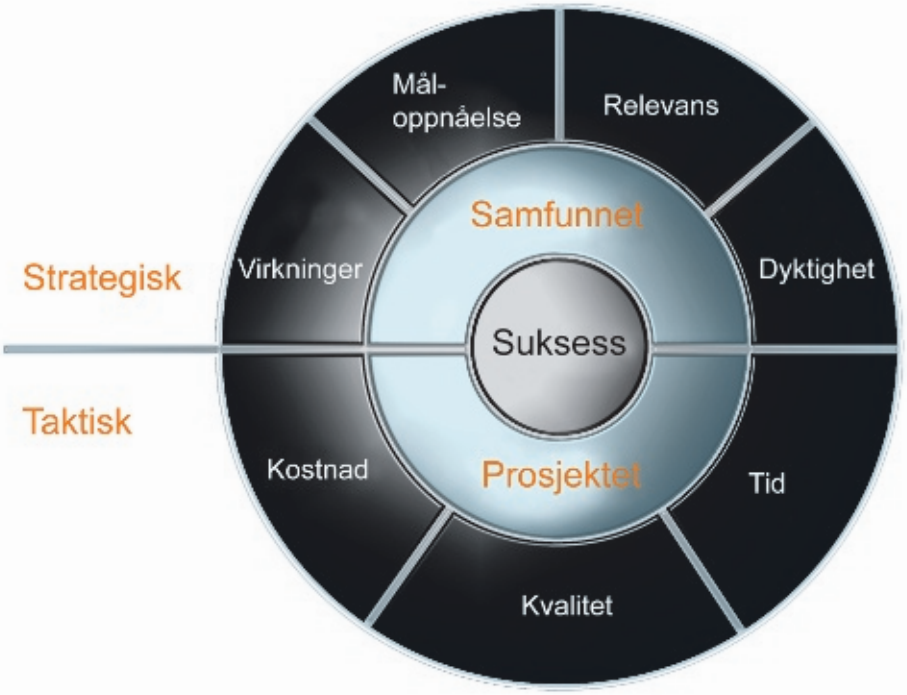
Knut Samset

Evaluering

av prosjekter



Vurdering av SUKSESS

FAGBOKFORLAGET

KNUT SAMSET

EVALUERING AV PROSJEKTER

VURDERING AV SUKSESS

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave / 1. opplag 2014

ISBN: 978-82-450-3048-8
ISBN (trykt): 978-82-450-1748-9

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget
Forsideillustrasjon og grafisk formgivning ved forfatteren
Førtrykk og tilrettelegging: Ingrid Venås

Utgivelsen er støttet av forskningsprogrammet CONCEPT
Forfatterens kontaktinfo: knut.samset@ntnu.no
www.concept.ntnu.no

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Introduksjon

Prosjekter brukes i økende grad i samfunnet til å gjennomføre store som små oppgaver. Ved hjelp av prosjekter målrettes og avgrenses aktivitetene, ansvaret plasseres, og risikoen overføres fra den som eier eller finansierer prosjektet til den som gjennomfører det. De fleste prosjekter lykkes i større eller mindre grad, men noen ganger går det galt. Det kan være forskjellige årsaker til det: at det var feil type prosjekt helt fra starten, at utformingen var utilstrekkelig, at ledelsen ikke greide å gjennomføre prosjektet som planlagt, eller at uforutsette hendelser forårsaket store problemer under gjennomføringen eller i prosjektets driftsfase. For å prøve å unngå slike problemer kan det være nødvendig med ulike tiltak på forskjellige stadier i prosjektet: Det kan være å utforske alternative konsepter før prosjektet blir vedtatt, å legge inn større ressurser i detaljplanlegging og gjennomføring, eller å vurder effekten etter at det er gjennomført, for eksempel for å se om det er nødvendig med andre tiltak i tillegg.

Det er dette man bruker evaluering til. Det er blitt et populært verktøy for å kontrollere, styre, og trekke lærdom av erfaringer fra prosjekter.

Prosjektevaluering innebærer til dels omfattende studier av fremdrift, leveranser og effekter av prosjekter. Evalueringen tar et bredt overordnet perspektiv på prosjektet og vurderer det i forhold til involverte og berørte parter. Evalueringer er utpreget tverrfaglige og krever kompetanse både innenfor forskning og kommunikasjon. Evaluatoren skal produsere relevant og pålitelig informasjon for beslutningstakere, som regel under tidspress og ofte under vanskelige arbeidsforhold.

