

**Muligheter og utfordringer ved  
prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk  
– eller hvordan unngå å skyte spurv med kanoner?**

**En casestudie fra sammenslåingen til Agder fylkeskommune**

SVEIN BUER

VEILEDER

Leif Skiftenes Flak

**Universitetet i Agder, 2019**

Fakultet for samfunnsvitenskap



## **Forord**

Denne masteroppgaven i ledelse (ORG917) markerer min avslutning på det erfaringsbaserte etterutdanningsstudiet Master i ledelse med spesialisering i IKT-innovasjon og ledelse ved Universitetet i Agder.

I min arbeidshverdag i Aust-Agder fylkeskommune har jeg de siste par årene vært del av et stort lag som jobber med å etablere nye Agder fylkeskommune fra 1. januar 2020. I denne prosessen er et felles prosjektstyringsverktøy og en felles prosjektmetodikk sentrale virkemidler for å koordinere sammenslåingsarbeidet med Vest-Agder fylkeskommune. Herfra kommer også motivasjonen til denne studien – det må da være mye å lære om prosjektarbeid fra en slik prosess?

Det har vært et arbeidskrevende år med gjennomføring av undersøkelsen i kombinasjon med en hektisk hverdag på jobb, familie og små barn. Først og fremst vil jeg takke min samboer Jenni som utrettelig har stilt opp på hjemmefronten gjennom de fire og et halvt årene som etterutdanningen har pågått. Særlig det siste året har det blitt mange sene kvelder og lange helger dedikert til masteroppgave. I tillegg vil jeg takke en fleksibel arbeidsgiver som ser nytten i forskning på egen organisasjon og eget prosjektarbeid. Avslutningsvis vil jeg også få takke min veileder, professor Leif Skiftenes Flak, for konstruktive og ikke minst motiverende tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Og ja, det har vært veldig mye å lære om bruk av prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk fra arbeidet med denne rapporten. Mens bildet var utydelig og broket da arbeidet startet, peker det seg ut interessante funn i undersøkelsen som jeg håper vil bidra til læring og inspirasjon.

Grimstad, juni 2019

Svein Buer



## Sammendrag

Gjennom regionreformen har Stortinget vedtatt å redusere antall fylkeskommuner (inkludert Oslo) fra 19 til 11 i løpet av to og et halvt år. For organisasjonene som skal slå seg sammen innebærer dette et ressurskrevende og gjennomgripende omstillingsarbeid på relativt kort tid. Effektive prosjektorganisasjoner er sentralt for å komme i mål.

Hvilke muligheter og utfordringer ved bruk av et felles prosjektstyringsverktøy og en felles prosjektmetodikk opplever prosjektorganisasjonen som forbereder sammenslåingen av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune? Dette er problemstillingen for denne enkeltcase-studien som ble gjennomført fra desember 2018 til og med januar 2019.

Undersøkelsen er basert på kvalitativ metode med fire fokusgruppeintervjuer og totalt 22 informanter fra Aust-Agder fylkeskommune, Vest-Agder fylkeskommune og det interkommunale selskapet IKT Agder. Undersøkelsens teoretiske grunnlag knyttes til norsk og internasjonal prosjektlitteratur og prosjektforskning.

Resultatene viser at gode dokumentasjonsmuligheter først og fremst taler for innføring av prosjektstyringsverktøy, mens for mye informasjon og funksjoner i verktøyet taler mot. Studien tyder også på at informantene fra prosjekter av en viss kompleksitet og varighet, opplever det største positive mulighetsrommet fra verktøyet og metodikken. Informantene fra arbeidsgruppene, som jobbet med ordinære utredningsoppgaver, opplevde ikke at verktøyet og metodikken ga nytte i samme grad. Når det gjelder opplevde muligheter fra metodikken, trekker informantene primært frem standardisering og felles begrepsapparat. Utfordringene knytter seg blant annet til kompleksiteten i metodikken og at den oppleves som omstendelig.

Hvordan skal man så unngå å skyte spurv med prosjektkanoner? Blant foreslåtte konsekvenser for praksis er at bruk av verktøy og metodikk bør avgrenses til prosjekter av en viss størrelse, kompleksitet og varighet, og primært bør unngås for små prosjekter og ordinære linjeoppgaver. Det anbefales også at det utarbeides «lightversjoner» av Prosjektveiviseren til Difi og konkrete prosjektstyringsverktøy. I tillegg foreslås det i større grad å integrere smidig metodikk som en valgmulighet i Prosjektveiviseren, og satse ytterligere på tidlig opplæring i metodikk og verktøy for nye prosjektdeltakere.



# Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| Forord .....  | iii       |
| Sammendrag .....  | v         |
| Innholdsfortegnelse .....                                     | vii       |
| Liste over figurer og tabeller .....                          | ix        |
| <b>1. Innledning .....</b>                                    | <b>1</b>  |
| 1.1 Overordnet tema .....                                     | 1         |
| 1.2 Problemstilling og avgrensninger .....                    | 3         |
| 1.3 Sentrale begreper .....                                   | 5         |
| 1.4 Rapportens oppbygning .....                               | 8         |
| <b>2. Teori.....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1 Prosjektkonseptet .....                                   | 10        |
| 2.2 Prosjektledelse og prosjektstyring.....                   | 11        |
| 2.3 Prosjektmetodikk.....                                     | 12        |
| 2.3.1 Strategisk og operativ prosjektstyring .....            | 14        |
| 2.3.2 Prosjektfaser .....                                     | 14        |
| 2.3.3 Nytte ved bruk av prosjektmetodikk .....                | 15        |
| 2.3.4 Hybride metodikker .....                                | 18        |
| 2.4 Prosjektstyringsverktøy .....                             | 19        |
| 2.4.1 Argumenter for og mot bruk av verktøy.....              | 19        |
| 2.5 Interkommunalt samarbeid .....                            | 20        |
| 2.5.1 Intenderte konsekvenser av samarbeid .....              | 21        |
| 2.5.2 Ikke-intenderte effekter av samarbeid .....             | 22        |
| 2.6 Oppsummering .....  | 23        |
| <b>3. Metode .....</b>  | <b>24</b> |
| 3.1 Design og valg av metode .....                            | 24        |
| 3.2 Utvalg .....  | 26        |
| 3.3 Etiske og praktiske avveininger .....                     | 27        |
| 3.4 Gjennomføring.....  | 30        |
| 3.5 Validitet og reliabilitet .....                           | 31        |
| 3.5.1 Validitet .....   | 31        |
| 3.5.2 Reliabilitet .....                                      | 33        |
| <b>4. Forskningskontekst – Agder 2020-caset .....</b>         | <b>35</b> |
| 4.1 Prosjektorganisasjonen .....                              | 35        |
| 4.2 Valg av prosjektmetodikk og prosjektstyringsverktøy ..... | 37        |
| <b>5. Resultater .....</b>                                    | <b>39</b> |

|   |    |
|---|----|
| <b>5.1 Prosjektstyringsverktøyet</b> .....                              | 40 |
| 5.1.1 Bruk av verktøyet .....   | 40 |
| 5.1.2 Muligheter .....  | 42 |
| 5.1.3 Utfordringer .....  | 45 |
| <b>5.2 Prosjektmetodikken</b> .....                                     | 50 |
| 5.2.1 Muligheter .....  | 50 |
| 5.2.2 Utfordringer .....  | 53 |
| <b>5.3 Interkommunalt samarbeid</b> .....                               | 55 |
| 5.3.1 Intenderte konsekvenser av samarbeid .....                        | 56 |
| 5.3.2 Ikke-intenderte effekter av samarbeid .....                       | 58 |
| <b>6. Diskusjon</b> .....   | 62 |
| <b>6.1 Prosjektstyringsverktøyet</b> .....                              | 63 |
| 6.1.1 Argumenter for bruk av verktøy .....                              | 63 |
| 6.1.2 Argumenter mot bruk av verktøy .....                              | 65 |
| 6.1.3 Oppsummering .....  | 66 |
| <b>6.2 Prosjektmetodikken</b> .....                                     | 67 |
| 6.2.1 Strategisk og operativ prosjektstyring .....                      | 67 |
| 6.2.2 Prosjektfaser .....   | 68 |
| 6.2.3 Nytte ved bruk av prosjektmetodikk .....                          | 68 |
| 6.2.4 Hybride metodikker .....  | 71 |
| <b>6.3 Interkommunalt samarbeid</b> .....                               | 73 |
| 6.3.1 Intenderte konsekvenser ved samarbeid .....                       | 74 |
| 6.3.2 Ikke-intenderte effekter av samarbeid .....                       | 75 |
| 6.3.3 Oppsummering .....  | 75 |
| <b>7. Konklusjon</b> .....  | 77 |
| 7.1 Implikasjoner for praksis .....                                     | 79 |
| 7.2 Implikasjoner for forskning .....                                   | 81 |
| <b>Litteraturliste</b> .....  | 83 |
| <b>Vedlegg</b> .....  | 87 |
| <b>Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring</b> .....          | 87 |
| <b>Vedlegg 2: Intervjuguide – tematisk oversikt over spørsmål</b> ..... | 89 |



# Liste over figurer og tabeller

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figur 2.3.2:</b><br><b>Prosjektets livssyklus.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>Figur 2.3.3:</b><br><b>PMM benefits and the levels of experience and authority.....</b>                              | <b>17</b> |
| <b>Figur 4.1:</b><br><b>Overordnet organisering av Agder 2020.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Figur 4.2:</b><br><b>Prosjektveiviserens fasemodell. Versjon 3.2.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>Tabell 2.3.3:</b><br><b>Response levels to different types of support by PMMs.....</b>                               | <b>16</b> |
| <b>Tabell 6.1.3:</b><br><b>For og mot prosjektstyringsverktøy (Westhagen et al., 2008) versus Agder 2020.....</b>       | <b>66</b> |
| <b>Tabell 6.2.3:</b><br><b>Nytte ved bruk av prosjektmetodikk (Wells, 2012) versus Agder 2020.....</b>                  | <b>69</b> |
| <b>Tabell 6.2.4:</b><br><b>Egnethet for smidig metodikk (Ciric et al., 2018) versus Agder 2020.....</b>                 | <b>72</b> |
| <b>Tabell 6.3.3</b><br><b>Vanlige konsekvenser ved interkommunalt samarbeid (Jacobsen, 2014) versus Agder 2020.....</b> | <b>76</b> |



# 1. Innledning

## 1.1 Overordnet tema

Denne oppgaven har som mål å beskrive muligheter og utfordringer som prosjektorganisasjonen opplever ved bruk av et felles prosjektstyringsverktøy og en felles prosjektmetodikk i forbindelse med sammenslåingen til Agder fylkeskommune.

Den større tematiske sammenhengen for dette har sitt utgangspunkt i at Stortinget 8. juni 2017 vedtok en ny inndeling av det regionale folkevalgt nivået i Norge. 1. januar 2020 skal antallet fylkeskommuner være redusert fra 19 til 11 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019b). Regjeringens målsetting med regionreformen er å bidra til positiv samfunnsutvikling på bakgrunn av regionale forutsetninger. Regjeringen anslår at administrasjonskostnadene for fylkeskommunene (uten Oslo) på lang sikt kan reduseres med i overkant av 11 prosent, til sammen ca. 340 millioner kroner, på bakgrunn av stordriftsfordeler gjennom sammenslåingene. På den annen side vil det påløpe transaksjonskostnader på kort sikt. Disse overgangskostnadene vil knytte seg til gjennomføringen av sammenslåingen og inkludere personal- og systemkostnader, inkludert kostnader til IKT, arkiv, opplæring og flytting. Ifølge Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) vil 165 millioner kroner bli utbetalt til fylkeskommunene for å dekke slike engangskostnader i forbindelse med sammenslåingene (KMD, 2017b).

I en undersøkelse Kommunal Rapport foretok i mai 2019 blant prosjektrådmenn/prosjektledere i de pågående sammenslåingene i kommune- og regionreformene, svarer imidlertid i underkant av to av ti at den statlige støtten til sammenslåing vil være tilstrekkelig til å dekke utgiftene. Tre av ti vet ikke hva utgiftene vil bli. For den nye fylkeskommunen Innlandet er eksempelvis IKT og lokaler blant det som vil koste mest: «At kostnadene til sammenslåing langt overstiger statsstøtten, tror jeg gjelder for alle, i alle fall for fylkeskommunene», forteller prosjektleder for Innlandet, Tron Bamrud, til Kommunal Rapport (Danbolt, 2019, s. 4).

Hvordan gjennomføres så slike ressurskrevende, gjennomgripende og utfordrende fusjoner på en mest mulig effektiv måte i løpet av de to og et halvt årene som er til rådighet? Er en

handlekraftig administrativ prosjektorganisasjon og god prosjektstyring viktig? Kommunal- og moderniseringsdepartementet signaliserer noe om dette i sin veileder, «Etablering av nye kommuner og fylkeskommuner», hvor det innledningsvis slås fast at det er nødvendig å tilsette en prosjektleder. Prosjektlederens hovedoppgaver er å sørge for planlegging, styring og fremdrift. Det anbefales at en overordnet prosjektplan tidlig kommer på plass, og at prosjektgrupper og arbeidsgrupper etableres etter behov. Veilederen viser også til etableringen av nye Sandefjord som et eksempel der man anvendte et felles prosjektstyringsverktøy for hoved- og delprosjektene. Dette bidro til en tydelig rolleavklaring (KMD, 2017a).

Videre anbefaler KS at det i forbindelse med sammenslåingene etableres en prosjektorganisasjon med tydelig fordeling av roller, slik at prosjekt og linje er koordinert mot samme mål. Prosjektorganisasjonen bør vurderes lokalisert til ett sted (KS, 2019).

Ut over dette synes det å være relativt få anbefalinger for *hvordan* fylkeskommunene og kommunene konkret bør organisere sitt administrative prosjektarbeid, inkludert råd for verktøyløsninger og metodikker som er særskilt tilpasset for sammenslåingsprosesser.

En naturlig tilnærming for mange fylkeskommuner og kommuner kan være å ta utgangspunkt i «Prosjektveiviseren» til Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi), som er direktoratets anbefalte modell for styring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter. Prosjektveiviseren er etter tilpasning også mulig å bruke for andre prosjekttyper enn digitaliseringsprosjekter (Difi, u.å.f).

Tross det omfattende arbeidet med sammenslåinger synes det også å være lite forskning på hvordan fylkeskommunene og kommunene opplever å jobbe med konkrete prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikker. Hvis man maler med den brede penselen, vil i alt 54 nye fylkeskommuner og kommuner ha sett dagens lys mellom 1. januar 2017 og 1. januar 2020 når de nye fylkeskommune- og kommuneinndelingene trer i kraft for fullt. 15 fylkeskommuner vil da ha gjennomført fusjonsprosesser til 7 nye fylkeskommuner, mens 119 kommuner har slått seg sammen til 47 nye kommuner (KMD, 2018; KMD, u.å.).

I denne konteksten vil det være nyttig å få frem studier som utforsker hvordan en generell prosjektmodell primært innrettet mot digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor fungerer i forbindelse med gjennomgripende og altomfattende fusjoner på fylkeskommune- og

kommunenivå. Ikke minst vil det være interessant å vite mer om hvordan konkrete prosjektstyringsverktøy, det vil si dataverktøy med innebygget prosjektmetodikk, oppleves av organisasjonene som slår seg sammen. For det tredje vil det være relevant å få innsikt i hvordan interkommunalt prosjektsamarbeid påvirkes av bruk av felles metodikk og verktøyløsninger. Den potensielle gevinsten ved dette handler om hvordan læring av erfaringer kan føre til forbedringer i prosjektstyringen ved fusjoner og generelt prosjektarbeid i offentlig sektor. Bedre prosjektstyring kan potensielt gi lavere transaksjonskostnader i sammenslåingsprosessene.

Jeg skal på ingen måte påta meg å gjennomføre en statistisk generaliserbar studie som avdekker alt dette. I denne rapporten har jeg imidlertid tilnærmet meg det overordnede temaet med en avgrenset og beskrivende undersøkelse knyttet til prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk i ett enkeltcase. Caset er knyttet sammenslåingen av Aust-Agder fylkeskommune (AAfk) og Vest-Agder fylkeskommune (VAF), jf. Kapittel 4.

