansvaret for å sette opp Sprint Backloggen og dette gjøres i planleggingsmøtet når sprinten starter. Estimaterne i Sprint Backlog oppdateres fortløpende og skal alltid gjenspeile estimert gjenstående tid.

Etter hvert som arbeidsoppgavene i Sprint Backlog og kravene i Product Backlog realiseres, testes ferdig og klargjøres for driftssetting, markeres de "Done" og gjenstående tid settes til 0.

I dette kapitlet har vi redegjort for BRs modell for prosjektgjennomføring, hvordan BR tilnærmer seg scrum-rammeverket, og hva gjeldende retningslinjer i organisasjonen sier. Både prosjektmodellen og scrum-rammeverket er modeller for større prosjekter. Scrum er et kompetansekrevenne konsept, som krever mye av organisasjon og deltakere for å være effektiv.

I neste kapittel redegjør vi for teorier om effektivt prosjektarbeid og faktorer som påvirker prosjekters resultatoppnåelse.

## **3.0 Prosjektarbeid og resultatoppnåelse**

I dette kapitlet vil vi definere hva effektiv prosjektgjennomføring er, og presenterer teori om faktorer som påvirker graden av effektivitet. Vi tar utgangspunkt i forskningsmodellen og presenterer først teori om rammeplanlegging generelt, deretter om mandat og estimering. Så ser vi på teori knyttet til målformuleringsprosessene, hvor vi belyser forskjeller i prosessene for ulike prosjekttyper. I vår forskningsmodell vil metodikk, organisering og oppfølging og kontroll være gjensidig avhengige faktorer for prosjektgjennomføringens effektivitet. Vi beskriver disse faktorene, og avslutningsvis presenterer vi teori om hvordan prosjekter bør avsluttes og evalueres.

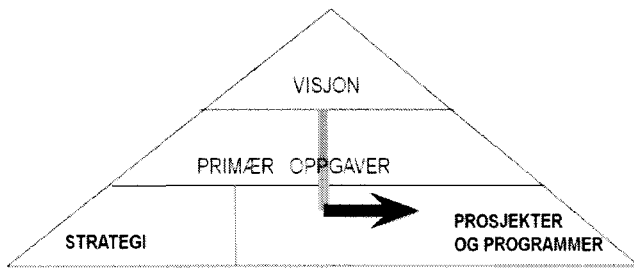
### **3.1 Hva er effektiv prosjektgjennomføring?**

Vi mener at effektiv prosjektgjennomføring er å levere prosjektresultater i henhold til avtalte planer. For å få et grunnlag for studien vår har vi tatt utgangspunkt i teori om hva som er interessant i forhold til effektiv prosjektgjennomføring. Andersen et al. (2009) sier at det er en sammenheng mellom hvor godt en organisasjon klarer å gjennomføre sine prosjekter og organisasjonens prosjektkultur. De viser til at en god prosjektkultur er en kultur der prosjektresultatene leveres til avtalt tid, med avtalt kvalitet og med avtalt ressursinnsats. Den gode prosjektkulturen som de beskriver har følgende elementer; alle i organisasjonen forstår prosjektarbeidsformen og hva den krever av samspill mellom basisorganisasjon og prosjektorganisasjon. Hvert prosjekt har gode og forpliktende planer, både på oversiktsnivået og det detaljerte nivået. Planene blir fulgt opp slik at alle vet at avvik blir tatt seriøst. Prosjektet får de ressursene fra basisorganisasjonen som man er enige om, og de faglige beslutningsprosessene gjennomføres med den kvaliteten og innenfor den tidsrammen man har avtalt og basisorganisasjonen forpliktet seg til. Vi kan si at en god prosjektkultur er en forutsetning for å kunne gjennomføre prosjekter effektivt.

### **3.2 Rammeplanlegging**

Utgangspunktet for prosjekter skal være organisasjonens strategi. Utvelgelse av hvilke prosjekter som skal gjennomføres gjøres blant annet på grunnlag av visjon, mål, og strategier, og i hvilken grad prosjektet bidrar til måloppnåelse.





Jessen (1998, side 89)

Rammeplanlegging i planleggingsfasen, er ifølge Jessen (2007), fundamentet for god prosjektgjennomføring. I følge Jessen består en rammeplan av et mål, en organisasjon, et start- og et sluttidspunkt og tids- og kostnadsrammer. Og i tillegg en milepælplan. Også Andersen, Grude, Haug (2009) omtaler den overordnede planleggingen som prosjektets fundament, og har i tillegg fokus både på formål og mål, og omfang og avgrensning i prosjektets mandat.

Rammeplanlegging innebærer blant annet å fastsette mål, og at alle i prosjektet forstår disse målene. Videre er det viktig å se hvilke risikomomenter prosjektet står overfor, for disse vil være ulike i forhold til ulike typer prosjekt. Briner, Hastings, Geddes (2004), viser til Sigmund Freuds måte å tenke på og mener at "... mange prosjektproblemer bunner i en traumatisk fødsel eller en besværlig ungdom." De viser til at det ofte er en feil antakelse at oppdragsgiver i utgangspunktet alltid har et nøye overveid forhold til hva de vil med prosjektet.

I rammeplanleggingen er det viktig å ha fokus på hva som påvirkes av prosjektet (Andersen, Grude, Haug, 2009). Det vil si å ha et PSO-perspektiv; person- system- og organisasjon. Dersom prosjektet gjelder en systemleveranse, må det avklares om prosjektet skal ta opp i seg endringer systemet medfører for personer, og for organisasjonen. Slik kan en sikre at endringer får best mulig effekt. Bare å erstatte et system alene, gir sjeldent god effekt. Det vil være behov for endringer av arbeidsoppgaver, ansvar og organisering. Også dette må det tas hensyn til når prosjekt skal planlegges og mål skal formuleres.

I neste kapittel presenterer vi teori om hvordan mandater bør utformes for å sikre høyest mulig resultatoppnåelse.

### 3.2.1 Mandatutforming

Mandatutforming er en del av rammeplanleggingen, og i vår forskningsmodell har vi en antakelse om at dette påvirker effektiviteten og graden av måloppnåelse. Vi vil se hva teorien sier om dette.

Et prosjektmandat eller en prosjektbeskrivelse er en beskrivelse av sentrale elementer og sider ved et prosjekt. Prosjektmandatet er et speil av prosjektets fundament. Andersen et al. (2009) hevder følgende elementer er nødvendig å sammenfatte i et mandat: Prosjektnavn, prosjekteier, bakgrunn for prosjektet, prosjektformål, prosjektmål, omfang og avgrensning, rammebetingelser og økonomi. For å lykkes med mandatutforminger forutsettes det et grundig forarbeid, og Andersen et al. (2009) anbefaler at man tar seg god tid og lar mandatene vokse frem som et resultat av diskusjoner og analyser. Samtidig gjør de oppmerksom på at mandatene bør kunne endres etter hvert som presisjonsgraden i analysene øker. De konkluderer med at en prosjektleder aldri kan ta for gitt at mandatet er fullgodt formulert. Særlig gjelder dette for målformuleringene. Selv om formålet ifølge Andersen et al. (2009) alltid skal ligge fast gjennom hele prosjektet, vil det ofte være behov for å revidere prosjektmålene underveis. Det kan være endringer innad i organisasjonen, prosjektet eller i omgivelsene som krever at målene revideres. Prosjektlederens oppgave er å sørge for at organisasjonens ønskede utvikling ivaretas på best mulig måte.

Prosjektmandatet skal tydeliggjøre omfang og avgrensning. Andersen et al. (2009) er helt klar på at en formålsstruktur bør utarbeides eller refereres til i mandatet for å vise hva prosjektet skal ha ansvaret for og ikke minst hva som ligger utenfor prosjektets område.

Rammebetingelser definerer Andersen et al. (2009) som restriksjoner som påhviler prosjektet. I hovedsak dreier dette seg om rammer for tids- og ressursbruk, men de eksemplifiserer også rammebetingelser som anskaffelsesrestriksjoner, uakseptable tiltak og uakseptable løsninger.

I mandatet bør også prosjektets økonomi belyses. Som et absolutt minimum bør prosjektets kostnader beskrives, og aller helst bør også prosjektets lønnsomhet fremgå. Ifølge Andersen et al. (2009) er lønnsomhet mye vanskeligere å si noe om, men desto viktigere å være klar over før oppstart. En alternativ betraktning av lønnsomhet er å betrakte mulighetene eller potensialet for høsting av gevinster gjennom realisering av prosjektets effektmål. De peker på at selv om lønnsomhet sjelden er eneste kriterium for oppstart, vil ingen organisasjoner over tid overleve om de bare gjennomfører ulønnsomme prosjekter.

Vi antar på bakgrunn av dette at mandatutformingen påvirker resultatoppnåelsen; dess tydeligere mandat, dess mindre usikkerhet og dess høyere resultatoppnåelse.

For å kunne utforme fornuftige mandat og sette realistiske rammer i forhold til aktivitetene som skal gjennomføres, er det helt nødvendig å utarbeide estimater. I neste kapittel ser vi nærmere på estimeringens betydning for både prosjektgjennomføringseffektivitet og resultatoppnåelse.

### *3.2.2 Estimering*

Estimering i prosjekter gjøres for å kunne måle fremdriften av de aktivitetene som gjennomføres underveis. Estimering er prosjektets budsjett. Uten estimater vil det være vanskelig å holde oversikt og beholde kontroll i prosjektet, fordi man ikke har noen referansepunkter å forholde seg til. Usikre og upresise estimater under planleggingen medfører potensielt større usikkerhet underveis i prosjektgjennomføringen, og kan dermed føre til lavere grad av resultatoppnåelse.

Nordic Project Management AS (NPM, 2011) hevder at hensikten med å gjøre estimering først og fremst er å kartlegge omfanget av et prosjekt, og dermed bedre være i stand til å unngå tids- og kostnadsoverskridelser. NPM trekker frem flere momenter som årsaker til tids- og kostnadsoverskridelser. De viktigste er; for mange parallelle pågående prosjektaktiviteter, prosjektmedlemmene ofte er involvert i annet arbeid enn bare prosjektarbeidet og eventuelle tidsbesparelser man har jobbet inn underveis i prosjektet blir brukt opp. Estimering er, ifølge NPM, en vurdering av tid og kostnader som er helt sentral i prosjektplanleggingen.

Årsakene til at estimatene ofte ikke stemmer med virkeligheten er flere. Siden estimater alltid er mer eller mindre kvalifiserte gjetninger og spådommer om fremtiden, vil de alltid være beheftet med en viss grad av usikkerhet. NPM mener at de viktigste årsakene til feilestimering er at det oppstår endringer underveis i prosjektet, at det er bevisst underestimering, at estimatene overstyres av ledelsen og at man lytter for mye til uerfarne medarbeidere slik at estimatene blir ren gjetning. NPM viser til at det er en viktig balansegang mellom for lave estimater og for høye estimater, og hevder at begge disse utfallene gir overskridelser.

NPM presenterer flere løsninger for å forhindre forsinkelser i prosjektene. Den viktigste faktoren de trekker frem er å sørge for at alle involverte prosjektmedarbeidere får bedre fokus ved å redusere omfanget av multitasking (matrise/flere prosjekter). Prosjektlederen blir oppfordret til å legge positivt press på prosjektgruppen, slik at de opplever hast og viktighet, men likevel ikke forårsaker hastverksarbeid og negativt stress. Den kritiske linjen bør

identifiseres, synliggjøres og kontrolleres fortløpende. De anbefaler videre estimeringsteknikken ”tredekkelt skjønn” for å identifisere usikkerheten. Så langt det er mulig anbefaler NPM at man baserer seg på nominelle tidsplaner og dermed unngår å drive tidsplanlegging basert på en absolutt ferdigdato. Den siste løsningen de trekker frem for å unngå forsinkelser er å øke produktiviteten ved å skjerme nøkkelressursene i prosjektet fra å arbeide med enkle rutineoppgaver.

Det anbefales at oppfølging av tidsforbruk og kostnadsbruk gjøres med skriftlig kommunikasjon for i størst mulig grad å eliminere sjansen for misforståelser (NPM). De hevder skriftlige rapporter og hyppige milepæler danner et godt rapporteringsgrunnlag siden disse oftere vil være mer objektiv og riktigere enn annen former for kommunikasjon. NPM skisserer avslutningsvis fire trinn for styring og oppfølging; identifiser avvik i forhold til aktivitet eller milepæl, avdekk årsakene til avviket, utred konsekvenser med avviket, identifiser og iverksett de nødvendige tiltak.

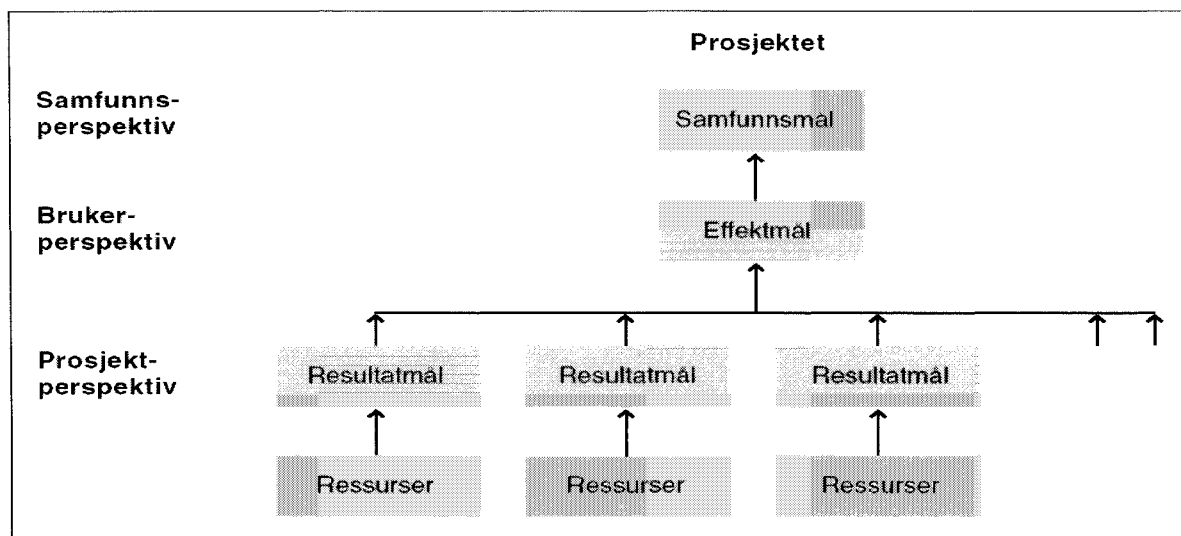
Vi antar på bakgrunn av dette at måten estimerer settes påvirker resultatoppnåelsen; dess tydeligere mandat og mål, dess bedre estimerer. Dess mer involvering av noviser i estimeringsarbeidet, dess lavere resultatoppnåelse. Dess mer parallelle aktiviteter, dess lavere resultatoppnåelse.

I neste kapittel vil vi belyse teori om målformulering, målstruktur og hvordan ulike prosjekttypen påvirker målformuleringsprosessen.

### **3.3 Mål og målformuleringsprosess**

I vår forskningsmodell, figur 1, har vi en antakelse om at målformuleringen påvirker graden av effektivitet og resultatoppnåelse. Vi mener at i forhold til resultatoppnåelsen og bevissthet rundt denne, er både målene og selve målformuleringsprosessen helt sentral. Det er et felles fokus i litteraturen på å skille mellom hva et prosjekt skal bidra til, det vil si effektmål eller formål, og hva prosjektets bidrag er, det vil si resultatmål eller prosjektmålet. I staten er det i tillegg fokus på samfunns mål. Det er overordnede mål som beskriver hvilken samfunnsutvikling prosjektet skal bygge opp under. Både samfunns mål, effektmål og resultatmål er omtalt i veiledere fra Senter for statlig økonomistyring (SSØ) og finansdepartementets veiledere. Det er også fokus på behov, og hva som utløser tiltak/prosjekt. Dersom det ikke er forståelse for hvilke tiltaksutløsende behov som er grunnlaget for prosjektet, eller hva prosjektet skal oppnå, vil den videre planleggingen bli vanskelig.

Begreperne samfunns mål og formål benyttes ofte om hverandre. Effektmål omtales også som formål i en del litteratur. Prosjektmål og resultatmål er også to begreper som benyttes om hverandre. Noen omtaler de samlede effekter og resultatmål som prosjektmål. Vi har valgt å definere prosjektmål og resultatmål synonymt, slik at prosjektmål defineres til å være hva prosjektet skal levere. Ulike begrepsoppfatninger kan skape uklarhet i målstrukturen dersom organisasjonen selv ikke har klart definerte begrep. Mål i vår oppgave vil være samfunns mål, effektmål og prosjektmål, med størst fokus på de to siste.



FIGUR 6 VEILEDER NR 1 - DET SENTRALE STYRINGSOKUMENTET, SIDE 3

I følge Westhagen et al. (2004) er mål en forutsetning for å styre. Mål har flere funksjoner:

- Skape motivasjon og begeistring
- Skape felles forståelse for oppgaven
- Noe å planlegge ut fra
- Noe å holde resultatet opp mot

Mange mål har fokus på motivasjon og begeistring, organisasjonen har noe de gjerne vil prestere, men det å utarbeide presise mål er en utfordring. Det er lett at det blir brukt generelle og upresise ord som "kvalitet", "effektivitet" og "god". "Bare ordet "rasjonalitet" har visstnok over 40 fullt gangbare definisjoner" (Jessen, 1998, side 223). Upresise mål kan være et bevisst valg for enkelte, det kan være greit "å slippe unna" med generelle mål, da blir presset på å ta ut effekter mindre.

Bullvåg (forelesningsfoiler fra 18.10.2010) viser til flere utfordringer forbundet med mål, blant annet at arbeidet starter før mål er klarlagt. Prosessen med å utarbeide målformuleringer

er vel så viktig som målene, de må eies av de som skal forholde seg til disse. Effektmålene må eies av oppdragsgiverne, og prosjektmålene må i tillegg eies av de som skal bidra til å nå målene. Etter at behov eller problem er definert, utarbeides det ofte utkast til mål, som gjennom prosessen utvikles til forslag til mål og til slutt, gjerne etter et forprosjekt, blir til vedtatte mål. I tillegg hevder Briner et al. (2004) at prosessen i seg selv har det underliggende målet å forberede organisasjonen mentalt på hva effekten av prosjektet vil bli.

Vi antar på bakgrunn av dette at målformuleringsprosessen påvirker resultatoppnåelsen; dess tydeligere og presise mål, dess høyere resultatoppnåelse.

Vi velger å tydeliggjøre forskjellen mellom effektmål og resultatmål, siden vi har en antagelse om at oppfatningen og utformingen av disse er varierende i BR. Dette er noe vi kommer tilbake til i analysen. I de to påfølgende delkapitlene tar vi derfor for oss teori om effektmål og prosjektmål, før vi presenterer forskjellige utfordringer i målformuleringsprosessen sett i forhold til prosjekttype. I neste delkapittel ser vi på effektmålenes betydning for resultatoppnåelsen.

### *3.3.1 Effektmål*

Andersen, Grude, Haug (2009) viser til at prosjektets formål vil være å legge grunnlaget for en ønsket framtidig situasjon for virksomheten, og at dette, i motsetning til resultatmål, ligger fast for prosjektet. "Det er vanskeligere å tenke seg en utvikling der formålet mister sin relevans. I så fall blir det aktuelt å legge ned prosjektet." (Andersen, Grude, Haug (2009) side 59). De spesifiserer ikke at formålet må være målbart. Eksempler kan være å bli mer konkurransedyktig på et bestemt marked, få bedre fungerende organisasjon eller ha mer fornøyde kunder. De hevder videre at prosjekteieren må formulere prosjektets formål, gjerne i samarbeid med prosjektlederen. Vi oppfatter her at formål er synonymt med effektmål.

Jessen, (2007) viser til organisasjonens strategiske mål, hvor en bygger opp et målhierarki som detaljeres i delmål, og som til slutt ender opp i det konkrete prosjektmålet. Han sier også at der prosjektmålet uttrykker "hva" som skal oppnås, kan formålet uttrykke "hvorfor". Også Briner et al. (2004) viser til at "Alle prosjekter som settes i gang, skal bidra til at virksomheten oppnår sine strategiske mål."

En utfordring med å utforme et effektmål kan være hvor i målhierarkiet effektmålet skal plasseres. Et prosjekt kan være bra for en avdeling og gi en effekt på for eksempel sparte kostnader med 5 % og større faglige utfordringer for de ansatte i avdelingen. For organisasjonen kan det være økt brukervennlighet som gir potensialet for større nytte for

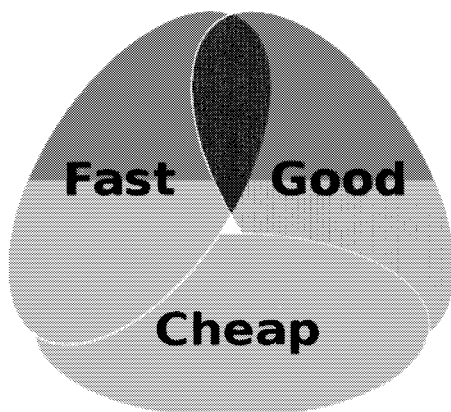
brukerne. For samfunnet kan det være en miljøeffekt som for eksempel mindre bruk av papir. Hva skal vi da sette som effektmål i prosjektet? Her vil det da være naturlig å vise hele målhierarkiet for å vise helheten og skape forståelse.

Effektmålene i offentlig virksomhet er ofte knyttet til effekter for brukerne, det vil si brukerne av de offentlige tjenestene. Effektene kan først påvises etter at prosjektet har levert. Det er mottaker av leveransen, basisorganisasjonen eller kunden/brukeren som har behovet eller problemet, og som kan realisere gevinsten på bakgrunn av leveransen fra prosjektet.

Det er ingen gjennomgående klare krav til effektmål i den litteraturen vi har gjennomgått, i forhold til at den skal være spesifikk og målbar. Erlend Bullvåg, har i forelesning 19.10.2010 derimot lagt vekt på at effektmål bør være presise og etterprøvbare. Statens veiledere i samfunnsøkonomisk analyser og kvalitetssikring av konseptvalg har også fokus på at effektmål skal være tydelige og etterprøvbare.

### 3.3.2 Prosjektmål og avgrensninger

Prosjektmål må ta utgangspunkt i effektmålene. Det er her viktig å være klar over at prosjektet ikke nødvendigvis alene skal oppnå effektmålene. Her er det viktig å ha klare avgrensninger. Dersom prosjektet bare delvis skal bidra til å oppnå effektmål, er det av stor betydning at denne avgrensningen er klar for alle parter. Prosjektet har kun én leveranse som mottakeren må forvalte for å skape effekter. Dette er etter vår mening et essensielt punkt i målformuleringsprosessen, at avgrensningene blir tydelige og at ansvaret for det som prosjektet ikke skal levere, blir plassert.



FIGUR 7 THE PROJECT TRIANGLE

”The project triangle”, eller ”the iron triangle” er ofte brukte begreper på begrensninger prosjektmål inneholder. Trianglet består av tid, penger og leveransen. Hver av sidene i trianglet består av en begrensning i hva som er mulig. En side i trianglet kan ikke endres uten å influere på de øvrige sidene. (Wikipedia, 26.10.10). Det er en del kritiske innvendinger mot å begrense prosjektmålet til disse tre faktorene, men den diskusjonen er det ikke rom for å ta i denne oppgaven.

Økt innhold i leveransen fører normalt til økte kostnader og økt tidsforbruk, mens strenge tidsrammer ofte fører til økte kostnader og/eller redusert leveranse. Det å utarbeide treffsikre resultatmål er utfordrende, spesielt det å sette realistiske tids- og kostnadsrammer. Dette vil i stor grad avhenge av hvilken prosjekttipe det dreier seg om, noe vi ser nærmere på i neste kapittel. Dersom prosjektet skal være et pso-prosjekt, og ikke et spesialistprosjekt, må prosjektmålene reflektere mål for alle tre områdene.

Resultatmålene vil sjelden være klare før planleggingsprosessen er ferdig.

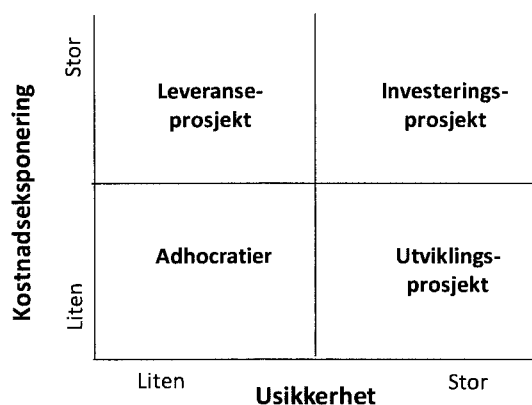
Vi antar på bakgrunn av dette at definerte prosjektmål påvirker resultatoppnåelsen, og at manglende tydelige avgrensninger påvirker resultatoppnåelsen negativt.

I neste delkapittel ser vi på forskjellen mellom prosjekttypene i forhold til hva som er de største utfordringene i målformuleringsprosessen.

### 3.3.3 Ulike prosjekttyper – ulike utfordringer i målformuleringsprosessen

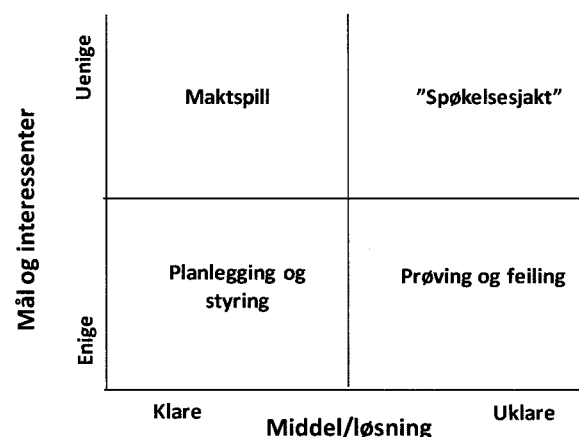
Ulike prosjekter har ulik størrelse, ulik usikkerhet og ulike utfordringer. Det er viktig å ha klart for seg hvilken type prosjekt en skal utarbeide mål for. Dette vil påvirke både målformuleringsprosessen og målene. Det finnes ulike modeller som viser ulike typer prosjekter og hvilke ulike utfordringer disse har. To av disse modellene har stor likhet, men fokuserer på forskjellige usikkerheter prosjektene står ovenfor:

Modell 1:



Modell 1: Erlend Bullvåg (2010)

Modell 2:



Modell 2: Åge Garnes (2009)

FIGUR 8 ULIKE PROSJEKTTYPER



I modell 1 plasseres prosjekter i fire kategorier avhengig av hvor stor kostnaden er, og hvor stor usikkerheten er i forhold til løsning. Den andre modellen viser et litt annet perspektiv, som også kan sees i sammenheng med den første. Denne viser ulike prosjekttypen ut fra hvor stor enighet det er blant interessentene i forhold til mål. Vi antar at denne uenigheten også vil være større jo større kostnad et prosjekt har. Typiske prosjekter nede i venstre hjørne er i begge disse modellene små og ukompliserte, der begrepet ”små” alltid vil være et relativt begrep. Prosjekter i øvre høyre hjørne vil derimot være litt ulike i de to modellene. I den første modellen vil dette typisk være prosjekter som er av stor betydning for organisasjonen, og som har stor grad av forskning- og utvikling i seg. Den andre modellen derimot, fokuserer på uenighet omkring mål, og/eller der aktørene er uenige om hvordan situasjonen skal gripes an.

Kategorien *Planlegging og styring* er de prosjektene hvor løsningene er klare og interessentene enige, og er det enkleste utgangspunktet hvor prosjektet kan planlegges og styres med hensyn på å optimalisere tid og kostnader. Eksempler på dette er bygge- og implementeringsprosjekter. I slike prosjekter finnes det ofte mye erfaring og erfaringstall å bygge planleggingen på. Prosjekt i gruppen *Spøkelsesjakt* er i følge Åge Garnes (2009) ofte hendelser eller situasjoner som ikke nødvendigvis kan kalles et prosjekt, som for eksempel framvoksende strategi eller krisesituasjoner, men som kan føre til et prosjekt, for eksempel et organisasjonsutviklingsprosjekt. Her vil det kreves mer av planleggingsarbeidet og målformuleringene enn i de prosjekter som i utgangspunktet har stor enighet og løsningene er klare. Målformuleringsprosessen må vektlegges i betydelig større grad. Også selve formuleringen og presiseringen blir viktigere, da det vil være større oppmerksomhet rundt tolkingen og vurderingen av om mål er oppnådd i et slikt prosjekt. Vi mener at jo mer kostbart og usikkert et prosjekt er, for eksempel utviklingsprosjekter, jo vanskeligere er planleggingen, men viktigere er det å ha et klart mandat.