Denne boken består av 76 kortfattede og selvstendige kapitler om sentrale temaer, med illustrasjoner, eksempler og sjekklister. Evalueringsmetoden bygger på den såkalte logframe-teknikken. Denne metoden ble tatt i bruk innenfor FN systemet i evaluering av utviklingsprosjekter, senere også av OECD og EU-kommisjonen, samt av bistandsadministrasjonen i mange land deriblant de skandinaviske. Den har fått fornyet aktualitet i Norge ettersom den er valgt som standard for etterevaluering av de store statlige investeringsprosjektene som kvalitetssikres under statens prosjektmodell, som også er kjent som Finansdepartementets ordning for ekstern kvalitetssikring før prosjektene legges frem for vurdering i henholdsvis regjering og Storting.

Trondheim, juni 2014

Innhold

Kapittel 1 Prosjektet 9
1.1 Introduksjon – hva denne boken handler om 10
1.2 Prosjektet som et middel for å oppnå et mål 12
1.3 Usikkerhet som påvirker prosjekter 14
1.4 Intern og ekstern usikkerhet 16
1.5 Prosjektets hovedinteressenter 18
1.6 Interessentenes prioriteringer og preferanser 20
1.7 Prosjektet i et tidsperspektiv 23
1.8 Prosjektets utforming 26
1.9 Prosjektets strategi 29
1.10 Vellykkete prosjekter 32
Kapittel 2 Hva er evaluering? 35
2.1 Hva er evaluering? 36
2.2 Dokumentering og resultatforbedring 39
2.3 Evaluering: et verktøy i kvalitetssikring 42
2.4 Ex post evaluering 44
2.5 Ex ante evaluering 46
2.6 Evaluering på et svakt informasjonsgrunnlag 48
2.7 Hvordan sikre nytten av evalueringer 50
2.8 Om å trekke ut erfaringer 52
2.9 To hovedtilnærminger til evaluering 55
2.10 Formål og fokusering av evalueringer 57
2.11 Kvalitet i evaluering 59
2.12 Vurdering av evaluerbarhet 61
Kapittel 3 Evaluering steg for steg 63
3.1 Hovedaktører i evalueringen 64
3.2 Gjennomføring av en evaluering 66
3.3 Beslutning om å evaluere 68
3.4 Utarbeide oppdragsbeskrivelse 70
3.5 Engasjere evalueringsteam 72
3.6 Utarbeide bakgrunnsdokument 74
3.7 Gjennomføre evaluering 76
3.8 Skrive evalueringsrapport 78

3.9 Sluttføre evaluering ... 80
Kapittel 4 Evalueringens fokus ... 83
4.1 Vurdering av velykkethet ... 84
4.2 Evalueringskriteriene ... 89
4.3 Produktivitet ... 91
4.4 Måloppnåelse ... 93
4.5 Virkninger ... 95
4.6 Relevans ... 97
4.7 Levedyktighet ... 99
4.8 Foreta en samfunnsøkonomisk analyse ... 101
Kapittel 5 Det tverrfaglige perspektivet ... 105
5.1 En integrert evalueringsmodell ... 106
5.2 Rammebetingelser og overordnede prioriteringer ... 109
5.3 Økonomiske og finansielle forhold ... 111
5.4 Samfunnsmessige forhold ... 113
5.5 Miljømessige aspekter ... 115
5.6 Institusjonelle forhold ... 117
5.7 Teknologiske forhold ... 119
Kapittel 6 Utforming og metode ... 121
6.1 Deduktiv versus induktiv tilnærming ... 122
6.2 Vurdering av strategien ... 124
6.3 Problemet med tilbakeførbarhet ... 126
6.4 Informasjonsprosessen ... 129
6.5 Valg av forskningsdesign ... 132
6.6 Kvalitativ og kvantitativ analyse ... 134
Kapittel 7 Datainnsamling ... 137
7.1 Datainnsamling ... 138
7.2 Bruk av eksisterende data ... 142
7.3 Intervjue nøkkelinformanter ... 144
7.4 Direkte måling ... 146
7.5 Direkte observasjon ... 148
7.6 Gruppefokusering ... 150
7.7 Uformell spørreundersøkelse ... 152
7.8 Casestudier ... 154
7.9 Deltakende observasjon ... 156
7.10 Formell spørreundersøkelse ... 158