Selv om studien er casespesifikk og funnene dermed ikke direkte er overførbare til andre prosjektorganisasjoner, er formålet med undersøkelsen både internt og eksternt motivert:

- først og fremst er formålet å få frem erfaringer fra prosjektorganisasjonens bruk av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk, som vil kunne være til nytte for fremtidig prosjektarbeid i Agder fylkeskommune og i nettverk med fylkeskommunens samarbeidspartnere
- for det andre å representere et enkeltcase-eksempel på hvordan den generelle prosjektmodellen innrettet for digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor, Prosjektveiviseren til Difi, fungerer som rammeverk for en gjennomgripende fusjonsprosess som del av kommune- og regionreformene
- og for det tredje, som en undersøkelse fra et enkeltcase gitt begrensninger med hensyn til overførbarhet, å kunne bidra til læring for andre fylkeskommuner, kommuner og virksomheter i offentlig sektor som er involvert i prosjektarbeid og fusjonsprosesser.

## **1.2 Problemstilling og avgrensninger**

I Kapittel 1.1 beskrev jeg innledningsvis en større tematisk sammenheng knyttet til sammenslåingsprosjekter gjennom regionreformen og kommunereformen. Avslutningsvis snevret jeg dette inn mot en enkeltcase-studie av prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk

i forbindelse med sammenslåingen av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune. Dette sammenslåingsprosjektet omtales også som «Agder 2020-prosjektet» eller bare «Agder 2020».

*Konteksten* for studien er Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune som slås sammen, i kombinasjon med det interkommunale selskapet IKT Agder som stiller med prosjektressurser på operativt og strategisk nivå. *Populasjonen* for studien avgrenses til deltakere i den administrative prosjektorganisasjonen som er eller har vært engasjert i prosjektarbeidet knyttet til sammenslåingen. Det er kun en del av fylkeskommunenes og IKT Agders ansatte som har en rolle i Agder 2020-prosjektet, og gjennom det har innsikt i prosjektmetodikken og tilgang til prosjektstyringsverktøyet.

En annen avgrensning er at undersøkelsen ikke gir en endelig evaluering av hvordan prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken har fungert ved sammenslåingsprosjektets slutt. Konklusjonene i denne rapporten må leses i lys av at dette er prosjektorganisasjonens foreløpige opplevelser etter at verktøyet og metodikken har vært i bruk fra ett til et halvt år i prosjektorganisasjonen, og et års tid før sammenslåingen trer i kraft, jf. Kapittel 3.

På denne bakgrunnen formulerer jeg følgende problemstilling:

***Hvilke muligheter og utfordringer ved bruk av et felles prosjektstyringsverktøy og en felles prosjektmetodikk opplever prosjektorganisasjonen som forbereder sammenslåingen av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune?***

I lys av problemstillingen utforsker studien også hvordan prosjektorganisasjonen tror at prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken som brukes i sammenslåingsprosjektet, påvirker vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter i et interkommunalt samarbeid.

Formålet med å bruke begrepene «muligheter» og «utfordringer» i problemstillingen er å få frem momenter som kan brukes til å forbedre bruken av prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk. Problemstillingen er *beskrivende/deskriptiv* for å få frem bredde og nyanser.

Studien gjennomføres som et *kvalitativt undersøkelsesopplegg* basert på fire fokusgruppeintervjuer med totalt 22 informanter i utvalget. Problemstillingen legger ikke opp til et undersøkelsesopplegg hvor det vil foreligge et representativt utvalg som vil muliggjøre statistisk generalisering, jf. Kapittel 3.1. Som jeg kommer tilbake til i Kapittel 3.5.1, vil det imidlertid kunne argumenteres for at funnene kan være egnet for *en moderat generalisering til sammenliknbare case* basert på klare begrensninger med hensyn til overførbarhet.

Jeg redegjør nærmere for valget av case i Kapittel 4. Agder 2020-prosjektets egnethet som case handler kort sagt om at prosjektorganisasjonen har et tydelig skille mellom en hovedprosess (utredningsoppgaver i en fase) og et IT-innføringsprogram (prosjektarbeid over flere faser), at det tidlig ble vedtatt å innføre prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk og at prosjektsamarbeidet har foregått mellom to fylkeskommuner og et interkommunalt IT-selskap i ett nettverk.

### 1.3 Sentrale begreper

Med bakgrunn i innledningen så langt og rapportens videre redegjørelser, er det behov for noen grunnleggende begrepsavklaringer. Forståelsen av begrepene som legges til grunn nedenfor, henviser jeg løpende enten til nærmere teoretisk gjennomgang i Kapittel 2, eller Difis begrepsforklaringer med utgangspunkt i Prosjektveiviseren som overordnet rammeverk for prosjektorganisasjonen i Agder 2020-prosjektet:

- **Agder 2020-prosjektet / Agder 2020** er navnet på sammenslåingsprosjektet mellom Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune som ble etablert i 2018, og vil pågå frem til sammenslåingstidspunktet 1. januar 2020, jf. Kapittel 4.
- **En prosjektorganisasjon** er «en beskrivelse av de personer, roller og ansvarsområder som er satt av til å løse et gitt prosjekt» (Difi, u.å.a).
- **Prosjektorganisasjonen i Agder 2020** utgjøres på administrativt nivå av ansatte fra begge fylkeskommunene og IKT Agder i IT-innføringsprogrammet, ansatte fra begge fylkeskommunene som del av arbeidsgruppene i hovedprosessen (fram til desember 2018) og en styringsgruppe ledet av prosjektleder / påtroppende fylkesrådmann. I denne rapporten omtales dette som «prosjektorganisasjonen», jf. Kapittel 4.1.
- **Et prosjekt** er «en midlertidig organisasjon som skal levere ett eller flere produkter» (Difi, u.å.c), jf. Kapittel 2.1.

- **Et program**, opp et nivå fra prosjekt, er «en gruppe prosjekter som har et eller annet felles mål og som er ledelsesmessig koordinert» (Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo, 2014, s. 35), jf. Kapittel 2.3.
- **En portefølje**, opp et nivå fra program, er en samling av alle relevante programmer og prosjekter (Difi, u.å.b), jf. Kapittel 2.3.
- **Prosjektledelse** er «planlegging, delegering, overvåking og styring av alle aspekter av prosjektet. Dette inkluderer å motivere alle involverte til å bidra til å oppnå prosjektets mål innenfor definerte krav og forventninger knyttet til tid, kostnad, kvalitet, omfang, gevinster og usikkerhet» (OGC, 2015, s. 4), jf. Kapittel 2.2.
- **Prosjektstyring** er den løpende styringen av prosjektet som omfatter å følge opp styringsfaktorer som tid, kostnad, kvalitet, omfang, gevinster og usikkerhet (Difi, 2018c; OGC, 2015), jf. Kapittel 2.2.
- **En prosjektmodell** er et samlebegrep på en standard for måten prosjekter gjennomføres på. Man kan skille mellom oversiktsmodeller, stadier- og fasemodeller og prosessmodeller (Rolstadås et al., 2014). Prosjektveiviseren er et eksempel på en fasemodell for digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. Modellen består av fem faser og bygger på PRINCE2-metodikken tilpasset norske forhold (Difi, u.å.f).
- **En prosjektmetodikk / prosjektledelsesmetode** er det samme som en oversiktsmodell og beskriver et komplett rammeverk for prosjektledelse, for eksempel PRINCE2, PMI og IPMA (Rolstadås et al., 2014), jf. Kapittel 2.3. Begrepet omtales ofte i kortform som «metodikk» i denne rapporten.
- **PRINCE2** (Projects in a Controlled Environment) er utviklet av det britiske kontoret for offentlig handel (Office of Government Commerce, OGC) og er «et integrert rammeverk av prosesser og tema som omhandler planlegging, delegering, og styring av alle seks sider av prosjektets ytelse» (OGC, 2015, s. 5-6), jf. Kapittel 2.3.
- **Smidige eller agile metodikker** tar utgangspunkt i et uforutsigbart utviklingsarbeid der prioriteringer vil kunne endre seg underveis. Risikoen imøtekommes ved trinnvis utvikling, hyppige leveranser, verdistyring og kontinuerlig læring (Difi, 2019). Scrum, XP og DSDM er eksempler (Rolstadås et. al, 2014), jf. Kapittel 2.3.
- **Hybride metodikker** har som formål å dra nytte av mulighetene ved smidig metodikk uten å miste fordelene og stabiliteten som tradisjonelle fasemodeller tilbyr (Ciric et al., 2018), jf. Kapittel 2.3.4.



- **Et prosjektstyringsverktøy** er et IT-verktøy/-program med en innebygget prosjektmetodikk. Begrepet omtales ofte i kortform som «verktøy» i denne rapporten. Prosjektveiviseren til Difi er ikke er tilrettelagt som et konkret verktøy for praktisk oppfølging (Bøgh, Nokken & Nørve, 2018). «Prosjektportalen – Agder fylkeskommune» er et eksempel på et verktøy, som igjen er en tilpasset versjon av «Prosjektportalen 2.0» fra Puzzlepart. Andre leverandører av slike verktøy er bl.a. DarcBlue, Intersoft, Metier og Projectplace (Difi, 2018b).
- **Prosjektroller** (Difi, u.å.e), jf. Kapittel 2.3.1:
  - **Prosjekteier** (strategisk nivå / eierstyring) er utpekt av virksomhetsledelsen, leder prosjektstyret og er overordnet ansvarlig for måloppnåelse.
  - **Prosjektstyret** (strategisk nivå / eierstyring) er et rådgivende organ som prosjekteieren kan utpeke for å styrke eierrollen.
  - **Prosjektleder** (operativt nivå / prosjektstyring) har delegert myndighet til å ivareta den løpende prosjektstyringen og levere produktene bestemt av prosjekteier/prosjektstyret. Ansvarer til prosjektlederen består bl.a. av å delegere oppgaver til prosjektgruppen/-teamet, følge opp styringsfaktorene og styre alle sider ved prosjektet.
- **Prosjektfaser** er faser med beslutningspunkter i overgangene som prosjekter skal gjennom. Prosjektveiviserens inndeling består i konsept-, planleggings-, gjennomførings-, avslutnings- og realiseringsfase (Difi, u.å.f), jf. Kapittel 2.3.2.
- **Styringsfaktorer / styringsvariabler** er sider ved prosjektets ytelse som må styres. PRINCE2-metodikken opererer her med tid, kostnad, kvalitet, omfang, gevinster og usikkerhet (OGC, 2015), jf. Kapittel 2.3.1.
- **Avviksledelse** innebærer at det defineres toleransegrenser som grunnlag for styringen mellom prosjekteier og prosjektleder (Difi, 2019), jf. Kapittel 2.3.1.
- **Toleransegrenser** viser tillatte avvik for styringsfaktorene og fra prosjektets rammer før avvikene må løftes til neste ledelsesnivå (OGC, 2015), jf. Kapittel 2.3.1.
- **Interkommunalt samarbeid** kan defineres som «at to eller flere kommuner forener noen ressurser for å løse en felles oppgave eller utfordring» (Jacobsen, 2014, s. 15), jf. Kapittel 2.5.

## 1.4 Rapportens oppbygning

Denne rapporten følger i hovedsak den anbefalte inndelingen av masteroppgaver i studiet Master i ledelse, erfaringsbasert (Universitetet i Agder, 2018).

I Kapittel 2 redegjør jeg innledningsvis for grunnleggende teori knyttet til prosjektkonseptet, prosjektledelse og prosjektstyring som overordnede begreper. Deretter presenterer jeg relevant teori og forskning basert på problemstillingen i en tredelt rekkefølge som jeg følger videre i rapporten. Først presenteres teori om prosjektmetodikk som overordnet rammeverk, deretter omhandles prosjektstyringsverktøy og til sist interkommunalt samarbeid. Fra teorikapittelet er det først og fremst strategisk og operativ prosjektstyring og prosjektfaser (Difi, 2018d og u.å.f; Karlsen, 2017), funn fra en sammenliknende casestudie om nytte ved prosjektmetodikk (Wells, 2012), trekk ved prosjekter som øker egnetheten for bruk av smidig metodikk (Ciric, Lalic, Gracanin, Palcic, Zivlak, 2018), argumenter for og mot bruk av prosjektprogramvare / prosjektstyringsverktøy (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2008) og intenderte og ikke-intenderte konsekvenser ved interkommunalt samarbeid (Jacobsen, 2014), som jeg tar med meg inn i diskusjonen i Kapittel 6.

I Kapittel 3 redegjør jeg for design og valg av metode, utvalg, etiske og praktiske avveininger, gjennomføring og validitet og reliabilitet. I Kapittel 4 gis det en innføring i Agder 2020-caset som en forskningskontekst og bakgrunnsforståelse for resultatene som presenteres i Kapittel 5 og diskusjonen i Kapittel 6. Casebeskrivelsen er ikke basert på selve den kvalitative undersøkelsen, men dokumentert i skriftlige kilder knyttet til den administrative prosjektorganiseringen av Agder-2020-prosjektet.

I Kapittel 5 presenteres resultatene av undersøkelsen basert på samme tredeling som i Kapittel 2, men i en litt annen rekkefølge. Bruk, muligheter og utfordringer knyttet til prosjektstyringsverktøyet presenteres først fordi mange av hovedresultatene er å finne i dette materialet. Deretter følger resultatene knyttet til prosjektmetodikken og til sist antatt påvirkning fra verktøy og metodikk på interkommunalt samarbeid.

I Kapittel 6 diskuterer jeg i samme tredelte rekkefølge resultatene fra Kapittel 5 opp mot teori- og forskningsgrunnlaget fra Kapittel 2. I Kapittel 7 redegjør jeg for hovedkonklusjonene og for forslag til implikasjoner for praksis og videre forskning.

## 2. Teori

Som beskrevet i Kapittel 1.3 knytter problemstillingen seg til hvilke muligheter og utfordringer ved bruk av et prosjektstyringsverktøy og en prosjektmetodikk som prosjektorganisasjonen i Agder 2020-prosjektet opplever. På bakgrunn av dette utforsker jeg også hvordan prosjektorganisasjonen opplever at verktøyet og metodikken påvirker vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter i et interkommunalt samarbeid.

Med utgangspunkt i problemstillingen redegjør jeg i dette kapitlet bl.a. for relevant overordnet teori knyttet til prosjektkonseptet, prosjektledelse og -styring, prosjektmetodikk, prosjektstyringsverktøy, samt intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter av interkommunalt samarbeid. Teorien legges til grunn i forbindelse med forberedelser til datainnsamlingen og som referanseramme for analyse av funnene fra casestudien.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i Difis prosjektmodell Prosjektveiviseren og den underliggende internasjonale prosjektmetodikken PRINCE2, som er sentrale rammer fra prosjektorganiseringen i Agder 2020, jf. casebeskrivelsen i Kapittel 4. Med dette som innretning trekker jeg fra Kapittel 2.1 til 2.3.2 hovedsakelig frem norsk prosjektlitteratur som supplerende teori relevant for den norske konteksten i Agder 2020-caset. Jeg viser her primært til «Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering» (Karlsen, 2017), «Verdiskapende prosjektledelse» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015), «Praktisk prosjektledelse – Fra idé til gevinst» (Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo, 2014) og «Prosjekt – strategi, organisering, ledelse og gjennomføring» (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009).

Kapittel 2.3.3 omhandler opplevd nytte ved bruk av prosjektmetodikk i en britisk sammenliknende casestudie (Wells, 2012). Denne studien er til diskusjonen i Kapittel 6 relevant som en referanseramme for opplevde muligheter og utfordringer ved bruk av prosjektmetodikken i Agder 2020-caset.

Kapittel 2.3.4 viser til en dokumentundersøkelse som oppsummerer trekk ved prosjekter som øker egnetheten for bruk av smidig metodikk (Ciric et al., 2018). Dette er relevant for en diskusjon i Kapittel 6 om en hybrid tilnærming med bruk av smidig metodikk innenfor rammen av Difis fasebaserte modell kunne vært egnet i Agder 2020.

Kapittel 2.4 beskriver fordeler og ulemper ved bruk av programvare i prosjektarbeid (Westhagen et al., 2008). Argumentene som taler for og mot bruk av slik prosjektprogramvare, i denne oppgaven omtalt som prosjektstyringsverktøy, anvender jeg i Kapittel 6 som en referanse for opplevde muligheter og utfordringer knyttet til bruk av prosjektstyringsverktøyet.

Avslutningsvis i Kapittel 2.5 viser jeg til «Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter» av Dag Ingvar Jacobsen, som oppsummerer hva forskningen viser om vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter i interkommunalt samarbeid eller nettverk (Jacobsen, 2014). Dette brukes som referanseramme i Kapittel 6 for hvordan prosjektorganisasjonen tror at prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken påvirker det interkommunale prosjektsamarbeidet.