Vi antar på bakgrunn av dette at typen prosjekt påvirker omfanget av målformuleringsprosessen og dermed resultatoppnåelsen; dess mindre og mer oversiktlige prosjekter, dess mindre fokus på målformuleringer. Dess større og usikre prosjekter, dess mer arbeid legges ned i planleggings- og målformuleringsarbeidet, og dermed høyere resultatoppnåelse.

I de neste delkapitlet ser vi nærmere på tre av elementene som Andersen et al. (2009) trekker frem, og som vi mener er de mest betydningsfulle faktorene i forhold til effektiv

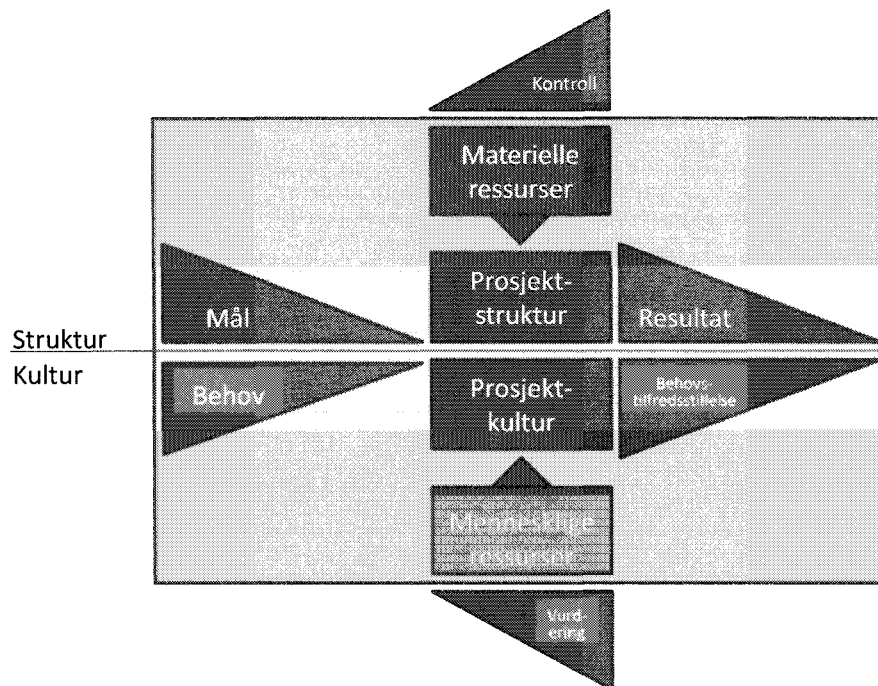
prosjektgjennomføring ved BR. Den første faktoren vi ser på er betydningen av metodikk og gjennomføringsform. Så tar vi valgmuligheter for prosjektorganisering og til slutt oppfølging og kontroll.

### **3.4 Betydningen av gode avgrensninger og estimater**

I vår forskningsmodell har vi antatt at prosjektgjennomføringsmetodikk, prosjektorganisering og oppfølging og kontroll er gjensidig avhengige variabler for å få en effektiv prosjektgjennomføring. I de neste delkapitler vil vi gjengi det teoretiske grunnlaget for disse variablene.

#### *3.4.1 Valg av metodikk og gjennomføringsform*

Jessen (2010) beskriver valget av gjennomføringsform som en av de aller viktigste avgjørelsene prosjektlederen gjør. Ulike prosjektyper krever ulike gjennomføringsformer for å ha størst sjanse for å lykkes. Prosjekter som vektlegger kvalitet høyest får, ifølge Jessen (2010), lettere aksept for å måtte skyve på tidsfrister og eventuelle budsjettoverskridelser. Samtidig hevder Jessen at produktfokuserte prosjekter oftere bør vektlegge tekniske og økonomiske krav og heller, ved behov, inngå kompromiss vedrørende personlige preferanser og mål. Mens mer tverrfaglige prosjekter som vektlegger samarbeidsprosesser bør velge andre gjennomføringsformer. Jessen (2010) presenterer en modell for det moderne prosjektsystemet som beskriver sammenhengen mellom et teknisk, strukturelt system og et mer sosialt, kulturelt system. Modellen er gjengitt nedenfor:



FIGUR 9 PROSJEKTETS TO DELSYSTEMER (JESSEN, 2010:194)

Jessen anbefaler videre at prosjektets formål legger føringer for gjennomføringsformen. Hans konkrete anbefalinger for produktorienterte prosjekter er å fokusere på kvalitet. Dette gjøres ved hjelp av effektive tilbakemeldinger fra kontroll- og styringssystemer. For prosjekter som skal danne beslutningsunderlag er det essensielt å bringe videre funn og beslutningsunderlag til beslutningstakeren før vedkommende har valgt en løsning - før det Jessen kaller bekreftelsesprosessen begynner. I prosjekter som har til hensikt å kartlegge muligheter fokuserer Jessen på viktigheten av at samtlige, relevante muligheter og utfall kartlegges. En fallgrube her er ensidig å fokusere på de utfall som prosjektlederen alene tror på.

Vi antar på bakgrunn av dette at valg av gjennomføringsform og metodikk påvirker prosjektgjennomføringseffektiviteten og dermed resultatoppnåelsen; dess høyere kvalitetsfokus, dess mer rammeoverskridelser og dess grundigere forarbeid, dess høyere resultatoppnåelse.

Den andre faktoren vi mener har betydning for prosjektgjennomføringseffektiviteten er hvordan prosjektene organiseres i forhold til basisorganisasjonen, og den ser vi nærmere på i neste delkapittel.

### *3.4.2 Prosjektorganisering*

I følge Andersen et al. (2009) har et prosjekt fire følgende karakteristiske trekk: det er en engangsoppgave, det skal lede frem til et bestemt resultat, det krever forskjellige typer av ressurser og det er tidsbegrenset.

Organisering av prosjekt omfatter alt fra å avklare mål, etablere og følge opp planer, avklare rammebetingelser og utforme mandater. Prosjektet må videre tildele arbeidsoppgaver og bestemme grupper og organisasjonsstruktur. I tillegg skal ansvar og myndighetsfordeling avklares. Det skal etableres koordinerings og prioriteringsmekanismer. Og sist, men ikke minst, skal prosjektet bestemme nødvendige kommunikasjons- og beslutningsmekanismer.

Det finnes flere måter å organisere et prosjekt på i forhold til basisorganisasjonen. Jessen (2010) beskriver følgende tre: Prosjektorganisasjon uten endring i tidligere hovedstruktur, matriseorganisasjon og atskilt prosjektorganisasjon.

Vi antar på bakgrunn av dette at prosjektorganisasjonens forhold til basisorganisasjonen påvirker prosjektgjennomføringseffektiviteten og dermed resultatoppnåelsen.

Den tredje og siste faktoren som vi mener direkte påvirker effektiviteten i prosjektgjennomføringen er oppfølgings- og kontrollrutinene i organisasjonen.

### *3.4.3 Oppfølging og kontroll*

Det er, ifølge Jessen (2010), avgjørende at eventuell prosjektkontroll ikke oppleves som noe forstyrrende og belastende, men at den heller gir nødvendig støtte og hjelp i prosjektarbeidet. Anbefalingen hans er derfor at kontrollens omfang og mål alltid vurderes fra prosjekt til prosjekt. Noen prosjekter gjennomføres uten hindringer eller problemer underveis. I slike prosjekter kan kontrollmekanismer skape mer uro. Jessen er derfor klar på at man bør unngå unødvendig bruk av slike kontrollmekanismer. Kontroll for kontrollens skyld har ingen verdi.

Prosjektkontroll i sin enkleste form består av innsamling av kontrolldata, analyse av kontrolldataene og eventuell iverksettelse av styringstiltak. Hensikten med slik kontroll er å avdekke eventuelle avvik mellom planlagt ressursbruk og faktisk forbruk. Prosjektkontroll kan også si noe om hvorvidt ønsket måloppnåelse fortsatt er realistisk.

For å lykkes med datagrunnlaget for prosjektkontrollen er det vesentlig at dataene er basert på fakta og ikke subjektive meninger og ytringer. Jessen (2010) beskriver tre krav man bør stille for datainnsamlingsprosessen. Det ene er at dataene må kunne samles inn og presenteres raskt. Tar det lang tid er dataene ikke lenger like relevante fordi problemene allerede kan ha oppstått før eventuelle korrigerende tiltak kunne vært satt i verk. Det andre er at dataene må være relevante, og de bør fokusere på det som er viktigst i øyeblikket. For mye data om mye gjør at prosjektlederen kaster bort tiden sin på filtrering av datastøy. Jessen anbefaler derfor at man bare fokuserer på dataområder der sjansen for avvik er størst og utelater de andre. Det tredje er at kontrolldataene må være pålitelig og fullstendige. Ufullstendige og "stressede" data er i verste fall misvisende og kan føre til at feil avgjørelser tas og tiltak iverksettes.

Analysen av de innsamlede kontrolldataene består i hovedsak av at man vurderer faktisk fremdrift og ressursbruk opp mot planlagt fremdrift og ressursbruk. Jessen (2010) mener det er tilstrekkelig å se på tre punkter for å vurdere behovet for oppfølging og tiltak. De to første punkter man bør ta for seg er hva som har skjedd i prosjektet hittil og hva som er status nå. Jessen anbefaler bruk av nøkkeltall og gjennomsnittsberegninger. Det er viktig å gjøre fremstillingene så enkle som mulig. For mange detaljer gjør det vanskeligere å holde fokuset på de store sammenhengene. Det tredje punktet man bør undersøke er hva som vil skje fremover. Jessen hevder at man kan lese den kortsiktige, forventede fremdrift i prosjektet ved å fremskrive trender. Han mener at begynnende tendenser til overforbruk, feilestimeringer og kostnadsoverskridelser ofte vil vedvare og at slike funn bør være gjenstand for videre undersøkelser.

Jessen (2010) presenterer først følgende fire grunnregler for enkel prosjektkontroll; 1) resultater er viktigere enn anstrengelser, 2) det er viktig å undersøke både målbare og ikke-målbare forhold, 3) kontrollsystemet må være overensstemmende med organisasjonens verdisystem, 4) kontrollen vil aldri bli helt objektiv og nøytral. Jessen går deretter videre og presenterer følgende åtte suksesskriterier for god prosjektkontroll, gjengitt fra den amerikanske undersøkelsen "In search of excellence" av Peters og Waterman (1981):

Egenskaper ved vellykkede bedrifter	Overført til egenskaper ved gode prosjektkontrollsystemer
Handlingsevne	Handlingsorientert
Enkle systemer og små staber	Enkle kontroll systemer som krever minst mulig ressurser
Nær kundekontakt	Relevante data relatert til bruker eller oppdragsgiver
Produktivitetsvekst gjennom mennesker	Prosjektkontroll, ikke medarbeiderkontroll
Desentralisering for å fremme nyskapning	Desentralisering for å fremme ansvar og kreativitet
Verdiorientering og konsentrasjon om egne nøkkelområder	Konsentrasjon om de viktigste data, både de kvantifiserbare og de ukvantifiserbare
"Hold deg til det du kan best!"	Kontroll innen eget kompetanseområde
Varier mellom løs og stram styring	Kontrollen varierer med situasjon og behov

FIGUR 10 SUKSESSKRITERIER FOR GOD PROSJEKTKONTROLL (JESSEN, 2010:221)

Etter å ha vurdert og analysert prosjektdataene og avdekket behov for iverksettelse av tiltak er det, ifølge Jessen (2010), viktig å være bevisst på hvilke metoder og system som er mest formålstjenlige. Dette er avhengig av avvikstype. Økonomiske ressursavvik håndteres ved flytte ressurser mellom poster og aktiviteter. Andre alternativ er å forskyve aktiviteter i tid for å frigjøre ressurser eller nedskjæringer for å hente inn tidligere overforbruk. Styring av teknologi håndteres, ifølge Jessen (2010), best i samråd med fagfolk. Det er opp til prosjektlederen å sørge for at prosjektets samlede tekniske kompetanse samsvarer med de oppgaver og aktiviteter som skal utføres. Avvik vedrørende faglig kvalitet kan skape vesentlig uro i en prosjektgruppe. Fageksperter og dyktige medarbeidere misliker å redusere kvalitet under tvang. Jessen (2010) er derfor klar på at slike beslutninger åpent bør diskuteres i prosjektgruppen før en beslutning tas. Den siste dimensjonen er tidsstyring. Tid er stort sett alltid en knapphetsressurs og lar seg vanskelig styre. Noen av de vanligste årsakene er feilestimering, forglemte eller nye aktiviteter som kommer til, omprioritering av aktiviteter underveis, beslutningsvegring og at beslutninger generelt tar for lang tid. Jessen (2010) anbefaler at prosjektleder fører loggbok for å sikre oversikt over tidsplan og -forbruk.

Vi antar på bakgrunn av dette at omfanget av oppfølgings- og kontrollrutiner påvirker prosjektgjennomføringseffektiviteten og dermed resultatoppnåelsen; både fravær av og for omfattende standardiserte rutiner gir mindre effektivitet og dårligere resultatoppnåelse.

I neste kapittel presenterer vi teori om hvordan prosjekter bør avsluttes og evalueres, for å tilrettelegge for høyest mulig effektivitet og resultatoppnåelse i prosjektarbeidet.

### **3.5 Prosjektavslutning og evaluering**

Standardiserte prosedyrer er ifølge Andersen et al. (2009) helt nødvendig for sikre høy kvalitet i prosjektarbeidet. De deler prosedyrene inn i to ulike grupper hvorav den ene er knyttet til bestemte faser i prosjektet, mens den andre inneholder faste, periodiske prosedyrer. I tillegg til standardisert formål- og målformuleringsprosedyre, viser de til viktigheten av mandatutforming og tydeliggjøring av ansvar ved hjelp av ansvarskart og milepælsplaner. Dette er viktige prosedyrer som, ifølge dem, er med å bygge en felles forståelse og oppfatning av det arbeidet som skal utføres.

Andersen et al. (2009) hevder også at hver prosjektdel bør avsluttes med en egen evaluering. Alternativt bør man gjennomføre periodiske evalueringer gjennom hele prosjektets levetid. Evalueringsprosedyren de beskriver går ut på å vurdere om de faktisk oppnådde resultatene samsvarer med de definerte milepælene, og om faktisk ressursbruk stemmer overens med utgangsestimatene. Eventuelle hindringer og problem som oppstår underveis i gjennomføringen bør tas vare på, sammen med en beskrivelse av hvordan disse ble håndtert. De mener dette erfaringsmaterialet øker både innsikt og bevissthet, og muliggjør høyere kvalitet. Det er en måte for organisasjonen å lære av tidligere erfaringer på.

Jessen (2010) mener at en god planlagt prosjektavslutning bedre synliggjør prosjektets sluttresultat og frigjør prosjektets tidligere bundne ressurser på en forsvarlig måte. Før man kan avslutte et prosjekt må man, ifølge Jessen, først gjennom en prosjektkontroll.

Jessen (2010) beskriver videre flere aktiviteter som må gjennomføres i en prosjektavslutningsfase. Sluttdokumentasjon som inneholder en sammenfatning av måloppnåelse og utført arbeid bør utarbeides. Hensikten med denne dokumentasjonen er først og fremst å kunne svare på hvorvidt målene ble nådd eller ikke, men også hvordan målene ble nådd eller eventuelt hvorfor de ikke ble nådd. Prosjekter kan, ifølge Jessen (2010), bare avsluttes på to måter. De kan enten avbrytes og stoppes uten å være fullført, eller så avsluttes de fordi de er fullførte. En beslutning om å legge ned et prosjekt er et mulig utfall fra samtlige beslutningspunkter. Når en slik avgjørelse om avvikling er tatt, hevder Jessen (2010) at prosjektrapporten er sentral. Rapporten bør baseres på relevant informasjon som finnes i prosjektet, både skriftlig i form av prosjektplaner, regnskap og delrapporter, men også annen informasjon som prosjektdeltakerne sitter inne med bør dokumenteres. Omfanget i rapporten

bør likevel tilpasses mottakerne av den. Jessen anbefaler at den konsentreres mer og mer desto lenger opp i organisasjonens hierarki man kommer. Han anbefaler å fokusere på de tre mest sentrale tingene som det er viktig at eventuelle beslutningstakere og oppdragsgivere bør vite om.

En annen aktivitet i prosjektavslutningsfasen er ifølge Jessen (2010) å komme med så konkrete anbefalinger til tiltaksforslag som mulig. Disse anbefalingene beskriver ofte tiltak og forhold som er utenfor de opprinnelige målsetningene i prosjektet, men som prosjektet likevel mener er fornuftig å videreføre, gjennomføre eller utrede.

Den tredje aktiviteten som Jessen (2010) mener er sentral i prosjektavslutningsfasen er videreformidlingen av prosjektresultatene. Han hevder dette ofte resulterer i en artikkel eller pressemelding som enveiskommunikasjon fra prosjektgruppens ofte sterkt subjektive perspektiv. Han anbefaler derfor heller å tenke gjennom og planlegge denne kommunikasjonen tidlig, på lik linje med den øvrige planleggingen og gjennomføringen av aktiviteter. Jessen viser til at utnyttelsen av de oppnådde prosjektresultatene og dermed hele nytteverdien av prosjektet i mange tilfeller er helt avhengig av å bli videreformidlet på en god måte.

Den siste aktiviteten som må gjennomføres i prosjektavslutningsfasen er den faktiske oppløsningen av prosjektorganisasjonen. Dette er en aktivitet som ifølge Jessen (2010) ofte har motstridende interesser. Medlemmene i prosjektet har ofte blitt godt sammensveiset gjennom felles problemløsning og resultatoppnåelse, og føler derfor tilhørighet med hverandre. Jessen hevder slike prosjektgrupper med sterk teamfølelse oftere vil søke bevare denne sammensetningen etter prosjektets slutt, og da gjerne i form av nye prosjekter eller mer permanente organisasjonsendringer. Jessen anbefaler derfor at prosjektpersonellets stilling avklares med basisorganisasjonen i god tid før avslutningen, og at prosjektlederen hele tiden er bevisst på prosjektets midlertidige natur. Han anbefaler videre å innkalle til avslutningsmøte for bedre å gi samtlige prosjektmedlemmer forståelsen av at prosjektarbeidet opphører og at prosjektgruppens plikter og ansvar dermed opphører.

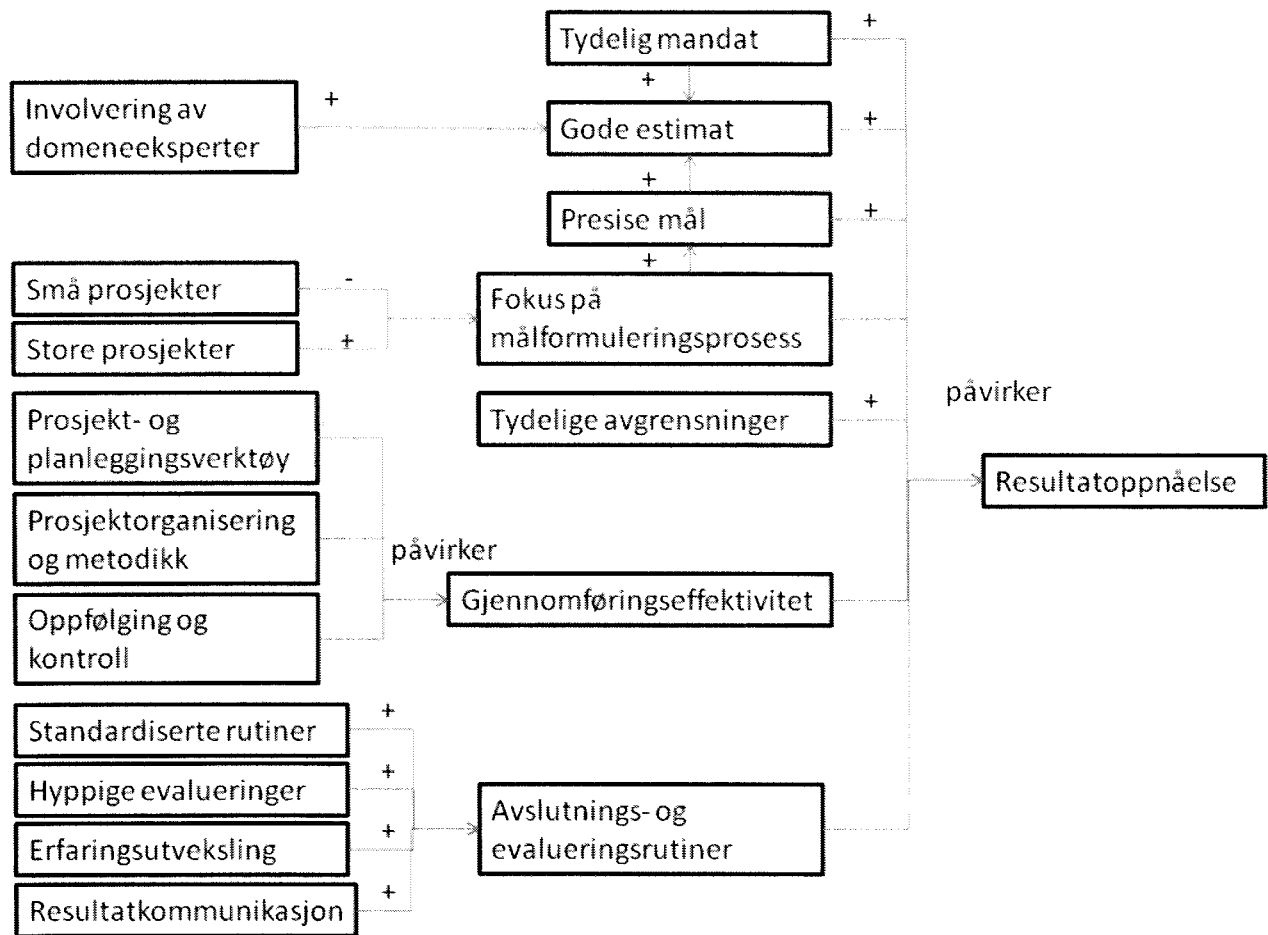
Vi antar på bakgrunn av denne teorien at måten prosjekter avsluttes og evalueres påvirker resultatoppnåelsen; dess tydeligere standardiserte rutiner, dess høyere resultatoppnåelse. Hyppige evalueringer muliggjør læring og bidrar dermed positivt til resultatoppnåelsen. Dess mer erfaringsutveksling og resultatkommunikasjon, dess høyere resultatoppnåelse.



### 3.6 Oppsummering

De teoriene som vi har presentert og de antagelsene vi har gjort kan lettest illustreres og oppsummeres i en utdypet forskningsmodell som viser hvilke egenskaper vi bør finne igjen i BR;

Avhengig variabel 1:	Grad av resultatopnåelse
Uavhengig variabel 1:	Mandat og rammeplanlegging (Indikatorer)
Uavhengig variabel 2:	Estimering (Indikatorer)
Uavhengig variabel 3:	Målformulering (Indikatorer)
Uavhengig variabel 4:	Prosjektgjennomføringens effektivitet (Indikatorer)
Gjensidig avhengig variabel 1:	Prosjektgjennomføringsmetodikk/-organisering (Indikatorer)
Gjensidig avhengig variabel 2:	Prosjektgjennomføringens oppfølging og kontroll (indikatorer)
Uavhengig variabel 5:	Prosjektavslutning og evaluering (Indikatorer)



FIGUR 11 OPPDATERT FORSKNINGSMODELL

I det neste kapitlet forklarer og begrunner vi valg av forskningsmetoder som vi har benyttet oss av underveis for å svare på forskningsmodellen over.

## 4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de valg vi har gjort med hensyn til forskningsmetode og utvalg. Vi har støttet oss til teori om forskningsmetoder for økonomiske og administrative fag, beskrevet av Johannessen et al. (2010). Vi vil også beskrive hvordan vi gjennomførte intervju og casestudier.

### 4.1 Forskningsdesign

Kvalitative intervjuer er en av de mest brukte måtene å samle inn data på når den kvalitative metode er valgt. Mason (2000) gjengitt i Johannessen et al. (2010) viser til flere åpenbare grunner til at det er lurt å bruke intervjuformen. Det er viktig å få fram opplysninger om menneskers oppfatning og erfaring om fenomenet det forskes på. Forskeren må være aktiv og spørre, lytte og samhandle for å få fram opplysningene. Ved åpne intervju vil informanten legge vekt på det han er opptatt av, og kunne gi informasjon som ikke var overtenkt av forskeren på forhånd. Sosiale fenomener er komplekse og det kan være vanskelig å få fram nyansene i en spørreundersøkelse. Det vil være enklere for informanten å kunne gi eksempler som belyser det komplekse bildet. Kvalitative intervjuer kan benyttes som supplement til andre metoder.

Vi har valgt å benytte kvalitative intervjuer. I første omgang mente vi å bruke intervju som et supplement til dokumentanalysene, og intervjuer prosjektlederne for de casene som vi plukket ut til dokumentanalyse. Det endte med at vi i stedet hadde uformelle samtaler med forfatterne (prosjektlederne) for de prosjektene. Samtalen var bare ment å være en utdypning og en bekreftelse på at vi hadde oppfattet dokumentene riktig. Da vi skulle velge ut informanter til intervjuene ønsket vi å se om det er nyanser i prosjektarbeidet i de forskjellige avdelinger, og eventuelle forskjeller i forhold til hvilke funksjoner informantene har. Intervjuene ble derfor en selvstendig metode som ikke var direkte knyttet til dokumentanalysen. Det var også en del opplysninger som vi ikke ville finne i dokumentanalysen, og som det var nødvendig å benytte intervju for å få fram.

Kvalitativ dataanalyse er den siste metoden som er nevnt. Johannessen et al. (2010) skriver at det kan være vanskelig å få noe fornuftig ut av store mengder data. Det kan være uoverkommelig å finne de opplysninger som forskeren er ute etter. De anbefaler derfor å systematisere etter to hensikter: 1. tematisk organisering av data og 2. analyse og tolkning. Tematisk organisering av data tilsier at dataene blir systematisert og redusert uten at forskeren

mister viktig informasjon. Data som ikke er relevante for undersøkelsen må tas vekk. Analyse og tolkning vil si at forskeren må analysere de dataene som er systematisert og tolke det som er skrevet.

Vi valgte å benytte kvalitativ dataanalyse (dokumentanalyse), og startet tidlig med å vurdere hvilke data vi enkelt kunne finne i dokumentbasen for prosjekter i BR. Et stort prosjekt har betydelig dokumentasjon fra prosjektet blir initiert til det er avsluttet. Det er (som vist i beskrivelsen av prosjektmodellen) flere dokumenter til hvert beslutningspunkt. I tillegg er det referater fra ulike møter og sprinter. Vi begrenset det til slutt til prosjektskrivet, prosjekthåndboka og sluttrapporten (for de prosjektene som hadde det).

## **4.2 Utvalg**

Til intervju er det anbefalt å ha 10-15 informanter, Johannessen et al. (2010). Vi hadde bestemt oss for at vi bare ville intervju ansatte som hadde vært prosjektledere. Medlemmer av styringsgruppe og/eller ansatte som bare hadde vært prosjektdeltaker ville ikke gi oss den informasjon vi trengte. Ettersom vi bare skulle ha prosjektledere, ville det ikke være mulig å intervju så mange som det er anbefalt fordi det knapt nok er 15 personer som er prosjektledere ved BR.

Vi vurderte hvilke karakteristika vi ville ha på informantene. Brønnøysundregistrene har to prosjektledere som er ansatt på heltid for å lede større prosjekter. Vi mente det var viktig å ha med en av disse to. Vi måtte i tillegg ha med minst en prosjektleder som er ansatt i en driftsrelatert stilling, og som av og til blir valgt ut til å være prosjektleder. Vi bestemte oss for at vi ville ha en fra en register-avdeling og en fra IT. Noe tilfeldig hadde vi da valgt en kvinne og to menn. Alle tre hadde flere års erfaring, og hadde vært prosjektleder for mer enn ett prosjekt.

For dokumentanalyse i casestudier er det ikke anbefalt noe minst antall case. Generelt for casestudier er at det er ett eller noen få tilfelles som blir studert nøye. Det er ment å være en metode for å samle mye informasjon om et begrenset fenomen.