Kapittel 8 Informasjonens kvalitet 161
8.1 Kunnskap og erkjennelse 162
8.2 Informasjonens kvalitet 164
8.3 Å sikre validitet og reliabilitet 166
8.4 Å sikre troverdighet 169
8.5 Triangulering for å få frem sannheten 171
8.6 Sikre ressurser for evalueringen 174
8.7 Evalueringens etikk 176
Kapittel 9 Rapportering og bruk av resultatene 179
9.1 Evalueringsrapporten 180
9.2 Bruken av evalueringsresultater 183
9.3 Bruk av evalueringer som læringsarena 186
Kapittel 10 Prosjekt eksempler 189
10.1 Evaluering av et prosjekt 190
10.2 Etterevaluering: Svinesund kontrollområde 200
10.3 Etterevaluering: Dobbeltspor Asker - Sandvika 208
10.4 Etterevaluering: MTB Skjold til Sjøforsvaret 215
Vedlegg 1 Ordliste 223
Vedlegg 2 Litteratur 229
Vedlegg 3 Kilder og Linker 233
Vedlegg 4 Indeks 235

KAPITTEL 1

PROSJEKTET

1.1 INTRODUKSJON – HVA DENNE BOKEN HANDLER OM

Denne boken handler om evaluering av prosjekter – eller mer presist om hvordan man på en systematisk måte kan fastslå i hvilken grad et prosjekt er vellykket, eventuelt hvorvidt det vil lykkes når det er gjennomført. Et slikt arbeid starter med å identifisere de viktigste partene som medvirker i - eller berøres av prosjektet. Prosjektet er en møteplass for prosjektets eiere, den finansierende part, prosjektledelsen, brukerne, dets motstandere og det offentlige. Partene kan ha felles eller motstridende interesser – ofte en kombinasjon av begge deler. Partenes preferanser vil avhenge av deres preferanser og hvilket perspektiv de har på prosjektet. For eksempel vil samfunnets perspektiv ofte være mye bredere enn perspektivet til bankens folk, prosjektledelsen eller brukerne.

Mye av diskusjonen i media begrenser seg til gjennomføringen av prosjektet sett i et kortsiktig tidsperspektiv, først og fremst er en opptatt av forsinkelse i fremdriften og kostnadsoverskridelser i de tilfeller der det oppstår. En av årsakene til dette er at tid og kostnad er lett å dokumentere og vanligvis de første suksesskriteriene en kan benytte for å vurdere om prosjektet lykkes. Effekten av prosjektet og hvorvidt det lykkes i å nå sine mål kan bare avklares på et senere tidspunkt. Det er en svært mye bredere problemstilling og tilsvarende vanskeligere å måle.

Under "FNs internasjonale vanndekade" før århundreskiftet, investerte en rekke giverland enorme ressurser i prosjekter som skulle skaffe rent vann til den fattige befolkningen i utviklingsland. Prosjektene ble finansiert av internasjonale organisasjoner som FN og nasjonale bistandsorganisasjoner. Begrunnelsen var at rent vann er et grunnleggende behov, og en antakelse om at dette derfor er noe alle mennesker prioriterer høyt. Det viste seg imidlertid at mange av prosjektene mislyktes. Mange av anleggene ble ikke vedlikeholdt, de gikk i stykker, ble ikke reparert og ble oppgitt.

Det ble gjennomført mange evalueringer av slike prosjekter og flere av disse så nærmere på målgruppenes behov og prioriteringer i et bredere perspektiv. På grunnlag av slike studier ble det etter hvert klart at den opprinnelige antakelsen ikke gjaldt for de fattigste i målgruppen. Det som var første prioritet hos disse var mat, arbeid, redskaper, etc. – mens rent vann ikke kom høyt opp på listen.