## 2.1 Prosjektkonseptet

Den amerikanske forsvarsindustrien trekkes i ulik litteratur frem som opprinnelsen for prosjektkonseptet eller -faget i nyere tid. Lenfle og Loch (2010) referert av Skyttermoen & Vaagaasat (2015), identifiserer «Manhattan-prosjektet» med mål om å utvikle en atombombe på 1940-tallet som det første egentlige prosjekt etter dagens standarder. Det var også først i forbindelse med de amerikanske forsvarsprogrammene på 50-tallet at prosjektstyring ble definert som en egen ledelsesdisiplin. På 70- og 80-tallet så man fremveksten av IT-baserte verktøy til støtte for prosjektstyring (Karlsen, 2017).

Office of Government Commerce (OGC) definerer et *prosjekt* i henhold til PRINCE2-metodikken som «en midlertidig organisasjon etablert i den hensikt å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere en avtalt Business Case» (OGC, 2015, s. 3). Et Business Case eller en *prosjektbegrunnelse* beskrives igjen som «begrunnelsen for en oppgave som involverer kostnader, gevinster, usikkerhet og tid» (OGC, 2015, s. 304). Difi definerer et prosjekt i sin enkleste form som «en midlertidig organisasjon som skal levere ett eller flere produkter» (Difi, 2018c).

Denne forståelsen av prosjektbegrepet gjenspeiles i stor grad både i den internasjonale og den norske litteraturen. Project Management Institute (PMI), som representerer en alternativ standard for prosjektledelse til PRINCE2-metodikken, definerer et prosjekt som «a temporary

endeavour undertaken to create a unique product, service, or result» (PMI, 2017, s. 4). Skyttermoen og Vaagaasar (2015, s. 18) definerer begrepet som «en midlertidig organisasjon som innenfor tid- og ressursrammer skal gjennomføre en engangsoppgave som skal skape merverdi for oppdragsgiver». Mens definisjonen fra PMI utdyper at leveransen kan bestå både i et produkt, en tjeneste og et resultat, tilfører Skyttermoen og Vaagaasar det sentrale poenget *merverdi* for oppdragsgiver som et sentralt premiss for et prosjekt.

Kolltveit et al. (2009, s. 12) definerer et prosjekt som «en oppgave som har eget mål, lav frekvens, gitte tids- og ressursrammer, og som er en del av en innovasjonsprosess, samt oftest knyttet til en økonomisk transaksjon». Her tilføres *innovasjonsprosess* som en del av forståelsesrammen. Avslutningsvis viser Karlsen (2017, s. 18) til at prosjekter varierer med hensyn til kompleksitet, størrelse og ressursbruk, men kjennetegnes ved fem karakteristika: «Entydig målsetting, begrenset ressurstilgang, engangsforetak, bestemt start- og sluttdato og tverrfaglig arbeid».

Oppsummert viser internasjonal prosjektmetodikk og norsk prosjektlitteratur at det finnes en rekke definisjoner av prosjektbegrepet som utfyller hverandre som forståelsesramme. Midlertidighet, tids- og ressursrammer, innovasjon, tverrfaglighet og konkret leveranse fanges opp i flere definisjoner.

## **2.2 Prosjektledelse og prosjektstyring**

*Prosjektledelse* og *prosjektstyring* er to begreper som brukes en del om hverandre i prosjektlitteraturen, men som har noe ulik betydning. PRINCE2-metodikken definerer begrepet prosjektledelse slik:

*«Prosjektledelse er planlegging, delegering, overvåking og styring av alle aspekter av prosjektet. Dette inkluderer å motivere alle involverte til å bidra til å oppnå prosjektets mål innenfor definerte krav og forventninger knyttet til tid, kostnad, kvalitet, omfang, gevinster og usikkerhet» (OGC, 2015, s. 4).*

Fra denne definisjonen ser man at *prosjektstyring* kun er en av aktivitetene som hører inn under prosjektledelse. Prosjektveiviseren til Difi utfyller forståelsen av forskjellen mellom begrepene slik:

«Prosjektstyring må ikke forveksles med ledelse av prosjektet. Prosjektstyring handler om å sikre fremdrift, holde planer og budsjetter og ivareta prosjektets usikkerhet. Prosjektledelse er et bredere begrep, som omfatter også det å sette sammen et godt prosjektteam, få dem til å samarbeide, engasjere og motivere, forebygge konflikter og ivareta prosjektets interesser» (Difi, 2018c).

Kolltveit et al. (2009, s. 177-179) eksemplifiserer at det finnes flere ulike syn på hva prosjektledelse er og at mange bruker ledelse og styring om hverandre. I likhet med perspektivet fra PRINCE2-metodikken og Difi oppfattes også her ledelse som et overordnet begrep til styring. Prosjektledelse defineres som «å oppnå prosjektmålene gjennom andre». Rolstadås et al. (2014, s. 47) utfyller denne forståelsen ved å forklare at prosjektledelse i tillegg til prosjektstyring omfatter «spørsmål knyttet til organisering og tilrettelegging av arbeidet og de menneskelige ressursene».

PMI definerer på sin side prosjektledelse / «project management» fra et ledelsesperspektiv der utøvelsen av kunnskap, ferdigheter, verktøy og teknikker er sentralt: «Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet the project requirements» (PMI, 2017, s. 10).

Oppsummert ser man at begrepsforståelsen fra PRINCE2-metodikken og Difi, i kombinasjon med perspektiver fra norsk prosjektlitteratur, viser at prosjektledelse både handler om prosjektstyring av styringsfaktorer som tid, kostnad, kvalitet, omfang, gevinster og usikkerhet, men også om organisering og ledelse av mennesker.

### **2.3 Prosjektmetodikk**

Hvordan gjennomføres så prosjekter i praksis? For å gi veiledning i forbindelse med ulike typer av prosjekter skiller litteraturen mellom forskjellige *prosjektmodeller*. En prosjektmodell inneholder en form for standard for måten prosjektene gjennomføres på ifølge Rolstadås et al. (2014), som her differensierer mellom:

- Oversiktsmodeller – viser komplette rammeverk for prosjektledelse. Eksempler er PRINCE2, PMI og IPMA.
- Stadier- og fasemodeller – viser de overordnede fasene med beslutningspunkter i faseovergangene. Et eksempel er Prosjektveiviseren til Difi.

- Prosessmodeller – viser prosesser på fagspesifikke områder. Et eksempel er en modell for risikostyring.

Når det gjelder *oversiktsmodeller* brukes begrepene prosjektmetodikk, prosjektledelsesmetodikk og prosjektstandarder i stor grad om hverandre i litteraturen. I denne rapporten forstås imidlertid en oversiktsmodell som en *prosjektmetodikk* i form et komplett rammeverk for prosjektledelse. Det finnes i dag en rekke prosjektmetodikker som presenterer ulike universelle prinsipper og tilnærminger for god praksis innen prosjektledelse og -styring. I tillegg til britiske PRINCE2 eid av Axelos, som ligger til grunn for Prosjektveiviserens fasemodell, nevner Difi amerikanske PMBOK Guide (A Guide To The Project Management Body Of Knowledge) fra PMI, NCB (National Competence Baseline) fra IPMA og 21500 (Guidance on project management) fra ISO (Difi, 2018a).

Man skiller også mellom modeller basert på om de er avhengig av gjentakelser av prosessene. *Fossefallsmodellen* er et eksempel på en fasemodell som innebærer at det jobbes sekvensielt i en strukturert arbeidsprosess gjennom hele prosjektet. PRINCE2-metodikken og Prosjektveiviseren til Difi er eksempelvis bygget opp som fasemodeller. *Smidige eller agile metodikker* representerer et alternativ hvor man jobber i gjentakende sykluser. Scrum, XP og DSDM er eksempler på smidige metodikker (Rolstadås et. al, 2014). Smidige metodikker tar utgangspunkt i et uforutsigbart utviklingsarbeid der prioriteringer vil kunne endre seg underveis. Risikoen imøtekommes ved trinnvis utvikling, hyppige leveranser, verdistyring og kontinuerlig læring (Difi, 2019). Jeg kommer tilbake til muligheten for å inkludere smidig metodikk innenfor rammen av tradisjonelle fasemodeller i såkalte *hybride metodikker* i Kapittel 2.3.4.

På toppen av dette finnes det i dag også metodikker for henholdsvis *programstyring* og *porteføljestyling*. Et *program* er «en gruppe prosjekter som har et eller annet felles mål og som er ledelsesmessig koordinert» (Rolstadås et al, 2014, s. 35). Hvis man beveger seg opp et nivå til *portefølje*, representerer dette igjen en samling av alle relevante programmer og prosjekter (Difi, 2018f).

Som metodikker/standarder for program- og porteføljestyling, nevnes «Management of Successful Programmes» (MSP) fra Axelos eller «The Standard of Program Management fra PMI» frem på programnivå, mens «Management of Portfolios» (MoP) fra Axelos og «The

Standard of Portfolio Management» fra PMI er eksempler på metodikker/standarder på porteføljenivå (Difi, u.å.b).

### **2.3.1 Strategisk og operativ prosjektstyring**

Et sentralt aspekt i prosjektmetodikk er rollefordelingen mellom den løpende prosjektstyringen som utøves av prosjektleder, og den kontinuerlige forankringen i virksomhetsledelsen som tilligger prosjekteier (Difi, 2018d). Karlsen (2017, s. 381) omtaler dette skillet i styringen på ulike nivåer som «strategisk styring og operativ styring». *Den strategiske styringen*, også kalt eierstyring, er av langsiktig karakter og kan handle om å peke ut målsettinger, milepæler eller legge føringer for hvordan kontrakter eller interessenter skal håndteres. *Den operative styringen* handler om å oppnå de strategiske målene gjennom den daglige styringen av prosjektet. Et eksempel på et virkemiddel for å oppnå dette kan være jevnlig rapporter knyttet til fremdrift og andre styringsfaktorer fra prosjektleder.

Rollefordelingen er nært knyttet til prinsippet om *avviksledelse* som innebærer at det defineres *toleransgrenser* som grunnlag for rollefordelingen mellom prosjekteier og prosjektleder (Difi, 2019). Toleransegrensene viser tillatte avvik fra prosjektets rammer før avvikene må løftes til neste ledelsesnivå (OGC, 2015). Karlsen (2009, s. 388) eksemplifiserer slike *styringsfaktorer* som må følges opp med «kostnader (ressurser), fremdrift (tid), kvalitet, omfang, usikkerhet, forholdet til interessenter, kontrakt og organisasjon». Som beskrevet i Kapittel 2.2 opererer PRINCE2-metodikken med en liknende inndeling av variabler som må styres knyttet til tid, kostnad, kvalitet, omfang, gevinster og usikkerhet.

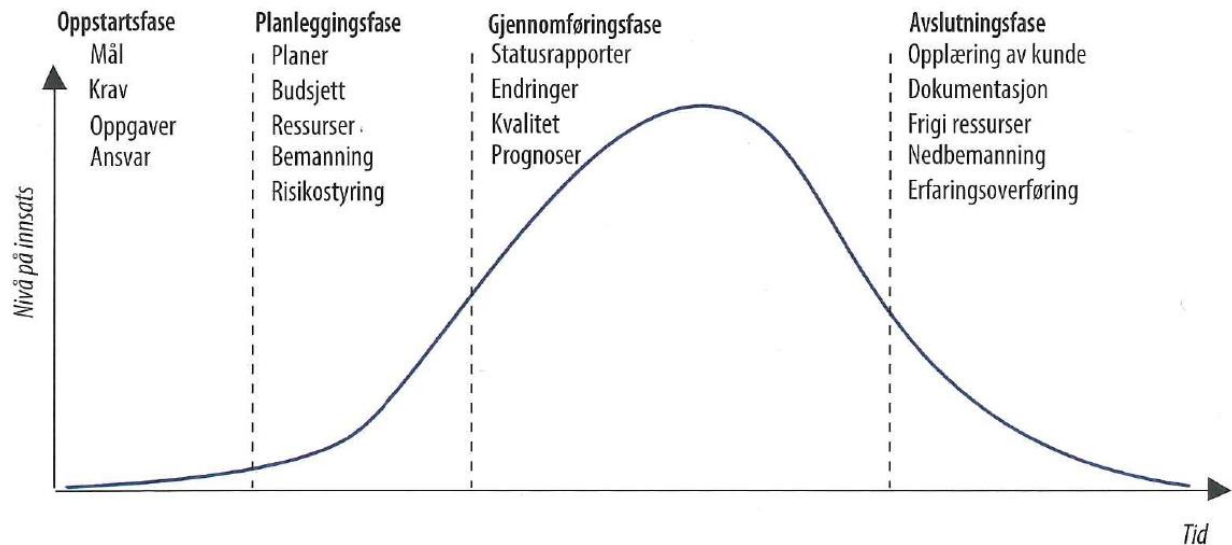
Oppsummert viser dette at styring i tråd med vanlig prosjektmetodikk er noe som minst to nivåer i prosjektorganisasjonen er engasjert i, med ulike roller og basert på toleranser – på strategisk nivå og på operativt nivå.

### **2.3.2 Prosjektfaser**

Prosjektveiviseren til Difi og PRINCE2-metodikken er bygget opp som fasemodeller med et sett beslutningspunkter som prosjekter skal gjennom, jf. stadier- og fasemodeller som nevnt i Kapittel 2.3. Prosjektveiviserens inndeling består i konseptfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase(-r), avslutningsfase og realiseringsfase (Difi, u.å.f).



Karlsen (2017, s.25) illustrerer, med en litt annen benevnelse på fasene, at det er i gjennomføringsfasen at ressursinnsatsen er aller størst. Her er oppmerksomheten bl.a. rettet mot «statusrapportering, endringer, kvalitet og prognoser», jf. Figur 2.2:



Figur 2.3.2: Prosjektets livssyklus (etter Larson og Gray 2014). (Karlsen, 2017, s. 25).

### 2.3.3 Nytte ved bruk av prosjektmetodikk

I en kvalitativ undersøkelse av University of Hertfordshire ble den opplevde nytten ved bruk av prosjektmetodikk («project management methodologies», eller «PMMs» på engelsk) kartlagt i en sammenliknende casestudie knyttet til prosjekter innen IT- og informasjonssystemer (Wells, 2012). De fire casene kom fra ulike bransjer og delvis fra internasjonale virksomheter. 48 informanter fra operativt og strategisk nivå, med varierende grad av ansvar for utvikling og ledelse av prosjektene, ble intervjuet i studien. To av casene var helt eller delvis knyttet til PRINCE2 som prosjektmetodikk, mens de siste to casene var knyttet til egenutviklede fasebaserte prosjektmetodikker i store organisasjoner. Studien, basert på forskningsspørsmålet «What are the benefits of PMMs to projects and organizations?», antyder et misforhold mellom målsettingene fra strategisk nivå ved bruk av prosjektmetodikk og den faktiske opplevde nytten fra prosjektlederne på operativt nivå (Wells, 2012, s. 43).

Samlet sett fant Wells (2012) at man kan se et mønster i funnene fra de fire casene. Han delte informantenes fremtredende opplevelser fra bruk av metodikk inn i fire hovedkategorier:

1. Prosjektmetodikken støtter *kontroll og overvåking*
2. Prosjektmetodikken støtter *standardisering og felles begrepsapparat*

3. Prosjektmetodikken gir *råd og støtte til usikre ledere*
4. Prosjektmetodikken gir *ingen nytte* på bakgrunn av begrensningene i metodikken

I tillegg opplevde noen av informantene i det første caset som brukte PRINCE2, at prosjektmetodikkens primære nytte var som en «hygienefaktor» – en stor fordel å kunne vise til som kompetanse i forbindelse med anbudskonkurranser.

Tabell 2.3.3 nedenfor viser hvordan svarene fra de 48 informantene som ble intervjuet i studien, fordelte seg ut fra hva de opplevde som den fremtredende nytten ved prosjektmetodikken.