Populasjonen vi hadde tatt utgangspunkt i var fra årene 2006 til 2010. I denne perioden var det 63 forskjellige prosjekt som det var registrert timer på. Tre prosjekter har over 20.000 timer, 5 prosjekter mellom 10.000 og 20.000 timer, og 20 mellom 1000 og 5000 timer. Resten hadde mindre enn 1000 timer (Noen var nettopp påbegynt og noen var i avslutningsfasen i

den valgte perioden). De tre største prosjektene er ikke representative, og vi valgte å se bort fra dem i vår analyse.

Vi hadde møte med prosjektkoordinator for at han kunne hjelpe oss å finne passende prosjekter. Kriteriene var at prosjektene var avsluttet, og vi hadde et ønske om å undersøke to prosjekter som hadde benyttet scrum og to prosjekter som hadde benyttet fossefall. Det viste seg at han ikke kunne plukke ut to prosjekter der det både var benyttet scrum, prosjektene var avsluttet og hadde sluttrapport. Vi måtte derfor nøye oss med bare ett scrum-prosjekt. Det var også vanskelig å finne sluttrapporter for prosjekter som hadde benyttet fossefall. Vi endte opp med ett som var avsluttet i 2008 og ett i 2009. Vi fant ikke prosjekter som var avsluttet senere og hvor det var skrevet sluttrapport. Prosjektkoordinator foreslo et par prosjekter som var ferdige for lenge siden. Vi mente at jo eldre prosjektene var, jo mindre relevante ville de være i analyseformål.

De valgte prosjektene har stor spredning i omfang, har forskjellige prosjekteiere og prosjektledere. De er fra samme avdeling, men fra forskjellige registre. Bakgrunnen for at prosjektene ble startet og gjennomført er forskjellige. Det ene prosjektet hadde som formål å bidra til intern effektivisering, det andre var initiert ut fra brukernes behov mens det tredje var en lovpålagt oppgave. Vi mener derfor at de valgte prosjektene vil kunne gi forskjellige funn.

#### **4.3 Gjennomføring av intervjuene**

Det kvalitative intervju kan etter Johannessen et al. (2010) være ustrukturerte intervju, semi-strukturerte, strukturerte intervju, strukturert intervju med faste svaralternativer eller gruppeintervju. Vi valgte det strukturerte intervju der informantene fikk oversendt spørsmålene før de ble intervjuet. Spørsmålene var inndelt i temaer i forhold til et prosjekts ulike faser. Til slutt var det et generelt spørsmål der de fritt kunne si sin mening om hva de mente kunne gjøres for å forbedre en prosjektleders hverdag.

Informantene ble gjort oppmerksomme på at de ikke ville bli navngitte. Vi kunne ikke garantere for at de ikke ble kjent igjen gjennom vår beskrivelse av deres stilling og de svar de ga. Brønnøysundregistrene har ikke så mange prosjektledere så det er et gjennomskiktig miljø. Alle var innforstått med situasjonen og aksepterte det.

Intervjuene ble gjennomført på et grupperom på BR, hvor en av oss noterte på PC mens den andre noterte stikkord for hånd. Intervjuene tok mellom en og to timer, og ble foretatt i løpet av to dager. Vi hadde ingen justering av spørsmålene underveis. Etter intervjuene ble notatene

renskrevet der en av oss tok de første spørsmålene på alle tre informantene mens den andre tok de siste spørsmålene. Vi tok deretter en gjennomgang av hverandres tekster for å sikre at vi hadde oppfattet svarene likt.

#### **4.4 Gjennomføring av casestudiene**

I og med at vi hadde gjennomgått Brønnøysundregistrenes prosjektmodell før vi begynte å studere casene, visste vi noenlunde hvor vi ville finne de data som var interessante for oss. Vi famlet litt med å finne det riktige utvalget, og leste en del prosjektdokumentasjon på case som ble forkastet. Etter at vi hadde plukket ut de tre som vi endte opp med, delte vi dem. En tok de to små og en tok det store.

#### **4.5 Forskningens kvalitet, pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet) og overførbarhet (ekstern validitet)**

Pålitelighet er knyttet opp mot måten dataene er valgt ut, hvilke data som brukes og hvordan de blir bearbeidet. For kvalitativ forskning er det ikke krav om pålitelighet. Johannessen et al. (2010:227): “Innenfor kvalitativ forskning er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessige. For det første benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, ofte er det samtalen som styrer datainnsamlingen: For det andre er observasjoner klart verdiladede og kontekstavhengige.” Vi har gjort et forsøk på å hente ut data fra prosjekter som er innenfor “normalen” uten at vi har brukt statistiske metoder. Det er et skjønnsmessig utvalg, og dataene har i stor grad blitt analysert ut fra den hypotesen vi arbeidet etter.

Troverdighet er et spørsmål om de undersøkelser som blir gjort avspeiler virkeligheten. Uansett metode som benyttes vil det være vanskelig å få fram “korrekte” data. Guba og Lincoln (1985) gjengitt i Johannessen et al. (2010) viser til at *metodetriangulering* er en metode for å styrke troverdigheten. Metodetriangulering betyr at det benyttes flere metoder for å innhente data, som for eksempel både observasjon og intervju. Vi har benyttet dokumentanalyse og intervju, og vi mener at våre funn av den grunn er rimelig troverdige.

Overførbarhet er knyttet til spørsmålet om resultatene kan overføres til andre fenomener eller om resultatene kan generaliseres til andre sammenhenger. I de kvantitative undersøkelserne kan resultatene fra en liten utvalgt gruppe overføres til hele populasjonen. I kvalitative undersøkelser er det i stedet et ønske om å overføre kunnskap, og ikke generalisering. Hensikten med en forskning er at de resultater som forskeren får fram, kan benyttes til bedre forståelse for virkeligheten. Vi håper at de funn vi har gjort kan bidra til en større forståelse

for hva som er viktig for å fremme effektiviteten i prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene.

#### **4.6 Oppsummering**

Vi har i dette kapitlet beskrevet og begrunnet valgene vi har gjort i forhold til metode, utvalg av informanter og case og gjennomføring av undersøkelsene. I neste kapittel presenterer vi casene og intervjuene.

## 5.0 Analyse av prosjektorganisasjonen BR

I dette kapittelet analyserer vi prosjektorganisasjonen BR. Vi begynner med dokumentanalyser av utvalgte prosjekter, før vi går videre med dybdeintervjuer av tre prosjektledere. Intervjuguiden er gjengitt i vedlegg 1.

Av de tre prosjektene vi har analysert er to relativt små prosjekter som kan klassifiseres som adhocratier (figur 8) med liten usikkerhet og kostnadseksponering. Det tredje kan karakteriseres som et utviklingsprosjekt da det hadde noe større usikkerhet. Alle tre prosjektene er utvikling av registersystemene. Rekkefølgen av prosjektbeskrivelsene er tilfeldig.

De tre prosjektlederne som vi har intervjuet har ulik bakgrunn og stilling ved Brønnøysundregistrene. Informantenes bakgrunn er nærmere beskrevet i vedlegg 2.

### 5.1 Analyse av prosjekt 1

Dette var et prosjekt som skulle bidra til intern effektivisering. Hensikten var å etablere en felles brukermanual, som enklere kunne holdes oppdatert til enhver tid. Dette ville ifølge prosjektskrivet gi en mer effektiv saksbehandling, mindre usikkerhet rundt faglig spørsmål og redusere antall feil og dermed øke kvaliteten på saksbehandlingen. Tidligere var manualene adskilt og bar preg av manglende ajourhold og estetisk uryddighet. Dette skapte negative effekter i form av svekket brukervennlighet som på sikt kunne utviklet seg til et større problem for BR sin registrerings- og rådgivingskvalitet.

#### 5.1.1 Dokumentanalyse

##### Rammeplanleggingen

I prosjektskrivet slås både tidsfrist og kostnadsramme fast. Leveransen skulle leveres innen 31. desember 2008, med en kostnadsramme på 0 kroner og begrenses til 2500 interne timeverk. Opplæring og brukerevaluering skulle holdes utenfor prosjektets rammer, det samme skulle eventuell feilretting av innholdet. Det ble videre forutsatt at de respektive registrene, stilte til rådighet de nødvendige ressursene, men samtidig ble det slått fast at prosjektet skulle gå ved siden av den øvrige driften. Ingen deltakere ble helt fristilt til prosjektet.

##### Målformuleringen

Prosjektskrivet definerer videre både effektmål og en rekke prosjektmål. Effektmålet var

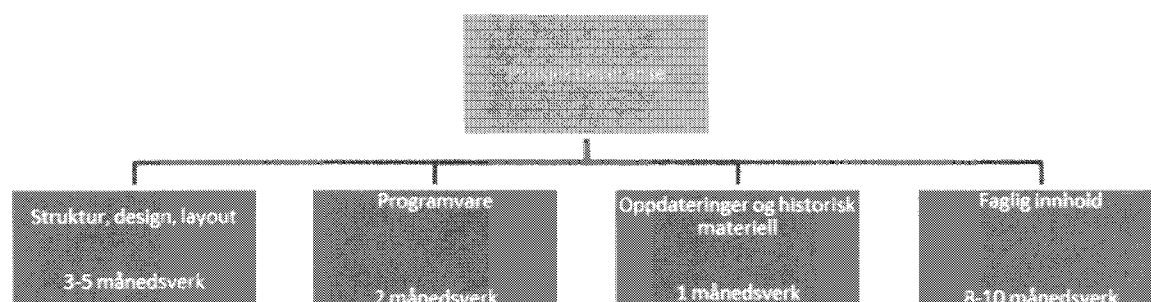


totalt. Etter at løsningen var tatt i bruk skulle registrene til sammen behandle 15000 flere saker per år, samtidig skulle hver saksbehandler behandle i gjennomsnitt 5,2 saker mer per time på årsbasis. Det andre målet var at arbeidshverdagen skulle oppleves lettere for saksbehandlerne siden usikkerheten ville reduseres.

Prosjektmålene var flere. I tillegg til en endelig sluttdato, kostnadsramme og ressursramme inneholdt prosjektmålene en rekke kvalitative krav som skulle oppfylles før leveransen kunne godkjennes.

### Metodikk og organisering

Prosjektet skulle følge tradisjonell fossefallsmetodikk og BR sin prosjektmodell. En styringsgruppe bestående av 2 personer ble tilordnet, og 5 personer ble pekt ut som prosjektdeltakere. Rullerende referansegrupper skulle brukes ved behov og bestå av 3-4 medlemmer, både erfarne og mindre erfarne saksbehandlere fra hvert register. Prosjektet ble videre delt i følgende fire deler, med en gjensidig avhengighet mellom de tre første:



**FIGUR 12 PROSJEKTORGANISERING I PROSJEKT CASE 1**

Det totale ressursbehovet ble som figuren over viser estimert til 14-18 månedersverk.

### Forventninger vs. resultater

I prosjektets sluttrapport oppsummeres veien frem til endelig leveranse som lang og vanskelig. Det vises til utfordringer i samarbeidet mellom to forskjellige registre, både i arbeidsmåte og i avklaringer rundt faglige spørsmål som oppstod underveis. Prosjektgruppen har også savnet nødvendig veiledning i forhold til valg av verktøy for å realisere løsningen, selv om verktøyvalget i etterkant viste seg å bli en suksess.

I sluttrapporten trekkes det også frem utfordringer i forhold til avsatte ressurser og prioriteringer. En av forutsetningene for prosjektet var at prosjektgjennomføringen skulle skje

ved siden av alle andre oppgaver. Ingen prosjektdeltakere ble skjermet i forhold til andre oppgaver ved BR og denne sårbarheten blir trukket frem som særlig utfordrende med tanke på prosjektets fremdrift. Også manglende IT-ressurser opplevdes utfordrende. I sluttrapporten går det frem at prosjektleder etter hvert klarte å knytte til seg uoffisielle ressurser fra IT-avdelingen gjennom dialog med berørte ledere og ønskede personressurser.

Sluttrapporten er ikke datert og sier ingenting om faktisk leveransedato og faktisk forbruk av timeverk. Det slås fast at det på tross av trange kår og forsinkelser, likevel aldri var aktuelt å fire på kvalitetskravene i leveransen. Sluttrapporten konkluderer med at prosjektet har vært en suksess og at arbeidet har vært både interessant og lærerikt for prosjektdeltakerne.

Avslutningsvis viser sluttrapporten kort til at prosjektleveransen bør evalueres etter å ha vært i bruk en stund. Det blir foreslått at prosjektleder skal være initiativtaker for å få gjennomført denne evalueringen og tidshorizonten som forespeiles er "til høsten".

## **5.2 Analyse av prosjekt 2**

Dette var et prosjekt for som hadde til hensikt å legge til rette for mer fleksibilitet ved innsending av skjema gjennom Altinn. Skjemaene som tidligere ble brukt baserte seg utelukkende på standardiserte tabeller og planer etter minimumskravene i gjeldende lovverk. Brukerne oppfattet løsningen altfor rigid og begrensende. De ville ha mer fleksibilitet og helt konkret ønsket de aller fleste store eksterne interessenter å kunne presentere offisielle opplysninger ut over minimumsdataene.

### *5.2.1 Dokumentanalyse* Rammeplanleggingen

I prosjektets oppdragsbeskrivelse er det fastsatt både tidsbegrensninger og kostnadsbegrensninger. Løsningen skulle være realisert og anvendbar fra og med 1. januar 2008, og begrenses til 1595 interne timeverk. Prosjektet skulle ellers ikke ha noen direkte kostnader, noen innkjøp eller lignende.

### Målformuleringen

I samme oppdragsbeskrivelse beskrives også formål, effektmål og prosjektmål.

Formålet var å tilrettelegge for at selskapene skulle kunne sende inn regnskaper som i størst mulig grad er identisk med det offisielle regnskapet vedtatt av generalforsamling eller tilsvarende høyeste organ.

Effektmålene er flere; økt andel elektroniske årsregnskap, økt brukertilfredshet, bedre kvalitet på innsendte tallmateriale, mindre manuell registrering av årsregnskap, mindre post og skanning.

Prosjekt målet var at prosjektet skulle bidra til at andelen elektroniske årsregnskap i 2008 var høyere enn 80 %, og løsningen skulle være operativ innen 1.januar 2008.

### Metodikk og organisering

Allerede i oppdragsbeskrivelsen beskrives prosjektmedlemmene. 3stk fra register XX skulle ivareta registeret sitt fagansvar, mens det ble fastsatt 5 IT-ressurser. Markedets, brukernes og avgivelsens interesser skulle ivaretas av 3 ressurser fra en tredje avdeling.

Beslutningspunktene ble også fastsatt, gjengitt i tabell under:

BP	HVA	NÅR
BP1	Direktørmøtets sak	13.3.2007
BP2	Prosjekteier har vedtatt å gjennomføre forberedelsesfasen	10.4.2007
BP3	Oppstart av gjennomføringsfasen	2.5.2007
BP4	Vurdere om prosjektet skal fortsette etter at dokumentasjon er revidert	15.6.2007
BP5	Overføre prosjektleveranse til XX	31.12.2007
BP6	Godkjenning av leveransen	4.1.2008
BP7	Avslutning og oppløsning av prosjektgruppa	10.1.2008

FIGUR 13 BESLUTNINGSPUNKTER FOR PROSJEKT CASE 2

Fremdrift og status skulle rapporteres månedlig gjennom et administrativt støttesystem, korporater, og ellers ved behov.

### Revidering i henhold til prosjekthåndboken

Prosjekthåndboken går videre og spesifiserer leveransen i mer detalj med flere mål, avgrensninger, organisering, metodikk og revidert beslutningspunktplan.

Leveransen skulle ifølge prosjekthåndboken være tredelt. Det skulle leveres en teknisk løsning som var fleksibel nok til at mer enn 99 % av innsendingspliktige enheter var i stand til å presentere samtlige av sine relevante data ved innsending via Altinn. En annen teknisk løsning skulle ivareta avgivelsen og distribuering av de innrapporterte dataene. I tillegg skulle det som en del av prosjektet utarbeides informasjon om endringen til interessentene.

Den eneste avgrensningen for leveransen som er spesifisert gjelder opplæring av ansatte i den nye løsningen. Dette skulle holdes utenfor prosjektet og gjennomføres etter prosjektavslutning.

Fordi prosjektet skulle være et pilotprosjekt for scrum ved BR, ble rammene for prosjektet utvidet og noen av målene revidert. Løsningen skulle i henhold til reviderte prosjektmål nå være implementert og i drift senest 15.mars 2008. Ressursrammen ble utvidet til 1695 interne timeverk.

Prosjekthåndboken beskriver videre følgende kvalitetsmål; alle kritiske feil skal være rettet før akseptansetesting, ledelsen ved register XX skal oppleve at prosjektet har gitt god informasjon om status i alle prosjektfaser, prosjekteier skal ha riktig beslutningsunderlag ved alle beslutningspunkter, slik at ingen beslutning blir utsatt på grunn av dårlig beslutningsunderlag.

Også prosessmål beskrives; arbeidsmetodikken skal være dokumentert senest 31.august 2007, alle prosjektdeltakere skal ha fått anledning til å komme med kommentarer på prosjekthåndboken før milepæl 1.

Det ble laget en milepælsplan, gjengitt under:

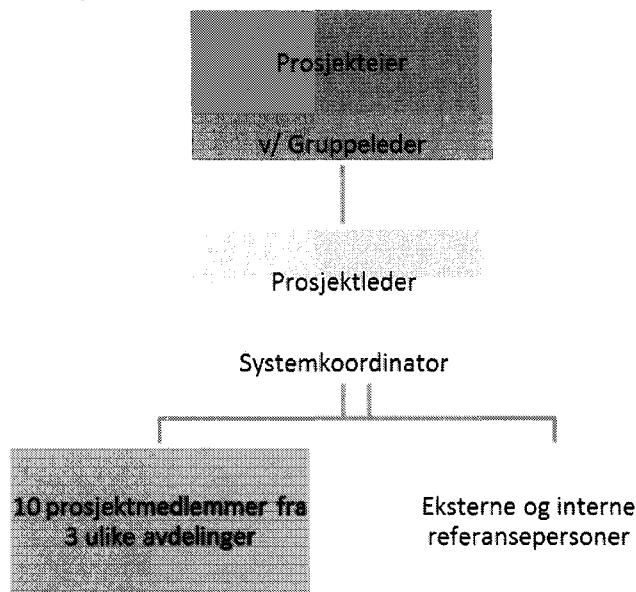
Milepæl	Beskrivelse	Dato
M1	Prosjektoppstart er vedtatt	13.03.07
M2	Prosjektdokumentasjon er utarbeidet og godkjent.	31.08.07
M3	Product Backlog er utarbeidet	14.09.07
M4	Skjema i <a href="http://www.altinn.no">www.altinn.no</a> med fleksibel løsning er testet og alle feil er rettet. Skjema er godkjent. Løsning klar for masseavgivelse og enkeltavgivelse av opplysningene sendt via fleksibelt skjema	22.02.07
M5	Produksjonssetting.	07. 03.08
M6	Erfaringer med Scrum skal være evaluert og dokumentert.	12.03.08
M7	Sluttrapport er godkjent.	14.03.08

FIGUR 14 MILEPÆLSPLAN FOR PROSJEKT CASE 2




Leveransen skulle overleveres 7.mars 2008, og for å kunne godkjenne løsningen skulle alle spesifiserte krav være implementert og verifisert.

Prosjekthåndboken skisserer også et prosjektbudsjett med tanke på timeverk for de ulike ressursene. Faktisk forbruk av timer skulle følges opp gjennom et annet administrativt støttesystem, exie.

Prosjektorganiseringen blir i prosjekthåndboken beskrevet som vist i figuren under:



FIGUR 1 PROSJEKTORGANISERINGEN I PROSJEKT CASE 2

-  = Styrende funksjon
-  = Ledende funksjon
-  = Utførende funksjon

FIGUR 15 PROSJEKTORGANISERING I PROSJEKT CASE 2

### Forventninger vs. resultater

I prosjektets sluttrapport oppsummeres prosjektet som en suksess. Målet om en mer fleksibel løsning for innsendelse av offisielle data ble realisert, i tillegg til at prosjektet også realiserte flere andre viktige og nødvendige endringer. Prosjektet lyktes også ifølge sluttrapporten med følgende andre punkter; samarbeidet hadde vært godt, leveranser i henhold til tidsfrister, imøtekommet funksjonalitetsønsker, lite eller ingen overtid, fått erfaring med scrum, evnet å prioritere funksjonalitet, tilegnelse av ny kunnskap og håndtering av uforutsette hendelser.

Sluttrapporten beskriver også forbedringspotensialer gjennom en rekke punkter. Det nevnes særlig kommunikasjon med eksterne interessenter, og at viktig intern informasjon burde vært synliggjort bedre. Mangelen på møtereferat fra scrummøtene pekes på som en mulig problemkilde som skapte forsinkelser i testarbeidet. En annen vesentlig utfordring som dukket opp var utskiftning av personell i gjennomføringsfasen. Rollen som brukerrepresentant for registeret ble i løpet av de 6 månedene prosjektet ble gjennomført på, besatt av 3 forskjellige personer. Andre forbedringspunkter nevnes også; bedre planlegging og gjennomføring av

testing, tidligere oppstart, prioritere prosjektarbeidet høyere i forhold til andre oppgaver, bedre planverk når eksterne parter er involvert.

Selv om det ikke ble tilordnet noen styringsgruppe til prosjektet, hevder sluttrapporten at erfaringen med BR sin prosjektmodell har vært god. Rapporten viser til klare mål og en begrenset periode for gjennomføring for grunner til det. BR sin prosjektmodell har videre bidratt til bedre oversikt og dokumentasjon. Scrum sies å ha bidratt positivt til god dokumentasjon med sine Product og Sprint Backlog.

Endelig tidsforbruk i prosjektet er gjengitt i tabellen under:

		BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	BP6	BP7
<b>Virkelig dato</b> →		13.03.07	20.08.07	13.09.07	05.10.07	04.02.08	12.02.08	15.02.08
<b>Planlagt dato ved respektive beslutningspunkt</b>								
<b>Beslutningspunkt for planlegging</b>	<b>BP1</b>		10.04.07	02.05.07	15.06.07	31.12.07	04.01.08	10.01.08
	<b>BP2</b>			14.09.07	01.10.07	07.03.08	12.03.08	14.03.08
	<b>BP3</b>				01.10.07	07.03.08	12.03.08	14.03.08
	<b>BP4</b>					28.01.08	06.02.08	08.02.08
	<b>BP5</b>						12.02.07	15.02.08
	<b>BP6</b>							15.02.08
	<b>BP7</b>							

FIGUR 16 TIDSFORBRUK I PROSJEKT CASE 2

BP 1: Direktørmøtets sak 42/2007 den 13.03.2007 – vedtak om at prosjektet igangsettes.

BP 2: Prosjekteier har vedtatt å gjennomføre forberedelsesfasen den 20.08.2007.

BP 3: Prosjekthåndbok ferdig og prosjekteier har vedtatt å starte Gjennomføringsfasen.

BP 4: Prosjekthåndbok er revidert, Product Backlog er satt opp og prioritert, og det er klart for å starte 1. sprint.

BP 5: Ny versjon av skjema er satt i produksjon.

BP 6: Sluttrapport utarbeidet og leveransen er godkjent.

BP 7: Avslutning og oppløsning av prosjektgruppa den 15. februar.2008.

Det var ingen direkte kostnader knyttet til prosjektgjennomføringen.

Endelig timeforbruket i prosjektet er gjengitt i tabellen under:

<b>Akkumulert (timer)</b>		BP1	BP2	BP3	BP4	BP5	BP6	BP7
<b>Virkelig antall timer</b> →		6	30	100	225	1500	1515	1535
<b>Planlagt akkumulerte timer ved respektive beslutningspunkt</b>								
<b>BR</b>	<b>BP1</b>		120					

	BP2			239				
	BP3				314			
	BP4					1560		
	BP5						1575	
	BP6							1595
	BP7							

FIGUR 17 TIMEFORBRUK I PROSJEKT CASE 2

### 5.3 Analyse av prosjekt 3

Dette var et prosjekt som skulle leveres etter en bestilling fra et annet departement enn det overordnede departementet til BR. Det var en lovendring som skulle iverksettes med et nytt register. Formålet med prosjektet var definert før prosjektet startet.

#### 5.3.1 Dokumentanalyse Rammeplanleggingen

Rammeplanleggingen er dokumentert i en forstudierapport. Selv om formålet med prosjektet var definert av bestiller, ble prosjektet ansett å underbygge en av BRs strategier. Det underbygget strategien "Nye oppgaver". Tidsforbruk i forstudiefasen var i overkant av 1300 timer. Det inkluderte prosjektleders arbeid før prosjektgruppen ble formelt etablert.

Leveringstidspunkt var gitt ved bestillingen. Hva som skulle leveres var ikke bestemt da rammeplanleggingen startet. Prosjektleder skriver i forstudierapporten av grovplan på tid, kostnader og timeverk måtte leses med forbehold ettersom det var mange ukjente eller svært usikre faktorer. Anslått varighet i uker var inndelt i forhold til beslutningspunkt, med angitt kostnad og timeverk.

#### Målformuleringen

I henhold til prosjektmodellen skal målene formuleres i prosjekthåndboken. Prosjektleder finner det vanskelig å sette svært konkrete effektmål på det nåværende tidspunkt. Han har satt følgende mål som et utgangspunkt:

Sette Brønnøysundregistrene i stand til å drive registeret på en kostnadseffektiv og brukervennlig måte. Bedre det omdømme og rykte generelt og Enhetsregisteret spesielt blant frivillige organisasjoner. Bedre kunnskap om og samarbeid med, og dermed også bedre informasjon til frivillige organisasjoner skal føre til færre nektinger av foreninger i Enhetsregisteret.

Prosjektmålene var at prosjektet innen 01.01.2009 skal ha levert de produkter og systemer som er nødvendige for idriftsettelse av registeret, herunder: Elektronisk innrapporteringsløsning, papirblankett med veiledning, saksbehandlingssystemer (inkludert nødvendige endringer i eksisterende systemer), avgiverløsninger, gebyrinnkrevningssystem m.v, samt alle tilhørende saksbehandlingsrutiner og manualer. Prosjektet skal også – i samarbeid med linjen – bidra til å få på plass en driftsorganisasjon.

Prosjektet skal gjennomføres innenfor en ramme på NOK 2.000.000 og ca 10.000 BR-interne timeverk.

### Metodikk og organisering

I prosjektskrivet er det foreslått at dette prosjektet skulle ha et styringsråd i tillegg til styringsgruppen. I styringsrådet er det foreslått en representant for oppdragsgiver, prosjekteier og prosjektleder. Styringsrådet skulle ha den overordnede styringen med prosjektet, og skulle ta opp helt grunnleggende veivalg, forhold knyttet til økonomi, fremtidig drift av registeret og forholdet til brukerne.

Styringsgruppen skulle være tradisjonell BR-intern styringsgruppe med prosjekteier og to andre avdelingsdirektører, den ene fra IT.

I tillegg til prosjektleder skulle det være delprosjektledere og prosjektsekretær.

Vi kan ikke finne at metode er omtalt i verken prosjektskriv, prosjekthåndbok eller forstudierapport.

### Oppfølging og kontroll

Det er en statusrapport fra 22.05.08. Det er ca halvveis i prosjektperioden. Det rapporteres der om at de formelt sett er to måneder forsinket i forhold til grov plan. Årsaken til forsinkelsen er skissert. Arbeidet med løsningsspesifikasjonen har gått parallelt, og vil være ferdig "bare" en måned forsinket. På dette tidspunktet viser det seg at tidsestimatet var alt for lavt. Ny estimat er ca 17.000 timer mot opprinnelig grovplanlagt 10.000.

Det er på dette tidspunktet fortsatt uavklarte forhold i forbindelsen med leveransen.

Oppdragsgiver har blitt gjort oppmerksom på at nye krav etter ferdigstilling av løsningsspesifikasjon ikke vil kunne leveres til de oppsatte tidspunkter.



Prosjektleder vurderer å løfte fortsatt drift av prosjektet opp til toppledelsen. Ny estimert tidsbruk gir stor usikkerhet for om prosjektet kan levere som planlagt. Uten nødvendig prioritering fra toppledelsen om tildeling av ressurser vil ikke forsinkelsen kunne tas inn.

### Forventninger vs resultater

Underveis i prosjektet kom oppdragsgiver om et ønske om å sette i drift en løsning allerede fra medio desember i stedet for 01.01. Dette ønsket ble innfridd med en midlertidig løsning.

Registeret var på lufta 5. januar. Utsettelsen med 4 dager var planlagt fordi det var mest gunstig å produksjonssette løsningen på lørdag 3. og søndag 4. januar. Prosjektleder konkluderer med at prosjektet leverte til planlagt tid.