Det som skjedd var at målgruppen ikke var i stand til å vedlikeholde anleggene med de begrensede ressursene de hadde. Resultatet ble at enorme ressurser som kunne ha vært brukt bedre for å få i gang produksjon i jordbruk eller industri var bortkastet. Dersom evalueringene hadde kommet på et tidligere tidspunkt kunne store ressurser blitt bedre anvendt.

Nettopp av denne grunn er det viktig å ta utgangspunkt i et bredt perspektiv på prosjekter helt fra starten av når ideen oppstår og blir utformet – og videre i løpet av

gjennomføringen. Det viser seg at mange av problemene i prosjektene kan tilbakeføres til det at man i utformingen ikke tok med i betraktningen de bredere og mer langsiktige effektene av tiltaket. Et annet problem er at evalueringer ofte gjennomføres på et sent tidspunkt. I slike tilfeller vil de ha liten innvirkning på utfallet – ettersom det da er for sent å endre prosjektets strategi.

Evaluering handler om å vurdere prosjekter i et bredt perspektiv. Utgangspunktet for denne boken er prosjektet som fenomen, dets interessenter og deres preferanser, ettersom dette er avgjørende for om en skal lykkes. Kapittel 1 drøfter betydningen og fortolkningen av begrepet suksess sett i forskjellige perspektiver og presenterer et analytisk rammeverk som kan brukes for å utforme og vurdere prosjekter. Kapittel 2 drøfter evaluering som fenomen. Boken handler først og fremst om det som kalles målorientert evaluering.

Denne evalueringsmodellen er beskrevet i kapittel 3. Denne modellen forutsetter at en studerer i et langsiktig perspektiv, som beskrevet i kapittel 4 – men også i et tverrfaglig perspektiv, som beskrevet i kapittel 5. Når en evaluering skal gjennomføres er det avgjørende å klargjøre prosjektets langsiktige og kortsiktige mål. Det er også behov for å identifisere hvilke mer spesifikke indikatorer man kan anvende for å vurdere måloppnåelsen. Kapittel 6 ser nærmere på den analytiske prosessen og metodikken som brukes i evaluering. Kapittel 7 og 8 gir en oversikt over metoder for datainnsamling og analyse av data. Kapittel 9 handler om rapportering og anvendelsen av resultatene fra evalueringene. I kapittel 10 er det tatt med et eksempel som viser anvendelsen av metodikken, og tre eksempler på evalueringer som har vært gjennomført.

1.2 PROSJEKTET SOM ET MIDDEL FOR Å OPPNÅ ET MÅL

Prosjektet som arbeidsform har fått økt betydning de siste tiårene. En klar trend har vært at oppgaver som tidligere har vært håndtert av permanente, ofte offentlige institusjoner, i økende grad gjennomføres i form av prosjekter. Det kan være oppgaver som å bygge en tunnel eller en flyplass, utvikle og implementere en IT-løsning, omstrukturere en organisasjon, gjennomføre et kultur- og idrettsarrangement, utvikle et nytt industriprodukt, løse en forskningsoppgave eller prøve ut et nytt legemiddel. Prosjekter anvendes i økende grad for å løse store samfunnsoppgaver, og organiseres som målrettete, selvstendige, midlertidige tiltak som opererer på tvers av organisasjonene, og som oppløses når den planlagte oppgaven er gjennomført. Men prosjekter organiseres også innenfor organisasjoner. De fleste organisasjoner har i dag ett eller flere prosjekter gående, og noen organisasjoner er blitt så knyttet til begrepet at de kaller seg prosjektbaserte organisasjoner. Det vil si at deres verdiskapning og lønnsomhet avhenger av vellykkede prosjekter.

> Et prosjekt er et midlertidig tiltak for å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste.
>
> (Project Management Institute, PMI)

Begrepet prosjekt benyttes i svært mange sammenhenger og assosieres med ord som nyskapning, endring og kreativitet. Project Management Institute (PMI) i USA definerer fenomenet slik: "Et prosjekt er et midlertidig tiltak etablert for å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste." Et prosjekt har altså en definert start og slutt og gjennomføres av en ad-hoc organisasjon som skal utvikle noe unikt. De oppgavene som prosjektene er opprettet for å løse, er definert ved hjelp av mer eller mindre presise og realistiske mål. Det midlertidige i arrangementet og det at tiltaket er mer eller mindre unikt, innebærer at usikkerheten ofte er større enn hva som er vanlig for virksomheten til permanente organisasjoner. Ofte uttrykkes dette eksplisitt: Prosjektet er en organisasjonsform utformet for å håndtere en situasjon med stor usikkerhet. Ettersom det ofte er stor grad av usikkerhet knyttet til planlegging og gjennomføring av prosjektet, er det også usikkerhet knyttet til i hvilken grad man når prosjektets mål.