Tabell 2.3.3: *Response levels to different types of support by PMMs (Wells, 2012, s. 55).*

| Type of PMM Support   | Case 1 PRINCE2 | Case 2 Method A | Case 3 Method B | Case 4 Method C | Total | Overall % |
|---|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|-----------|
| Control and monitoring  | 3              | 4               | 2               |                 | 9     | 18.8%     |
| Standardization and unified language                                      | 2              | 3               | 2               |                 | 7     | 14.5%     |
| Hygiene factor, enabling and ensuring winning proposal bids and contracts | 2              |                 |                 |                 | 2     | 4.2%      |
| Guiding and directing managers with uncertainty and fear of unknown       |                |                 | 4               | 3               | 7     | 14.6%     |
| No benefit is associated with the usage of PMMs                           | 6              | 4               | 3               | 10              | 23    | 47.9%     |
| Total respondents per case  | 13             | 11              | 11              | 13              | 48    | 100%      |

**Table 7:** Response levels to different types of support by PMMs.

Studien viste at forhold knyttet til *kontroll og overvåking* var av den kategorien som flest informanter, 18,8 prosent, trakk frem som den største nytteverdien ved bruk av prosjektmetodikk. Fordelene som metodikken gir med hensyn til å følge opp styringsfaktorer som fremdrift, kostnader og måloppnåelse ble ansatt som særlig verdifullt for denne gruppen. Nytte knyttet til *standardisering og felles begrepsapparat* og *råd og støtte til usikre ledere* ble lagt vekt på av henholdsvis 14,5 og 14,6 prosent av informantene.

Mest overraskende var det kanskje at 47,9 prosent av informantene ikke opplevde noen nytte ved bruk av prosjektmetodikk. Studien viste at opplevelsen av nytte fra bruk av metodikk til en viss grad kunne relateres til informantenes grad av erfaring, autoritet og ansvar.

Relativt nye prosjektledere synes å oppleve stor nytte ved å kunne falle tilbake på prosjektmetodikken i form av råd og støtte til prosjektstyringen. I Figur 2.3.3 nedenfor illustrerer Wells (2012) dette i punkt A. Likeledes opplevde toppledere med vesentlig grad av erfaring, autoritet og ansvar stor nytte av metodikken, men av andre årsaker. På organisasjonsnivå synes det å være systematikken for standardisering og felles begrepsapparat, og kontroll og overvåking, som ledelsen opplevde som særskilt verdifullt, illustrert ved punkt C i figuren. Ved styring av flere prosjekter på programnivå opplevdes det som enklere å sammenlikne prosjekter gjennom standarder for metodikk og felles begrepsapparat. Begge perspektivene var i stor grad sammenfallende med klassiske begrunnelser for å ta i bruk prosjektmetodikk.

Studien viste imidlertid at det var informantene med mellomlang erfaring, og ansvar og autoritet på mellomnivå, som i størst grad oppga at de opplevde liten eller ingen nytte av prosjektmetodikken. Mange prosjektledere mente at erfaring og sunn fornuft ga større nytte som rettesnor for prosjektstyringen enn den formelle prosjektmetodikken med hensyn til svakhetene og begrensingene i metodikken, illustrert i punkt B i figuren.

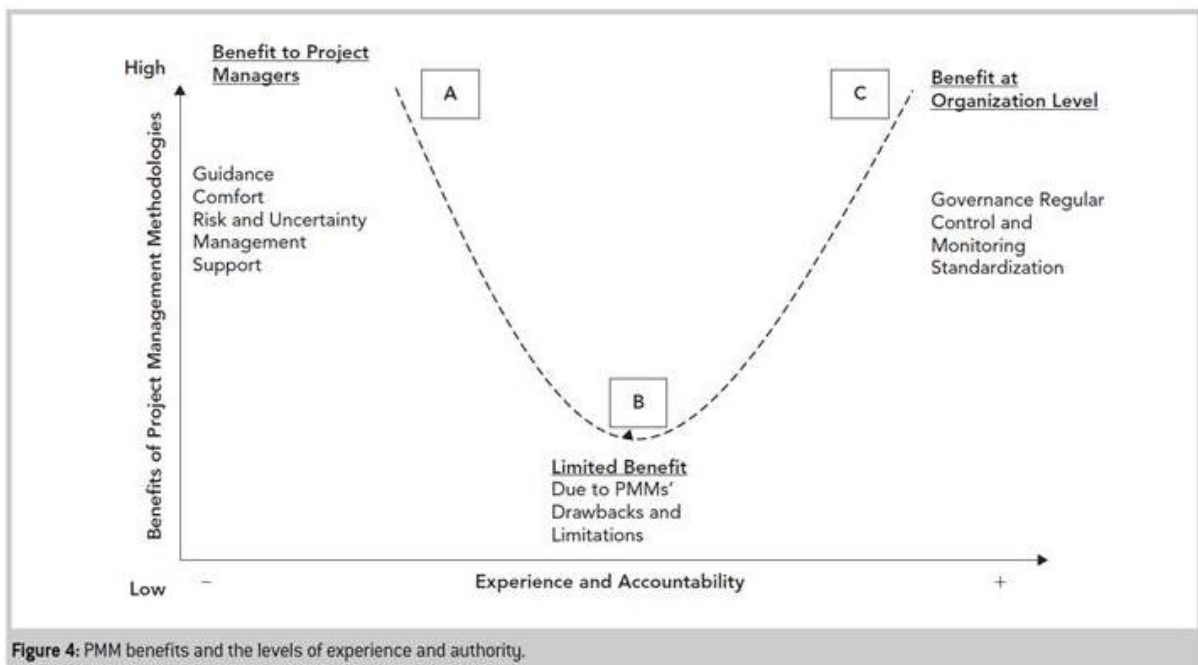


Figure 4: PMM benefits and the levels of experience and authority.

Figur 2.3.3: PMM benefits and the levels of experience and authority (Wells, 2012, s. 56).

Konklusjonen til Wells var at den intenderte nytten ved innføring av prosjektmetodikk ofte ikke er tilstrekkelig forstått på alle prosjektnivåer. Dette kan ha uheldige konsekvenser og påvirke måloppnåelsen negativt (Wells, 2012).

#### **2.3.4 Hybride metodikker**

Samtidig som tradisjonelle fasemodeller og smidig metodikk («Agile Project Management») har vært ansett som alternativer, er det en voksende forståelse for at tilnærmingene kan brukes i kombinasjon. En dokumentundersøkelse av 26 tidligere forskningsartikler oppsummerer trekk ved prosjekter som øker egnetheten for bruk av smidig metodikk i kombinasjon med tradisjonelle fasebaserte modeller (Ciric et al., 2018). Undersøkelsen viser til at smidig metodikk sakte, men sikkert vinner frem som en prosjekttilnærming også utenfor IT-industrien, hvor den tradisjonelt har hatt sin største utbredelse. Årsakene henger sammen med at prosjekter stadig blir mer komplekse og opererer innenfor større usikkerhet enn før, samtidig som målsettingene endrer seg underveis. Dette krever fleksibilitet i utførelsen, noe som smidige metodikker legger til rette for. Som en konsekvens har det de siste årene vokst frem en akademisk interesse for såkalte *hybride metodikker*. Formålet er å dra nytte av mulighetene ved smidig metodikk uten å miste fordelene og stabiliteten som tradisjonelle fasemodeller tilbyr.

Dokumentundersøkelsen konkluderer med at smidig metodikk ikke passer for alle typer organisasjoner og prosjekter, men at trekk ved metodikken kan inkluderes avhengig av prosjekt karakteristika. Som en oppsummering av relevant litteratur fant Ciric et al. (2018) at følgende trekk ved prosjektene øker egnetheten for bruk av smidig metodikk: 1) *et utydelig omfang på prosjektet*, 2) *ukjent tid til gjennomføring*, 3) *ukjente avhengigheter*, 4) *ukjent tilgang på ressurser*, 5) *små eller samlokaliserte prosjektgrupper*, 6) *uklare krav til innovasjon*, 7) *tett dialog med brukerne*, 8) *mindre prosjekter (prosjektstørrelse)* og 9) *en strukturelt kompleks og gjentakende prosjektplan*.

Difis tilnærming til hybride metodikker er at Prosjektveiviserens fasemodell kan benyttes som en ramme for smidig prosjektmetodikk. Det gis også en rekke tips og råd for bruk av smidig metodikk i de ulike fasene i prosjektmodellen. Prosjektveiviseren tilbyr imidlertid ikke et helhetlig metodisk rammeverk for smidig metodikk tilsvarende ledelsesproduktene og dokumentmalene som ligger inne i den ordinære modellen (Difi, 2019).

## **2.4 Prosjektstyringsverktøy**

For å tilrettelegge for god informasjonstilgang og prosjektstyring, kan innføring av et *prosjektstyringsverktøy* være et viktig hjelpemiddel for prosjektorganisasjoner. Et slikt verktøy forstås her som et IT-verktøy/-program med en innebygget prosjektmetodikk. Difi presiserer at Prosjektveiviseren er en prosjektmodell for overordnet prosjektstyring i offentlig sektor som i seg ikke er tilrettelagt som et konkret verktøy for detaljplanlegging og praktisk oppfølging. I 2012 ble det derfor opprettet et nettverk for prosjektstyringsverktøy for å gjøre det enklest mulig å ta i bruk prosjektmodellen. Flere markedsaktører ble i denne sammenhengen utfordret til å utvikle prosjektstyringsverktøy. «Prosjektportalen» fra Puzzlepart AS er et prosjektstyringsverktøy som deretter ble utviklet i samarbeid med KS og Asker kommune. I et fellesskap av offentlige og private aktører var det i 2018 mellom 50 og 100 virksomheter som brukte tilpassede versjoner av verktøyet (Bøgh, Nokken & Nørve, 2018). I dag finnes det flere ulike verktøy hvor Prosjektveiviserens faser, aktiviteter og dokumentmaler er bygget inn. Difi nevner her i tillegg til Puzzlepart eksempler på leverandører som DarcBlue, Intersoft, Metier og Projectplace (Difi, 2018b).

Ved innføring av prosjektstyringsverktøy er det ifølge Skyttermoen & Vaagaasat (2015) viktig å være bevisst at verktøyet kun er et hjelpemiddel som i seg selv ikke utøver styring. En formålstjenlig bruk forutsetter at man vurderer hva innføring av et prosjektstyringsverktøy vil kreve av innsalg i prosjektorganisasjonen, opplæring og organisatorisk tilpasning.

Organisasjoner undervurderer som regel dette: «Resultatet blir ofte frustrerte medarbeidere som ofte rett og slett bruker mer ressurser på å bruke verktøyene enn verktøyene gir tilbake. Det bør som regel avsettes betydelige midler for å implementere slike verktøy» (Skyttermoen & Vaagaasat, 2015, s. 110-111).

### **2.4.1 Argumenter for og mot bruk av verktøy**

Ifølge Westhagen et al. (2008, s. 267) er nytteverdien ved bruk av prosjektprogramvare, i denne rapporten omtalt som prosjektstyringsverktøy, «størst ved større prosjekter med mange avhengigheter og gjensidige avhengigheter, store krav til effektiv ressursutnyttelse, samt prosjekter med mange endringer underveis i gjennomføringsfasen». I mindre endringsprosjekter internt i organisasjoner er ikke nytten tilstede i samme grad.

Forhold som ifølge Westhagen et al. (2008) kan tale for bruk av verktøy, er at de kan være *tids- og arbeidsbesparende* ved gjenbruk av data over flere faser og på tvers av systemer. Et annet argument er at verktøy kan fremme *nøyaktighet i dataene* fordi manuelt ajourhold kan føre til feil. Videre kan verktøy gi større *kvalitet* gjennom eksempelvis økt standardisering og profesjonalisering av rapporter. Et fjerde argument er at verktøyet kan legge til rett for en mer effektiv *dokumentasjon* av prosjektdokumenter, og fremme bevaring av data knyttet til ulike styringsfaktorer som vil være nyttig ved senere evalueringer. Et siste argument er at enkelte verktøy gir mulighet for *analyser/simulering*, slik at risiko kan reduseres og tiltak iverksettes.

På den annen side er det forhold som taler *mot* bruk av slike verktøy. Dette handler om *for mye informasjon og funksjonalitet*, som kan bli overveldende for brukerne i kombinasjon med ulike former for rapportering og analyser verktøyet legger opp til. Videre handler det om *opplæring/lærekurve* ved at det tar tid og krever innsats for å bli kjent med verktøyet. Et tredje argument er at uerfarne brukere kan oppleve *falsk trygghet* ved at man får et ukorrekt inntrykk av at alt er under kontroll. Avslutningsvis advares det om at *data ikke kan erstatte fagkunnskap* og at verktøyet kan stjele for mye oppmerksomhet fra prosjektleder på bekostning av den reelle prosjektstyringen (Westhagen et al., 2008).

## **2.5 Interkommunalt samarbeid**

I Kapittel 1.1 beskrives sammenslåingene gjennom kommune- og regionreformene som det tematiske utgangspunktet for denne undersøkelsen. Videre redegjøres det for overordnede anbefalinger om å etablere prosjektorganisasjoner i sammenslåingsarbeidet. Som i Agder 2020-prosjektet vil alle sammenslåingsprosjektene involvere to eller flere fylkeskommuner eller kommuner. Med andre ord vil prosjektene innebære en form for nettverkssamarbeid eller *interkommunalt samarbeid*. Dette kan defineres som «at to eller flere kommuner forener noen ressurser for å løse en felles oppgave eller utfordring» (Jacobsen, 2014, s. 15). Det er mange vanlige grunner, eller *intenderte konsekvenser*, som ligger bak opprettelsen av slike samarbeid. I tillegg vil etableringen av disse samarbeidene også som regel gi enkelte *ikke-intenderte effekter*, gjerne er av negativ karakter (Jacobsen, 2014).

Et interessant spørsmål er da hvordan prosjektorganisasjonen tror at selve prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken som brukes i Agder 2020-prosjektet, påvirker vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunale samarbeid. Før jeg redegjør for typiske konsekvenser og effekter slik Jacobsen (2014)

beskriver dette, vil jeg kort omtale aktualiteten av prosjektsamarbeid og interkommunalt samarbeid.

Som redegjort for i Kapittel 2.1 kjennetegnes et prosjekt av å være en *midlertidig* organisasjon, som ikke skal etableres som en egen, permanent og selvstendig enhet. Et annet kjennetegn som prosjektlitteraturen beskriver ved prosjekter, er at de ofte er *tverrfaglige* i sin natur. Det innebærer ofte at oppgaven(-e) som skal løses er så kompliserte at det kreves samarbeid fra personer med ulik kompetanse og/eller fra flere organisatoriske enheter (Karlsen, 2017; Jessen, 2005). Prosjektformen er følgelig en samarbeidsform som legger vel til rette for organisatorisk grenseoverskridende samarbeid, og som tidligere beskrevet aktualiseres i offentlig sektor gjennom sammenslåingene i kommune- og regionreformene, jf. Kapittel 1.1 Parallelt med dette har man i offentlig sektor i de siste tiårene sett en utvikling i forvaltnings-tenkingen fra en markedsfokusert reformbølge på 80-tallet, såkalt New Public Management, mot bl.a. større grad av interorganisatorisk samarbeid, også kalt New Public Governance. Dette har sammenheng med et tiltagende behov for å skape økt problemløsningskapasitet gjennom ulike nettverkløsninger mellom offentlige organisasjoner (Øgård, 2014).

I «Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter» beskriver Jacobsen (2014) flere årsaker til at kommuner og fylkeskommuner inngår ulike former for interkommunale samarbeid. Årsakene er knyttet til stadig flere oppgaver og mer ansvar som overføres fra staten, større kompleksitet i utfordringene enn tidligere, press om effektivisering, vansker med å løse oppgaver innenfor kommunegrenser og begrensede ressurser (Jacobsen, 2014).

### **2.5.1 Intenderte konsekvenser av samarbeid**

Ifølge Jacobsen (2014, s. 42) er de vanligste begrunnelsene for å etablere interkommunale samarbeid knyttet til «økonomisk effektivitet (utnytte stordriftsfordeler), bedre kvalitet, overføring av kunnskap (læring), løsning av grenseoverskridende problemer, og sterkere ekstern innflytelse».

*Økonomisk effektivitet* er et tradisjonelt argument for samarbeid og handler vanligvis om å oppnå lavere kostnader gjennom stordriftsfordeler. Ved å samle arbeidet i et nettverk av organisasjoner kan man få ned gjennomsnittskostnadene med bedre kapasitetsutnyttelse. *Bedre kvalitet* kan oppnås ved at flere parter kan spleise på innsatsfaktorer eller stillinger som

den enkelte organisasjon ikke ville hatt råd til på egenhånd. Kvaliteten kan også heves ved at bredden av kompetansen i et interkommunalt samarbeid gir et sterkere samlet fagmiljø.