Underveis i prosjektet ble det gjort klare beslutninger om faktisk ikke å levere alle løsninger og produkter som oppdragsgiver hadde bestilt. Det ble vurdert opp mot viktighet og betydning for løsning/produkt opp mot faktiske muligheter for å levere i tide. Ikke leverte elementer er blant annet nynorsk versjon, designbibliotek, statistikk for behandlede saker, brosjyremateriell, engelsk oversettelse på hjemmesiden og avklaring av klageinstans.

Det ble totalt benyttet 16.400 timeverk. Det var noe under det som ble re-estimert i mai, men vesentlig høyere enn grovplanen. Et diagram over planlagte og brukte timer ut over i prosjektet viser at det var et mindreforbruk i forhold til estimat 3. og 4. måned før prosjektslutt mens det er overforbruk de to siste månedene. Prosjektleder har i sluttrapporten en analyse av hvorfor det ble så stort avvik mellom grovestimat og reelt brukte timer. Årsaken kan være at kostnadsestimat ble gitt til oppdragsgiver i forbindelse med tilblivelse av NOU i 2006, og var gitt uten detaljert kravspesifikasjon. Så snart spesifikasjonene kom på plass ble timeestimatet forhøyet, og det nye estimatet holdt.

Kostnadene ble innenfor rammen.

Prosjektleder har en oppsummering av fremdrift og avvik, og ser at det var uklarheter og stort tidspress fra oppdragsgiver. Det var manglende styring og kontroll før BP3, men dette ble avhjulpet med dialog med eier og direktør. Det var stadig endringer med spesifisering av alternative løsninger.

Prosjektleder mener at prosjektet lykkes med å holde motivasjonen og lyst til å gjøre det som var mulig for å levere i tide.

Det som kunne vært bedre var styring og ledelse, fokus på roller og forhold til oppdragsgiver og linjematrise. Det var en ny erfaring å ha en ekstern oppdragsgiver. I løpet av prosjektet var det omorganisering hos oppdragsgiver, og skifte av ansvarlig avdeling for oppfølging av prosjektet. Det var også uenighet om kravspesifikasjonen og avtalen.

Prosjektleders vurdering av prosjektmodellen er at den er svært krevende. Det er for mye dokumentasjonskrav “når verden rundt ikke er stabil og forutsigbar”. Han skulle ønske at det var bedre rutiner for forholdet mellom prosjekt, linje og eier. Det burde ha vært et standard evalueringsskjema med konkrete innspill til endringer.

#### **5.4 Dybdeintervjuer med prosjektledere**

Etter å ha hentet data fra tre case har vi gjennomført intervju med tre prosjektledere.

Intervjuguide og en nærmere beskrivelse av informantenes bakgrunn er i vedlegg 1 og 2.

##### *5.4.2 Om idéfasen og rammeplanleggingen*

##### A – systemkoordinator og prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder A opplever at det absolutt er en veldefinert prosess fra idé til konkret prosjekt. Han beskriver at prosessen starter med at et register har et behov eller idé som de spiller inn som et forslag til prosjekt i Langtidsplanleggingen (LTP). Behovet eller ideen beskrives i et svært overordnet projektskriv. De viktigste punktene i projektskrivet er en beskrivelse av målene og en ressursestimering av nødvendige timer og kostnader. Prosjektleder A leder mange IT-relaterte prosjekter for sitt register og er derfor helt avhengig av at IT-avdelingen dedikerer og avsetter nok ressurser for å få startet opp og gjennomført aktuelle prosjekter. Av den grunn trekker prosjektleder A frem dialogen med lederne på IT-avdelingen som helt sentral i prosessen med å få ideer til å bli prioriterte prosjekter. Det er IT-avdelingens ledere som fronter aktuelle prosjekter inn mot Langtidsplanleggingsprosessen.

Han opplever en endring i hvordan IT avsetter ressurser til prosjekter. Tidligere stilte IT-avdelingen nærmest med 100 % dedikerte ressurser, mens de nå er nødt å prioritere i henhold til prosjektporteføljen i langt større grad enn før. Han uttrykker forståelse for at det må være slik, men opplever det likevel frustrerende at hans registers prosjekter oftere får færre tildelte ressurser.

Prosjektleder A har aldri blitt satt til å lede prosjekter han ikke ville lede. Det er en naturlig del av hans stilling å lede mange av registerets IT-relaterte prosjekter, og han har selv vært med å initiere prosjekter i form av sin rolle som systemkoordinator.

I rammeplanleggingen som gjøres for prosjektporteføljen er ikke prosjektleder A delaktig i det hele tatt. For de prosjektene som A leder er han derimot ansvarlig og helt sentral. Siden de aller fleste av prosjektene som A leder ikke har eget budsjett, består rammeplanleggingen i stor grad av ressursestimering av nødvendige timeverk. I denne prosessen med ressursestimering involverer prosjektleder A alltid de personene som har domenekunnskapen om oppgavene som skal gjennomføres. Dette gjør han ved hjelp av dialog med forventede prosjektdeltakere, som ofte dreier seg om ett fast basislag for registeret.

Estimatene som utføres gjøres før selve kravspesifikasjonen skrives. Det er dermed vanskelig for de forventede prosjektdeltakerne å komme med riktige og reelle nok estimater. Dialogen med de forventede prosjektdeltakerne fungerer veldig bra, men det er for mye usikkerhet og for mange manglende detaljer når selve estimeringen skjer. Han mener at estimeringen skjer for tidlig i planleggingsprosessen.

Prosjektleder A nevner at det noen ganger oppstår behov for å reestimere, men at utfallet og årsak til dette ikke alltid dokumenteres like bra. Slike reestimeringer er ikke nevnt andre steder enn mellom linjene i møtereferater. Han mener dette har fungert bra til nå og ikke trenger være særlig problematisk, i alle fall så lenge prosjekttressursene er dedikerte. Når det blir behov for mer tid eller ressurser, går dette likevel bare på bekostning av den daglige driften i registeret. Han mener dette er en akseptabel konsekvens så lenge de som påvirkes av den daglige driften er de samme ressursene som arbeider i prosjektet.

#### B – 100% stilling som prosjektleder, leder større prosjekter

Prosjektleder B sier hun ikke forholder seg til idéfasen av prosjektene i det hele tatt. Hun opplever at prosjektene prioriteres og velges ut som en naturlig del av prosjektporteføljestyringen ved BR. Hun har observert at virksomhetsplanleggingen ved BR legger føringer for hvilke prosjekter som prioriteres, ofte vil denne prosessen stoppe prosjekter som ikke er kommet i gang med gjennomføringsfasen. Dette skyldes i stor grad de økonomiske rammene som blir gitt BR. Konsekvensen er ofte at prosjekter som er formet og kommet i gang, likevel havner "under streken" og derfor må stanses.

Selv om hun erfarer at prosjektlederne først blir involvert etter at selve prosjektene er formet, er hun klar på at hun aller helst ønsker å delta inn mot prosjektet så tidlig som overhodet mulig. Hun synes det er mye vanskeligere å overta prosjekter som allerede er kommet i gang.

Hun har så langt ikke blitt tilbudt en prosjektlederrolle ved BR som hun selv ikke ville ha. Hun ikke er fremmed for å avslå et slikt tilbud, om prosjektet ikke føles riktig for henne. Hun ønsket ikke å nevne konkrete faktorer som hun vurderer prosjektene opp i mot, men nevner at magesfølelsen hennes må tilsi at det er fornuftig.

Prosjektleder B har ikke selv lagt frem konkrete prosjektideer til vurdering. Hun foretrekker heller å påvirke og motivere andre ved å veilede dem i forhold til det å formulere prosjektskriv. Hun har flere ganger lest gjennom, kommentert og gitt tilbakemelding til andres prosjektskriv før de ble sendt inn til vurdering og prioritering.

Som prosjektleder opplever hun å være svært involvert i rammeplanleggingen. Prosjektlederne har det hele og fulle ansvaret for både tids-, ressurs- og kostnadsestimeringer. Prosjektlederne ved BR har fått et veldig ansvarsbevisst forhold til det å gjøre både kostnadsberegninger og nyttekostnadsvurderinger.

Selve rammeplanleggingsprosessen er veldig komplisert. Hun opplever at den krever et grundig oversiktsbilde av aktivitetene i den kommende prosjektfasen, og trekker frem at man som prosjektleder er nødt til å ha et forhold til alle aktivitetene, kompetansekravene, avhengighetene, ressurstilgjengeligheten og selve prioriteringen i prosjektporteføljen for å kunne gjennomføre en fornuftig rammeplanlegging. Den største utfordringen i å treffe med rammeplanleggingen er at hvert enkelt prosjekt er unikt og derfor sjeldent direkte sammenlignbare. Det er knyttet stor usikkerhet til flere av faktorene i denne prosessen.

Hun trekker frem prosjektmodellen ved BR som en styrke i forhold til å drive rammeplanlegging. Hun ser på prosjektmodellen som en verktøykasse, som blant annet muliggjør nærmest kontinuerlig oppfølging av estimerer kontra faktisk forbruk. Eventuelle avvik følges opp og sier dermed noe om hvorvidt estimatene som gjøres er realistiske. Hun mener at flere prosjektledere ved BR burde benytte seg av de mulighetene prosjektmodellen tilbyr i forhold til oppfølging og rapportering.

Prosjektleder B nevner en erfaringsdatabase som er i ferd med å etableres ved BR. Det er et nytt innkjøpt prosjektporteføljeverktøy. Denne databasen samler relevant statistikk og kategoriserer ulike prosjekttyper slik at det blir mye lettere å finne frem til

sammenligningsgrunnlag for sammenlignbare prosjekter. Det finnes ikke en slik mulighet ved BR i dag, og hun har derfor store forventninger til dette arbeidet og eventuelle gevinster i fremtiden.

### C – systemutvikler på IT-avdelingen, prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder C forteller at han opplever at virksomhetsplanleggingen er helt avgjørende for hvorvidt et prosjekt startes eller ikke. Det er en evig kamp om å få formulert gode nok prosjektskriv til at de havner ”over streken” i denne prosessen.

Heller ikke prosjektleder C er særlig involvert i overgangen fra idé til prioritert prosjekt. Det er mange av prosjektene som er lovpålagte endringer som **må** gjennomføres og implementeres av BR. Disse prosjektideene er ikke gjenstand for prioritering og havner alltid ”over streken”.

Prosjektleder C har ikke selv initiert tanker og ideer til nye prosjekter, men forteller at han har blitt bedt om lede prosjekter som han helst ikke ville ha ledet. I disse tilfellene opplever han å ha blitt gitt falske premisser og forutsetninger forut for overtakelsen av prosjektlederrollen. Tilbud om å overta prosjektene fikk han etter at de forrige prosjektledere gikk over i andre stillinger. Han hadde nok takket nei til disse prosjektlederrollene i dag, om han var blitt gjort oppmerksom på de utfordringene, kompleksiteten og ikke minst usikkerheten som forelå. En konsekvens er at hans motivasjon til å påta seg rollen som prosjektleder i fremtiden har blitt skadelidende som en følge av disse tilfellene.

Han opplever forskjellig grad av involvering i rammeplanleggingen. Noen ganger gjøres rammeplanleggingen av et utvalg personer plassert sammen i en prosjektgruppe, uten at prosjektleder har fått noen som helst innflytelse over hvilke personressurser som har blitt utpekt. Han har forståelse for at det må være slik, all den tid det ikke finnes egne dedikerte personellressurser. Bare helt unntaksvis har han som prosjektleder fått håndplukke de ressursene han ville ha med i prosjektgruppen.

Han forteller videre at prosjektskrivene er det førende dokumentet for rammeplanleggingen. I disse prosjektskrivene er det alltid estimert noe om tid, kost og timeverk. I de fleste avdelingsinterne prosjekter er det avdelingsdirektøren som fastsetter disse rammene. Disse rammene er flytende og stort sett bare retningsgivende. Han tror årsaken til dette er at prosjekteierne, som ofte er avdelingsdirektørene, ikke legger så mye vekt eller tanke bak rammene som gis til å begynne med. Det er forskjell på lovendringsprosjekter, der måldato er

gitt, og utviklingsprosjekter. I lovendringsprosjektene er deadline absolutt, mens det er mye lettere å skyve på deadlines i utviklingsprosjektene, siden oppdragsgiveren, prosjektgruppen og brukerne ofte vil bestå av de samme personene. Han mener at slike forsinkelser og forskyvninger sjelden har noen reelle konsekvenser for noen parter.

Prosjektleder C opplever at man ved BR er for dårlig til å estimere rett ressursbruk i rammeplanleggingen. Særlig peker han på tidsestimeringen som mangelfull. Når tidsplanen først sprekker, så er det vanskelig å gjennomføre gode re-planlegginger. Personene i prosjektgruppene er ofte ikke dedikert nok, eller skjermet nok, i forhold til andre oppgaver og aktiviteter ved BR. Basisorganisasjonen og den respektive prosjektmedarbeiders linje forventer ofte at prosjektmedarbeideren er ferdig med oppgaven til først estimerte tid. Dermed blir vedkommende avsatt til andre oppgaver, selv når prosjektaktivitetene må forskyves. Dette skaper ofte en ond sirkel der man ikke får gjort seg ferdig med en aktivitet, før den neste begynner.

Han konkluderer med at BR er langt bedre på å estimere kvalitet. Særlig trekker han frem faktorene brukervennlighet, responstid og oppetid.

#### 5.4.3 Om mandat

##### A – systemkoordinator og prosjektleder på prosjekter i egen linje

Klarsignal til å starte prosjektene blir gitt når første beslutningspunkt, BP1 i BR sin prosjektmodell, besluttet av direktørmøtet. Han har startet prosjekter før BP1 ble besluttet, og begrunner dette i at prosjektressursene allerede var avsatt og ferdigbooket.

Han så det derfor som hensiktsmessig ikke å risikere at prosjektdeltakernes ellers så verdifulle tid gikk tapt ved å gå vente på et offisielt klarsignal. Direktørmøtet rakk ikke å behandle saken i tide på grunn av manglende beslutningsgrunnlag fra et departement. Det ble da stor usikkerhet knyttet til omfang. Prosjektlederen valgte da simpelthen å informere direktørmøtet at prosjektet likevel startet opp, men da i en "annen ende" med funksjonalitet som ikke var beheftet med så stor usikkerhet. Den hadde ingen direkte avhengighet til departementet. Han mener funksjonaliteten som ble implementert uansett kom registeret til gode i form av enklere og mer effektiv saksbehandling. I de aller fleste andre prosjektene som prosjektleder A har ledet, har prosessen med behandling og det å fatte vedtak i direktørmøtet om BP 1 fungert greit.

Han vil ikke definere og forholde seg til mandat i sine prosjekter. Det er et fremmed begrep i de prosjektene han har ledet, og han har selv aldri ledet et prosjekt hvor det forelå et konkret mandat. Ifølge ham er det prosjektskrivet som besluttet i BP1 som er det førende dokumentet, sammen med de ressursavtaler som inngås med de berørte linjelederne. Disse dokumentene er styrende og avklarende nok i forhold til de rammer for timeverk, kvalitet og tidsperspektiv som prosjektene må forholde seg til.

Prosjektskrivene som prosjektleder A har vært med å utforme og spilt inn for prioritering, har det aldri bli stilt spørsmål ved eller justert under behandlingen. Han opplever ofte endringer underveis, etter at BP1 er besluttet. Årsakene til at prosjektskrivet må revideres er at forutsetningene ofte endres slik at omfanget blir berørt og derfor må justeres. Tidsaspektet for prosjektene revideres ofte i henhold til justert omfang, mens ressursavtalene sjelden revideres tilsvarende. Dette fungerer greit og er uproblematisk så lenge prosjektdeltakerne likevel er dedikerte til å jobbe inn mot samme register også etter prosjektets slutt. Han erkjenner at dette nok kan by på flere utfordringer i fremtiden siden det blir mindre og mindre vanlig å dedikere personressurser 100 % til ett register.

Han konkluderer med at utformingen av prosjektskriv fungerer helt greit slik det er i dag. Han ønsker ikke å gjøre noen endringer i prosessen, siden prosjektskrivet i realiteten bare benyttes som en inngangsport for å få prosjektene prioritert og dermed kunne passere BP1 i direktørmøtet.

#### B – 100% stilling som prosjektleder, leder større prosjekter

Prosjektleder B er klar på at hun oppfatter prosjektskrivet som et mandat og at klarsignalet for å starte prosjektene gis som en beslutning om BP1 i direktørmøtet. Klarsignal til gjennomføring vurderes på nytt ved BP2, og årsakene til det er at mandatet da stort sett alltid har blitt endret mellom BP1 og BP2. Det foreligger langt flere detaljer og klargjorte spesifikasjoner ved BP2 kontra BP1, og ved BP2 er det vesentlig mindre usikkerhet. Hun opplever at det gjennomføres reestimeringer ved samtlige BP'er. Prosjektleder B konkluderer med at BP2 sånn sett er et riktigere "go/no-go"-beslutningspunkt enn BP1.

Det er prosjekteier selv som beslutter om BP2 bare skal behandles i styringsgruppen eller om det skal løftes til direktørmøtet. Hun selv har aldri opplevd at prosjekteier gjør noe annet enn å løfte det til direktørmøtet. Ved BP3 skal det foreligge en langt mer detaljert prosjekthåndbok som blant annet skal sirkuleres og gjøres kjent for hele prosjektgruppen. BP4 er valgfritt, så fremt man ikke har endret mandatet underveis. Hvis mandatet endres, er BP4 derimot obligatorisk. Prosjektmodellen kan fungere som en verktøykasse for prosjektlederne, og etter hvert som man bygger erfaring med å bruke modellen i praksis vil den virke mindre avskrekkende enn hva førsteinntrykket tilsier.

Prosjektleder B mener et godt formulert mandat skal beskrive leveransen så godt som mulig, og det må følge SMART-kriteriene. SMART-kriteriene er: spesifikk, målbar, akseptert, realistisk, tidssatt. Hun er også helt klar på at mandatet bør definere effektmål og prosjektmål.

Hun har ledet prosjekter hvor det ikke forelå noe tydelig mandat, men dette var ikke et BR-spesifikt prosjekt. Hun mener at prosjektene ved BR alltid er forankret i et tydelig mandat.

At mandater endres underveis, etter hvert som forutsetningene endrer seg, er en helt naturlig del av prosjektstyring og -ledelse. Selve mandatet endres aldri av prosjektgruppen alene. Det er styringsgruppen som alltid involveres og beslutter en eventuell endring. Prosessen er at prosjektlederen i samråd med prosjektgruppen spesifiserer ønsket endringer i mandatet, og formidler det til prosjekteier. Prosjekteieren vurderer så innspillet og tar det med seg til styringsgruppen for behandling der. Hun ser det som en absolutt fordel at mandater kan endres underveis.

Hun ser flere forbedringspotensialer i måten mandatutforminger gjøres ved BR. Spesielt trekker hun frem flere ledelsesutfordringer. Hun mener at lederne på tvers av avdelinger og seksjoner i langt større grad må være enig i hva som er rett vei å gå. Direktørmøtet og lederne ellers må se i samme retning, eller i alle fall dra i samme retning når beslutningen er tatt. Hun mener videre at lederne må være tydeligere på hva som er de strategiske målene ved BR, og at de snarest må få bukt med den beslutningsvegringen som hun har observert. Hun mener at ledelsens beslutningsvegring i flere prosjekter har skapt grobunn til konflikter i prosjektgruppene og at man mangler klare retningslinjer når konflikter først oppstår. Hun viser til SMART-kriterienes a; aksept, og konkluderer med at det er helt meningsløst å gå i gang med et prosjekt som ikke engang er forankret i ledelsen.

#### C – systemutvikler på IT-avdelingen, prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder C erfarer at det er forskjellige måter å gi klarsignal til å starte prosjekter. Han viser til at han som prosjektleder har opplevd å bli kalt inn til "kick-off" som eneste signal på at prosjektet har fått "grønt lys". Det er vanligere å bli gitt et forhåndsvarsel, oftest har han blitt spurt om å være prosjektleder en tid i forveien og dermed kunnet tolke det dit hen at prosjektet var nært forestående oppstart. Selve "go/no-go" for prosjektene skjer ved BPI, behandlet i direktørmøtet.

Et godt formulert mandat mener han bør inneholde klare, målbare målsetninger. Tydelige avgrensninger eksisterer ikke fra begynnelsen av, men det faller inn som en naturlig prosess i



etterkant av mandatutforming. Prosessen med å utforme og avdekke avgrensningene gjennomføres av prosjektgruppen gjennom dialog med prosjekteier. Han har ledet flere prosjekter der det ikke forelå noe tydelig mandat, og mener at det er helt vanlig i startfasen av prosjektene at det er litt ”ulne” mandatutforminger. Mandatutformingene går seg til etter hvert som prosjektgruppens arbeid og dialogen med prosjekteier skrider frem.

Mandatene må naturlig endres som en del av dialogen med prosjekteieren. Forutsetningene og prioriteringer endres underveis og er de mest vanlige årsakene til at mandatene må revideres. Selve revideringen skjer i samråd og dialog med styringsgruppen.

Prosjektleder C er klar på at han syns mandatutformingsprosessen stort sett fungerer greit, men at han gjerne kunne ønsket seg mer aktive styringsgrupper. Han konkluderer med at han som prosjektleder altfor ofte opplever å måtte tvinge frem beslutninger i styringsgruppene.

#### *5.4.4 Om estimerer*

##### A – systemkoordinator og prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder A opplever at han har vært svært involvert i estimeringsarbeidet som er gjennomført i prosjektene han har ledet. Siden det bare helt unntaksvis forekommer direkte kostnader i prosjektene han leder, forteller han at han bruker svært liten tid til denne estimeringen. For de fleste av prosjektene hans foreligger det ofte en absolutt deadline i form av nye forskrifters ikrafttredelsesdatoer og lignende. Han mener at den eneste reelle estimeringen som er nødvendig gjelder mengden timeverk som er nødvendig for å oppnå tilfredsstillende kvalitet på løsningen. Selve estimeringen gjøres bare en gang, i prosjektskrivet, og prosjektlederen sier han forsøker å involvere de tiltenkte prosjektdeltakerne med best domenekunnskap om problemområdet, for å sikre best mulig kvalitet på estimatene.

Selv om domeneeksperter involveres i estimeringsarbeidet, holder estimatene sjelden mål. Han viser til at estimeringen bare gjøres en gang, og veldig tidlig i prosjektstadiet, der den eneste hensikt er å få prioritert prosjektet og formet det med et BP1-vedtak i direktørmøtet.

Prosjektleder A har ikke opplevd det som et problem at estimatene ikke holder mål. Han forteller at avvikene mellom estimert forbruk og faktisk forbruk først synliggjøres i sluttrapporten. Han har aldri opplevd å bli fulgt opp underveis i prosjektarbeidet, og heller aldri fått noen spørsmål i etterkant av at sluttrapporter med store avvik er levert. Han opplever at så lenge ingen betaler for overforbruket, har forsinkelser og overskridelser så å si ingen

konsekvenser. Det verste som kan skje er, ifølge ham, at registeret som prosjektet er tilknyttet selv må ta konsekvensene. Det blir i form av flere endringsønsker etter produksjonssetting og i daglig drift. Som prosjektleder har han ofte fått en dårlig personlig selvfølelse når estimatene har vist seg å være skivebom. Han konkluderer med at så lenge ressurspersonene i prosjektene fortsetter å være like dedikerte i forhold til andre oppgaver ved BR som i dag, så er det unødvendig å legge ned arbeid i å forbedre estimatene siden estimatbom likevel ikke medfører noen særlige konsekvenser.

#### B – 100 % stilling som prosjektleder, leder større prosjekter

Prosjektleder B opplever at estimeringer gjøres fortløpende i ulike deler av prosjektene. Hun viser til at det gjøres en grovestimering av antatt tid og ressursbruk i form av ukeverk og antatt kostnad som danner grunnlaget for beslutningen om BP1. Etter BP1 er man nødt å dykke djupere ned i materien og spesifisere ulike alternative løsninger. Hun forteller at det vanligvis må spesifiseres og estimeres minst 4 alternative løsninger, og at det er et absolutt krav om at disse løsningsalternativene også analyseres ut fra nyttekostnad eller bare kostnad.

Hun er helt tydelig på at det ideelle for kvaliteten på estimeringen er at hele prosjektgruppen involveres i arbeidet og estimerer samlet. Hun har erfart at det er en kritisk suksessfaktor at hele prosjektgruppen deltar, da hun mener å ha observert at dette gir økt eierskap og motivasjon. Hun som prosjektleder har sjelden dybdekunnskap og innsikt nok til å estimere alene.

Det endelige ansvaret for estimatene mener hun det er prosjektlederen som har. Det er prosjektlederens ansvar å sette opp de ulike alternativene og være en pådriver i estimeringsprosessen. Hun viser til at tid, kost og kvalitet henger tett sammen, og at disse faktorene ofte er de eneste styringsparameterne man har å styre etter.

Prosjektleder B opplever at avvikene mellom estimatene og det faktiske forbruket endrer karakter mellom beslutningspunktene (BP'ene) i prosjektmodellen til BR. Grovestimatene som utarbeides ved BP1 avviker ofte fra forbruket, men at dette avviket sjeldent er stort. Ved BP2 treffer estimatene jamt over svært godt med forbruket. Dette mener hun har en klar sammenheng med økt detaljeringsgrad og dertil mindre usikkerhet. Hun har også erfart at dersom man i estimeringsarbeidet bommer på kompetansen man tror man trenger til gjennomføringen, så vil dette ofte føre til at estimatene skjærer seg grovt. Hun trekker også

frem to teknikker som hun mener gir mer riktige estimater; multiplisere utgangsestimatene med 3 helt bevisst, og å gjennomføre planning poker uansett om scrum benyttes eller ikke.

I tillegg til planning poker og multiplikasjon med 3, kan prosjektleder bli flinkere til å sette av nok tid til å liste opp oppgaver og kartlegge så mange eventualiteter som mulig. Det er essensielt at prosjektleder legger ned nok arbeid i denne prosessen og gjerne går noen runder ekstra. Hun konkluderer med at økt detaljerings- og kartleggingsnivå, sammen med hyppige reestimeringer gir bedre estimater.

### C – systemutvikler på IT-avdelingen, prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder C opplever at han sjelden har behov for å estimere tid i sine prosjekter. Han viser til organisasjonskulturen ved BR og at prosjektleder og linjeleder aldri ser seg blinde på ressursavtalene som blir inngått. Han opplever disse som veivisende i beste fall, og sier at prosjektene han har vært involvert i stort sett står fritt til å bruke den tiden de anser som nødvendig for å oppnå ønsket kvalitetsnivå på leveransen.

Han forteller han har en oppfatning av at BR ofte treffer best på kostnadsestimeringer, som innkjøp, lisenser og leveranser. Ifølge ham, ligger den største utfordringen i estimeringsarbeidet på den merkantile siden. Når det blir snakk om kjøp av konsulent tjenester og kvalitetssikring av anbudsprosesser, så er BR litt for naiv og blåøyd. Han peker på at motparten i slike situasjoner ofte stiller med garvede forhandlingsressurser, noe som flere ganger har ført til at BR har inngått det han kaller “dårlige avtaler for seg selv”.

Som prosjektleder forteller han at han stort sett først blir involvert i estimeringsarbeidet når ting ikke blir levert i tide, til avtalt tid. Når prosjektene blir forsinket, er det han som prosjektleder som er ansvarlig og mest involvert i å gjennomføre reestimeringer sammen med nøkkelressurser i prosjektgruppen. I prosjektene han har ledet er det i all hovedsak prosjekteier som har vært ansvarlig for å gjennomføre utgangsestimatene.

Prosjektleder C erfarer at estimatene svært sjelden stemmer med virkeligheten og trekker frem to ting som han mener er de viktigste årsakene til dette. Det ene er at kompleksiteten viser seg å være mye større enn det som først blir antatt, når utgangsestimatene settes. Den andre er at BR internt har for dårlig oversikt over konsekvensene som relativt små endringer medfører. Han viser til egne erfaringer og observasjoner der antatt små, uskyldige endringer ofte har medført flere nødvendige endringer andre steder. Han mener BR mangler personressurser som får fokusere på helhetsblikk og breddesyn i typiske arkitektroller. Prosjektlederen nevner

også at estimeringsarbeidet blir mye verre og kompliseres eksponentielt med en gang eksterne parter involveres.