Prosjekter gjennomføres på alle nivåer i organisasjoner. Det kan omfatte én person eller flere tusen. Det kan gjennomføres på mindre enn hundre timer eller flere millioner arbeidstimer. De berører kanskje en enhet i organisasjonen eller mange nivåer og flere organisasjoner i samarbeid. Det kan dreie seg om å:

- utvikle et nytt produkt eller tjeneste
- endre organisasjonens struktur, bemanning eller arbeidsmodus
- utvikle eller anskaffe et nytt eller modifisert informasjonssystem
- bygge en bygning eller et anlegg
- gjennomføre en kampanje
- iverksette en ny prosess eller arbeidsprosedyre

De oppgavene som prosjektet skal løse defineres i mer eller mindre presise og realistiske mål. Ettersom det dreier seg om midlertidige tiltak, og også fordi tiltak er mer eller mindre unikt, så er usikkerheten ofte større enn i rutinemessig virksomhet i organisasjoner. Usikkerheten gjør at realiseringen av prosjektets mål også er usikker. Dette er en av grunnene til at kunnskap om prosjektledelse og planleggings- og prosjektstyringsverktøy får økt økonomisk betydning. Det er også en av grunnene til at prosjekter evalueres hyppigere enn annen virksomhet.

Det er mange eksempler på at prosjekter har medført store ekstra kostnader for samfunnet, både under gjennomføringen og etter at de er kommet i driftsfasen. En omfattende studie av store prosjekter, Morris and Hough (1991)[1], konkluderer med at svært få prosjekter ble gjennomført på kortere tid og med lavere kostnad enn budsjettert. Dette gjelder spesielt store prosjekter.

.



Figur 1.1 Et prosjekt er et middel for å oppnå et mål basert på anvendelsen av en gitt mengde ressurser. På et eller flere tidspunkter i denne prosessen kan det være hensiktsmessig å gjennomføre en evaluering som kan bidra til at prosjektet vil lykkes på sikt.

Hvorfor da en fortsatt økning i store prosjekter? Det er mange svar på dette. I mange tilfeller er oppgavene så store og komplekse at en enkelt organisasjon ikke har kompetanse eller kapasitet til å gjennomføre dem alene. Dette gjelder kanskje særlig i et lite land som Norge. Et annet moment er at prosjektet fokuserer og synliggjør

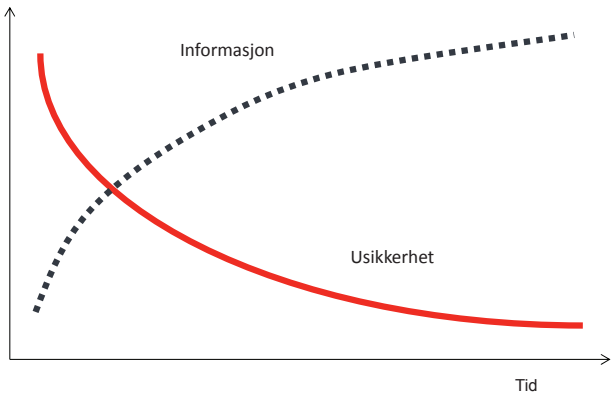
[1] Basert på 31 separate studier fra perioden 1959-86 og omfattet mer en 4000 prosjekter

oppgaven og derfor virker motiverende på de som medvirker. I prosjekter tydeliggjøres ansvaret, og de ulike partene ansvarlig gjøres. Prosjekter er dessuten en hensiktsmessig måte å overføre risiko fra den finansierende til den gjennomførende part. Prosjekter er en hensiktsmessig organisasjonsform for å kople ressurser og få ulike interesser til å samarbeide.