*Læring* kan oppnås ved at organisasjonene utveksler erfaringer i det interkommunale samarbeidet. *Løsning av grenseoverskridende problemer* handler om at komplekse problemer, såkalte «wicked problems», ofte krever bidrag fra ulike typer kompetanse. Slike utfordringer kan ikke løses tilfredsstillende innenfor de vanlige organisasjonene, men må håndteres i samarbeid med andre. *Innflytelse og legitimitet* handler om at det er enklere å oppnå makt og innflytelse overfor sentrale myndigheter ved å stå sammen i interkommunale samarbeid eller andre typer nettverk. Denne eksterne innflytelsen kan også økes ved at samarbeid gir større legitimitet fordi det av omgivelsene oppfattes som å være mer effektivt enn å stå alene (Jacobsen, 2014).

### **2.5.2 Ikke-intenderte effekter av samarbeid**

På samme måte redegjør Jacobsen (2014) for hva forskning på nettverk trekker frem som de vanligste ikke-intenderte effektene av interkommunale samarbeid. Dette handler ofte om uønskede effekter som transaksjonskostnader, økt fragmentering, elitedannelse, ansvarsforvitring og uthuling.

*Transaksjonskostnader*, i denne sammenhengen forstått som kostnader til styring og kontroll av partene, kan oppstå gjennom både etablering, styring, rapportering og overvåking, vedlikehold og utvikling av samarbeidet. Kostnadene vil spesielt kunne øke ved manglende grad av tillit mellom partene som gir seg utslag i ressursbruk på omfattende kontrollsystemer. *Fragmentering* eller oppsplitting kan oppstå når nye formelle enheter eller systemer kommer i tillegg til det allerede eksisterende i linjeorganisasjonene. Dette kan medføre utfordringer knyttet til oversikt, kontroll og styring av organisasjonene. *Ansvarsforvitring og uthuling*, som av forenklingshensyn slås sammen i denne gjennomgangen, kan også forekomme som ikke-intenderte effekter. Ansvarsforvitring kan oppstå gjennom fragmenteringen til flere selvstendige enheter som kommer i tillegg til linjeorganisasjonene, fører til utfordringer med hvem som kan holdes ansvarlig for hva. Uthuling handler om at makt flyttes ut av de opprinnelige organisasjonene og inn i de interkommunale samarbeidsorganene. *Elitedannelse* er et siste forhold som kan være utfordrende ved at de som sitter i nøkkelposisjoner i det interkommunale samarbeidet vil kunne tilegne seg mer informasjon enn andre om det som foregår. Dette vil kunne gi et skille mellom de som er sentralt plassert og de som ikke er sentralt plassert i nettverket (Jacobsen, 2014).



## **2.6 Oppsummering**

Fra gjennomgangen overfor tar jeg først og fremst med følgende til diskusjonen i Kapittel 6 hvor resultatene fra Kapittel 5 settes opp mot sentrale prinsipper og teori fra dette kapitlet:

### **Prosjektmetodikk**

- Strategisk og operativ prosjektstyring: Rollefordelingen mellom den daglige prosjektstyringen som utøves av prosjektleder, og den langsiktige styringen fra prosjekteier (Difi, 2018d; Karlsen, 2017), jf. Kapittel 2.3.1.
- Prosjektfaser: Faseinndeling med beslutningspunkter som prosjektene skal gjennom (Difi, u.å.f; Karlsen, 2017), jf. Kapittel 2.3.2.
- Nytte ved bruk av prosjektmetodikk: En sammenliknende casestudie som kategoriserer opplevelser av fremtredende nytte ved bruk av metodikk (Wells, 2012), jf. Kapittel 2.3.3.
- Hybride metodikker: Undersøkelse som vurderer egnetheten av smidig metodikk for prosjekter basert på ulike trekk ved prosjektene (Ciric et al., 2018). Smidig metodikk som benyttes i kombinasjon med tradisjonelle fasemodeller omtales som hybride metodikker, jf. Kapittel 2.3.4.

### **Prosjektstyringsverktøy**

- Argumenter for og mot bruk av prosjektprogramvare / prosjektstyringsverktøy (Westhagen et al., 2008). jf. Kapittel 2.4.1.

### **Interkommunalt samarbeid**

- Intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid eller nettverk (Jacobsen, 2014), jf. Kapittel 2.5.

### 3. Metode

Dette kapittelet innledes med en begrunnelse for undersøkelsesdesignet og valg av metode. Jeg redegjør deretter for utvalget av informanter før jeg går gjennom etiske og praktiske avveininger som er gjort i forbindelse med studien. Etter dette forklarer jeg hvordan intervjuene med fokusgruppene er gjennomført før jeg avslutter med en vurdering av validiteten og reliabiliteten av dataene i undersøkelsen.

Den samfunnsvitenskapelige metoden som jeg viser til i dette kapittelet, er hentet fra Dag Ingvar Jacobsens metodebok «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» (Jacobsen, 2015).

#### 3.1 Design og valg av metode

Undersøkelsesdesignet som er valgt i denne rapporten er en *enkeltcase-studie* av muligheter og utfordringer som prosjektorganisasjonen opplever ved bruk av et felles prosjektstyringsverktøy og en felles prosjektmetodikk i Agder 2020-prosjektet. Casestudier er *avgrenset i rom og i tid*. Denne studien er avgrenset i rom til den administrative prosjektorganisasjonen som bruker verktøyet og metodikken. I tid er studien avgrenset fra de første opplæringsrundene i metodikken og verktøyet fant sted i februar 2018, og frem til intervjuene ble avviklet mellom desember 2018 og januar 2019, jf. Kapittel 4.1.

Problemstillingen som ligger til grunn er delvis *uklar* med utgangspunkt i at det forelå lite kunnskap om hvordan prosjektorganisasjonen opplever mulighetene og utfordringene ved verktøyet og metodikken. Uklare problemstillinger som bærer preg av åpne spørsmål gir behov for en *eksplorerende* eller utforskende undersøkelsestype. For det andre er problemstillingen først og fremst *beskrivende* fremfor forklarende ved at formålet primært er å beskrive tilstanden fremfor årsaksforholdene til den. Jeg har derfor i min studie valgt et *intensivt undersøkelsesopplegg* basert på et mindre antall enheter for å gå i dybden og få frem nyanser og bredde i svarene. En fordel ved å velge en slik intensiv eller virkelighetsnær type undersøkelse er høy *intern gyldighet*, det vil si at konklusjoner har dekning i underliggende data. Dette gjør intensive undersøkelser godt egnet for *teoretisk generalisering* fra empiri til teori hvor funn fra et case kan generaliseres til mer generelle teorier om virkeligheten. En ulempe er at en enkeltcase-studie, slik som jeg har valgt, ikke egner seg for *statistisk generalisering* hvor man generaliserer fra et utvalg til en hel populasjon (Jacobsen, 2015). Ved å velge et intensivt undersøkelsesopplegg har jeg derfor prioritert å få ut relativt mye

informasjon fra få enheter fremfor å kartlegge lite informasjon fra mange enheter.

Konsekvensen er at funnene i undersøkelsen ikke rent statistisk kan generaliseres. Som jeg kommer tilbake til i Kapittel 3.5.1, vil det imidlertid kunne argumenteres for at funnene er egnet for *moderat generalisering* til sammenliknbare case basert på klare begrensninger med hensyn til overførbarhet.

Siden mulighetene og utfordringene som prosjektorganisasjonen i Agder 2020-prosjektet opplever ved verktøyet og metodikken ikke tidligere har vært undersøkt, har jeg i denne studien valgt å samle inn *kvalitative data* i form av ord. Formålet med dette er å legge til rette for åpenhet og nyanserikdom i svarene. Av ressurs hensyn, både med hensyn til innsamling av og analyse av data, som er krevende i en kvalitativ tilnærming, har jeg også valgt *kvalitativ metode*. Det vil ikke være hensiktsmessig å intervju og analysere funn fra hver og en av over 140 ansatte som høsten 2018 hadde tilgang til verktøyet og var del av den administrative prosjektorganisasjonen, jf. Kapittel 4.2. Valget har derfor stått mellom å bruke individuelt intervju eller fokusgruppeintervju som en datainnsamlingsmetode. Jeg har her valgt *fokusgruppeintervju* av flere årsaker.

For det første har prosjektorganisasjonen bestått av flere arbeidsgrupper, prosjekter og personer med ulike roller. I lys av problemstillingen ønsket jeg å se om svarene fra de ulike fokusgruppene tenderte i forskjellige retninger eller om tilbakemeldingene var mer ensartede på tvers av prosjektorganisasjonen. Innsamlingsmetoden ga også anledning til å observere om det var uenigheter, motsetninger og spenninger innad i gruppene. Dette ville igjen si noe om mulighetene og utfordringene oppleves identisk på ulike nivåer, som jeg kommer tilbake til i Kapittel 3.2. Videre er gruppeintervjuer spesielt egnet når det er et relativt avgrenset tema som studeres. I min studie har det vært vesentlig å få frem konkrete erfaringer med prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken. Ved å intervju flere grupper var hensikten også å legge til rette for en kollektiv tankeprosess om muligheter og utfordringer ved verktøyet og metodikken. En ulempe knyttet til fokusgruppeintervju som innsamlingsmetode, som også vil gjelde for min studie, handler imidlertid om at metoden kan favorisere gruppesynspunkter på grunn av gruppeprosessene som oppstår i slike sammenhenger. Dette kommer jeg tilbake til i Kapittel 3.5.

## 3.2 Utvalg

Som jeg kommer nærmere inn på i casebeskrivelsen i Kapittel 4, er den administrative prosjektorganisasjonen i Agder 2020-prosjektet delt i to med en hovedprosess for sammenslåingen og et IT-innføringsprogram. I den ene delen av prosjektorganisasjonen knyttet til hovedprosessen, fikk ni administrative arbeidsgrupper ansvar for å utarbeide beslutningsunderlag og fremme anbefalinger for sitt fagområde. I det andre sporet med IT-innføringsprogrammet skal åtte IT-prosjekter få på plass nødvendige IT-systemer for at den nye fylkeskommunen skal kunne fungere fra 2020. Det er imidlertid ulikt over hvor lang periode forskjellige deler av prosjektorganisasjonen bruker verktøyet og metodikken. Arbeidsgruppene i hovedprosessen brukte verktøyet og metodikken i en konseptfase frem til desember 2018. IT-prosjektene skal imidlertid benytte verktøyet og metodikken gjennom alle fasene frem mot prosjektavslutning i 2020.

Når jeg ut fra en populasjon på over 140 deltakere i prosjektorganisasjonen har gjort et utvalg av deltakere til fokusgruppene, er det ut fra et bevisst valg på bakgrunn av problemstillingen. For at informantene skal kunne svare på muligheter og utfordringer de opplever ved prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken er det et *inkluderingskriterium* at de faktisk bruker eller har brukt verktøyet aktivt, eller at de har ledende roller hvor det fattes beslutninger på bakgrunn av styringsinformasjon fra verktøyet. Selv om hele populasjonen har tilgang til prosjektstyringsverktøyet, er det ikke alle som har roller der de er aktive brukere av verktøyet. *Utvalgskriteriene* som jeg dermed har valgt ut informanter på bakgrunn av, handler om en kombinasjon av å ha informanter fra roller som kan ha mye informasjon om egen bruk av verktøyet og metodikken, og om å ha informanter fra ulike typer prosjektroller for å skape bredde og variasjon i utvalget. I min undersøkelse har jeg ønsket å få frem erfaringer både fra arbeidsgruppene og fra IT-prosjektene. Med tanke på at det er IT-prosjektene som skal bruke prosjektstyringsverktøyet lengst og sitter på mye erfaring, som jeg redegjør for i Kapittel 4, har jeg derfor valgt å benytte kun én fokusgruppe med informanter fra arbeidsgruppene i hovedprosessen (operativt nivå). Fra IT-innføringsprogrammet har jeg derimot valgt å benytte én fokusgruppe med informanter fra IT-prosjektledere (operativt nivå), og én fokusgruppe med informanter fra programstyret til IT-innføringsprogrammet (strategisk nivå). I tillegg har jeg valgt én middels homogen/heterogen fokusgruppe som består av prosjekteiere (strategisk nivå) for både IT-prosjektene i IT-innføringsprogrammet, men også for organisasjonsprosjekter i hovedprosessen.

Oppsummert har jeg gjennom dette vektlagt bredde i utvelgelsen gjennom representasjon både fra:

- informanter fra toppledelse (strategisk nivå) og prosjektledere og deltakere i IT-prosjekter og arbeidsgrupper (operativt nivå) fra prosjektorganisasjonen
- informanter som er eller har vært brukere av verktøyet og metodikken, samt informanter som har ledende roller hvor det utøves styring på bakgrunn av informasjon fra verktøyet
- informanter som jobber med prosjektoppgaver knyttet til IT (IT-prosjektene) og utredningsoppgaver som ikke har direkte sammenheng med IT (arbeidsgruppene)
- informanter i prosjektorganisasjonen med bakgrunn fra Aust-Agder fylkeskommune, Vest-Agder fylkeskommune og det interkommunale selskapet IKT Agder (IKTA)

Ved sammensetningen av fokusgruppene har jeg som hovedregel valgt *internt homogene grupper* i form av grupper med stor grad av et felles rolle- og erfaringsgrunnlag å diskutere ut fra. Jeg har videre valgt sammensetninger hvor fokusgruppene har hatt egenskaper som gjør dem *forskjellig fra hverandre*. Formålet med dette har vært å kunne sammenlikne synspunkter mellom fokusgruppene knyttet til hvordan mulighetene og utfordringene betraktes ut fra hvilke roller informantene har i prosjektorganisasjonen. Fokusgruppene har bestått av tilsammen 22 informanter fordelt på fire grupper etter følgende fordeling:

- Gruppe 1: 6 medlemmer av arbeidsgruppene (fra AAfk/VAf, 6 av 9 grupper er representert)
- Gruppe 2: 6 (av 8) IT-prosjektledere fra IT-prosjekter (fra AAfk/VAf/IKTA)
- Gruppe 3: 6 (av 10) prosjekteiere for IT- og organisasjonsprosjekter (fra AAfk/VAf/IKTA)
- Gruppe 4: 4 (av 6) styremedlemmer fra IT-innføringsprogrammet (fra AAfk/VAf/IKTA)

I utvelgelsen av antall informanter i hver fokusgruppe har jeg tilstrebet å holde meg innenfor anbefalt gruppestørrelse på fem til åtte deltakere (Kameda et al. 1992 gjengitt i Jacobsen, 2015). Dette har jeg oppnådd i tre av fire fokusgrupper. Med fire fokusgrupper har jeg også lagt meg i øvre del av praksis med tanke på at de fleste studier bruker mindre enn fem grupper, men mer enn én gruppe (Carlson & Glenton 2011 gjengitt i Jacobsen, 2015).

### **3.3 Etiske og praktiske avveininger**

Som en forskningsetisk ramme har jeg forhold meg til de grunnleggende kravene om «informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt» (Jacobsen, 2015).

For å ivareta hensynet til *informert samtykke* og personvern i forbindelse med fokusgruppeintervjuene, undersøkte jeg i forkant av intervjuene om prosjektet var meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det sentrale kriteriet her er om undersøkelsen innebærer noen form for behandling av personopplysninger i form av innsamling, registrering, oppbevaring, sammenstilling og utlevering av opplysninger/vurderinger som kan knyttes til en enkeltperson (NSD, 2018a). Selv om informantene anonymiseres ved at ingen enkeltpersoner kan identifiseres i rapporten fra undersøkelsen, var undersøkelsesprosjektet meldepliktig på bakgrunn av lydopptak fra intervjuene. Opptak som registrerer hvordan stemmen til en person høres ut, vurderes som en form for personopplysning, selv om ikke navn eller mulighet for sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner fremkommer (NSD, 2018b). Etter innmelding av prosjektet, vurderte NSD at behandlingen av personopplysninger ville være i samsvar med personvernlovgivningen, slik at behandlingen kunne starte. Informasjonsplikten overfor informantene ble ivaretatt gjennom muntlige orienteringer om prosjektet i kombinasjon med et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring etter mal fra NSD, jf. Vedlegg 1. Gjennom samtykkeerklæringen bekreftet informantene deretter at de har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål.