For å forbedre estimeringsarbeidet, konkluderer han med at prosjektlederene ved BR er nødt å bli flinkere til å utveksle erfaringer. Han viser til at det per i dag er umulig for han som prosjektleder å finne en systematisert oversikt over planlagt forbruk kontra faktisk forbruk, og årsaker til hvorfor avviket oppstod med tilhørende beskrivelser av eventuelle tiltak som ble iverksatt.

#### *5.4.5 Om mål, prosessen med målformulering og bruk av målbare mål* A – systemkoordinator og prosjektleder på prosjekter i egen linje

A hadde god forståelse for hva både et effektmål og et prosjektmål er uten å definere effektmål. Han sa at typiske effektmål er å redusere saksbehandlingstid og å forbedre brukervennlighet. Målene skal være mest mulig konkrete og målbare i ettertid. Prosjektmål er tid, kroner, timeverk. Prosjektet avsluttes ved overlevering til basisorganisasjon ved produksjonssetting. Mål med opplæring og det som skjer i linjen etter produksjonssetting holdes vanligvis utenfor prosjektet.

Han bruker helt overordnet strategiplanen til å definere mål. Effektmål og prosjektmål settes opp så tidlig i prosessen at de tiltenkte prosjektdeltakerne er de eneste som involveres. IT-avdelingen er med på å estimere tidsforbruk da det er disse ressursene som er vesentlige i prosjektet. Effektmål settes av prosjektlederen, ut fra antakelser og uten grundige undersøkelser ("gjetting").

Prosjektleder er helt sentral i målformuleringene. Han utarbeider effektmålene og koordinerer prosjektmålene.

A har ikke opplevd at det har vært viktig å sette konkrete og målbare mål. Han har aldri blitt konfrontert med oppsatte mål i ettertid. Det er ikke fokus på målarbeidet. Han mener at det likevel blir en økt effektivitet, men det har aldri vært spørsmål om eller målinger på dette. Et eksempel på at prosjekter har gitt effekter er at de på avdelingen har redusert behandlingstiden. Det vises tydelig på at antall innleide vikarer i høysesongen er redusert.

Han synes at det fungerer heilt greit at effektmålene ikke er konkrete. Det er unødvendig å bruke masse tid på noe som ikke etterprøves.

Han føler ingen utfordringer med å lage målene så lenge det er basert på kvalifisert gjetting. Han har ikke brukt målhierarkier, og har ingen mening om forbedringer av målformuleringsprosessen.

#### B – 100 % stilling som prosjektleder, leder for større prosjekter

B har en klar forståelse av effektmål og prosjektmål. Effektmål spesifiseres i forhold til alternativene. Det gjøres en samfunnsøkonomisk analyse hvor kvantitative effektmål måles i kroner og ører, og kvalitative mål graderes. Effektmålene legger forutsetningene for prosjektmålene. Prosjektleder og prosjektgruppen er involvert i begge arbeidene. Aktivitetslisten brukes aktivt.

I lovendringsprosjekter er effektmålene gitt. Leveransen er gitt, og disse prosjektene blir kalt MÅ-prosjekt. Men alternative løsninger må utredes og analyseres. Prosjektmålene blir forskjellige ut fra hvilket alternativ som velges.

B er veldig involvert i utforming av målene. At det er konkrete og målbare mål er absolutt nødvendig, der det er mulig. Noe kommer an på type prosjekt. Prosjekter med organisasjonsutvikling fokuserer gjerne på mål som vanskelig er målbare. Innføring av ITIL er et eksempel.

Det finnes metoder for å måle kvalitet, og vi må ikke undervurdere betydningen av kvalitative mål.

Utfordringene med å utarbeide gode mål er å forstå omfanget. Det er lettere å lage effektmål enn prosjektmål. Man vet ofte ikke hva man skal lage, men man skal oppfylle effektmålene. Da er det usikkerhet til hvordan disse oppnås (hva løsningen innebærer).

Hun mener det er vanskelig å finne optimum mellom ”brukere”, ”BR” og ”rammebetingelser”. Hun har ingen erfaring med målhierarki, men har brukt behovshierarki.

Forbedringsmuligheter i målformuleringsprosessen: Ledelsen og styringsgruppe m/prosjekteier kan med fordel involveres mer. Prosjektgruppen er bra involvert.

#### C – systemutvikler på IT-avdeling, prosjektleder på prosjekter i linjen

På spørsmål om å definere effektmål og prosjektmål, svarer han at han ikke er opptatt av om det er den eller den type mål. Det spiller ikke noen rolle hvilke type mål et aktuelt mål er – så

lenge de oppnås. Han skiller heller mellom målbare/kvantifiserbare mål (reduisert responstid, opptid på 99,8%) og ikke målbare mål så som brukertilfredshet.

Som prosjektleder gjør han grundig research før målene blir satt, og grundige undersøkelser i etterkant for å måle resultatene. Deskriptive mål blir målt ved observasjon.

I målformuleringsfasen bruker han mye tid i forstudiefasen for å få disse vedtatt i styringsgruppen. Han erfarer at målformuleringer krever en del dypdykking i materien. Det er for å redusere usikkerheten. Avklaring i styringsgruppen er viktig. Han legger vekt på at deltakerne ikke skal „sitte“ i styringsgruppen, men „jobbe“ i styringsgruppen. Som regel er det prosjektgruppa som arbeider med målformuleringene i en forstudiefase, men det er styringsgruppen som vedtar.

Han mener det er essensielt å ha konkrete, målbare mål. Ellers er det umulig å vite om man har lyktes eller ikke. Opplevelsen av hva som er suksess eller ikke vil være forskjellig fra interessant til interessant, men for prosjektets egen del er det essensielt å ha mål å forholde seg til.

Den største utfordringen med å lage gode mål er å få de kvantifiserbare nok, ikke alle prosjekttyper leverer løsninger som er lett målbare.

Han har ingen erfaring med målhierarki.

Hans forslag til forbedringer i målformuleringsprosessen:

<p>Det er mye å tjene på det med gevinster etter at et system er satt i produksjon eller overlevert. I prosjektene legger man ofte til rette for gevinster som kunne tas ut i etterkant av prosjektene. Det har vist seg at disse ikke blir realisert. Et eksempel er at det er muligheter i systemene for å få en bedre og mindre tidkrevende måte å håndtere returpost på, eller å redusere returposten. Eksempelvis tar håndtering av returpost for et register ca 2 årsverk. I tiden etter 2003 kunne det vært spart 16 årsverk. Det vil si at 8 millioner kroner er bortkastet. BR tar seg ikke tid til å realisere gevinster som prosjektene legger til rette for.</p>
--

Han mener at målene henger sammen med mandatutformingen. Han konkluderer med at man må være mer bevisst på å peke på gevinstrealiseringspotensialer som er naturlig å følge opp i etterkant av prosjektene.

#### *5.4.6 Om prosjektgjennomføringen (metodikk, organisering, oppfølging og kontroll)* A – systemkoordinator og prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder A har erfaring med både scrum og tradisjonell fossefall. Begge metoder fungerer heilt utmerket. Hvis han skulle velge ville han ha foretrukket scrum på grunn av at

han liker prinsippene. Det er spesielt det med fortløpende evalueringer og tilbakemeldinger. Det gjør at det er mulig å endre kurs fortløpende.

I fossefall er det verre å gjøre endringer da tilbakemeldingene kommer først til slutt. Å bruke andre prinsipper ved BR er vanskelig å gjennomføre i praksis. Det er ikke mulig å sette av en medarbeider i linjen til å arbeide 100 % i et prosjekt. Det ville kreve duplisering av kompetanse.

Bruk av metoden scrum slik det gjennomføres ved BR fungerer helt fint. Han opplever at IT-ansatte involverer seg mer i scrum enn fossefall. De er med på å definere løsningen tidligere i prosjektet og man unngår fallgruver. På den annen side er det enkelte ting som føles unødvendig. Det er de daglige scrum-møtene. Det føles som et ork og er ikke alltid så mye matnyttig. På grunn av at prosjektressursene ikke er satt av 100 % kan det være noen som har arbeidet med andre oppgaver en dag eller periode, og da er det ikke noe å melde tilbake i det daglige møtet. Det kan bli "ikke gjort noe siden sist" flere dager på rad.

Tilhengere av smidige rammeverk som for eksempel scrum hevder at disse metodikkene er med på å redusere usikkerhet i prosjektarbeid. A er enig i at kursen lettere justeres, og at det er mer kontinuerlig tilbakemelding og oppfølging. Det reduserer usikkerheten.

BR har sin egen prosjektmodell som prosjektene skal følge. Prosjektleder A følger ikke prosjektmodellen slavisk. Modellen krever alt for mye papirarbeid, og da spesielt til rapportering. Det brukes for mye tid til rapportering i dag. Det er blant annet 3 ulike dokumenter ved hvert beslutningspunkt, prosjektskriv som skal oppdateres, og i tillegg er det månedlig rapportering til ledelsen gjennom verktøyet corporater. Han har gjort minst mulig rapportering på de prosjektene han har ledet. Prosjektene har ikke hatt noen styringsgruppe å forholde seg til. Det har vært seksjonsleder eller avdelingsdirektør, og mye av rapporteringen har da vært mer uformell. Han synes det er greit med den uformelle rapporteringen for da kan han få tilbakemelding med en gang.

Han er usikker på nytten av all skriftlig rapportering. Han stiller spørsmål om all skriftlig dokumentasjon blir lest i etterkant. Han opplever at sluttrapporter og sluttevalueringer ikke leses eller brukes. De utarbeides ikke fordi de er nyttige, men fordi prosjektmodellen dikterer det. Han har hoppet over de pålagte rapporteringene flere ganger og det har ikke blitt stilt spørsmål om det i etterkant. Rapporteringene ved beslutningspunkt 1 og 7 er "hellige" og blir utarbeidet. Rapportering til ledelsen via corporater blir også utført.

Mange vil hevde at mange samtidige arbeidsoppgaver fører til mindre fokus og dermed lavere produktivitet i prosjektarbeidet. Prosjektleder A er enig i påstanden. Matriseorganiseringen ved BR gjør at prosjektgjennomføring ikke er optimal på effektivitet. Det hadde vært mer effektivt bare å jobbe i prosjekter, iallfall over en tid. Det vil ikke være så tungtveiende om man mister litt oversikt i underveis. Det hadde vært mer effektivt, men det er usannsynlig at det kan realiseres på grunn av at prosjektene er så små. Hvis man hadde kunnet arbeide bare med prosjektet, hadde de fleste prosjektene i så fall vært unnagjort på 1-2 måneder. Det som er flaskehalsen for rask gjennomføring av et prosjekt er vanligvis testressurser fra eget register. Målene om lav saksbehandlingstid gjør at testerne kommer i skvis mellom driftsoppgaver og testing. Han mener at det blir testet for lite.

Prosjektleder A opplever at oppfølgingsrutinene fungerer best når de gjennomføres uformelt. Det er de uformelle statusoppdateringer til egen leder i seksjonsmøter, på gangen og lignende som fungerer best. Han liker ikke oppfølging og rapportering som bare er en formalitet. Det må være mening med det. Det som følges opp er framdrift i prosjektet og kvalitet. De månedlige oppfølgingene som rapporteres i corporater ender opp i grønn, gul eller rød lyssetting.

Prosjektleder A har ikke opplevd å måtte iverksette store tiltak for å komme på rett vei igjen. Det eneste er at et prosjekt ble stoppet før det var kommet i gang. Det var på grunn av manglende spesifikasjoner. Overordnet departementet hadde kommet med en bestilling, men så hadde de avbestilt.

Ellers har det ikke vært nødvendig med vesentlige tiltak. Selv når estimatene har sprukket, har de fortsatt prosjektet. Prosjektmedlemmene, både IT-ressursene og saksbehandlere, er tilgjengelige og ofte tilknyttet registeret likevel, så timene hentes bare fra daglig drift-pool. Han har ikke hatt overskridelser på kostnader i forbindelse med innkjøp. Det har vært andre avdelinger som har tatt kostnadene i forbindelse med innkjøp. Avvik oppleves som uproblematisk.

De mest vanlige avvikene er at tidsplan ikke holder for prosjekter som ikke har en absolutt deadline. Årsaken er ofte prioriteringsproblemer mellom drift og prosjekt. Som nevnt tidligere er testing en flaskehals. Han ser ingen umiddelbar løsning for håndtering av dette problemet så lenge de må ta løpende driftsoppgaver under prosjektgjennomføringen.



Det som er det beste og mest fremmende for gjennomføringen av prosjekter ved BR er motiverte prosjektdeltakere. Det er kanskje det viktigste. En god dialog med ledere og ressurspersoner er også viktig. Han har hatt lite fravær i de prosjektene han har ledet og det har vært bra for framdriften. Selv synes han det er fint å arbeide i prosjekter fordi han treffer andre personer på tvers av avdelinger og seksjoner. Det skaper et kontaktnettverk som er bra for det sosiale og skaper et godt arbeidsmiljø ved hele virksomheten. Han får arbeide sammen med dyktige folk, og det blir artig å jobbe!

Det som hemmer gjennomføringen av prosjekter er ofte ressursmangel. Mange ganger kommer de ikke i gang med prosjekter fordi det er ressursmangler. Og så er det som sagt mangel på testressurser. Det oppstår også problemer når folk slutter underveis i prosjektet. Det blir vanskelig å finne noen som kan sette seg inn i det som allerede er gjort. En annen hemmende faktor er at det kan være for dårlig kravspesifikasjoner. Det skaper utfordringer for gjennomføringene, da det er stor usikkerhet i starten.

#### B – 100% stilling som prosjektleder, leder større prosjekter

Prosjektleder B har ikke gjennomført prosjekter med scrum. Utfordringer med å bruke scrum på BR er at ressurser blir avsatt med så liten prosent på grunn av linjearbeid. Det er i tillegg dårlig samlokalisering og for lite verktøystøtte.

Hun har inntrykk av og en følelse av at scrum reduserer usikkerhet i prosjektarbeidet. Tidlig i fasen kan dog kostnadsestimering og tidsestimering være mer usikkert for *hele* leveransen. Nært forestående sprinter er derimot heftet med mindre usikkerhet. Estimater i forhold til hele leveransen er derimot mer usikker.

BR har sin egen prosjektmodell som prosjektene skal følge. På spørsmål om hvordan hun vil vurdere denne i forhold til effektiv prosjektgjennomføring, svarer hun at prosjektmodellen er en nyttig *verktøykasse*. Den synliggjør viktige faser for prosjektdeltakerne. Hun mener det er en viktig suksessfaktor som skaper en felles plattform og muliggjør overførbar kompetanse mellom prosjekter. Det blir umulig å overføre kunnskap mellom prosjekter om alle gjennomføres forskjellig.

Hennes erfaring er at linjeledere ved BR oppfører seg forskjellig. Noen gir gode, konstruktive tilbakemeldinger på spørsmål om ressurstilgang, mens andre overser forespørslene. Prosjektleder har absolutt mest sansen for ledere som diskuterer med aktuell prosjektressurs før ressursavtalen inngås. Da unngår prosjektdeltakeren å komme i en unødvendig skvis. Hun

fremhever IT-avdelingen som den beste til å behandle ressursforespørsler. Lederlaget på IT sitter samlet og planlegger ressurser til de forskjellige prosjektene, og de gir gode tilbakemeldinger gjennom denne prosessen. Flere avdelinger trenger en linjeleder som kan estimere ressurser.

Oppfølgingen i prosjektene har mange aspekter. Hun følger opp i forhold til timeregistreringssystemet, exie, og verktøyet for balansert målstyring, corporater. Denne oppfølgingen er opp mot ressursestimater. Så er det oppfølgingen av hver prosjektdeltaker individuelt. Det er menneskene som er det viktige i det store bildet, ikke prosjektene.

Det hender at det må iverksettes tiltak for å komme på rett vei igjen. Dårlig prosjektledelse er den vanligste årsak til avvik. Løsningen er å være tidlig ute, å ta ting tidlig! Aktivitetsliste og fremdriftsplan brukes flittig! Hun erkjenner at det er prosjektleders ansvar å ta grep, og at prosjektgruppen sjelden gjør dette selv.

Det er folkene som blir avgitt til prosjektene som er fremmede for gjennomføringen av prosjektene ved BR. De er kjempedyktige. Linjen leverer sine beste ressurser! I tillegg legger hun vekt på at et nært forhold til prosjekteier, styringsgruppe og ledelse er viktig suksessfaktor ved BR. Alle blir hørt, og ledere på alle nivåer er lett tilgjengelige. Organisasjonskulturen er bra. Folk er vant til å jobbe i prosjekter!

Hvis hun skal nevne aspekter som er hemmende for prosjektgjennomføringen, vil hun ta fram at det kan være hemmende med en ledelse som lider av beslutningsvegring! Og det som blir synliggjort for styringsgruppen kommer ikke nødvendigvis fram for øverste ledelse (direktørmøtet). Det må lages arenaer som synliggjør utfordringer i prosjektarbeid generelt, en arena for styringsgruppe og direktørmøte. De må få eierskap til målformuleringer!

### C – systemutvikler på IT-avdelingen, prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder C jobber med både scrum og fossefall. Foreløpig mest med fossefall. BR vedtok at scrum skulle benyttes som prosjektgjennomføringsmetode allerede i 2008 – 2009. Det er en begrenset erfaringsbase siden den tid.

Tilhengere av smidige rammeverk som for eksempel scrum hevder at disse metodikkene er med på å redusere usikkerhet i prosjektarbeid. Prosjektleder C er enig i denne påstanden? Metoden har en veldig releaseorientert tankegang, og dette minsker usikkerheten ved hver release (mindre omfang, etc.)

BR har sin egen prosjektmodell som prosjektene skal følge. Vi har spurt hvordan han vurderer modellen i forhold til å få en effektiv prosjektgjennomføring. Han vil gjerne se det prosjektet som har fulgt prosjektmodellen slavisk med alle artefaktene den krever. Gjennomføringsfasen i prosjektmodellen tar ikke høyde for iterativ utvikling. Alt leveres i en klump. Modellen er ikke lagt opp for metoden scrum.

Det som er mest hemmende ved matriseorganiseringen ved BR er at for mange arbeidsoppgaver samtidig fører til at det blir for lite fokus på prosjektet. Det bidrar til at estimatene sprekker. Han tror det er for lett for medarbeiderne (avsatte ressurser) å vurdere hva de vil jobbe med. Folk flest vil gjerne jobbe med det de opplever som ”artig” – selv om dette ikke er det som strengt tatt skulle vært prioritert. De skyver jobb nr 1 foran seg. Den enkelte ansatte har for frie tøyler og kan påvirker sin arbeidsdag for mye.

Han mener det er lite oppfølging fra lederne. De er lite bevisst på hva deres underordnede jobber med; stort sett stoler de blindt på sine ansatte. Dette fører til at prosjektgjennomføringen blir lite effektiv.

Oppfølging i prosjektene er i hans avdeling to ukentlige møter, et for teamlederne og et for hele prosjektgruppen. Det er åpent for flere møter ved behov. De har rapportering i verktøy for testing; RQM. Rapportering til styringsgruppen gjøres i verktøyet corporater. Det rapporteres på fremdrift med grønt, gult og rødt fjes. Han savner pushing fra styringsgruppen i forhold til at de bør følge opp prosjektet mer på eget initiativ. Han føler at styringsgruppen må tvinges til å ta stilling til ting. Beslutningsvegning og for lite fokus på faktisk å JOBBE i styringsgruppen kontra det å SITTE i styringsgruppa.

Rapportpunkter med rød tilstand skal behandles i direktørmøtet. Han har inntrykk av at denne prosessen fungerer godt, selv om det er tungvint å skulle flagge ting som rødt for at det skal bli tatt hånd om.

De mest vanlige årsakene til avvik er at det ikke blir levert ting av rett kvalitet til rett tid. Det kommer av ressursmangel. Det burde vært mer skjerming av prosjektressursene. Å kunne fått 100 % ressurs hadde vært en drøm. For å få 100 % ressurs må kompetansen dupliseres fordi drift går foran utvikling. Det er et strategisk valg.

Tiltak for å få prosjekter på rett vei igjen er å ha møter med blant annet styringsgruppen.

På spørsmål om hvilke aspekter han opplever som fremmede for gjennomføringen av prosjekter ved BR får vi til svar at det er tettheten eller symbiosen mellom fagfolk internt på huset. Det er god kompetanse på jus i eget hus, det er et godt fagmiljø på IT og ikke minst at det er mange flinke saksbehandlere. Han mener at dette er en kritisk suksessfaktor for BR. Egen kompetanse på det vi skal utvikle bidrar til høy kvalitet på løsningene.

Det som hemmer effektiviteten i prosjektgjennomføringen er at det jobbes for oppstykket. Sannsynligvis fordi man må, men også fordi man får legge opp arbeidsdagen i for stor grad selv. Det burde ha vært en mer styrt arbeidsdag. Når man blir pålagt flere oppgaver er det fordi man har gjort mye bra arbeid tidligere og dermed blir en ettertraktet ressurs. Det fører til at man blir en potensiell flaskehals.

#### *5.4.7 Om prosjektavslutning og evaluering*

##### A – systemkoordinator og prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder A mener at sluttrapporten er det ingen som bryr seg om. Han har lest andres sluttrapper. Det har vært i forbindelse med at han skulle kvalitetssikre sluttrapper fra andre prosjektledere. Han mener at sluttrapportene ikke brukes i det hele tatt, og han ser ingen gevinst i å lese dem. For at sluttrapporten skulle vært til nytte, burde den vært mer detaljerte. Den burde påpeke problemene og løsningene i stedet for bare å følge malen i prosjektmodellen slavisk. Det som står i sluttrapporten er ikke riktige eller relevante ting for andre prosjekter. Problemene som rapporteres er ikke overførbare til andre prosjekter.

For å kunne lære av tidligere prosjektgjennomføringer må det bli en kategorisering av prosjektene. Da kan det bli lettere å finne frem til relevant informasjon. Han kjenner ikke særlig behov for erfaringsutveksling med andre prosjektledere. Utfordringene i de forskjellige avdelingene er for spesifikke til at det kan gi gode input i egen avdeling.

Det er lettere med erfaringsutveksling for de prosjektene som gjennomføres på grunn av lovendringer og pålegg fra departementet.

På spørsmål om hvordan han vil klassifisere hvorvidt et prosjekt lykkes eller ikke, svarer han at det viktigste er kvalitet og brukertilfredshet. De andre parameterne så som varighet, timeforbruk og kostnad kommer i annen rekke. De er uinteressante i det store og det hele. Målet med prosjektet er i de fleste tilfeller en bedre løsning, og da vil løsningens kvalitet være avgjørende om prosjektet har lyktes.

Vi spør om det er viktig å kunne evaluere prosjekter i forhold til mål. Han sier at ut over sluttrapporten gjøres det ingen evaluering. Han får ingen formelle evalueringer fra prosjekteier, avdelingsdirektør eller seksjonsledere. Det er bare uformelle tilbakemeldinger som forekommer. Kvaliteten belyses under testingen og i denne fasen involveres ofte prosjekteier. Når kvaliteten er god nok, er evalueringene på en måte ferdig. Han er usikker på om sluttrapport leses, eller om den bare blir arkivet. Han mener selv at det er de fortløpende uformelle avklaringene med seksjonsleder som er viktig.

Han mener at når man har kommet i mål (har levert), så er det ikke veldig viktig å etterprøve målene. Det mulig å sjekke målene i etterkant, men det har aldri blitt gjort. Han føler at det er uviktig, og at det trolig ikke er noe å hente i å måle. Det er likevel viktig å sette mål for egen motivasjon. Det er greit å skrive sluttrapporten, men nytten oppleves fraværende.

### Generelt

Prosjektleder A er veldig opptatt av at prosjektmodellen burde vært enklere for de små prosjektene. Dagens modell krever for mye dokumentasjon. Det er kun er det relevante som burde utarbeides. Det bør kanskje være flere prosjektmodeller, og at de er tilpasset prosjekttypen. Det som blir definert som miniprojekter ved BR krever nesten ingen dokumentasjon. Han kunne tenke seg at det bare ble skrevet rapporter ved BP1 og BP7. Det er det som han i de fleste prosjektene har praktisert.

Det bør være en prosjektsekretær hvis modellen skal benyttes fullt ut. Da kunne denne sekretæren gjøre rapporteringsarbeidet. Rapporteringen burde vært differensiert i forhold til alvorlighet. Det vil si at alvorlige mangler/avvik bør følges opp og rapporteres, men når alt er OK er det unødvendig å skrive så mye dokumentasjon.

### B – 100% stilling som prosjektleder, leder større prosjekter

Prosjektleder B mener det er Alfa og Omega å levere en sluttrapport for prosjektet. Det må gjøres for å kunne dokumentere prosjektleveransen. Den skal gi svar på hva man har lært av prosjektgjennomføringen.

Hun har lest andre prosjekters sluttrapporter, men det er ikke alle prosjektledere som skriver sluttrapport. Det er ikke alltid hun har funnet sluttrapport i den basen som finnes. Hun ser avslutningsrapporten som et gledelig punktum og det skal være en sluttseremoni av prosjektet. Hun gleder seg alltid til denne sluttseremonien.

Når hun leser andres rapporter kan det pirre interessen. Hun tar da muntlig kontakt med prosjektlederen for mer interessant samtale/dialog.

For å lære av tidligere prosjektgjennomføringer bør det lages en logg for tidligere prosjektgjennomføringer. For å hente ut relevant informasjon må det være en kategorisert statistikk for tilsvarende prosjekter. Vi mangler statistikk i dag. Det bør være en tagging mot målsetting. I det nye prosjektporteføljeverktøyet Clarity vil det komme muligheter for loggføring.

På spørsmål om hva hun mener er det viktigste for at et prosjekt lykkes eller ikke, svarer hun at hun strever med pengene. Hun har prosjekter med en budsjetttramme på opp til 30 millioner. Hennes personlig mål er at prosjektet skal være i økonomisk balanse. Det er viktig at prosjektet holder sine økonomiske rammer. Kvalitet på leveransen er en god nummer 2. Det henger i hop med brukertilfredshet. Tidsestimatene er ikke veldig vesentlig.

Hun er veldig usikker på reelle konsekvenser ved overskridelser. Erfarer at det ikke er så mange som bryr seg.

Hun mener det er veldig viktig å evaluere prosjektene i forhold til målene. Sluttevalueringen kan gjøres på flere måter. Prosjektmodellens BP7 er en ting. Hun har muligheter for å bruke QuestBack etter et prosjekt. Det ville ha vært det ideelle for henne. Det er en del arbeid med å sette opp spørsmålene så hun ønsker at det var en standardisert spørreundersøkelse. Den kunne bli sendt til samtlige prosjektdeltakere etter prosjektslutt. Det synliggjør hva folk er fornøgd med og hva folk er misfornøgd med. Det er viktig med tanke på forbedring og utvikling!

### Generelt

På spørsmålet om hva som kan gjøre hverdagen enklere for prosjektlederne svarer hun at det ville være en stor forbedring om alle ressurser til prosjekter ble avgitt i 80 % stilling. I dag blir ressursene avgitt med for liten prosent.

### C – systemutvikler på IT-avdelingen, prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder C erfarer at det er en tung sak å skrive sluttrapporter. Den skrives ikke fortløpende, og det blir derfor et tungt arbeid å kikke tilbake og prøve huske alt.

Han har studert andres sluttrapporter, men tror generelt at de ikke blir lest så ofte. Han har en klar oppfatning av at læringseffekten er fraværende.

Å stole blindt på sluttrapporter er farlig. Den savner mulighet til å fange opp problemer og utfordringer underveis, og løsningene som ble gjort for å håndtere disse. Han mener det ikke er mulig å overføre disse erfaringene i dag fordi vi mangler et system for det.

Han mener at skriftlig dokumentasjon ikke er ideelt. Han mener at det heller burde være muntlig diskusjoner.

For å lære av tidligere prosjektgjennomføringer burde det være retrospective møter. Da må man tørre å spørre om hvor lykkes vi og hvor mislykkes vi. Hva kan vi lære til neste gang? Det burde være erfaringsutvekslinger i etterkant. Han savner prosjektlederforumet og mer refleksjon med prosjektgruppen og styringsgruppen i etterkant av et prosjekt.

Questback har vært forsøkt. Det er passe anonymt og gir gode tilbakemeldinger. Men det er vanskelig å formulere spørsmål og lage gode skalaer.

Han mener det er KVALITET som er absolutt viktigst for om et prosjekt har lyktes eller ikke. Brukertilfredshet er en del av kvaliteten. Kostnaden er i grove trekk uinteressant da den er usynlig i det daglige. Det er viktig å måle resultatoppnåelse mot de målene som ble satt for prosjektet.