1.3 USIKKERHET SOM PÅVIRKER PROSJEKTER

Ettersom hvert prosjekt er unikt vil det være usikkerhet knyttet til utforming og gjennomføring. Usikkerhet er et utrykk for i hvilken grad utfallet av en gitt hendelse eller aktivitet vil være tilbøyelig til å avvike fra det som var forutsatt. Det følger av dette at økt usikkerhet vil gjøre det vanskeligere å ta beslutninger på et tidlig tidspunkt. Men også at tilgangen på relevant informasjon øker muligheten for å forutsi det som skal skje og tilsvarende redusere usikkerheten.

Dette er illustrert i figur 1.2. Den generelle oppfatningen er at usikkerheten vil være høyest på et tidlig stadium der prosjektideen utformes, og vil reduseres etter hvert som tiden går og en får mer informasjon. En rimelig antakelse vil derfor være at potensialet for å redusere usikkerhet og risiko vil være størst på et tidlig tidspunkt, og at en kan oppnå dette ved å øke tilgangen av relevant informasjon. Det er åpenbart slik at usikkerheten ikke kan fjernes helt bare ved å tilføre informasjon. Det er også åpenbart at effekten av evaluering på et sent tidspunkt vil være av mindre verdi for om prosjektet skal lykkes enn om evalueringen gjennomføres på et tidlig tidspunkt.



Figur 1.2 Usikkerhet versus informasjonstilfang i et prosjekt over tid. Generelt sett vil usikkerheten være størst på et tidlig tidspunkt og reduseres etter hvert som tiden går og tilfanget av relevant informasjon øker.

Risiko assosieres av folk flest med negative utfall av en hendelse som det er knyttet usikkerhet til. Det at situasjonen er usikker medfører imidlertid at den også kan innebære muligheter. Det som er felles for begrepene usikkerhet, risiko og mulighet, er at de alle resulterer enten negativt i tap eller positivt i gevinst. Slik sett kan de brukes om hverandre. Enkelte bruker begrepet usikkerhet for å beskrive en generell tilstand der sannsynlighet og konsekvens ikke er tallfestet. Noen reserverer begrepet ***mulighet*** for et forhold som sannsynligvis vil resultere i positiv gevinst, og ***risiko*** for et forhold som sannsynligvis vil resultere i tap.

Prosjekter iverksettes fordi en ønsker å utnytte de *mulighetene* en ser for sluttproduktet. Et prosjekt er en investering som er avhengig av at flere forutsetninger faller på plass for å lykkes. Det er vanlig å beskrive disse i seks grupper av påvirkningsfaktorer som i figur 5.1, det vil si: Økonomisk, teknisk, sosialt, politisk, institusjonelt og miljømessig.[2] Kompleksiteten gjør at det er betydelig *usikkerhet* knyttet til prosjektet. Prosjekteieren tar dermed ofte en *risiko* ved å iverksette og gjennomføre prosjektet. Men muligheter og risiko er som nevnt to sider av samme sak. Ønsker en å realisere muligheter, forutsetter det normalt at en også er villig til å ta risiko. En stor utfordring for prosjekter er at en må fokusere både på muligheter og risiko gjennom prosjektets livsløp, og i de prosessene som prosjektet inngår som en del av.



- Usikkerhet betegner en situasjon der utfallet av en bestemt hendelse eller aktivitet trolig vil avvike fra det som er forutsett.
- Usikkerheten er størst på et tidlig tidspunkt og avtar over tid etter hvert som tilgangen på relevant informasjon øker.
- Folk flest oppfatter usikkerhet først og fremst som noe negativt, og er risikoaverse heller enn risikosøkende.
- Utfordringen ligger i å systematisk utforske mulighetene som ligger i en usikker situasjon, vurdert i forhold til antatt risiko.

[2] Hvilke av disse påvirkningsfaktorene som er vesentlige vil selvsagt være forskjellige i ulike typer prosjekter.

1.4 INTERN OG EKSTERN USIKKERHET

Operasjonell usikkerhet assosieres først og fremst med organiseringen og gjennomføringen av prosjekter, som anses å være relativt uavhengig av hvilken kontekst prosjektet opererer innenfor. Den operasjonelle usikkerheten vil være en faktor både i nyskapende forsknings- og utviklingsprosjekter og i rutineprosjekter som bygger på erfaringer fra liknende prosesser, og der det som skjer, er forholdsvis forutsigbart.