*Kravet på privatliv* til informantene er bl.a. ivaretatt ved å kommunisere i informasjonsskrivet og påse i gjennomføringen at ingen direkte personopplysninger som navn, stilling eller andre identifiserende opplysninger vil fremkomme gjennom undersøkelsen og at alle uttalelser også anonymiseres i rapporten. Det tredje grunnleggende forskningsetiske kravet om å bli *gjengitt korrekt* er fulgt opp ved at uttalelser er søkt referert på en fullstendig måte uten å bli tatt ut av sammenheng de er avgitt i. I noen sitater er det gjort forenklinger ved at unødvendige muntlige ord i lydopptakene er fjernet i den skriftlige gjengivelsen, men uten at de meningsbærende ordene er endret.

Et annet aspekt med etiske og praktiske konsekvenser handler om at jeg i denne oppgaven har *forsket på egen organisasjon*. Som kommunikasjonssjef i Aust-Agder fylkeskommune er jeg også involvert i selve prosjektorganisasjonen med roller som:

- prosjekteier for IT-prosjekt nettsteder og IT-prosjekt internkommunikasjon og samhandling, som er to av de åtte IT-prosjektene i IT-innføringsprogrammet
- deltaker i Arbeidsgruppe organisasjon hvor jeg representerte kommunikasjonsfagfeltet

I studier på egen organisasjon er det viktig å være bevisst på både fordeler og ulemper ved egen rolle. Hvis man skal se på fordelene først, har jeg selv aktivt benyttet prosjektstyringsverktøyet. Det innebærer at jeg har hatt mulighet til å forstå problemstillingene som har kommet opp knyttet til muligheter og utfordringer ved bruk av verktøyet og metodikken. Jeg har imidlertid ingen rolle knyttet til utvikling eller drift av verktøyet. Jeg har ikke selv vært medlem av den øverste ledelsen i programstyret for IT-innføringsprogrammet eller som del av styringsgruppen i Agder 2020-prosjektet. Jeg har med andre ord ingen egeninteresse i et spesielt utfall av undersøkelsen, annet enn å bidra til læring og kontinuerlig forbedring i prosjektorganisasjonen og i den nye fylkeskommunen. I tillegg har jeg hatt stor nytte av å kjenne organisasjonene i forbindelse planleggingen av intervjuene. Jeg har også hatt nytte av å kjenne historikken og bakgrunnen for innføringen av prosjektstyringsverktøyet.

Når det gjelder ulempene ved å forske på egen organisasjon, har jeg forsøkt å være bevisst på at det er informantenes og ikke undertegnede opplevelser av mulighetene og utfordringene som skal kartlegges i undersøkelsen. Jeg var derfor naturligvis ikke selv en av informantene i fokusgruppen som ble rekruttert fra prosjekteierne i IT-prosjektene. På tross av dette er det vanskelig å gardere seg fullstendig mot såkalte «blinde flekker» der man i analysen av dataene kan komme til å fortolke noe ut fra egne holdninger (van Hecke 2007 gjengitt i Jacobsen, 2015). I forbindelse med alle fokusgruppeintervjuer har jeg imidlertid presisert at jeg under intervjuene har en rolle som forsker i et forskningsprosjekt og gjennom det tilstrebet å ivareta kritisk avstand. På denne bakgrunnen opplever jeg heller ikke å ha blitt møtt med noen form for mistenksomhet i forbindelse med intervjuene.

Videre er det alltid en mulighet for at en ekstern forsker ville gjort et annet utvalg som ville fanget opp annen informasjon enn det jeg har gjort i denne undersøkelsen. Imidlertid mener jeg å ha gjort et utvalg av informanter med bakgrunn i problemstillingen slik at tilfanget av nyanser og bredde i svarene har blitt tilfredsstillende ut fra undersøkelsens formål. Når det gjelder faren for å begrense seg selv i forskerrollen fordi man tilhører organisasjonen som studeres, opplever jeg heller ikke at dette har vært en bevisst praktisk problemstilling jeg har møtt på. Dette kan ha sammenheng med en organisasjonskultur i fylkeskommunene som vektlegger læring og forbedringsarbeid, slik jeg opplever det. Oppsummert har jeg gjennom undersøkelsen ikke hatt noe ønske om å «*bevisse*» at noe er galt» eller hatt kunnskap om at jeg vil bli oppfattet som å handle på vegne av noen i organisasjonen med interesser i et visst

utfall av undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 57). Dette hadde vært årsaker som ville fått meg til å avstå fra å forske på egen organisasjon.

### **3.4 Gjennomføring**

De fire fokusgruppeintervjuene ble gjennomført i perioden fra og med desember 2018 til og med januar 2019. Ved at intervjuene ble avholdt i løpet av to måneder fikk jeg mulighet til å transkribere det foregående intervjuet før det neste skulle avholdes.

Fokusgruppene ble gjennomført som enkeltstående intervjuer på et tidspunkt der arbeidsgruppene var ferdig med sin bruk av verktøyet, mens IT-innføringsprogrammet med IT-prosjektene befant seg i planleggings- eller gjennomføringsfaser, jf. Kapittel 5.1.1. Intervjuene ble foretatt på fylkeshusene i Arendal og Kristiansand for å ivareta en smidig avvikling i en travel hverdag for hele prosjektorganisasjonen. I forkant av fokusgruppeintervjuene fikk informantene muntlig og skriftlig informasjon om formålet med undersøkelsen og om at det ville bli tatt lydopptak av intervjuene.

Ved oppstarten av fokusgruppene signerte informantene samtykkeerklæringen før selve intervjuene startet. Jeg stilte spørsmål på bakgrunn av en intervjuguide, som var felles for alle fokusgruppene, med oversikt over hvilke temaer og hovedspørsmål jeg skulle komme inn på i løpet av samtalene, jf. Vedlegg 2. Intervjuguiden var utformet med en kombinasjon av åpne og mer lukkede oppfølgingsspørsmål som jeg kunne bruke etter behov. Jeg startet med åpne og generelle spørsmål for å få tak informantenes egne opplevelser av muligheter og utfordringer ved verktøyet og metodikken. Jeg tilstrebet å innta en kombinasjon av en aktiv og en passiv rolle hvor man griper inn for å få frem nyanseringer, for å sørge for at alle får snakke og for å få samtalen tilbake til temaet hvis den sporer av.

Min opplevelse var at informantene på sin side jevnt over var aktive og engasjerte og ga utfyllende svar. De lot hverandre få snakke ut, og de fleste deltok aktivt i samtalen, slik at det i liten grad var behov for å stille direkte spørsmål til enkeltpersoner. Som resultatene i Kapittel 5 viser, trakk informantene i de ulike fokusgruppene også frem mye av de samme mulighets- og utfordringsområdene, med litt ulike innfallsvinkler og ord. Samtidig bidro gruppene til å utfylle hverandre basert på ståsted i prosjektorganisasjonen.



En erfaring jeg gjorde meg allerede i første intervju var at intervjuguiden var for omfattende og at jeg måtte konsentrere meg om et mer presist utvalg av spørsmålene for å belyse problemstillingen. Dette tilpasset jeg slik at resultatene i Kapittel 5 er hentet fra de samme spørsmålene. Intervjuene tok i snitt omtrent 1,5 time å gjennomføre, men med en halv times variasjon basert på hvor mye informantene hadde å formidle.

Etter datainnsamlingen og transkriberingen gikk jeg inn i en fase der jeg kategoriserte dataene fra de ulike fokusgruppene etter fellestrekk fra hva informantene uttalte i intervjuene. Resultatene fra dette er fremstilt i Kapittel 5 hvor jeg har kursivert fellesnevnerne for de enkelte fokusgruppes opplevelser av muligheter og utfordringer ved verktøyet og metodikken, og for påvirkning på intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter. Funnene er deretter eksemplifisert med sitater fra informantene. Dette oppsummerte jeg i hovedkategorier for hvert delkapittel, som jeg igjen har tatt med videre til diskusjonen i Kapittel 6 og konklusjonene i Kapittel 7.

Avslutningsvis jobbet jeg med diskusjonen i Kapittel 6 hvor jeg satt resultatene opp mot sentral teori fra Kapittel 2 i form av bl.a. argumenter for og mot bruk av prosjektprogramvare (Westhagen et al., 2008), studien om nytte ved prosjektmetodikk (Wells, 2012), trekk ved prosjekter som øker egnetheten for bruk av smidig metodikk (Ciric et al., 2018) og intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid (Jacobsen, 2014).

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

Et sentralt spørsmål å stille i forbindelse med kvalitative undersøkelser er knyttet til *validiteten* eller gyldigheten ved empirien. Har man dekning for konklusjonene som trekkes i dataene (intern gyldighet) og kan dataene generaliseres til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? Et annet viktig spørsmål handler om *reliabiliteten* eller påliteligheten ved dataene. Er studien utført på en troverdig måte uten målefeil? (Jacobsen, 2015). Nedenfor vil jeg reflektere rundt validiteten og reliabiliteten i denne undersøkelsen.

#### **3.5.1 Validitet**

Hvis man ser på den *interne gyldigheten* og om det er de *riktige kildene* som er intervjuet først, kan det innvendes at en svakhet ved utvalget er at vanlige prosjektdeltakere, som ikke har ledende roller, i mindre grad er representert i fokusgruppene. Som tidligere nevnt handler

dette imidlertid om at en del prosjektdeltakerne har roller der de ikke aktivt anvender verktøyet til annet enn eventuelt å lese dokumenter i prosjektstyringsverktøyet fra tid til annen. Samtidig kan det argumenteres med at informanter fra ikke-ledende nivå i prosjektorganisasjonen er representert i fokusgruppen rekruttert fra arbeidsgruppene.

Et annet relevant forhold knyttet til intern gyldighet, handler om *kildene gir riktig informasjon*. En indikasjon som etter min vurdering taler for dette, er at de fire fokusgruppene seg imellom i stor grad trekker frem de samme mulighetene og utfordringene ved prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken. De resonnerer også relativt likt rundt hva verktøyet og metodikken egner seg best for, som vist i oppsummeringene i Kapittel 5. Dette gjør de uten å vite om hva de andre gruppene har fokusert på i sine intervjuer. Innad i fokusgruppene har ulike informanter imidlertid fått frem et bredt spekter av muligheter og utfordringer, noe som kan tyde på at gruppedynamikken ikke har vært sterkt ensrettende.

Et tredje forhold knyttet til intern gyldighet, er på *hvilket tidspunkt dataene blir samlet inn*. Som redegjort for i Kapittel 3.4 ble intervjuene gjennomført i desember 2018 og januar 2019. Informantene hadde da tatt i bruk metodikken og verktøyet suksessivt fra de første opplæringsrundene som ble gitt i februar 2018, jf. Kapittel 4.2. Imidlertid ble datainnsamlingen foretatt da informantene befant seg i ulike prosjektfaser av utrednings- og prosjektarbeidet. Undersøkelsen ble også gjennomført et år før sammenslåingstidspunktet og før prosjektorganisasjonen «ser helheten» i avslutningsfasene. Studien må derfor forstås som en underveisvurdering hvor man ikke fullt ut kan slå fast at opplevelsene vil være identiske pr 1. januar 2020. Informasjonen har derimot fremkommet gjennom førstehåndskilder i prosjektorganisasjonen, og i stor grad kommet uoppfordret i intervjuene. Dette tyder på at informantene er relativt trygge på sine opplevelser av verktøyet og metodikken.

Et siste forhold knyttet til intern gyldighet er *validering av resultatene* – stemmer resultatene med virkeligheten? I løpet av analysearbeidet har jeg praktisert en viss form for respondentvalidering der jeg har konfrontert en del av informantene med sentrale funn og konklusjoner og fått bekreftet at de kjenner seg igjen i bildet som avtegner seg. Det er også med noen unntak relativt stort sammenfall av prosjektorganisasjonens opplevelser av muligheter og utfordringer ved verktøyet og metodikken, og argumentene for og mot bruk av prosjektstyringsverktøy (Westhagen et al., 2008), jf. Kapittel 6.1.3. Tilsvarende synes det også å være relativt stor grad av sammenfall, igjen med noen unntak, for de opplevde

mulighetene ved prosjektmetodikken sett opp mot studien om nytte ved prosjektmetodikk (Wells, 2012), jf. kapittel 6.2.3. Når det gjelder resultatene knyttet til hva informantene «tror» om hvordan verktøyet og metodikken påvirker vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid (Jacobsen, 2014), kan det i større grad stilles spørsmål ved gyldigheten. Informantene kan ikke med sikkerhet vite hvordan verktøyet og metodikken påvirker det interkommunale samarbeidet. For eksempel vil det være vanskelig å dokumentere at verktøyet og metodikken gir økonomisk effektivitet, og særlig før sammenslåingsarbeidet er fullført. Resultatene må derfor tolkes i lys av spørsmålet. Som verbet «tror» signaliserer, er dette noe informantene antar, men ikke er sikker på.

Når det gjelder *ekstern gyldighet* eller overførbarhet, er spørsmålet i hvilken grad resultatene fra Agder 2020-caset kan generaliseres til prosjektorganisasjoner i andre fylkeskommuner og kommuner som holder på å slå seg sammen. Her er *antall enheter* eller informanter i undersøkelsen av betydning. Med i alt 22 informanter i studien, av en populasjon på i overkant 140 relevante prosjektdeltakere som beskrevet i Kapittel 3.2, mener jeg at utvalget er tilstrekkelig for å oppnå en akseptabel *metning*. Flere informanter og fokusgrupper ville sannsynligvis ikke gitt vesentlig ny informasjon om muligheter og utfordringer ved verktøyet og metodikken. I hvilken grad funnene og konklusjonene kan generaliseres til bruk av verktøy og metodikk i andre sammenslåingsprosjekter, er imidlertid mer åpent. Det kan argumenteres for at Agder 2020-caset er egnet for det Jacobsen (2015, s. 241) kaller en *moderat generalisering*, «en generalisering der vi kan argumentere for at funn gjort i en kvalitativ studie også vil være gyldig i andre sammenhenger, men der det er klare begrensninger på hvor langt funnet kan generaliseres». Hvorvidt Agder 2020-undersøkelsen vil ha relevans for andre case vil avhenge av hvor like casene er. For andre fylkeskommuner eller kommuner som helt eller delvis har brukt Prosjektveiviseren til Difi som overordnet rammeverk, PRINCE2 som prosjektmetodikk og Prosjektportalen 2.0 som prosjektstyringsverktøy, vil overførbarheten være større enn til organisasjoner som har brukt andre tilnærminger.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Det neste spørsmålet er knyttet til *påliteligheten* ved dataene og kan også deles i flere underspørsmål. Den første refleksjonen er knyttet til hvorvidt *undersøkelsesopplegget har påvirket* informantene. Et forhold som kan ha påvirket informantene er undersøkelsens formål knyttet til å få frem erfaringer og kunnskap som kan brukes til ytterligere å forbedre prosjektstyringen i Agder fylkeskommune etter 2020. Dette ble informantene både muntlig og

skriftlig informert om i forbindelse med informasjonsskrivet. En ettertanke her er om læringsperspektivet fører til at informantene blir mer opptatt av utfordringene enn mulighetene, fordi det kanskje er enklere å se forbedringspotensial på bakgrunn av «noe som kan fikses» enn «noe som fungerer». Samtidig synes resultatene i Kapittel 5 å reflektere at bredde og nyanser knyttet til begge dimensjoner er kommet tilstrekkelig frem. I tillegg ble også «muligheter» valgt som det primære begrepet i spørsmålsformuleringene i intervjuene fremfor de utdypende synonymene «styrker og positive sider». De sistnevnte begrepene konnoterer i større grad noe som er «satt» og ikke et mulighetsrom man kan lære og gjøre forbedringer på bakgrunn av. Tilsvarende gjelder for «utfordringer» versus «svakheter og negative sider».

Et annet forhold som spiller inn er *undersøkereffekt*. Jeg vurderer det imidlertid som lite sannsynlig at jeg i min rolle i linje- og prosjektorganisasjonene har påvirket utfallet av informantenes svar. Med hensyn til *konteksteffekt* har intervjuene vært foretatt i ordinære møterom som ikke skal ha hatt noen påvirkning på resultatene.