### Generelt

På spørsmålet om hva som kan gjøre hverdagen enklere for prosjektlederne har han flere ønsker:

1. Ressursene må dedikeres i prosjekter med 100 %. Prosjektdeltaker på skjermes fra andre aktiviteter
2. Samlokalisering i et prosjektrum. Det gir en mye mer effektiv dialog og oppfølging. Man tjener faglig på det, men taper kanskje litt sosialt i forhold til resten av avdelingen.
3. Man må se mer på scrum og prosjektmodellen bør tilpasses i forhold til denne. Erfarer fortsatt at scrum er valgfritt, selv om det er vedtatt brukt.
4. Mer aktive og deltagende styringsgrupper
5. Redusere antall artefakter i prosjektmodellen. Det må tydeliggjøres hva som er minstekrav eller nyansere dokumentasjonskrav og rapporteringskrav for type prosjekter. Det må være tydeligere forventninger og tydeligere krav til dokumentasjon. Dokumentasjonen bør være relevant.

Vi har nå gjengitt svarene fra intervjuene. I neste kapittel vil vi analysere svarene mot det teoretiske grunnlaget. Vi vil se om praksisen fra Brønnøysundregistrene er overensstemmende med det som i teorien skal være den beste måten for å få en god måloppnåelse.

## 6.0 Konklusjon og implikasjoner

I dette kapittelet vil vi analysere hva som er hemmende og hva som er fremmende i prosjektgjennomføringen ved Brønnøysundregistrene. Våre antagelser har endret seg fra de erfaringer vi hadde som prosjektmedarbeidere uten teori om prosjektarbeid, gjennom det vi har lært i faget prosjektadministrasjon og til den kunnskap vi sitter inne med etter å ha gjennomgått ytterligere teori i denne undersøkelsen. For enkelte delkapitler vil det framgå at antagelsene har endret seg, mens i andre kapitler vil det kun være ut fra sist ervervet kunnskap.

Strukturen i dette kapitlet tar utgangspunkt i strukturen i kapittel 3, teori. Resultatene vi fikk fra dokumentanalyse og intervju gjør at vi velger å endre strukturen litt. I tillegg til fasene rammeplanlegging, gjennomføring og avslutning og evaluering, vil vi ha et lite delkapittel om prosjektmodellen ettersom den dekker alle fasene. I oppsummeringen vil vi gjengi noe av det informantene mener bør gjøres ved BR for å legge til rette for en bedre hverdag for prosjektledere, og vi vil ta en oppsummering av de viktigste funn. Avslutningsvis vil vi komme med våre anbefalinger, si litt om implikasjoner og forslag til videre forskningsmuligheter.

### 6.1 Hvordan kan rammeplanleggingen ved Brønnøysundregistrene utvikles?

I dette kapittelet tar vi utgangspunkt i strukturen i kapittel 3. Etter å ha gjennomført dokumentanalysen og intervjuene, har vi kommet til en utdypende forskningsmodell (figur 11) hvor vi mener at det er fokuset på målformuleringsprosessen som vil gi mer presise mål. Presise mål og et tydelig mandat vil gi gode estimat som igjen påvirker resultatoppnåelsen. Disse tre elementene henger sammen. Strukturen i dette kapitlet er bygget opp etter denne antagelsen, slik at mål og målformuleringsprosess blir en del av rammeplanleggingen.

Først vil vi ta en generell analyse av idefasen og rammeplanlegging før vi analyserer mål og målformuleringsprosess, deretter mandatutforming og til slutt estimeringen. Til slutt tar vi en oppsummering for alle deler av rammeplanleggingen.

#### 6.1.1 Idefase og rammeplanlegging

Ut fra erfaringer fra prosjektarbeid ved BR hadde vi en antagelse om at idefasen var strukturert og bra. Analysene og dybdeintervjuene med prosjektlederne viser at virksomhetsplanleggingen og BRs overordnede strategi og mål er avgjørende for hvilke



prosjekter som prioriteres og gjennomføres. Alle tre informanter mener at det er en velfungerende prosess. Vi kan ut fra dette konkludere med at de prosjekter som gjennomføres er forankret i ledelsen, og har et godt fundament. Det er i tråd med Jessen (1998), og vi har ingen forslag til forbedringer i denne prosessen.

Vi hadde en forventning om at prosjektlederne hadde fokus på tids- og kostnadsrammer. Disse rammene er en del av det både Jessen(2010) og Andersen et al. (2009) beskriver som prosjektets fundament. Alle de tre prosjektene som vi har gjennomgått dokumentene til, beskriver konkrete tidsfrister, kostnadsrammer og nødvendige timeverk i sine prosjektskriv. To av disse prosjektene reviderte disse rammene og estimatene i prosjekthåndboken. I det største prosjektet, prosjekt 3, fant vi også at selve rammeplanleggingen ble gjennomført som en del av en forstudie til selve prosjektet. Prosjektets rammeplanlegging og mandat var her en del av en veldokumentert forstudierapport, som igjen er i tråd med Andersen et al. (2009).

Et funn vi mener er interessant er at bare én av prosjektlederne la særlig vekt på tids- og kostnadsrammer. Én av de tre prosjektlederne mente at det var tilnærmet uvesentlig å overholde disse rammene siden overskridelsene uansett ikke fikk noen konsekvenser. Dette har nok en klar sammenheng med at mange av prosjektene som de to prosjektlederne som ikke mente det var viktig med tids- og kostnadsrammer har ledet, ikke har hatt egne budsjetter. Det har også vært avdelingsinterne prosjekter.

Vi synes det er interessant at bare én av prosjektlederne peker på muligheten for negative ringvirkninger som følge av forsinkelser i ett prosjekt, når alle viser til forbedringspotensial i estimeringsarbeidet og en generell mangel på personressurser i prosjektene. Vi ser det som sannsynlig at når ett prosjekt forsinkes, blir det ytterligere vanskeligere å bemanne oppkommende prosjekter og dertil mer sannsynlig for forsinkede oppstarter. Opplevelsene av at tids- og kostnadsrammene er uvesentlig er også i strid med Briner et.al (2004) sine anbefalinger for å oppnå gode resultater. Alle tre prosjektlederne var derimot enig med Briner et.al (2004) i at leveranse kvaliteten er en avgjørende faktor for resultatoppnåelsen.

Alle tre prosjektlederne følger Briner et.al (2004) sitt resonnement og argumentasjon når de opplever det problematisk at prosjekteierne ofte ikke helt har tenkt gjennom formålet med prosjektene og rammene godt nok. To av tre viser til at rammene bare er retningsgivende og ikke absolutte, siden de er besluttet på et tidspunkt hvor detaljeringsgraden er altfor lite klar. En av prosjektlederne opplever at han ikke selv er involvert i fastsettingen av rammene før de sprekker. Han mener at det ofte har vært behov for re-estimering, men at dette ikke kommer

tydelig frem i dokumentasjonen. Det blir bare tatt opp, uten at det faktisk blir gjennomført. En annen prosjektleder fastsetter rammene selv, og hevder han aldri har fått disse overprøvd eller justert.

Stikk i strid med Briner et.al (2004) sine anbefalinger er det bare én av prosjektlederne som konsekvent gjennomfører alternative utredninger med nyttekostvurderinger og egne ressursestimeringer for hvert alternativ. Her ser vi en klar sammenheng mellom typen prosjekt som prosjektlederne oftest leder og hvordan de opplever rammeplanleggingen. I større prosjekter har rammene langt mer fokus og som en konsekvens blir det lagt ned mer arbeid i utformingen av dem. I de mindre prosjektene oppleves det ikke verdifullt nok å bruke mye tid på rammeplanleggingen, derfor blir den også dårligere og mer ullen. Et funn vi mener er interessant er at prosjektlederne selv ikke opplevde at prosjekteierne tok sine rammer særlig alvorlig. Når overskridelser ikke oppleves å ha noen konsekvenser, mener vi det er forståelig at fokuset på rammene blir så fraværende nede i organisasjonen. Det er kun når lovendringer har krevd tidsfrist på leveransen at leveringstidspunktet får stort fokus. Dokumentanalysene viser at da blir alle kluter satt inn for å komme i mål innen fristen. I slike tilfeller må både kvalitet og fullstendighet vike plass for tidsfristen.

Vår konklusjon er at så lenge det ikke får noen konsekvenser for prosjektlederen at rammeplanlegging i de små prosjektene blir nedprioritert, vil det ikke bli bedre effektivitet i prosjektgjennomføringen. Vi mener det bør settes inn tiltak for å sikre kvaliteten på projektskrivene samtidig som at de fastsatte rammene følges tettere opp.

### *6.1.2 Målformuleringsprosessen og målbare mål*

Vi hadde en forventning om at det var stor fokusering på mål og prosessen med å formulere gode mål. Prosjektmodellen er svært tydelig på SMARTe mål. I forbindelse med søk på teori til denne undersøkelsen, fant vi statens veileder der mål er definert. Denne målstrukturen var ny for oss, og vi forventet ikke at prosjektlederne skulle ha klare oppfatninger om målstruktur og målformuleringsprosess.

Dybdeintervjuene viste at to av de tre prosjektlederne forstår hva forskjellen mellom effektmål og prosjektmål er, mens C heller konsentrerte seg om forskjellen på målbare og ikke-målbare mål. Alle tre var enig med Bullvåg (2010) og statens veiledere om at disse målene ideelt sett bør være mest mulig konkrete og etterprøvbare.

I dokumentanalysen viser det seg at prosjekt 2 misforstår hva som er effektmål og hva som er prosjektmål. Det er her skilt mellom ikke målbare mål og målbare mål. Som effektmål er det

blant annet satt opp “økt andel elektronisk årsregnskap”, mens det under prosjektmål er angitt prosenten for elektronisk andel. Vi mener at målet om at løsningen skal gi 80 % elektronisk innsending er et effektmål og ikke et prosjektmål.

Intervjuene viser at selve målformuleringsprosessen ved BR både oppleves og gjennomføres forskjellig fra prosjektleder til prosjektleder, og kan stride mot gjeldende anbefalinger fra anerkjente teoretikere. Prosjektleder A gir uttrykk for at han skiller mellom teori og praksis når han ideelt sett ønsker konkrete og etterprøvbare mål. Det at han aldri har opplevd å bli fulgt opp eller konfrontert med oppsatte mål i etterkant, gjør at han har kommet til at det i praksis ikke er så viktig. Prosjektleder C er den eneste av de tre som uttaler seg i retning av Westhagen et al. (2004) når han nevner at etterprøving av mål er viktig.

Andersen et al. (2009) anbefaler at prosjekteier tar styringen av formuleringen av effektmålene, dog i samarbeid med prosjektlederen. Her avviker prosjektleder A ettersom han formulerer alle målene selv, med input bare fra tiltenkte prosjektdeltakere. Bullvåg (2010) advarer mot at det blir for lite fokus på å dekke behov og at det er mest fokus på løsning. Briner et.al (2004) anbefaler også at effektmålene settes ut fra grundig forarbeid med involvering, forankring og eierskap hos prosjekteier og ikke ut fra antakelser og gjetting.

Prosjektleder B og C sine praksiser ligger nærmere anbefalingene fra Briner et.al (2004). B viser til at effektmålene spesifiseres i forhold til ulike alternativer og at de ulike alternativene medfører forskjellige prosjektmål. Hun jobber aktivt for å unngå Bullvågs (2010) fallgruver og mener det er essensielt å gjøre grundig forarbeid, slik at man evner å oppfylle effektmålene, selv om omfang og prosjektmål gjerne er uklare tidlig i prosessen. C mener at prosjektgruppen oppnår eierskap og innflytelse over målformuleringen gjennom å arbeide med målene i forprosjekter. Her involverer de prosjekteier og styringsgrupper ved behov.

Felles for effektmålene som er definert og formulert i de dokumentene vi har analysert er at de stort sett følger Bullvåg (2010) sine anbefalinger og er objektive og lar seg etterprøve og måle i etterkant. Vi fant likevel eksempler på formulerte effektmål i prosjekt 1 og 3 som var høyst subjektive og dertil vanskelig å måle eller ha et forhold til i etterkant. Effektmål som bedre omdømme, bedre rykte, bedre kunnskap, bedre samarbeid, lettere arbeidsdag og redusert usikkerhet er eksempler på effektmål som vi mener med fordel kunne vært tallfestet og gjort mer objektive. Disse målene er formulert på basis av begreper som lett oppfattes forskjellig fra individ til individ, og vi klarte heller ikke å finne dokumenter som inneholdt noen begrepsavklaringer. Vi konstaterer at det derfor blir vanskelig å ha en felles forståelse av

disse målene. Noen av effektmålene var relative til historiske tall og derfor også lettere å etterprøve. Vi fant likevel ingen kilder eller dokumenterte sammenligningstall. Vi mener det ikke er særlig meningsfullt å skulle forbedre noe 5 % når man ikke har et klart definert utgangspunkt å forholde seg til. Det er umulig å måle relativ resultatoppnåelse når utgangspunktet ikke er entydig definert.

Prosjektmålene skal tydeliggjøre hva prosjektet skal levere. Prosjektmålene som A nevner er tid, kroner og timeverk. Han utelater å nevne mål på leveranse kvaliteten. Prosjektlederne B og C opplever derimot at leveranse kvaliteten er viktig å måle, og viser til bruk av deskriptive mål ved hjelp av observasjon. Prosjektmålene er definert i alle de tre prosjektene vi hadde i dokumentanalysen. De beskriver tydelig sluttdatoer, kostnadsrammer og dels ressursrammer, selv om prosjekt 3 opererer med cirkatall på sitt estimat på nødvendige timeverk. I prosjekt 1 og 3 er leveransen forsøkt beskrevet. Særlig i prosjekt 1 fant vi at prosjektmålene var av svært kvalitativ og subjektiv art. Som for effektmålene er ikke begreper som god kvalitet, velegnet struktur eller brukervennlig spesifisert eller definert noe nærmere. Vi mener derfor at disse prosjektmålene ikke lar seg etterprøve.

Ingen av prosjektlederne hadde noen gang brukt målhierarkier, men B hadde noe erfaring med behovshierarkier. Vi fant heller ingen spor etter bruk av målhierarkier i den prosjektdokumentasjonen vi har analysert.

A mener målformuleringsprosessen ikke trenger å forbedres, mens både prosjektleder B og C savner mer aktiv deltagelse fra prosjekteier og styringsgruppe i målformuleringsprosessen. C viser også til sammenhengen mellom mandat/prosjektskriv og målformuleringene, og mener BR taper millioner av kroner årlig på ikke å realisere gevinster som prosjektene legger opp til. Han kommer med en klar anbefaling om at prosjektskrivene i langt større grad må fokusere på gevinstrealiseringspotensialer enn det gjøres i dag.

Vi mener at målformuleringsprosessen har betydning for presise mål som igjen påvirker resultatoppnåelsen. Dess tydeligere og mer presise både effektmålene og prosjektmålene formuleres, dess høyere grad av resultatoppnåelse er mulig. For å ha et bevisst forhold til graden av resultatoppnåelse, forutsettes det at de faktiske resultater sammenstilles mot målene i ettertid. Vi har avdekket at dette ikke blir gjort i stor nok grad. Vi ser at målformuleringsprosessen kan forbedres. Et tydeligere prosjektskriv vil gi langt bedre input til målformuleringsprosessen og danne et bedre grunnlag for å kunne formulere objektive mål i forhold til SMART-kriteriene. Prosjekteierne bør involveres i større grad slik at målene også

blir forankret i ledelsen. I den sammenheng bør det også formuleres tydeligere avgrensninger for prosjektene slik at ansvars- og fokusområder blir bedre synliggjort. Dette vil bidra til mer effektive gjennomføring av prosjektene ved at man slipper unna en del omkamper om retning og omfang. Forankring i ledelsen er helt essensielt i så måte.

### Prosjekttyper

Prosjektene som A og C oftest leder, finner vi igjen i kategorien ”utviklingsprosjekt” i modellen som Bullvåg (2010) presenterer. Begge har også erfaring med det Bullvåg (2010) klassifiserer som ”adhocratier”. Prosjektleder B sine prosjekter er ofte større, hennes prosjekter kategoriseres som investeringsprosjekter og leveranseprosjekter.

Garnes (2009) har en egen modell som fokuserer på mål og usikkerhet. Han viser til at dess større usikkerhet det finnes omkring en løsning, dess viktigere er det med et tydelig mandat og økt fokus på målformuleringer. Adhocratierne som A og C leder klassifiserer vi under ”planlegging og styring”, disse er ofte små, kortvarige og med en tydelig løsning. Utviklingsprosjektene er det derimot grunn til å anta befinner seg i kategorien ”prøving og feiling” og enkelte i ”spøkelsesjakt”.

Intervjuene har vist oss at man sjelden tar særlig stilling og standpunkt til mål i de mindre prosjektene. Det stemmer med teorien om at det ikke er så stort behov for tydelig mandat og stor fokus på mål i denne kategorien prosjekter. Prosjektleder B viser til erfaring med maktspill i noen av sine prosjekter. Selv ønsker hun seg til kategorien ”planlegging og styring” gjennom å redusere usikkerheten ved hjelp av grundige analyser og kartlegging av ulike løsninger.

Vi hadde en antagelse om at prosjekttypen påvirket målformuleringsprosessen og resultatoppnåelsen. Antakelsen blir bekreftet gjennom undersøkelsen; dess større og usikre prosjekter, dess mer arbeid og fokus får planleggings- og målformuleringsprosessen. Praksisen ved Brønnøysundregistrene er i henhold til teori, og på dette området har vi ingen forslag til forbedringer.

#### *6.1.3 Mandat*

Vår antagelse ut fra teorier er at et tydelig mandat setter rammebetingelsene, og at det er et speil av prosjektets fundament. I den oppdaterte forskningsmodellen har vi også en antakelse om at et tydelig mandat gir bedre estimeringen og påvirker resultatoppnåelsen.

Alle tre prosjektlederne opplever at mandatene ved BR gis gjennom prosjektskrivet. Alle tre var også enig i at prosjektene offisielt starter når prosjektskrivet er besluttet i direktørmøtet som beslutningspunkt 1 (BP1).

Ifølge Andersen et al. (2009) sine anbefalinger om obligatoriske elementer i et mandat, er det interessant at bare én av prosjektlederne har et forhold til alle elementene. Vi ser også her et tydelig skille mellom de store og de små prosjektene. To av de tre prosjektlederne mener prosjektskrivets hensikt bare er å få fattet vedtak om oppstart i direktørmøtet. Når BP1 er passert, kan prosjektskrivet legges bort. Praksisen i de små prosjektene strider med dette mot Andersen et al. (2009) på flere punkter; omfang og avgrensning spesifiseres sjelden klart nok. Rammene og estimatene treffer sjelden fordi de bestemmes for tidlig i prosessen og ikke blir oppdatert fortløpende.

Dokumentanalysen viser at det bare er prosjekt 1 som tydelig beskriver avgrensninger for prosjektarbeidet i prosjektskrivet. Vi kunne ikke finne noen avgrensninger i de to andre prosjektskrivene, og i prosjekt 3 var ikke leveransen beskrevet i det hele tatt. Avgrensninger for prosjekt 2 og 3 var derimot tydeliggjort og beskrevet i en senere del av prosjektarbeidet, som en del av prosjekthåndbøkene. Legges prosjekthåndbøkene til grunn, kan vi si at alle de tre prosjektene følger smørbrøddlisten som Andersen et al. (2009) mener er nødvendig å sammenfatte i et mandat, selv om detaljerings- og spesifiseringsgraden er lavere og mer upresise enn deres anbefalinger.

Verken prosjekt 2 eller 3 nevner eller tar stilling til prosjektarbeidets prioritet i forhold til andre oppgaver ved BR. I prosjekt 1 er derimot en av forutsetningene for prosjektet at det ikke blir avsatt dedikerte og skjermede ressurser til prosjektgruppen, og det slås fast at prosjektet skal prioriteres lavere enn andre oppgaver som prosjektdeltakerne måtte ha.

To av prosjektlederne opplever at oppdragsgiver og prosjekteier i stor grad gjennomfører mandatutformingen. Selv om dialogen med prosjekteier i etterkant oppleves god og effektiv, savner begge tydeligere lederskap fra ledelsen og styringsgruppene. Én av prosjektlederne utformer sine egne mandat og prosjektskriv alene. Han opplever prosessen som uproblematisk siden prosjektskrivene hans aldri har blitt justert av noen andre før BP1 ble besluttet.

Ett interessant funn er at prosjektlederen for større prosjekter ved BR opplever denne mandatutformingsprosessen annerledes enn de to andre. Hun erfarer at de aller fleste mandatene hun har fått, og som hun har innvirket på, er godt formulerte og inneholder mål

som følger SMART-kriteriene. Hun oppfatter at prosjektmodellen ikke har et dokument som kalles mandat, men legger til at prosjektskrivene er å regne som det samme som et mandat. Hun sidestiller altså mandat med BR sine prosjektskriv. Hun har også et helt annet forhold til prosjektmodellens muligheter enn de to andre prosjektlederne. Erfaringene hennes tilsier at prosjektmodellen er mer tilpasset de store prosjektene enn de små.

Begge prosjektlederne som har operert med styringsgrupper var enig i at mandatendringer må utarbeides sammen med prosjekteier og prosjektgruppen, og til slutt løftes til styringsgruppen hvor endringsinnspillene behandles og besluttes. Dette er i tråd med Andersen et al. (2009) sine anbefalinger.

Tydelige prosjektskriv gir mindre usikkerhet og desto høyere resultatoppnåelse. Vi ser at utformingen av prosjektskrivene varierer med prosjekttype, og igjen er det rom for forbedringer i hvordan disse utformes i mindre prosjekter. Det er en klar sammenheng mellom mandatutforming og rammeplanleggingen. De små prosjektene kan gjennomføres mer effektivt om kvaliteten på prosjektskrivene bedres.

Det er vanskelig å si om antagelsen om at et tydelig mandat er viktig for estimeringen og måloppnåelsen er blitt bekreftet gjennom denne undersøkelsen. Det kan være andre variabler som gir utslag. På tross av det vil vi anbefale at det utarbeides et tydelig mandat for alle prosjekter. BR bør legge til rette for at prosjekteier involverer seg mer i mandatutformingen for de små prosjektene.

#### *6.1.4 Estimering*

Estimering er en viktig del av aktiviteten i rammeplanleggingen, og det er et grunnlag for å sette mål og gi rammer. Utgangspunktet for at vi foretar denne studien var at vi ville se nærmere på hvorfor BRs prosjekter bruker mer tid en forutsatt. Vi hadde derfor en forventning om at BR i mange tilfeller ikke hadde lagt til rette for at det kunne gjøres et godt estimeringsarbeid. BR har lang erfaringer i registerutvikling, og vi mener at erfaring fra tidligere prosjekter burde overføres til nye og gi bedre estimater.

Dokumentanalysen viser at de første estimatene ofte ikke holder. For eksempel har prosjekt 2 så godt som misset på samtlige estimater på timeverk og datoer under gjennomføringen, mens prosjekt 1 har valgt ikke å sammenstille estimat og faktisk forbruk noe nærmere. Med unntak av prosjekt 3 kommer de bakenforliggende årsakene til avvikene ikke tydelig frem i dokumentene.

Alle tre prosjektlederne opplever at de er sterkt delaktig og involvert i estimeringsarbeidet som gjøres i prosjektene. De forsøker alle å involvere domeneeksperter så langt det er mulig for å komme opp med mest mulig reelle tall, men opplever likevel viktigheten og utfordringene med estimeringsarbeidet veldig forskjellig. Én av prosjektlederne estimerer så å si bare mengden timeverk i sine prosjekter siden kostnadene ofte er lik null og endelig leveransedato er gitt i form av ikrafttredelsesdatoer for lover og forskrifter. En annen prosjektleder hevdet mengden timeverk ikke er så viktig i hans prosjekter, siden disse utgangsestimatene ofte er gjort av prosjekteieren som er en avdelingsdirektør. Begge viste til at de ikke opplever det problematisk at inngåtte ressursavtaler nærmest konsekvent brytes, fordi organisasjonskulturen tilsier at de bare er veiledende. Samtidig er alle tre prosjektlederne enig med NPM (2011) i at det *er* problematisk at prosjektdeltakerne holder på med for mange parallelle arbeidsoppgaver, og oppgir dette som en vesentlig årsak til tidsoverforbruk.

Erfaringene som to av de tre prosjektlederne har gjort seg, tyder på at forarbeidet som legges til grunn for estimatene har forbedringspotensial. De viser begge til at utgangsestimatene ofte blir bestemt på et tidlig tidspunkt der usikkerheten rundt både omfang, løsning og andre avhengigheter er stor. NPM (2011) anbefaler at man holder estimatene oppdatert og synliggjort gjennom den kritiske linjen, slik at prosjektet kan innta en proaktiv holdning til forsinkelser og overskridelser, i stedet for hele tiden komme på etterskudd og måtte iverksette mer omfattende tiltak for å komme i rute igjen. Bare prosjektlederen for de store prosjektene har en tilnærming som kan minne om NPM sine anbefalinger. De to andre estimerer enten bare én gang, for å komme gjennom BP1-nåløyet, eller først når forsinkelsene allerede har oppstått. Ikke uventet er det også de samme to prosjektlederne som oftest opplever at estimatene ikke stemmer med faktisk forbruk.

Det var uenighet blant prosjektlederne om hvorvidt det er viktig å forbedre estimeringsarbeidet. En mente at det ikke var tilrådelig å bruke mye mer tid på å komme opp med bedre estimater, siden overskridelser uansett ikke hadde noen konsekvenser. De to andre mente derimot at estimeringsarbeidet er vesentlig, og nevnte flere tiltak som de hevder vil øke nøyaktigheten. De anbefaler å multiplisere med faktoren 3, planning poker, involvere arkitekter som ser helheten i de ulike løsningene og kartlegge bedre detaljnivå før estimatene settes.

Multiplikasjon med faktoren 3 er en teknikk som er basert på erfaringer av en av prosjektlederne. Hun mener denne tilnærmingen gir riktigere estimater i forhold til



resultatene. Dette tyder på at det foregår en mer eller mindre bevisst underestimering i de store prosjektene. Det er en faktor NPM (2011) også påpeker. Vi mener denne faktoren vil være forskjellig fra prosjekt til prosjekt, alt etter prosjekttypen og hvem som estimerer. Teknikken er derfor ikke umiddelbart overførbart til andre prosjekter, uten å gjøre grundige undersøkelser av mange prosjekter.

Planning poker er en teknikk som er særlig populær i smidig prosjektmetodikk. Hver prosjektdeltaker estimerer oppgaven eller aktiviteten individuelt ut fra sitt ståsted og sitt syn på problemet, og deretter viser hver prosjektdeltaker frem sitt estimatkort til prosjektgruppen. Som oftest vil det være forskjeller i estimatene som vises, og prosjektdeltakerne med høyeste og laveste estimat argumenterer for sitt syn. Deretter kjøres en ny estimeringsrunde, helt til prosjektgruppen enes om et tall. Teknikken gir samtlige prosjektdeltakere mer innsikt i problemområder og utfordringer, og gir derfor mer eierskap og felles forståelse. Teknikken er ikke avhengig av at smidige metodikker som scrum benyttes, og kan derfor lett la seg overføre til andre prosjekter, uansett type.

Å kartlegge bedre ned til riktig detaljnivå er en krevende øvelse som vi mener burde gjøres i hvert eneste prosjekt. Utfordringen som prosjektlederne påpeker er at man ikke alltid tidsnok vet hva som er riktig detaljnivå. Denne utfordringen henger nøye sammen med manglende arkitekter og utydelige rammer og avgrensninger. Riktig detaljeringsgrad forutsetter at man er sikker på krav, omfang og forutsetninger, hvilket ikke alltid er tilfelle ifølge prosjektlederne. Grundigere og bedre arbeid i forhold til mandatutforming og projektskrivene er det eneste virkemiddelet vi ser kan forbedre detaljeringsnivået tilfredsstillende. Vi synes det er interessant at prosjektledere opplever at utformingen av projektskriv anses som uproblematisk når konsekvensen er at dårlige estimater fører til forsinkelser. Nye prosjekter startes opp før de gamle er avsluttet, og det fører til en økning i antall parallelle aktiviteter på IT-avdelingen. Prosjektlederne i registrene ser ikke alltid hva konsekvensene av forsinkelser i sitt eget prosjekt fører til for IT-ressursene. Siden IT-avdelingen leverer ressurser som de aller fleste prosjektene er avhengig av, vil forsinkelser i ett prosjekt kunne skade ressurstilgangen for resten av prosjektporteføljen.