Et kjennetegn ved operasjonell usikkerhet er at den reduseres etter hvert som prosjektet utvikler seg. Dette skjer både fordi tilfanget av informasjon øker og fordi prosjektledelsen får et bedre grep om prosessen de styrer. Den operasjonelle usikkerheten kan dels bedres ved systematisk, realistisk planlegging som resulterer i realiserbare mål, ved å øke tilgangen på relevant informasjon og ved å bedre styringen av prosjektet.

Usikkerhet er den kombinerte effekten av de hendelsene som forårsaker et prosjekt og alle de prosessene som forårsaker eller påvirker utfallet underveis. Hver av disse hendelsene og prosessene er mer eller mindre forutsigbare. Den kombinerte effekten av disse antas å være mindre forutsigbar. Graden av usikkerhet er derfor i stor grad et utrykk for typen av- og antallet slike prosesser som inngår.

Kontekstuell usikkerhet assosieres med prosjektets omgivelser. Usikkerheten er høy i nyskapende prosjekter som gjennomføres under ukjente forhold. Muligheten for å skaffe kunnskap om kontekstuell usikkerhet er ofte begrenset. Dette fordi den er knyttet til forhold som ligger utenfor prosjektets mandat og myndighetsområde, som for eksempel politiske prosesser eller beslutninger, samarbeid med berørte institusjoner, behov og etterspørsel i markedet, teknologisk utvikling etc. Muligheten for å redusere den kontekstuelle usikkerheten er tilsvarende begrenset.

Dette også fordi en i mange tilfeller bare er i stand til å forstå usikkerheten retrospektivt – etter at konsekvensene har manifestert seg. Den kontekstuelle usikkerheten er ofte resultatet av komplekse prosesser, og informasjonsgapet opprettholdes til tross for forsøkene på å skaffe relevant informasjon. Tradisjonelt har prosjektledelsens oppmerksomhet vært rettet mot indre, operasjonelle forhold i prosjektet mer enn usikkerhet som assosieres med prosjektets omgivelser. Utfordringen her ligger først og fremst i å forstå kompleksiteten i prosjektet og samspillet med omgivelsene.

Usikkerhet er åpenbart en viktig parameter i prosjektevaluering. Det er en vanlig oppfatning at suksess er nært knyttet til usikkerhet. I prosjekter legges det derfor stor

vekt på å utforske, forstå, redusere og håndtere usikkerhet i løpet av prosessen. Dette innebærer for eksempel:

1. Å skaffe til veie og analysere så mye relevant informasjon som mulig
2. Anlegge et bredt perspektiv for å forstå de utenforliggende faktorene som påvirker prosjektet
3. Redusere ambisjonsnivået
4. Redusere planleggingsperspektivet i tid
5. Forbedre planleggingen, for eksempel å trekke inn ekspertise, sammenligne med hva som har skjedd i lignende prosjekter etc.

Imidlertid er det slik at vår virkelighet er i konstant endring og derfor mer eller mindre uforutsigbar. Årsaken til dette er den innebygde dynamikken i sosiale og administrative systemer og spesielt deres selvjusterende evner. Det er derfor åpenbart grenser for hva som kan oppnås når det gjelder å redusere usikkerhet. Erfaring tilsier at detaljerte planer som er utviklet på et tidlig tidspunkt kanskje er mindre nyttige for å realisere målene enn suksessive intervensjoner for å påvirke de dynamiske prosessene underveis. Systematisk vurdering av usikkerhet på ulike tidspunkt kan derfor sees på som et alternativ eller supplement til planlegging. Det vil også være en viktig del av evaluering, både på et tidlig tidspunkt når selve prosjektkonseptet skal vurderes, og senere når gjennomføringen av prosjektet og effektene av det skal evalueres.



1.5 PROSJEKTETS HOVEDINTERESSENTER

Prosjekter gjennomføres av prosjektledere i henhold til avtalt budsjett og fremdriftsplan. Prosjektlederens perspektiv er det som vanligvis kalles prosjektperspektivet, men ettersom det er flere parter, er det viktig å skille mellom deres forskjellige perspektiver.