Et annet viktig moment i vurderingen av pålitelighet, er knyttet til *nøyaktigheten av registreringen av data*. For å unngå utfordringer knyttet til dette ble intervjuene gjennomført med lydopptak som deretter ble transkribert for å oppnå større presisjon. Likevel kan nyansefeil forekomme i dataene fordi enkelte ord i opptakene kan være vanskelig å høre. Samtidig er det i noen sitater gjort forenklinger ved at unødvendige muntlige utsagn er fjernet, uten at de meningsbærende ordene er endret. På tross av dette er uttalelsene søkt gjengitt på en fullstendig måte og i riktig kontekst, jf. Kapittel 3.3. Et siste spørsmålet er om *dataene er riktig analysert* gjennom kategoriseringen av resultatene i Kapittel 5 og konklusjonene i Kapittel 6. Kategoriseringen fra Westhagen et al. (2008) og Wells (2012) tyder imidlertid på relativt stor grad av samsvar med opplevde muligheter og utfordringer i studien, som også redegjort for i Kapittel 3.5.1 med hensyn til validering av resultatene. Dette fungerer som en kryssjekk av resultatene. Samtidig er de gjennomgående trekkene i fokusgruppens opplevelser av muligheter og utfordringer både knyttet til metodikken og verktøyet en indikasjon på at virkeligheten i tilstrekkelig grad avspeiles i resultatene. Heller ikke her kan logiske feilslutninger utelukkes i deler av analysearbeidet. Ytterligere caseundersøkelser på tilsvarende problemstillinger i liknende prosjektorganisasjoner ville derfor være velkomment for å styrke eller nyansere generaliserbarheten ved denne studien.

## 4. Forskningskontekst – Agder 2020-caset

Det administrative sammenslåingsprosjektet av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune er som case egnet til å belyse problemstillingen knyttet til muligheter og utfordringer ved bruk av prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk av flere årsaker:

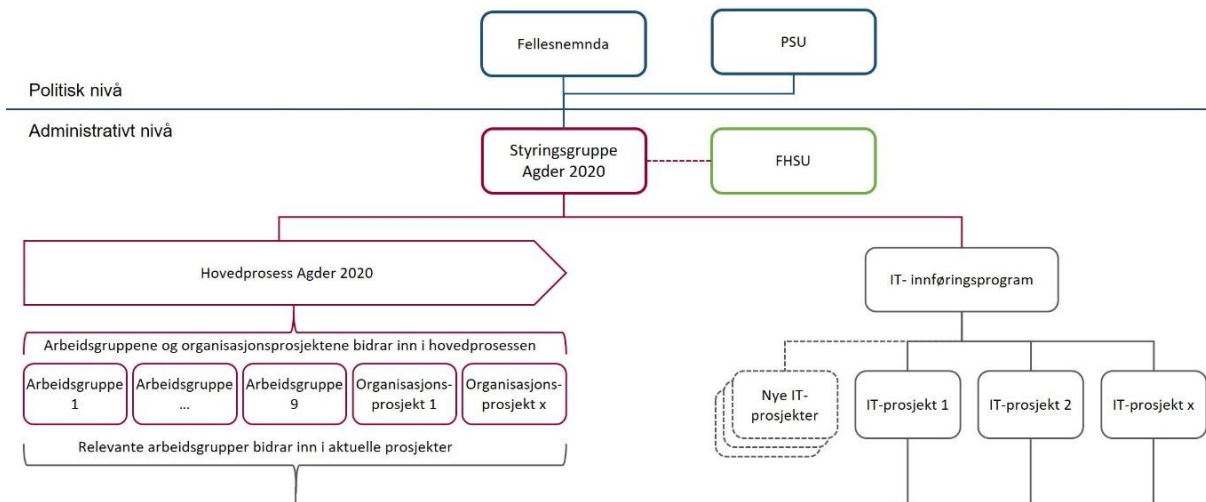
- Fylkeskommunene var relativt tidlig ute med å etablere en tydelig prosjektorganisering med et skille mellom hovedprosessen med å etablere Agder fylkeskommune, og et IT-innføringsprogram som koordinerer IT-prosjektene. Dette skillet er nyttig for å studere hvordan verktøyet og metodikken oppleves i forbindelse med rene administrative utredningsoppgaver på den ene siden, versus IT- og digitaliseringsprosjekter på den andre siden, jf. Kapittel 4.1.
- Det ble også relativt tidlig besluttet å innføre et prosjektstyringsverktøy og en prosjektmetodikk basert på rammeverket til Prosjektveiviseren til Difi, jf. Kapittel 4.2. Dette er det sentrale interessefeltet for undersøkelsen, jf. Kapittel 1.
- Agder 2020-prosjektet består av deltakere fra både Aust-Agder fylkeskommune, Vest-Agder fylkeskommune og IKT Agder, som sammen fungerer som et interkommunalt prosjektsamarbeid. Dette gir interessante muligheter for å studere antatt påvirkning av verktøyet og metodikken på intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid, jf. Kapittel 4.2

Primærkilden for casebeskrivelsen nedenfor er fylkeskommunenes felles nettsider for sammenslåingsprosessen til Agder fylkeskommune, [agderfk.no](http://agderfk.no), som det løpende henvises til.

### 4.1 Prosjektorganisasjonen

Som oppfølging av Stortingets vedtak 8. juni 2017 om sammenslåing av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune, vedtok fylkestingene 21. juni 2017 å opprette en fellesnemnd med politisk valgte representanter fra de to fylkestingene. Fellesnemndas mandat er bl.a. å avklare alle prinsipielle forhold i sammenslåingsprosessen. Det ble også vedtatt å ansette en prosjektleder for å lede det administrative arbeidet (AAfk, 2017). Etterfulgt av tilsetting av prosjektleder / fremtidig fylkesrådmann etablerte så prosjektlederens styringsgruppe den administrative prosjektorganiseringen av «Agder 2020» i mai 2018 (AAfk og VAF, 2018b). Det administrative nivået av «Agder 2020», som undersøkelsen er knyttet til, omtales som «prosjektorganisasjonen» i denne rapporten og fremkommer under streken for «Politisk nivå» i Figur 4.1:

# Organisering av Agder 2020



Figur 4.1: Overordnet organisering av Agder 2020 (Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune, 2018b).

Figur 4.1 viser fellesnemnda og PSU (partssammensatt utvalg) på *politisk nivå* som overordnede organer for *administrativt nivå*. Det administrative nivået ledes av prosjektlederen sammen med sin *styringsgruppe*, som konsulterer FHSU (felles hovedsamarbeidsutvalg) i spørsmål som angår forholdet mellom arbeidsgiver og ansatte.

Figuren viser videre at prosjektleder / fremtidig fylkesrådmann med sin styringsgruppe er overordnet både «*Hovedprosess Agder 2020*» og «*IT-innføringsprogram*». I hovedprosessen (til venstre i Figur 4.1) ligger arbeidet med den administrative sammenslåingsprosessen, inkludert utarbeidelse av ny administrativ struktur. For å fremskaffe beslutningsunderlag til dette arbeidet ble det satt sammen ni administrative arbeidsgrupper med deltakere fra begge fylkeskommunene. Arbeidsgruppene jobbet i en konseptfase fra januar 2018 frem til overlevering i desember 2018 med å utarbeide anbefalinger innenfor sine respektive fagområder. Arbeidsgruppene ble da oppløst. Gruppene var knyttet til henholdsvis økonomi, utdanning, organisasjon, IKT og digitalisering, tannhelse, verdiskaping, kultur og kulturminnevern, bygg- og eiendomsforvaltning, samt plan, samferdsel og stedsutvikling (AAfk og VAF, 2018b; AAfk og VAF, 2018c). Informanter fra disse arbeidsgruppene utgjør en av de fire fokusgruppene intervjuet i denne studien, som jeg også redegjør for i Kapittel 3.2 knyttet til utvalg.

IT-innføringsprogrammet (til høyre i figuren) skal sikre en enhetlig koordinering av en rekke *IT-prosjekter* som må gjennomføres for at den nye fylkeskommunen skal være operativ fra 1. januar 2020. IT-prosjektene ble etablert fra juni 2018 med prosjektledere og -deltakere fra både fylkeskommunene og IKT Agder – det interkommunale IKT-driftsselskapet. IT-prosjektene vil i motsetning til arbeidsgruppene være pågående gjennom alle prosjektfasene fram til sammenslåingstidspunktet. Hvert IT-prosjekt ledes av en *prosjektleder* som rapporterer til en *prosjekteier* med sitt *prosjektstyre*, som er overordnet ansvarlig for prosjektet. Programstyret er det øverste strategiske nivået i IT-innføringsprogrammet. I alt var det på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført åtte IT-prosjekter under IT-innføringsprogrammet knyttet til henholdsvis økonomi- og HR-løsning, inntak, skoleadministrativt system, sak- og arkivløsning, intern samhandlingsplattform, nettsted, infrastruktur og kartlegging av andre fagsystemer (AAfk og VAF, 2018b). Informanter fra IT-prosjektlederne (operativt nivå), fra programstyret til IT-innføringsprogrammet (strategisk nivå) og fra prosjekteierne (strategisk nivå mellom IT-prosjektene i IT-innføringsprogrammet, og over organisasjonsprosjektene i hovedprosessen), utgjør de tre øvrige fokusgruppene som deltok i undersøkelsen, jf. Kapittel 3.2.

#### 4.2 Valg av prosjektmetodikk og prosjektstyringsverktøy

I forkant av etableringen av prosjektorganisasjonen ble Prosjektveiviseren til Difi innført som *overordnet rammeverk* for prosjektgjennomføringene. Formålet med dette var å anvende en kjent prosjektmodell for digitaliserings- og endringsprosjekter (AAfk og VAF, 2018b). Figur 4.2 viser Prosjektveiviserens fasemodell (Difi, 2 u.å.f), som benyttes av prosjektene i IT-innføringsprogrammet:



Figur 4.2: Prosjektveiviserens fasemodell. Versjon 3.2. (Difi, u.å.f)

PRINCE2-metodikken, som danner grunnlaget for Prosjektveiviseren til Difi, ble i en IKT Agder-tilpasset versjon lagt til grunn som konkret *prosjektmetodikk* for prosjektorganisasjonen. Videre ble «Prosjektportalen 2.0» fra Puzzlepart innført som det konkrete *prosjektstyringsverktøyet* for sammenslåingsprosessen. Den tilpassede versjonen av verktøyet for Agder 2020-prosjektet fikk navnet «Prosjektportalen – Agder fylkeskommune» (AAfk og VAF, 2018b; Puzzlepart, 2017). I denne rapporten omtaler jeg Prosjektportalen som regel bare som «prosjektstyringsverktøyet».

Prosjektportalen er en verktøyløsning som er bygget opp i Microsoft SharePoint, og gir prosjektorganisasjonen en struktur for dokumentlagring og -behandling. Den gir i tillegg brukerne standarder og funksjoner for bl.a. prosjektlogg, interessentregister, kommunikasjonsplan, usikkerhet, oppgaver, møtekalender, fasesjekkliste, notatblokk, endringsanalyse, gevinstanalyse og -realiseringsplan, gevinstoppfølging, gevinstoversikt og prosjektleveranser. Verktøyet er ifølge leverandøren basert på en pakkeløsning for prosjekt- og porteføljestyling, som er gratis tilgjengelig og utviklet etter en opprinnelig forespørsel fra KS-organet KommIT og Asker kommune (Puzzlepart, 2017).

Fra februar 2018 ble det arrangert opplæring i form av dagskurs for prosjektorganisasjonen i prosjektmetodikken og i de konkrete funksjonene i prosjektstyringsverktøyet (AAfk og VAF, 2018a). I løpet av høsten 2018 var over 140 ansatte registrert som brukere av prosjektstyringsverktøyet. De var følgelig også del av den administrative prosjektorganisasjonen (AAfk og VAF, 2018c).

Prosjektorganisasjonens faktiske bruk av prosjektstyringsverktøyet, og informantenes opplevelser av muligheter og utfordringer ved bruk av verktøyet og metodikken, presenteres som del av resultatene i Kapittel 5.



## 5. Resultater

Som beskrevet i problemstillingen i Kapittel 1.3 er denne undersøkelsens formål å kartlegge hvilke muligheter og utfordringer ved bruk av et felles prosjektstyringsverktøy og en felles prosjektmetodikk som prosjektorganisasjonen i Agder 2020-prosjektet opplever. På bakgrunn av dette utforskes også hvordan informantene tror at prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken påvirker klassiske intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter i et interkommunalt samarbeid.

I Kapittel 3.2 redegjorde jeg for utvalget av de fire fokusgruppene som er intervjuet. Både informanter fra IT-prosjektene og arbeidsgruppene har deltatt i fokusgruppene, i tillegg til representanter fra ledelse og ansatte på ulikt nivå i de to fylkeskommunene og IKT Agder.

I fremstillingen av resultatene vil jeg følge tredelingen fra teorigjennomgangen i Kapittel 2. Jeg vil imidlertid snu litt på rekkefølgen og begynne fremleggelsen med resultatene knyttet til prosjektstyringsverktøyet, som hoveddelen av empirien knytter seg til. I Kapittel 5.1 innleder jeg med hva informantene forteller at de har brukt prosjektstyringsverktøyet til. Dette er relevant for å se sammenhenger med mulighetene og utfordringene ved verktøyet og metodikken, som diskuteres i Kapittel 6. Deretter presenterer jeg informantenes opplevelser av mulighetene og utfordringene ved prosjektstyringsverktøyet i Kapittel 5.1.2 og 5.1.3. I Kapittel 5.2 følger opplevde muligheter og utfordringer ved prosjektmetodikken, før jeg i Kapittel 5.3 presenterer hvordan informantene tror at bruk av metodikk og verktøy påvirker vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunale samarbeid.

For hvert delkapittel legger jeg frem hovedfunnene fra undersøkelsen i tråd med inndelingen av fokusgruppene som beskrevet i Kapittel 3.2:

- Gruppe 1: Medlemmer av arbeidsgruppene
- Gruppe 2: Prosjektledere for IT-prosjekter («IT-prosjektledere» i kortform)
- Gruppe 3: Prosjekteiere for IT- og organisasjonsprosjekter («prosjekteiere» i kortform)
- Gruppe 4: Styremedlemmer fra IT-innføringsprogrammet («IT-programstyret» i kortform)

Jeg oppsummerer hvert delkapittel med oppfatningene som fokusgruppene synes å dele, og hvordan fokusgruppenes perspektiv skiller seg fra hverandre.

## 5.1 Prosjektstyringsverktøyet

### 5.1.1 Bruk av verktøyet

*Hva har informantene brukt prosjektstyringsverktøyet til?*

#### **Medlemmer fra arbeidsgruppene:**

Samtlige informanter fra arbeidsgruppene oppgir at de har brukt prosjektstyringsverktøyet som et felles område for å lagre, redigere og lese prosjektdokumenter. Noen informanter forteller at de i tillegg har forsøkt å benytte oppgaveoversikten og møtekalenderen.

Dokumentbehandling er imidlertid det medlemmene i arbeidsgruppene oppgir å ha brukt verktøyet mest til:

*«Vi har samlet alle dokumenter der. Det skulle ikke gå noen dokumenter på mail, slik at noen ble usikre på hvilke versjoner som gjelder. Dokumentene har for eksempel vært planer eller forslag til løsninger»* (Informant fra arbeidsgruppene).

*«Vi har bare benyttet det som en dokumentsamling»* (Informant fra arbeidsgruppene).

#### **Prosjektledere for IT-prosjekter:**

Informantene fra IT-prosjektlederne forteller i hovedsak om en relativt utstrakt bruk av prosjektstyringsverktøyet sammenliknet med informantene fra arbeidsgruppene. Informantene beskriver også at de bruker mer av verktøyet enn selve dokumentbehandlingen. Prosjektstatus, prosjektlogg, interessentregister, kommunikasjonsplan, usikkerhet, oppgaver, fasesjekkliste og notatblokk brukes av en eller flere av de intervjuede:

*«Jeg har ingen dokumenter, absolutt ingen dokumenter, som ikke ligger på Prosjektportalen. Jeg bruker også oppgaveverktøyet til å holde kontroll på prosjektet. Det samme bruker jeg risikoanalysen til»* (Informant fra IT-prosjektlederne).

Samtidig er bildet ikke entydig, og noen oppgir mindre bruk:

*«Jeg startet proppfull av ambisjoner, men ambisjonsnivået har dalt veldig»*  
(Informant fra IT-prosjektlederne).

#### **Prosjekteiere for IT- og organisasjonsprosjekter:**

Informantene fra prosjekteierne svarer i stor grad, i likhet med medlemmene i arbeidsgruppene, at prosjektstyringsverktøyet primært blir brukt til dokumentlagring og

dokumentbehandling, slik at alle kan finne informasjonen i prosjektene på samme sted.