Undersøkelsen bekrefter antagelsen vår om at estimatene påvirker resultatoppnåelsen. De dårlige estimatene fører til at de små prosjektene ikke blir ferdig i tide, som igjen fører til multitasking og mindre effektivitet. Prosjektene som skal oppfylle et lovkrav og har en

absolutt leveringsdato får en intensiv innspurt med mye overtid. Det gir ofte større ressursbruk og mindre effektivitet.

Vår anbefaling til BR er at det bør involveres arkitekter som kan bidra til å avklare avhengigheter og konsekvenser utover egen avdeling og løsning. Det vil bidra til å redusere usikkerheten rundt omfanget tidligere i prosjektene. Det forutsetter at det finnes ressurspersoner med riktig arkitektkompetanse, noe det per i dag ikke gjør.

### *6.1.5 Oppsummering*

Våre antagelser om at det er forbedringspotensialer i rammeplanleggingen i prosjekter ved Brønnøysundregistrene har delvis blitt bekreftet gjennom denne undersøkelsen. Det viser seg at det er et markant skille mellom adhocratier og utviklingsprosjekter. For utviklingsprosjektene gjennomføres rammeplanleggingen stort sett i henhold til det som vi finner i teorier om effektiv prosjektplanlegging. For adhocratiene, som har liten usikkerhet og kostnad, er det naturlig at det ikke er like stor fokus på en stram regi i planleggingsarbeidet. Men vi mener at forbedringer i rammeplanleggingen i de mange små prosjektene vil samlet gi en betydelig forbedring i effektiviteten i prosjektgjennomføringen ved Brønnøysundregistrene. Vår anbefaling er at adhocratiene vies større fokus.

## **6.2 Hvordan kan prosjektgjennomføringen gjøres mer effektiv?**

I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i strukturen i kapittel 3.4. Etter å ha gjennomført dokumentanalysen og intervjuene, har vi endret og utdypende forskningsmodell (figur 11) noe. Vi har en antagelse om at BRs prosjektmodell har innvirkning, og vi har lagt inn prosjekt- og planleggingsverktøy som en viktig faktor som påvirker gjennomføringseffektiviteten. Strukturen i dette kapitlet er bygget opp etter den oppdatert forskningsmodellen. Vi vil først analysere prosjektmodellens betydning for gjennomføringsfasen, deretter vil vi se på metodikk og prosjektorganisering. Så tar vi oppfølging og kontroll, og til sist en oppsummering av hele gjennomføringsfasen.

### *6.2.1 Brønnøysundregistrenes prosjektmodell*

Vi har en antagelse om at prosjektmodellen har betydning for effektiviteten i gjennomføringen av prosjektene. Det er ikke uten grunn at BR har lagt betydelige ressurser i å utarbeide en modell som skal benyttes. Vi antar at hensikten er at den skal være til hjelp for å effektivisere prosjektarbeidet.

BR har vedtatt at alle prosjekter skal følge prosjektmodell, men verken prosjektleder A eller C følger denne modellen slavisk. C uttaler at han "skulle likt å se det prosjektet som har fulgt

prosjektmodellen slavisk og produsert alle artefaktene som den krever”. Dette er interessant fordi C i sin tid bidro til å etablere prosjektmodellen slik den foreligger i dag. Både A og C mener den er altfor omfattende i forhold til papirarbeid og rapportering, og mener den ikke er passende for de fleste av prosjektene som gjennomføres ved BR. Prosjektleder A har i sine prosjekter valgt bort mye av den formelle rapporteringen og forholder seg kun til prosjektskrivet (BP1) og sluttrapporten (BP7). Rapporteringen mellom disse beslutningspunktene hevder han foregår best uformelt, gjerne på seksjonsmøter, på gangen eller i muntlig form direkte til egen leder. Han viser til at oppfølging og rapportering for formalitetens skyld bare blir masete og unødvendig, og har støtte i dette fra Jessen (2010) som slår fast at slike kontrollmekanismer virker mot sin hensikt og bør unngås.

Både A og C nevner at prosjektmodellen ikke er tilstrekkelig tilpasset iterativ utvikling og scrumrammeverket som det er besluttet at BR skal benytte. Prosjektleder B har derimot et helt annet syn på prosjektmodellen. Hun hevder den gir prosjektlederne alle tenkelige muligheter til effektiv prosjektgjennomføring. Hun forholder seg til modellen som en verktøykasse, og viser til viktigheten av at prosjektene gjennomføres på en standardisert måte. En standardisert gjennomføringsmåte gjør det lettere å overføre erfaringer og ervervet kunnskap mellom prosjektene, noe som er nærmest umulig om alle prosjektene gjennomføres ulikt.

Dokumentanalyse og intervjuer bekreftet vår antagelse om at prosjektmodellen påvirker effektiviteten og resultatoppnåelsen. Her er funnene todelt, i de små prosjektene påvirker prosjektmodellen i negativ retning siden den oppleves altfor omstendelig og omfattende. I de større prosjektene bidrar den derimot i positiv retning i form av trygghet og standardiserte rutiner.

Vi vil anbefale at BR vurderer å etablere en egen prosjektmodell for de små prosjektene, eventuelt nyansere den eksisterende prosjektmodellen. Det er problematisk at det ikke praktiseres en standardisert gjennomføringsmåte i de små prosjektene siden dette legger bånd på muligheten til erfaringsutveksling og læring i organisasjonen. Slik vi ser det, er det store gevinster å hente ved å tilpasse modellen til iterativ og smidig utviklingstankegang, samtidig som kravet til artefakter reduseres. Det bør gjøres en totalgjennomgang av dokumentasjonskravene i prosjektmodellen hvor prosjektlederne får komme med sine innspill. Det er helt avgjørende for effektiviteten i prosjektet at dokumentasjonskravene står i forhold til prosjektets omfang og størrelse.

### 6.2.2 Valg av metodikk

Ut fra den praktiske erfaring vi har med bruk av scrum ved BR har vi en antagelse om at det er en mer effektiv gjennomføringsmetode enn fossefallsmetoden.

Gjennomføringsform er ifølge Jessen (2010) en svært viktig avgjørelse for en prosjektleder å ta. Vi fant at to av de tre prosjektene vi hadde analysert beskriver valg av metode i sine prosjektskriv. Ett har valgt tradisjonell fossefall, mens ett har valgt å benytte seg av scrum. Begge slo fast at de skulle følge BR sin prosjektmodell. I det større prosjekt 3, har vi ikke vært i stand til å finne igjen valg av metode dokumentert noe sted. Ut fra dokumentene som foreligger for dette prosjektet har vi likevel kunnet anta at metodikken følger tradisjonell fossefallmetode.

Alle tre prosjektlederne hadde kjennskap til både den tradisjonelle fossefallsmetodikken og det smidige scrumrammeverket. Prosjektleder A og C hadde i tillegg praktisk erfaring med å være henholdsvis product owner og scrummaster i scrumprosjekter. Alle tre delte oppfatningen om at scrumrammeverket, som krever flere releaser og korte sprinter, reduserer usikkerhetsfaktorene i prosjektarbeidet fordi de opplever at metoden legger til rette for fortløpende evalueringer og tilbakemeldinger. Backlogdokumentene oppdateres fortløpende og gir lettfattelig og presis styringsinformasjon, burndownchartet viser fort om tiltak bør iverksettes for å nå komme i mål til sprintens slutt. I tillegg gir de daglige scrummøtene korte statusoppdateringer til hele scrumteamet. Hver spring avsluttes med et retrospektivt møte hvor scrumteamet reflekterer og deler erfaringer fra den avsluttede sprinten.

Scrum-rammeverket, slik både Sutherland og Schwaber (2007) og Scrum Alliance (2011) presenterer det, er helt i tråd med Jessen (2010) sin klare anbefaling om hyppig bruk av kontroll- og styringssystemer. Samtidig legger scrum-rammeverket til rette for at man nyanserer kontrollomfanget i forhold til hvert enkelt prosjekt, slik Jessen (2010) anbefaler. To av de fire grunnverdiene som scrum er fundamentert på er særlig viktig i så måte; ”personer og samspill fremfor prosesser og verktøy” og ”å reagere på endringer fremfor å følge en plan” (Agile Manifesto (2011)). Vi konstaterer at alle de fire grunnverdiene er implementert i BR sin tilnærming til scrum.

Utfordringene som prosjektlederne først og fremst ser med scrum er igjen relatert til matriseorganiseringen ved BR. Sutherland og Schwaber (2007) slår fast at scrum fungerer best når deltakerne i scrumteamet i størst mulig grad blir skjermet fra andre aktiviteter. Dette er en utfordring som også Jessen (2010) og Andersen et al. (2009) påpeker. Det er vanskelig å

drive effektiv prosjektgjennomføring når arbeidsorganiseringen ikke legger til rette for det. Selv om BR sine egne retningslinjer oppfordrer til at scrumteamet i størst mulig grad skjermes, delte ikke prosjektlederne oppfatningen av at dette skjer i praksis. Prosjektleder C savnet i tillegg muligheten for å etablere mer samlokaliserte scrumteam. I dag er det utbredt med små cellekontor ved BR. Små cellekontor og adskilte arbeidsplasser er ikke i tråd med anbefalingene til Sutherland og Schwaber (2007). De mener, som prosjektleder C, at samlokalisering gir positive effekter i forhold til effektivitet i prosjektgjennomføringen.

Vår antagelse er at gjennomføringsform og metodikk påvirker prosjektgjennomføringenes effektivitet og resultatoppnåelse. Vi ser at prosjekter som setter kvalitetsfokus høyest oftere overskrider sine rammer. Vi ser også at grundig forarbeid bidrar positivt i forhold til resultatoppnåelsen. Antagelsen om at prosjekter som gjennomføres med bruk av scrumrammeverket er mer effektive og dermed gir høyere grad av resultatoppnåelse, er det vanskeligere å si noe sikkert om. Selve rammeverket bidrar positivt, men vi får samtidig bekreftet at prosjektorganiseringen påvirker effektiviteten i negativ retning.

Ettersom funnene ikke er entydige på dette området, har vi ingen anbefalinger til endringer.

### *6.2.3 Prosjektorganisering*

Vi har en antagelse om at måten prosjektene er organisert på har betydning for effektiviteten i prosjektgjennomføringen.

Alle tre prosjektene følger Andersen et al. (2009) sine formaninger om tydeliggjøring av organisasjonsstruktur, ansvar og myndighetsfordeling. Scrumprosjektet, prosjekt 2, er det eneste av de tre som ikke hadde noen styringsgruppe. Både prosjekt 1 og 3 hadde interne styringsgrupper, og prosjekt 3 hadde sågar et styringsråd, bestående av både interne og eksterne representanter. Vi antar at det har en sammenheng med størrelse og valg av metodikk. Scrumprosjektet har gjennomført månedlige demonstrasjoner hvor alle interessentene i tillegg til prosjekteier fikk komme med innspill og kommentarer. I prosjekt 3 forstår vi at både omfanget, kompleksiteten og usikkerheten var så stor at behovet for styringsgruppe og styringsråd absolutt var til stede. Dess større prosjektene er, dess viktigere er det med styringsgrupper som kan ivareta den overordnede styringen og de grunnleggende veivalgene og verdiene i prosjektene.

Alle de tre prosjektene involverte referansegrupper og referansepersoner i løpet av prosjektarbeidet. Og alle prosjektenes leveranser ble delt opp i ulike deler med ulikt fokus. Vi fant også at samtlige prosjektgrupper besto av representanter fra flere ulike avdelinger og

registre. Prosjekt 3 var i tillegg delt opp i flere delprosjekter, med egne delprosjektledere, og hadde en egen prosjektsekretær som fungerte som administrativ støtte for prosjektlederen.

Vi fant også at alle de tre prosjektenes forhold til basisorganisasjonen er i tråd med det Jessen (2010) beskriver som en matriseorganisasjon.

Matriseorganiseringen ved BR slik den praktiseres i dag legger ikke godt nok til rette for effektive prosjektgjennomføringer. Prosjektlederne opplever at prosjektmedarbeiderne har for mange parallelle aktiviteter, og det er en vesentlig utfordring i forhold til scrum-rammeverket.

Undersøkelsen bekrefter vår antagelse om at prosjektorganiseringen har stor betydning for effektiviteten.

Vår anbefaling til BR blir at effektiviteten og resultatoppnåelsen kan bli bedre om prosjektmedarbeiderne i større grad skjerms fra sine andre oppgaver så lenge prosjektet pågår. Dette vil gi kortere tidsperspektiv på prosjektgjennomføringene og bidra til mindre overhead i forbindelse med stadige fokusskifter i arbeidsdagen.

#### *6.2.4 Oppfølging og kontroll*

Det er stor enighet i teorien om at oppfølging og kontroll er nødvendig, men at det må tilpasses prosjektets omfang. For mye kontroll kan skape uro. Vår antagelse ut fra erfaring i prosjektarbeidet var at BR har mange formelle oppfølgingssystemer, men at de på en måte levde sitt eget liv.

I dokumentene vi har analysert fant vi oppfølgings- og kontrollrutiner beskrevet i svært varierende grad. For prosjekt 1 finner vi ikke dette beskrevet noe sted i noen av de dokumentene vi har analysert. Selve sluttrapporten summerer opp utfordringer som oppstod, men i den grad det finnes dokumentasjon av fortløpende oppfølging og kontroll, er ikke denne tilgjengeliggjort. Dette strider mot Jessen (2010) som anbefaler både aktiv bruk av kontrollsystemer og loggbok.

Prosjekt 2 er mer på linje med Jessen sine anbefalinger. I prosjekthåndboken slås det fast at det skal foregå en månedlig rapportering av fremdrift og status i støttesystemet Corporater, og ellers ved behov. Timeforbruk skulle følges opp gjennom Exie. Vi fant også at de forskjellige Backlogene og burndownchartet fint fungerer som en rapporteringskilde, slik Sutherland og Schwaber (2007) også mener. Disse beskrev både status, omfang og gjenstående timeverk fortløpende gjennom hele prosjektgjennomføringen og gav oss dermed et godt bilde av statusen i prosjektarbeidet. Forsinkelser og usikkerhet kommer tydelig til syne i både

burndownchart og backloger. Det ble også skrevet referat fra de retrospektive møtene og de månedlige presentasjoner i etterkant av hver sprint. Disse mener vi var særlig interessante fordi de gav et innblikk i hva scrumteamet opplevde som utfordrende og hva de mente fungerte bra. Dette mener vi legger til rette for kontinuerlig læring og prosessforbedring. I tillegg ble prosjekteiers innspill og kommentarer synliggjort mellom sprintene, slik at kurs og krav kunne endres og omprioriteres før en gjennomføringssyklus. Utfra disse dokumentene leser vi at oppfølgingen og kontrollen har vært god i prosjektet.

For prosjekt 3 har vi bare funnet én enkelt statusrapport, og det først etter halvgått prosjektgjennomføringsløp. Forsinkelser og tilhørende årsaker blir flagget og det gjøres en reestimering av timeverk og tidsplan. Grunnet den store usikkerheten knyttet til de manglende avklaringene i forhold til oppdragsgiveren var prosjektlederen usikker på om det i det hele tatt var mulig å levere i henhold til planer innenfor rammene som ble gitt. Gjennom statusrapporten leser vi at han ønsker seg tiltak fra toppledelsen i form av tydeligere prioritering i forhold til andre oppgaver ved BR og flere ressurser for å ta inn igjen forsinkelsen som hadde oppstått.

Selv om vi bare har tatt for oss tre prosjekters dokument, er det mye som tyder på at det ikke finnes en standardisert prosess for oppfølging og kontroll som følges av alle prosjektlederne. Selv om Jessen (2010) anbefaler at kontrollens omfang vurderes individuelt fra prosjekt til prosjekt, mener vi det er til hinder for organisasjonens læringspotensial og styringsevne at kontrolldataene som rapporteres nærmest er tilfeldig. For oss som leser dokumentene i ettertid, ser det i alle fall ut som at prosjektlederne har stått fritt til å lage sine egne rapporteringsrutiner og i for stor grad rapportert på subjektive statuser og begrep.

Det mest vanlige avviket i prosjektene som prosjektlederne har ledet er overforbruk av timer. Samtlige av de vanligste årsakene som nevnes av Jessen (2010), trekkes også frem av prosjektlederne; feilestimering, dårlig detaljeringsgrad i forhold til omfang, usikkerhet, omprioritering underveis og beslutningsvegring. Kostnadsoverskridelser og kvalitetsavvik var sjeldnere tilfeller. Tiltak som B og C nevner for å få til forbedringer, er først og fremst dialog med styringsgrupper og prosjektmedarbeiderne.

Prosjektleder A leder som nevnt tidligere prosjekter som i stor grad bare vektlegger kvalitet, tidsrammene opplever han ofte uvesentlig og direkte kostnader forekommer sjelden. I slike tilfeller har A støtte hos Jessen (2010) som hevder det er mye lettere å få aksept for rammeoverskridelser når leveranse kvaliteten blir plassert i sentrum og får all fokus.

Prosjektleder A er den eneste av prosjektlederne som ikke har opplevd å måtte sette i verk korrigerende tiltak for å komme i rute igjen. Selv om han ikke sier det selv, er nok dette nært knyttet til at prosjektene hans sjelden trenger tenke på annet enn leveranse kvaliteten. B og C erfarer at tiltak oftere må iverksettes. B følger Jessen (2010) sine formaninger om å forsøke komme avvikene i forkjøpet ved følge tett opp både aktivitetslister, fremdriftsplaner og den individuelle prosjektmedarbeideren. Både B og C rapporterer forbrukte timer, kostnader og fremdrift til respektive styringsgrupper, og følger Jessens (2010) anbefalinger om å bringe videre raskest mulig saker som de mener danner viktige beslutningsgrunnlag for behandling i styringsgruppene.

Vi antok det var en sammenheng mellom oppfølgings- og kontrollrutinene og prosjektgjennomføringseffektiviteten. Dette har vi fått bekreftet; fraværet av standardiserte rutiner og prosesser som følges i praksis, påvirker effektiviteten og resultatoppnåelsen i negativ retning.

Et viktig forbedringstiltak vil være å etablere nye eller revidere de eksisterende oppfølgings- og kontrollrutinene i henhold til prosjektenes størrelse og omfang. Vi mener det vil være fornuftig å nyansere oppfølgings- og kontrollrutinene mellom store og små prosjekter.

#### *6.2.5 Oppsummering*

På spørsmål om hva som er største hindre for mer effektiv prosjektgjennomføring ved BR er svarene bra samstemte. Manglende ressurser, særlig tilgang til personell med den etterspurte og riktige kompetansen, dårlige kravspesifikasjoner og mye usikkerhet i startfasen av prosjektene nevnes av alle. B og C trekker frem manglende aktiv oppfølging fra styringsgrupper og linjeledere, og ønsker seg med det en mer aktiv ledelse som ikke lider av beslutningsvegring. Det nevnes også at matriseorganiseringen ved BR og den enkeltes store innflytelse på sin egen arbeidsdag er problematisk, noe Jessen (2010) også beskriver som utfordrende.

Fremmende faktorer for effektiv prosjektgjennomføring var veldig sammenfallende og nærmest enstemmig. De kritiske suksessfaktorene er i følge prosjektlederne en god organisasjonskultur, høy intern kompetanse med erfarne og dyktige mennesker, og et svært godt samarbeid mellom ulike faggrupper.



### 6.3 Prosjektavslutning og evaluering

I vår opprinnelige forskningsmodell (figur 1) hadde vi ikke med avslutnings- og evalueringsrutiner som en variabel som kunne påvirke resultatoppnåelse. I den oppdaterte forskningsmodellen (figur 11) har vi tatt de med ettersom vi antar at de har betydning.

Alle tre prosjektlederne skriver sluttrapport, men bare prosjektleder B opplever at det er et meningsfullt og nyttig arbeid. Prosjektleder B erfarer, helt i tråd med Andersen et al. (2009), at slike standardiserte prosedyrer er helt nødvendig for å sikre gjennomført høy kvalitet på prosjektarbeidet. Hun er tydelig på at sluttrapportene som skrives er nyttig i forhold til at de både dokumenterer leveransen og setter organisasjonen og individene i stand til å lære av tidligere erfaringer. Disse faktorene bekreftes også av både Jessen (2010) og Andersen et al. (2009). Prosjektleder A og C bestrider derimot nytteverdien av sluttrapporten og hevder de bare skriver den fordi prosjektmodellen ved BR krever det. Verken A eller C mener sluttrapportene har noen som helst læringseffekt, først og fremst fordi de opplever at problemene som eventuelt rapporteres ikke er direkte overførbare til andre prosjekter. Alle tre savner et skikkelig kategorisert system som inneholder en oversikt over tidligere prosjektgjennomføringer. De pekte alle på at et slikt system lettere vil gjøre relevante problem, løsninger og statistisk sammenligningsgrunnlag tilgjengelig. En slik logg beskrives også av Jessen (2010) og Andersen et al. (2009).

Prosjektlederne nevner at de opplever en viss læringseffekt gjennom muntlig erfaringsutvekslinger med andre prosjektledere. Samtidig påpeker C at det tidligere eksisterte et prosjektlederforum, men at dette ble lagt bort på grunn av at nøkkelressursene ble omprioritert til andre oppgaver.

Hver prosjektdel skal ifølge Andersen et al. (2009) evalueres. Slik scrum-rammeverket er beskrevet av Sutherland og Schwaber (2007) og implementert av BR, avsluttes hver sprint med et retrospektivt møte. Hensikten med begge er å lære av forrige gjennomføringsdel. Verken A eller C følger prosjektmodellen slavisk, men erfarer begge at de retrospektive møtene i scrumprosjektene er nyttige. C kommer også med en klar anbefaling om å gjennomføre slike typer refleksjonsmøter i alle typer prosjekter, uavhengig av gjennomføringsmetodikk.

Vi ser igjen en forskjell på de små prosjektene som A og C leder, kontra de større som B leder, når det kommer til å klassifisere prosjekter som en suksess eller ikke. A og C mener det avgjørende er leveranse kvaliteten og brukertilfredsheten, mens B rangerer de økonomiske

rammene foran disse. Alle tre var enig i at tidsestimaterne var de minst viktige rammene å overholde. Disse prioriteringene er helt i tråd med de formildende omstendighetene som Jessen (2010) beskriver i forhold til rammeoverskridelser.

Når det kommer til konsekvenser for rammeoverskridelser, var ingen av prosjektlederne som kunne vise til noen reelle konsekvenser. Tvert imot opplevde de at ingen bryr seg om at rammene overskrides. Det er da forståelig at prosjektleder A følger opp med å hevde at det er uvesentlig å måle resultatoppnåelse i etterkant. Å rapportere for rapporteringens egen skyld, har som nevnt tidligere null verdi. B og C er derimot uenig med A, og får støtte hos Jessen (2010) som hevder at formell prosjektkontroll er helt nødvendig for å avslutte prosjekter. Selv om de deler Jessens syn på selve prosjektkontrollen, skiller praksis ved BR seg fra Jessens anbefalte innhold og trinn i prosjektavslutningen.

Intervjuene viser at det utarbeides lite informasjon om måloppnåelse, sjelden beskrivelser av hvordan målene ble oppnådd og enda sjeldnere begrunnelser til hvorfor målene ikke ble nådd. C viser til at tiltak, som for eksempel gevinstrealisering, i etterkant av prosjektene sjelden nevnes. Finansdepartementet har utarbeidet en veileder til gjennomføring av evalueringer (2011). Vi mener det er stor fokus på evalueringer i det offentlige, og dette skulle ha gjenspeilet seg i BR. Det siste punktet som Jessen anbefaler, resultatkommunikasjon, er også dels fraværende. Denne kommunikasjonen fordrer at man er sine resultater bevisst, og det er i seg selv en umulighet når målene ofte er vage og resultatmålinger i etterkant bare gjennomføres av og til. De opplevde derimot at formell avslutning av prosjektet finnes. I tråd med Jessens anbefalinger avsluttes prosjektene formelt etter at BP7 besluttes. Prosjektleder A og B nevnte også at prosjekter noen ganger avbrytes og stoppes før gjennomføringen kommer i gang, også dette i tråd med Jessen.

Vår antakelse om at måten prosjektene avsluttes på påvirker resultatoppnåelsen blir bekreftet. Det finnes standardiserte rutiner, men disse etterleves sjelden i de små prosjektene. Bevisstheten rundt grad av resultatoppnåelse er for dårlig på grunn av ulne mål og manglende sammenstillinger av resultater og mål.

Vår anbefaling til BR er at det er mye å tjene på å gjennomføre resultatmålinger i etterkant av prosjektene, og dermed bli mer bevisst på resultatoppnåelsen. Det forutsetter at kvaliteten på målformuleringene heves slik at det faktisk kan etterprøves. I tillegg må det settes av tid og ressurser i etterkant av prosjektene til å foreta resultatmålingene. Vi mener dette vil gi BR klare forbedringer i form av bevissthet rundt kvaliteten på prosjektarbeidet i egen

organisasjon. En slik bevissthet er nødvendig for å kunne videreutvikle prosjektkvaliteten i riktig retning.

#### **6.4 Er prosjektmodellen i overensstemmelse med teori?**

Prosjektmodellen er ikke tatt med i vår forskningsmodell. Den er et verktøy som skal fremme effektiviteten i prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene. På grunn av at den har stor betydning, ønsker vi å analysere den opp mot teori om effektiv prosjektarbeid.

Prosjektmodellen omfatter alle hovedpunktene som teorien tilsier at rammeplanleggingen skal inneholde, men elementene er spredd på ulike faser og ulike dokumenter. Modellen er omfattende og hjelper prosjektleder til å vurdere en rekke faktorer. Herunder er både mål, avgrensinger, milepæler, ansvarskart og alle de øvrige rammeplanleggingsfaktorene. I tillegg er det en rekke andre momenter som er vektlagt.

En uklarhet som dukker opp i modellen er knyttet til mål. I prosjektskriv- og forstudiemalen er det plassholdere for effektmål og resultatmål, begge beskrevet i henhold til teorien gjengitt i kapittel 2. I prosjekthåndboken opereres det med formål, i tillegg til effektmål og prosjektmål. Formålet beskrives som "hvorfor" prosjektet skal gjennomføres, mens effektmål er i prosjektskrivet beskrevet som effekter og gevinster som søkes oppnådd. Med referanse til teoridelen, anser vi formål til å være en blanding av samfunns mål og effektmål. Dette målet kunne med fordel vært introdusert tidligere i modellen. Det er presisert at både effektmål og prosjektmål skal kvantifiseres så langt det er mulig. Det er i tråd med anbefalingene.

Prosjektmodellen gir omfattende veiledning i planleggingsprosessens momenter, men det finnes ingen nærmere beskrivelser av hvordan prosessen skal gjennomføres. I praksis utarbeides prosjektskriv av prosjekteier og/eller prosjektleder uten større involveringsprosesser, før vedtak i toppledelsen. Forstudierapporter og prosjekthåndbøker utarbeides i stor grad av prosjektledere, og av og til også prosjektgruppen, før vedtak i styringsgruppen og/eller toppledelsen.

BRs prosjektskriv har et krav om at det skal tas stilling til konsekvenser, både internt og eksternt. Det er eksemplifisert i konsekvenser for saksbehandlere, omlegginger og informasjonsbehov. Dette mener vi er en styrke i tidlig planlegging ettersom de fleste prosjekter vil føre til organisasjonsendringer og endringer for de ansatte. Prosjektmodellen forøvrig gir ingen føringer for å sikre at prosjektene blir såkalte pso-prosjekter. Det er ingen veiledning i å tenke helhet i leveransen, det vil for eksempel si å sikre at det utarbeides

prosjektmål for alle områdene, eller eventuelt at områder som skal dekkes av basisorganisasjonen eller andre prosjekter klart blir beskrevet som avgrensninger.

Det finnes ikke ett klart definert dokument som kalles prosjektets mandat. Vi mener at det siste dokumentet som blir vedtatt før gjennomføring av prosjektet starter, må være prosjektets mandat.

## **6.5 Oppsummering av de viktigste funn**

### *6.5.1 Informantenes meninger om prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene*

Vi vil i dette delkapittelet oppsummere de uttalelser som prosjektlederne hadde om mulige forbedringer i prosjektarbeidet ved BR.

For å forenkle og forbedre hverdagen til prosjektlederne ved BR så intervjuobjektene flere ting som de mener bør gjøres. Prosjektleder A trekker frem at BR sin prosjektmodell burde forenkles for de små prosjektene. Den krever for mye dokumentasjon. Ideelt sett ønsker han seg en skreddersydd prosjektmodell for små prosjekter hvor bare de alvorligste manglene og avvikene blir rapportert til styringsgrupper og ledelse.