Interessentene er individer eller organisasjoner som er aktivt involvert i prosjektet, og de partene som måtte være positivt eller negativt berørt av prosjektet. I denne sammenheng skiller vi mellom tre sentrale interessenter: Dvs. prosjekteier, prosjektansvarlig, og brukerne. Disse er nærmere beskrevet i kapittel 1.6. Beskrivelsen er forenklet og tar ikke i betraktning at det i mange tilfeller ikke er et klart skille mellom disse tre gruppene. Prosjekteieren kan for eksempel være det offentlige i forbindelse med byggingen av et vannkraftanlegg, eller representere brukerne i et boligprosjekt bygget for et borettslag. I mange tilfeller er det ikke et skille mellom prosjekteier og prosjektansvarlig, for eksempel i et prosjekt som gjennomføres internt i en organisasjon. I andre tilfeller kan også prosjektansvarlig være en del av brukerne av prosjektets resultater.

Eksempel

Prosjekter kan tidvis være utformet uten at en har tatt tilstrekkelig hensyn til interessentenes prioriteringer av behov: En undersjøisk tunnel ble bygget for å skaffe beboerne på en mindre øy forbindelse med en større øy som hadde fastlandsforbindelse. Motivet var distriktsutbygging generelt uten en nærmere begrunnelse for hva en ønsket å oppnå. Beboernes evne og vilje til å betale for den nye infrastrukturen var ikke tilstrekkelig utredet, heller ikke hvilken nytte det lokale næringslivet ville ha av tiltaket.

Prosjektet var vellykket i et prosjektperspektiv, det ble bygget til avtalt tid med betydelig kostnadsinnsparing. Imidlertid viste det seg at bompengetakstene ble svært høye ettersom trafikkvolumet var lite. Finansieringsgrunnlaget var for svakt og lokale myndigheter ble sittende med en betydelig økonomisk belastning.

En analyse av hvordan en skulle tolke "distriktsutvikling" kunne ha avgrenset målsettingen til næringslivets behov og avklart at en langt rimeligere løsning hadde vært mere hensiktsmessig; nemlig å utbedre havneanlegget på øya.

Det er ikke gitt at prosjektledelsen i seg selv vil være opptatt av prosjektets mulige virkninger for brukeren og brukerne og samfunnet på sikt, med mindre dette er eksplisitt avklart i kontrakten. Det er ikke vanlig, og ikke sannsynlig om dette vil gå

på bekostning av oppfølging av det som gjelder fremdriften, kostnadsstyringen og omfanget av selve leveransen.

Det er heller ikke gitt at et prosjekt er vellykket i et bredt samfunnsperspektiv selv om gjennomføringen av prosjektet var vellykket. Videre kan vi ikke automatisk legge til grunn at prosjekter med store kostnadsoverskridelser og – forsinkelser eller betydelige kvalitetsmessige svakheter vil vise seg å være mislykket sett fra brukernes eller samfunnets synspunkt. Tvert om, det er mange eksempler på slike prosjekter som har vist seg å være særdeles vellykket, for eksempel operaen i Sydney som ble ferdigstilt 16 år for sent og med en kostnad omtrent 15 ganger høyere enn budsjettet. I ettertid har bygningen blitt en internasjonal attraksjon som har satt Sydney på verdenskartet og skaffet landet enorme inntekter både direkte og indirekte.

Vellykkethet er generelt et spørsmål om å lykkes i alle tre perspektiver. Prosjektledelse har tradisjonelt en snever avgrensning til det som gjelder selve gjennomføringen av prosjektet. Evaluering derimot er kjennetegnet ved at en forsøker å ivareta alle tre perspektiver i én analyse.

Sentrale aktører

Sentrale parter	Rolle	Fokus	Vanlige betegnelser
Bestiller	Den initierende part med interesse av effekten eller det prosjektet fører til på sikt	Samfunns-mål	Byggherre, oppdragsgiver, tiltakshaver, prosjekteier eller finansierende part
Bruker	Første ordens (direkte) brukere av prosjektets tjenester eller resultater	Effektmål	Målgruppe, kunde, klient
Leverandør	Ansvarlig for gjennom-føringen av prosjektet, kontraktsmessig eller på egne vegne	Resultat-mål	Gjennomførende part, entreprenør, prosjektansvarlig eller prosjektideer