A får støtte fra prosjektleder C om nødvendigheten for å tilpasse prosjektmodellen til de små prosjektene. Også han mener dagens prosjektmodell krever at altfor mange artefakter og dokument produseres. Her er det nok en del å hente ved at bare relevant dokumentasjon produseres, på den måten kaster man ikke bort unødvendig tid og ressurser på uvesentligheter. Om prosjektgjennomføringen blir noe særlig mer effektiv er vi derimot tvilende til, dette fordi både A og C allerede oppgir at de tilpasser prosjektmodellen til sine egne behov.

C ønsker at prosjektmodellen i langt større grad tilpasses scrum-rammeverket enn hva tilfellet er i dag. Dette er utvilsomt noe som vil kunne gi mer effektive prosjektgjennomføringer, da vi ser at de fire grunnverdiene i scrum sammenfaller med utfordringene som både A og C ser med dagens prosjektmodell. C savner videre mer åpne prosjektrom for å samlokalisere hele prosjektgruppen slik at dialogen innad i prosjektgruppen blir mer effektiv. Ved å tilpasse prosjektmodellen og arbeidsorganiseringen ved BR bedre til den vedtatte metodikken og scrum-rammeverket, vil dette kunne gi ytterligere positive synergier.

Både C og B ønsker seg mer aktive og deltagende styringsgrupper.

Likevel, den ene faktoren som vi mener peker seg ut gjennom alle svarene til de tre prosjektlederne er behovet og ønsket om mer dedikerte og skjermede prosjektressurser. A opplever situasjon bra i dag, men viser til utfordringer i fremtiden. B og C opplever allerede at

prosjektene blir skadelidende av at prosjektdeltakerne jobber med så mange andre ting i tillegg til prosjektet, gjennomføringen er derfor nødt til å bli ineffektiv. Scrumtilpasset prosjektmodell, samlokalisering og skjermede ressurser henger tett sammen og kan etter vår mening være en akselerator for mer effektiv prosjektgjennomføring ved BR.

#### *6.5.2 Viktige funn i forhold til forskningsmodellen*

Vårt ledende forskningsspørsmål var;

*”Hvilke faktorer er hemmende og hvilke faktorer er fremmende for effektiviteten av prosjektarbeidet ved Brønnøysundregistrene?”*

Vi mener at vi har fått belyst de viktigste påvirkningsfaktorene gjennom arbeidet med denne oppgaven.

Vi kan oppsummere de viktigste funnene vi har avdekket i forhold til å være hemmende for effektiviteten slik; det er altfor lite fokus på planleggingsarbeid og gode målformuleringer, spesielt i de små prosjektene. Når utgangspunktet og selve fundamentet for prosjektene er såpass varierende og flytende, er det en naturlig konsekvens at bevisstheten rundt resultatoppgåelse nærmest er fraværende. Når det i tillegg også er en utbredt oppfatning i organisasjonen av at rammeoverskridelser er akseptabelt, kan vi stor sikkerhet slå fast at BR kan legge bedre til rette for mer effektive prosjektgjennomføringer.

Vi fant at det ved BR er en vesentlig forskjell på hvordan de store og de små prosjektene planlegges, gjennomføres og avsluttes. Våre funn tyder på at BR har klare gevinster å hente på å etablere en tilpasset prosjektmodell for de små prosjektene. Arbeidsorganiseringen i form av matriser er ikke optimal for effektive prosjektgjennomføringer.

De viktigste funnene vi gjorde i forhold til å være fremmende for effektiviteten ved prosjektarbeidet ved BR kan vi oppsummere slik; prosjektmodellen gir trygghet og tilrettelegger for effektive prosjektgjennomføringer i store prosjekter. Prosjektdeltakerne er dyktige og besitter oftest riktig kompetanse i forhold til oppgavene som skal løses. Prosjektlederne mener at et godt tverrfaglig samarbeid og en organisasjonskultur som er svært god, er de kritiske suksessfaktorer for prosjektgjennomføringenes effektivitet. Den må BR lykkes i å ivareta og dyrke.

Tverrfaglig samarbeid og organisasjonskultur er faktorer som vi har holdt utenfor oppgavens forskningsmodell. Det viste seg at dette absolutt kunne vært interessant for BR å studere

nærmere i forhold til prosjektgjennomføringens effektivitet og resultatoppnåelse. Vi konkluderer med at disse faktorene høyst sannsynlig er viktig i forhold til effektive prosjektgjennomføringer.

## **6.6 Konklusjoner og implikasjoner**

Funnene vi har gjort tyder på at BR kan legge til rette for mer effektive prosjektgjennomføringer ved å praktisere gjeldende prosjektteoretiske anbefalinger også i de små prosjektene. Det kan være å utarbeide en prosjektmodell for små prosjekter eller å tilpasse eksisterende modell. Eller det kan være at prosjekteier har større fokus på måloppnåelse i de små prosjektene, og at det blir synliggjort hvilke konsekvenser det får at rammene ikke holdes.

Brønnøysundregistrene har begrensede ressurser, og har gjort et strategisk valg på at drift går foran utvikling. Det er da viktig at ressursene som blir avsatt til prosjektarbeid utnyttes maksimalt. På grunn av dårlige estimater på timeforbruk og leveringstidspunkt i mange prosjekter, startes ofte nye prosjekter opp før de igangværende er avsluttet. Det fører til at en del kritisk kompetanse så som IT-ressurser og testressurser blir en flaskehals. Vi mener at BR bør vurdere å bruke en virksomhetsarkitekt som kan se helheten i prosessene og gi bedre estimater.

Vi anbefaler at BR etablerer et forum for erfaringsutveksling mellom prosjektledere. Det er viktig at erfaringer overføres til organisasjonen. Det vil gi læring og økt kvalitet på mange områder.

Funnene og resultatene i denne oppgaven er ikke overførbare til andre organisasjoner. Dette er fordi vi bare har tatt for oss prosjekter og prosjektledere i BR og dermed ikke gått utenfor organisasjonen. Det er heller ikke nødvendigvis slik at intervjuobjektene og prosjektene vi har analysert er representative for hele prosjektorganisasjonen ved BR, men deres oppfatning og erfaringer med prosjektarbeidet som praktiseres er uansett interessant. Vi mener derfor oppgaven vår gir BR en verdifull læringsmulighet.

## **6.8 Forslag til videre forskning**

Vi har i oppgaven sett på faktorer som virker hemmende og fremmende på prosjektenes resultater, og konkludert med at BR kan forbedre både effektivitet og resultatoppnåelsen i de små prosjektene. En begrensende dimensjon i oppgaven er antallet intervjuobjekter og prosjektcaser som er analysert. Vi mener det er sannsynlig at en kvantitativ studie kunne ha

pekt på andre faktorer og sammenhenger som denne oppgaven ikke har vært i stand til å avdekke.

Det ville vært interessant å gjennomføre et komparativt studium av BR og andre sammenlignbare offentlige organisasjoner. Dette kunne gitt tydeligere svar på hvordan organisasjonskulturen påvirker resultatoppnåelsen i både prosjekter og overordnet strateginivå. En mindre omfattende studie som vi likevel mener vil komme BR til gode, er kvalitative studier av hvordan prosjektkoordinator og virksomhetsstyringslaget opplever at forankringen av besluttede rammer nedover i organisasjonen fungerer. Spørsmålet er hvordan de opplever de stadige rammeoverskridelsene og replanleggingene, og om de er utfordrende i forhold til BRs overordnede strategi og måloppnåelse.

## Litteraturliste

- Agile Manifesto <http://agilemanifesto.org/> lastet 28.juni 2011
- Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude, Tor Haug (2009): *Målrettet prosjektstyring*. Nki forlaget.
- Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes, tilrettelagt for norske forhold av Michel Esnault (2004): *Prosjektledelse*. Gyldendal forlag.
- Bullvåg, Erlend: Forelesningsfoiler fra 21. september, 18. og 19. oktober 2010
- Finansdepartementet, *Veileder nr 1, Det sentrale styringsdokumentet*  
[http://prosjektveiviseren.no/filearchive/049\\_veileder\\_nr1\\_det\\_sentrale\\_styringsdokumentet-1103008.pdf](http://prosjektveiviseren.no/filearchive/049_veileder_nr1_det_sentrale_styringsdokumentet-1103008.pdf)
- Finansdepartementet: *Veileder til gjennomføring av evalueringer, september 2005*.  
[http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Veileder\\_til\\_gjennomf%C3%B8ring\\_av\\_evalueringer.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Veileder_til_gjennomf%C3%B8ring_av_evalueringer.pdf),  
lastet ned 29.10.2011.
- Garnes, Åge: *Prosjektledelse og usikkerhet*, fagartikkel i magma - Årgang 12 - Nr. 6 – 2009
- Jessen, Svein Arne (2010): *Prosjektadministrative metoder*. Gyldendal forlag.
- Jessen, Svein Arne (2007): *Prosjektadministrative metoder*. Gyldendal forlag.
- Jessen, Svein Arne (1998): *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Tano Aschehoug.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2010): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt forlag
- Nordic Project Management AS; *Estimering*  
[http://www.npm.as/prosjektteori1\\_files/estimering.pdf](http://www.npm.as/prosjektteori1_files/estimering.pdf)  
lastet ned 3.oktober 2011
- Scrum Alliance  
<http://www.scrumalliance.org/>  
lastet ned 28.juni 2011
- Senter for statlig økonomistyring: *Håndbok for samfunnsøkonomiske analyser*, nettveileder [http://www.sfso.no/templates/Page\\_8220.aspx](http://www.sfso.no/templates/Page_8220.aspx)
- Sutherland, Jeff, Ph.D. og Schwaber, Ken (2007), *The Scrum Papers: Nuts, Bolts, and Origins of an Agile Process*



<http://assets.scrumfoundation.com/downloads/2/scrumpapers.pdf?1285932052>

lastet ned 28.juni 2011

- Westhagen, Harald, Ole Faageng, Kjell Gunnar Hoff, Tor Kjeldsen, Erik Røine (2004): *Prosjektarbeid, Utviklings- og endringskompetanse*. Gyldendal forlag.
- Wikipedia

[http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_triangle](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_triangle)

lastet ned 26.oktober 2010

## **Vedlegg 1: Intervjuguide til prosjektlederne**

### Innledning

*Vi gjør rede for undersøkelsen og hvordan informasjonen blir behandlet videre.*

### Litt om intervjuobjektets utvikling som prosjektleder (bakgrunn)

- Har du tidligere fått noen opplæring i prosjektarbeid eller prosjektledelse ved BR? Hvordan er i så fall din oppfatning av denne (styrker og svakheter/mangler)?
- Hvordan opplever du at BR legger til rette for å bevare og videreutvikle din kompetanse som prosjektleder?

*De neste spørsmålene vi kommer inn på tar for seg gjennomføring av prosjekter i BR sett fra ditt perspektiv som prosjektleder. Vi ønsker å høre om din oppfatning av følgende punkter:*

### Om idefasen og rammeplanlegging

- Opplever du at det er bevisste prosesser fra ide til at et prosjekt formes og starter opp?
- Hva mener du fungerer godt med overgangene fra ide til prioritert prosjekt? Ser du noen utfordringer i overgangen eller utvelgelsen av prosjektene som starter?
- Har du blitt valgt til å lede prosjekter du egentlig ikke ville lede? har du selv initiert (vært pådriver) for prosjekt?
- Hvor involvert opplever du at prosjektlederne er i rammeplanleggingen?
- Hva ser du på som styrker eller eventuelt svakheter ved rammeplanleggingen i dag?

### Om mandat

- Hvordan oppfatter du at klarsignal til å starte prosjekter blir gitt?
- Hva legger du i et godt formulert mandat?
- Har du ledet prosjekter hvor det ikke forelå et klart og tydelig mandat?
- Eventuelt ledet et prosjekt hvor mandatet ble revidert/endret underveis? Hvorfor skjedde det og hvordan opplevde du prosessen?
- Hva mener du fungerer bra med mandatutforminger i dag? Opplever du at prosessen med mandatutforming kan forbedres? Hva ville du ha i så fall endret på?

### Om estimerer

- Hvordan opplever du at tids- og kostnadsestimering gjøres? Når i prosjektet skjer estimeringen og hvem utfører den?
- Hvor involvert er du som prosjektleder i selve estimeringen?
- Hvor ofte opplever du at estimatene stemmer med resultatet? Hvorfor tror du det er slik?
- Hva mener du kan gjøres for eventuelt å forbedre estimatene?

### Om mål

- Hvordan vil du definere effektmål? prosjektmål?
- Hvordan opplever du at målformuleringsprosessen foregår? Hvem er det som vanligvis involveres i arbeidet med å formulere mål?
- Hvor involvert opplever du at prosjektlederne er i målformuleringsprosessen?
- Hvor viktig mener du det er med konkrete, målbare mål?
- Hva mener du er de største utfordringene med å lage gode mål?
- Har du noen erfaring med bruk av målhierarkier?
- Hvordan mener du at målformuleringsprosessen best kan forbedres? Ville du ha endret noe på prosjektledernes rolle i denne prosessen?

### Om prosjektgjennomføringen (metodikk, organisering, oppfølging og kontroll)

- Hva er din erfaring med scrum vs. tradisjonell fossefall?
- Tilhengere av smidige rammeverk som for eksempel scrum hevder at disse metodikkene er med på å redusere usikkerhet i prosjektarbeid. Er du enig i denne påstanden?
- BR har sin egen prosjektmodell som prosjektene skal følge. Hvordan vil du vurdere denne i forhold til effektiv prosjektgjennomføring?
- Mange vil hevde at mange samtidige arbeidsoppgaver fører til mindre fokus og dermed lavere produktivitet i prosjektarbeidet. Hvordan vil du vurdere matriseorganiseringen ved BR i forhold til mest mulig effektiv prosjektgjennomføring?

- Hvordan opplever du at oppfølgingsrutinene fungerer? Hva følges opp og rapporteres?

Hvordan skjer rapporteringen?

- Har du opplevd å måtte iverksette tiltak for å komme på rett vei igjen? Hva vil du si er de mest vanlige årsakene til avvik og hvordan mener du de best kan håndteres?

- Hvilke aspekter opplever du som fremmede for gjennomføringen av prosjekter ved BR? Hva fungerer bra?

- Hva mener du eventuelt hemmer og er til hinder for prosjektgjennomføringen? Ser du noen måte å håndtere disse utfordringene på?

Om prosjektavslutning (avslutning og evaluering)

- Ifølge prosjektmodellen skal alle prosjekter levere en sluttrapport. Hvordan opplever du dette arbeidet? Har du studert andre enn dine egne prosjekters sluttrapper?

- Med tanke på å lære av tidligere prosjektgjennomføringer, hvordan mener du dette best kan gjøres?

- Hvordan vil du klassifisere hvorvidt et prosjekt lykkes eller ikke? Hva mener du er de viktigste parametrene og hvordan ville du rangert de? (varighet, kost, timeverk, kvalitet, brukertilfredshet, annet?)

- Synes du det er viktig å kunne evaluere prosjekter ift mål? Hvorfor/Hvorfor ikke? Hvordan opplever du at (slutt-)evalueringer av prosjektene gjennomføres?

Generelt

- Om du fikk "frie tøyler" – hva ville du (eventuelt) ha endret på for å gjøre hverdagen enklere for prosjektlederne?

## **Vedlegg 2: Litt om intervjuobjektene bakgrunn og utvikling som prosjektleder**

### A – systemkoordinator og prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder A jobber til daglig som systemkoordinator for et av registrene ved BR. I tillegg til å være prosjektleder bidrar A svært ofte som faglig ressurs og opptrer daglig som bindeleddet mellom IT-avdelingen og registeret. Han begynte med prosjektarbeid ved BR på midten av 90-tallet og har siden jobbet mye i prosjekter, både som vanlig prosjektmedarbeider og som prosjektleder.

Prosjektene som A leder er vanligvis utviklingsprosjekter uten eget budsjett. Prosjektene initieres oftest som en konsekvens av lovpålagte endringer som BR må implementere. Bare unntaksvis har prosjektene som A har ledet rapportert til en styringsgruppe.

Opplæringen som A har fått i prosjektarbeid og prosjektledelse beskriver han som tilfredsstillende. Han har gjennomført ett ukelangt kurs i prosjektledelse ved BR, ledet av en ekstern kursholder. Han har også gjennomført ett 5-dagers scrum-kurs i Oslo med fokus på å gi en innføring i selve metoden og rammeverket. A trekker også frem at han har fått kursing i bruk av verktøyet MS Project.

Han bemerker at det er lenge siden denne opplæringen ble gjennomført og at han opplever at kursene ofte inneholder for mye stoff til å ta innover seg på så kort tid. Ideelt ville han gjerne hatt lengre kurs, utover 5 dager, slik at man får bedre tid til å sette seg inn i teorien og bearbeide stoffet bedre. Prosjektleder A opplever videre at det ikke blir satt av tid i det daglige til å lese ny dokumentasjon og faglig oppdatere seg selv. Eventuelle opplæringsbehov må man selv ta initiativ til å få dekket. Selv om A opplever BR som imøtekommende på dette punktet ved at BR legger til rette for kursdeltakelse, nevner A at linjen og resten av organisasjonen har en forventning om at daglig drift prioriteres foran kursing. A opplever det derfor som vanskelig å løsrive seg fra den daglige driften og selv skulle prioritere kursdeltakelse.

### B – 100% stilling som prosjektleder, leder større prosjekter

Prosjektleder B er utdannet med hovedfag i sosiologi og praktisk pedagogikk. Hun har prosjektledererfaring fra andre arbeidsgivere enn BR og har i tillegg undervisningserfaring fra Voksenopplæringen. Hun har vært ansatt som prosjektleder ved BR siden høsten 2008 og deltok i februar 2009 på et eksternt prosjektlederkurs. Dette kurset var tilrettelagt for BR sin

prosjektmodell og organisasjon, og prosjektleder B evaluerer denne opplæringen som bra og uten særlige mangler i forhold til prosjektstyring generelt.

Prosjektene som B vanligvis leder er større prosjekter med egne budsjetter, styringsgrupper og ofte med eksterne aktører involvert.

Hun opplever at BR er veldig imøtekommende i forhold til å forvalte og videreutdanne sine prosjektledere. Erfaringen hennes er at prosjektlederne ved BR i stor grad selv påvirker hvilken opplæring de får. Hun har flere ganger også opplevd at prosjekteier tar initiativ til å foreslå relevant kursing på prosjekteiers regning.

Prosjektleder B har i disse dager planer om å gjennomgå prosjektledersertifisering, enten i regi av PMI eller Prince2. Hun er også sertifisert scrum master og product owner. Hun er helt klar på at det er nødvendig med organiserte oppfriskninger for prosjektlederne innimellom, da det er lett å glemme bort smarte løsninger og teori i hverdagen. B konkluderer med at utviklingsmulighetene for prosjektlederne ved BR er fantastiske.

#### C – systemutvikler på IT-avdelingen, prosjektleder på prosjekter i egen linje

Prosjektleder C har vært ansatt ved BR siden 1996. Til daglig arbeider han som systemutvikler ved IT-avdelingen og er mye involvert i prosjektarbeid, både som prosjektdeltaker og prosjektleder.

Prosjektene som C leder er vanligvis utviklingsprosjekter og han har erfaring fra både prosjekter med styringsgrupper og prosjekter uten styringsgrupper. Vanligvis har prosjektene ikke et eget budsjett, da eventuelle nødvendige kostnader stort sett dekkes av prosjekteierens avdeling. Prosjektleder C har også ledet noe større prosjekter som hadde både styringsgruppe, eksterne aktører og eget budsjett.

Av organisert opplæring som prosjektlederen har gjennomgått, er det eneste han nevner ett ukelangt kurs i prosjektledelse i regi av Nordic Project Management. Prosjektleder C var i sin tid en del av det interne Prosjektlederforumet ved BR. Via dette forumet bidro han til å utforme den prosjektmodellen som BR følger i dag. C er også sertifisert scrum master.

Etter at prosjektlederforumet ble lagt bort som en konsekvens av at nøkkelressurser ble opptatt med andre ting, er det ingen oppfølging eller erfaringsutveksling blant prosjektlederne ved BR. Det finnes rause kursbudsjetter i de fleste avdelinger, men det er prosjektlederne som

selv må drive kompetansepåfyllingsprosessen og dekke opplæringsbehovet sitt på eget initiativ.

### Vedlegg 3: Hva er scrum?

Scrum er ikke en forkortelse for noe slik mange kanskje tror, men er opprinnelig et begrep som kommer fra idrettens verden. Nærmere bestemt beskriver scrum en rugbyformasjon som brukes for å få spillet i gang igjen etter en spillestopp. I prosjektsammenheng er det Ken Schwaber og Jeff Sutherland som ble kreditert opphavet til metodikken og rammeverket. Det skjedde i 1995 på den årlige forsknings- og programvareorienterte OOPSLA-kongressen.

Interesseorganisasjonen Scrum Alliance (SA) beskriver scrum som en innovativ tilnærming til å få gjort unna arbeid. Selv om både opphav og utbredelse hele tiden har vært størst innen systemutviklingsmiljøer, hevder SA at scrum-rammeverket også fint kan benyttes til helt andre typer prosjekter og arbeidsoppgaver. Dette skal være mulig fordi rammeverket er lite, lettfattelig og samtidig fundamentert på følgende fire verdier (oversatt fra Agile Manifesto);

**”Personer og samspill** fremfor prosesser og verktøy,  
**Programvare som virker** fremfor omfattende dokumentasjon,  
**Samarbeid med kunden** fremfor kontraktsforhandlinger,  
**Å reagere på endringer** fremfor å følge en plan”

Sutherland og Schwaber (2007) skriver at scrum ble designet for å øke energi, fokus, tydelighet og åpenhet til prosjektplanleggingen og implementeringen. Fordelene med scrum hevder de er raskere utviklingstid, samkjøring av individuelle og virksomhetens mål og utvikling av en prestasjonsbasert kultur. Metoden støtter opp om interessentenes verdiskapningsønsker, det er en stabil og konsistent måte å kommunisere prestasjon på tvers av virksomheten og den bidrar til personlig utvikling og økt livskvalitet.

Siden scrum-teamene selv velger hvor mye og hvordan arbeidet best bør løses, mener Sutherland og Schwaber (2007) at Scrum-rammeverket først og fremst bidrar til høyere produktivitet, kvalitet og et bedre arbeidsmiljø. Scrum fokuserer hele tiden på verdi for virksomheten og kundene, og funksjonalitetsønsker og forbedringer prioriteres hele tiden utfra dette. Oppgaver som ikke bidrar med verdiskaping for kunden eller mottaker av produktet, nedprioriteres. Sutherland og Schwaber (2007) kaller scrum et ”inspect and adapt”-rammeverk, med leveranser av kjørbare kode etter hver Sprint (timebox). Hver Sprint kjøres vanligvis som 30 dagers iterasjoner, noe som bidrar til at scrum-rammeverket er veldig tilpasningsdyktig etter hvert som virksomheten og kundene endrer prioritering.



Selve scrum-rammeverket består av 3 kjerneroller, 4 ulike møter og 3 dokumenter (Sutherland og Schwaber (2007)).

### Rollene

Product owner (PO) representerer virksomheten og interessentene. PO er kundens stemme og er ansvarlig for at Scrum Teamet leverer *verdi* tilbake til virksomheten. Vedkommende er også ansvarlig for å beskrive ønsket funksjonalitet og prioritere disse inn i dokumentet Product Backlog. PO sørger for å holde Product Backlogen à jour og prioritert foran enhver sprint. Alle scrumteam skal være tilknyttet en PO, som har myndighet til å akseptere eller forkaste utført arbeid av Scrum Teamet. Det er PO som arrangerer og fasiliterer planleggingsmøtene.

ScrumMaster (SM) er en fasilitatorrolle. Vedkommende skal sørge for at Scrum Teamet fungerer så optimalt som mulig. SM er et bindeledd mellom Scrum Teamet, PO og andre aktører. Hovedoppgavene til SM er å fjerne hindringer for Scrum Teamet, skjerme teamet for forstyrrelser og avbrudd utenfra, samt å påse at selve scrum-prosessen følges. SM er ansvarlig for innkalling til daglige scrummøter, sprint review og planleggingsmøter.

Scrum Teamet (ST) bør bestå av 5-9 medlemmer. ST bestemmer hva som skal være mål for kommende Sprint og forplikter seg til å gjennomføre dette etter beste evne. ST har ansvar for å presentere utviklet løsning for PO før neste sprint. ST skal være så selvorganiserende som mulig da det ikke er noen teamlederrolle i scrum. Innad i teamet velges oppgaver fritt. Siden arbeidsoppgavene i en Sprint ofte er mange og forskjellige (for eksempel analyse, design, utvikling, testing, kommunikasjon, markedsføring, etc), er ST av natur ofte tverrfaglige med representanter fra ulike avdelinger.

### Møtene

Daglig scrummøte er, som navnet tilsier et daglig møte. Hensikten er å informere og bli informert om status innad i teamet. Hvert av teammedlemmene svarer i tur på følgende 3 spørsmål; Hva har du gjort siden i går? Hva planlegger du å gjøre i dag? Har du støtt på noen problem som er til hinder? Håndtering av eventuelle hinder fasiliteres av SM, og det gjøres utenfor de daglige scrummøtene, ofte i etterkant. Møtet er åpent for alle, men bare teammedlemmene har talerett. Møtet starter presis, skal ikke overstige 15 minutter, og avholdes fortrinnsvis til samme tid og på samme sted.

Sprint planleggingsmøte er et todelt heldagsmøte som arrangeres i begynnelsen av hver Sprint. Hensikten med første del er å velge ut funksjonalitet og eventuelle endringer fra den

prioriterte Product Backloggen som det skal arbeides med i kommende Sprint. En essensiell aktivitet her er å kommunisere planlagt fravær og tilgjengelig kapasitet til hverandre slik at både PO og ST har en felles forståelse seg imellom om hva som er realistisk å få gjort. Her deltar PO og ST.

I andre del av planleggingsmøtet er PO fristilt. Han kan delta ved behov, men har ikke talerett utover å skulle svare på eventuelle spørsmål og avklaringer som ST måtte ha. I denne delen brytes funksjonaliteten ned i konkrete arbeidsoppgaver som estimeres og danner en Sprint Backlog. Sprint Backloggen er det settet med arbeidsoppgaver som ST forplikter seg til å gjennomføre i løpet av kommende Sprint.

Sprint review avholdes helt mot slutten av Sprinten og skal ikke overstige fire timer. Målet med møtet er at ST går gjennom arbeidsoppgavene som ble fullført og eventuelt oppgaver som ikke ble fullført og derfor måtte skyves tilbake til en eventuell senere Sprint. ST presenterer deretter løsningen de har jobbet med inneværende Sprint og interessentene får komme med innspill og tilbakemeldinger.

Sprint retrospective er det siste møtet i en Sprint. Hensikten med dette møtet er å reflektere og lære av gjennomføringen av Sprinten som går mot slutten, hensikten er kontinuerlig prosessforbedring. Hovedspørsmålene som møtet sentrerer rundt, og som alle teammedlemmene svarer på er: Hva gikk bra i Sprinten? Hva kan vi forbedre i neste Sprint? Resultatet av møtet er det opp til SM å ta videre og fasilitetere for bedre gjennomføring og produktivitet.

#### Dokumentene

Product backloggen er en liste med alt som interessentene ønsker seg av produktet.

Dokumentet lever så lenge prosjektet lever. Alle kan bidra, men PO har redaktøransvaret for listen og prioriterer den utfra hva han mener bringer mest verdi for kundene eller virksomheten. Listen er grovt estimert av ST.

Sprint backloggen er ST sin arbeidsliste for neste Sprint. Den består av spesifiserte ønsker fra Product Backlog og er finestimert. For at detaljeringsgraden skal bevares, anbefales det at utgangsestimatene er mellom 1-16 timeverk. Oppgavene i Sprint backloggen plukkes fritt av medlemmene i ST, potensielt skal alle kunne gjøre alt, selv om det ofte vil være oppgaver som faller mer naturlig til noen enn andre. Selvorganisering og forpliktelse er suksessfaktorer for vellykket gjennomføring. Sprint Backloggen eies av ST.

Burndownchart er et enkelt dokument, ofte en graf, som visualiserer gjenstående arbeid i Sprint Backlogen. Den bør oppdateres hver dag og gir et raskt overblikk over fremdrift og status i Sprinten. Avvik på grafen er lett synlig og muliggjør raskere korrigerende tiltak for å komme i rute igjen.