Imidlertid signaliserer prosjekteierne liten personlig bruk av prosjektstyringsverktøyet:

*«Som prosjekteier har jeg brukt det veldig lite i det prosjektet jeg er eier for. Det er mest for oppbevaring av de siste offisielle dokumentene som vi skal behandle i prosjektstyret»* (Informant fra prosjekteierne).

Informantene oppgir imidlertid at de i stor grad blir oppdatert direkte av IT-prosjektlederne i møte, på telefon eller på e-post, og at prosjektstyringsverktøyet deretter blir brukt til å informere prosjektstyret:

*«Prosjektleder kommer bortom og så går vi gjennom dette sammen på tavla. Så gir han beskjed hvis han har oppdatert noe spesielt. Og så sender vi ut informasjon fra Prosjektportalen til prosjektstyret før hvert møte»* (Informant fra prosjekteierne).

#### **Medlemmer av styret for IT-innføringsprogrammet:**

Informantene fra IT-programstyret opplyser at de i høy grad bruker prosjektstyringsverktøyet til å sjekke dokumenter og prosjektstatus før møter i IT-programstyret, men at de i mindre grad legger inn informasjon selv:

*«Jeg bruker det hver uke. Mest for å følge prosjektene, men jeg har også egne rom som jeg legger informasjon inn i og deler»* (Informant fra IT-programstyret).

*«Jeg bruker det som forberedelse til programstyremøtene, og eventuelt om det dukker opp andre spørsmål i forbindelse med prosjekteierskap, eller prosjekter og utfordringer og risiko»* (Informant fra IT-programstyret).

Informantene opplever også at bruken av prosjektstyringsverktøyet endrer seg over tid:

*«I konseptfasen handler det mest om å lage et sted hvor man kan samhandle i dokumentene. Etter hvert som prosjektet skrider frem begynner man å bruke fremdriftsplaner og kjøre statusrapporter. Når prosjektene får godkjent prosjektplan, blir det enda bedre fordi man da har en godkjent baseline å se mot»*  
(Informant fra IT-programstyret).

## Oppsummering av funn:

- Informantene, og i særdeleshet fra arbeidsgruppene, opplyser at prosjektstyringsverktøyet primært blir brukt til dokumentlagring og -redigering, og til å lese dokumenter.
- Informantene oppgir at bruken av verktøyet endrer seg over tid. I konseptfasen handler det om samhandling i dokumenter, etter hvert kommer fremdrift, statusrapportering og avvik inn i bruksområdet.
- IT-prosjektlederne oppgir gjennomgående størst bruk av prosjektstyringsverktøyet – både med hensyn til å ta i bruk ulike funksjonalitet og med hensyn til selv å legge inn data i verktøyet.

### 5.1.2 Muligheter

*Hvilke muligheter, styrker eller positive sider opplever informantene at prosjektstyringsverktøyet har gitt eller gir i forbindelse med prosjektarbeidet deres?*

#### Medlemmer fra arbeidsgruppene:

Informantene trekker frem *muligheter for å jobbe i ett dokument* som en stor fordel i prosjektstyringsverktøyet. Slik unngår man å sende dokumenter frem og tilbake på e-post med ulike versjoner. Dette fører igjen til en *bedre dokumentasjon* av arbeidsgruppens arbeid:

*«Alle ser det samme og har tilgang til siste versjon. Det er veldig nyttig. Man kan rette i dokumentene hvis noe er feil»* (Informant fra arbeidsgruppene).

Informantene vektlegger videre at verktøyet gir *ett felles lagringsområde* på tvers av organisasjonene. Sammenliknet med å ikke bruke et prosjektstyringsverktøy opplever informantene at verktøyet kan gi *større nøyaktighet i leveransene* fordi det virker forpliktende og fordi ledelsen kan følge med på hva arbeidsgruppene har gjort til enhver tid.

#### Prosjektledere for IT-prosjekter:

Informantene peker i likhet med arbeidsgruppene på mulighetene knyttet til bedre *dokumentasjon og muligheter for å jobbe i ett dokument*. I tillegg trekkes mulighetene for *kontroll og styring av prosjektet og kompletterende bruk med samhandlingsverktøyet Teams* frem:

«Jeg er veldig fornøyd med verktøyet. Hadde man plutselig fjernet det og ikke erstattet det med noe annet, så hadde jeg savnet det. Jeg bruker det mye til å kontrollere prosjektet mitt. Jeg bruker det også komplementerende med Teams. Jeg liker veldig godt at man har større kontroll over dokumenter enn i Teams. Prosjektportalen gir mer struktur, mens Teams ivaretar det dynamiske» (Informant fra IT-prosjektlederne).

Videre trekker informantene frem mulighetene ved verktøyet i forbindelse med *oppfølging av prosjektmetodikken* gjennom standard *malverk*, enkle *rapporteringsmuligheter* og *programoversikt* over prosjektene:

«Verktøyet er en husholder for prosjektmetodikk. Du kan integrere metodikken i verktøyet, det er en kjempestyrke. De andre tingene som er positivt er sterke *rapporteringsmuligheter* og *muligheter for portefølje- og programoversikter* ved at man har *oversikt over flere prosjekter som pågår samtidig*» (Informant fra IT-prosjektlederne).

En ytterligere mulighet som nevnes er *skalerbarhet* ved at verktøyet kan designes etter behov. Informantene trekker også frem *kontinuitet og læring*:

«Når vi skal gå tilbake å hente ting i gamle prosjekter, vet du hvor du skal gå på grunn av lik *mappestruktur*. Hvis folk lagrer ting på egen PC eller egne mapper, så er det vanskelig å gjenfinne» (Informant fra IT-prosjektlederne).

Sammenliknet med å ikke bruke et prosjektstyringsverktøy opplever flere av informantene at verktøyet kan gi *muligheter for tids-/og arbeidsbesparelser* ved at det er enkelt finne frem og man kan styre på tvers av prosjektene basert på oversikten det gir:

«Strukturen gjør det *tidsbesparende å finne frem*. Ledelsen har *mulighet til enkelt å skaffe seg en oversikt, hvis de ønsker det*» (Informant fra IT-prosjektlederne).

### **Prosjekteiere for IT- og organisasjonsprosjekter:**

I likhet med tidligere fokusgrupper fremhever informantene fra prosjekteierne verdien av *bedre dokumentasjon* gjennom å samle alle dokumenter på ett sted. Jo flere som blir vant til å bruke prosjektstyringsverktøyet, jo større vil *mulighetsrommet* og *gevinstene* bli knyttet til et *enhetlig malverk* ifølge informantene. Prosjekteierne mener verktøyet er spesielt egnet for *prosjekter av en viss størrelse, kompleksitet og varighet*:

«Jeg ser at verktøyet er nyttig i kompliserte prosjekter. Og så er spørsmålet om vi har tatt det i bruk i litt for små prosjekter» (Informant fra prosjekteierne).

Informantene fremhever også *helhetsoversikt* som et stort potensial:

«Det er et veldig godt verktøy for å få overblikk og følge med på fremdrift og problemstillinger» (Informant fra prosjekteierne).

I tillegg vektlegger prosjektgruppen at mulighetsrommet er størst når man benytter muligheten til å *skalere ned* og skreddersy bruken av verktøyet etter det enkelte prosjekt:

«Man får med så mye funksjonalitet at en må skalere ned og ta i bruk det som er nyttig for det enkelte prosjekt. Det er den største tilbakemeldingen jeg har fått» (Informant fra prosjekteierne).

#### **Medlemmer av styret for IT-innføringsprogrammet:**

Informantene fra IT-programstyret trekker frem mulighetene ved at brukerne gjennom prosjektstyringsverktøyet blir *tvunget i inn i prosjektmetodikken*:

«Det som er bra med verktøyet er at to forskjellige prosjektledere kjører prosjektene likt og gjennom samme metodikk. Det er en stor styrke» (Informant fra IT-programstyret).

I tillegg nevnes mulighetene som oppstår gjennom et *felles begrepsapparat*:

«Man får et felles begrepsapparat, alle ser forskjellen på en planleggings- og gjennomføringsfase, og gjennom å bruke verktøyet øker man modenheten i organisasjonen raskt» (Informant fra IT-programstyret).

Informantene fremhever også mulighetene ved at IT-programstyret kan få en samlet *oversikt over status på styringsfaktorene* som de ulike prosjektene styres etter, og se prosjekter opp mot hverandre:

«For hvert prosjekt fungerer rapporteringen ganske bra fordi du har standardområder som tid, kostnad, kvalitet og gevinster» (Informant fra IT-programstyret).

Dette gir IT-programstyret mulighet til å holde *oversikt og kontroll*:

*«Hvis et prosjekt skal opp i omfang eller volum, skal det opp i den styringsstrukturen vi har. Derfor sitter vi her som programstyre. Hvis ikke, mister vi kontrollen»*  
(Informant fra IT-programstyret).

Sammenliknet med å ikke bruke et prosjektstyringsverktøy opplever informantene at verktøyet gir muligheter for *tids-/og arbeidsbesparelser*. Det trekkes også frem at prosjektstyringsverktøyet kan gi større *kvalitet i leveransene* hvis sjekklister brukes som en kvalitetssjekk, spesielt i faseovergangene.

### **Oppsummering av funn:**

- Informantene fra IT-prosjektlederne, IT-programstyret og prosjekteierne synes i noe større grad enn informantene fra arbeidsgruppene å oppleve muligheter ved bruk av prosjektstyringsverktøyet.
- Informantene mener at prosjektstyringsverktøyet er mer egnet prosjekter av en viss størrelse, kompleksitet og varighet enn for små prosjekter.
- Dokumentasjon, standardisering, husholder for prosjektmetodikk og samlet oversikt over prosjektene synes å være gjennomgående muligheter, styrker eller positive sider ved prosjektstyringsverktøyet som informantene trekker frem.

### **5.1.3 utfordringer**

*Hvilke utfordringer, svakheter eller negative sider opplever informantene at prosjektstyringsverktøyet har gitt eller gir i forbindelse med prosjektarbeidet deres?*

#### **Medlemmer fra arbeidsgruppene:**

Et gjennomgående tilbakemelding fra informantene fra arbeidsgruppene er at prosjektstyringsverktøyet inneholder *for mye informasjon og funksjonalitet* basert på høy metodisk kompleksitet. Det oppleves som et omstendelig system sett i forhold til arbeidsgruppens oppdrag med å levere et beslutningsunderlag ved slutten av konseptfasen:

*«Det er ingen tvil om at verktøyet er laget for mye større prosjekter. Du skal være ganske moden som prosjektleder for å klare å bruke det. Folk klarer ikke relatere verktøyet til det de skal gjøre»* (Informant fra arbeidsgruppene).

*«Bruken av verktøyet har nok langt på vei variert med følelsen de enkelte arbeidsgruppene har hatt av å være i et klassisk prosjekt. En klassisk prosjektorganisering fungerer bra med stor grad av kompleksitet som forutsetter stor grad av ressursstyring. I et sammenslåingsprosjekt hvor det i enkelte deler minner mer om linjeoppgaver med samarbeid, får man ikke i like stor grad nytten»*  
(Informant fra arbeidsgruppene).

I tillegg trekker informantene frem ulike *tekniske utfordringer* ved verktøyet, som mangel på «dra og slipp-funksjonalitet» eller at kalenderen ikke er synkronisert med kalendrene som prosjektorganisasjonen har tilgjengelig gjennom e-postsystemene i sine linjeorganisasjoner. I kombinasjon med den metodiske kompleksiteten opplever flere en *brukerterskel*:

*«Vi gikk nok ganske høyt ut og ønsket å bruke portalen, og hadde store vyer og gode ideer, men en ser når det kommer til praktisk bruk at dokumenter, referater, rapporter, mandater og så videre går pr e-post. Selv om det er en lav brukerterskel, så er det en terskel»* (Informant fra arbeidsgruppene).

Informantene er også enige om at det er en utfordring ved verktøyet at liknende *informasjon må legges inn flere steder* og ikke blir «arvet» til andre deler av systemet.

*«Når man legger inn forskjellige parametere, må du duplisere inn data andre steder for å få oversikt. Da får man garantert et avvik, og så er spørsmålet hva som er riktig»*  
(Informant fra arbeidsgruppene).

Når data må legges inn flere steder, kan det ifølge informantene oppstå en risiko ved at verktøyet ikke er oppdatert med korrekte data i alle deler av systemet, som igjen kan utgjøre en *ulempe ved analyser/simuleringer*:

*«Da må man være rimelig trygg på at dataene som er lagt inn er oppdatert. Dette hadde nok vært en svakhet med analyser fra verktøyet her»* (Informant fra arbeidsgruppene).

Informantene tror prosjektstyringsverktøyet *ikke nødvendigvis har gitt tids- og arbeidsbesparelser*:

*«Hos oss har det ikke vært tidsbesparende. Det har nok vært noe merarbeid»*  
(Informant fra arbeidsgruppene).



Informantene oppgir også at innføringen av prosjektstyringsverktøyet kan gi noen ulemper for prosjektorganisasjonen i form av *for mye informasjon og funksjonalitet* i verktøyet. Man kan også få en *falsk trygghet* ved å tro at alt er under kontroll, mens man i virkeligheten kanskje ikke har oppdatert alle deler av verktøyet.

### **Prosjektledere for IT-prosjekter:**

Blant informantene fra IT-prosjektlederne ble det trukket frem at prosjektstyringsverktøyet er *lite egnet for løpende samtaler* («chat»):

*«Verktøyet klarer ikke å ta den løpende pulsen på prosjektet. Til dette benytter vi Teams som er et godt samhandlingsverktøy og supplement»*  
(Informant fra IT-prosjektlederne).

I likhet med medlemmene av arbeidsgruppene trekker IT-prosjektlederne også frem *metodisk kompleksitet* og *teknisk brukerterskel* som utfordringer ved verktøyet:

*«Vi som sitter i disse prosjektene, både prosjektledere og prosjektdeltakere, er ganske lærde og erfarne mennesker. Likevel oppleves en del av verktøyene som vanskelige og utilnærmelige. Det er en brukerterskel, selv om vi liker å tenke at vi har IT-bakgrunn og prosjekterfaring»* (Informant fra IT-prosjektlederne).

Informantene peker spesielt på *forvirrende funksjonalitet for gevinster* med ulike menyvalg knyttet til gevinstanalyse- og realiseringsplan, gevinstoppfølging og gevinstoversikt som et område hvor verktøyet oppleves som omstendelig.

I likhet med medlemmene fra arbeidsgruppene trekker også informantene fra IT-prosjektene frem *tekniske utfordringer*. Et eksempel som gruppen adresserer, er *mangel på god «planner-funksjonalitet»*:

*«Vi har muligheter til å legge inn oppgaver i verktøyet, men de fungerer kun på et overordnet plan. Planner-funksjonalitet er en enkel måte å tildele oppgaver i verktøyet på ved å dra oppgaver over til hver enkelt person. Det gir større brukervennlighet og hurtighet»* (Informant fra IT-prosjektlederne).

Det påpekes også at prosjektstyringsverktøyet er preget av *treghet når man jobber nettbasert*, mens det fungerer raskere når verktøyet er synkronisert mot filutforskeren.

Enkelte av informantene opplever også at det kan bli *for mye informasjon og funksjonalitet* for deltakerne i prosjektgruppene som IT-prosjektlederne har ansvar for:

*«Det er ingen samhandling med prosjektgruppen i verktøyet. De har fått angst for dette fra dag én. Det er ingen som leser dokumenter her uten at jeg sender lenker og ber dem om å lese. Da kan man like godt bruke andre verktøy»*

(Informant fra IT-prosjektlederne).

Flere opplever også at *tid og innsats til opplæring er krevende* for å kunne beherske verktøyet:

*«Det tar ikke lang tid å finne ut de elementære tingene. Det var fint med et kort kurs først, men så kunne vi gjerne fått et nytt kurs nå. Da kunne vi fått utbytte av mer av funksjonaliteten»* (Informant fra IT-prosjektlederne).

I tillegg opplever noen av informantene at verktøyet blir en *distraksjon for fokuset på selve prosjektstyringen*:

*«Dette verktøyet er for profesjonelle prosjektledere som har metodikken under huden. Når det da er vanskelig å kople på resten av prosjektorganisasjonen, som vi er enige om rundt bordet, så blir det fort at en teknisk interessert prosjektleder er inne i verktøyet og føler man løser behovene man har som prosjektleder. Så klarer man likevel ikke å kople på resten av prosjektorganisasjonen»*

(Informant fra IT-prosjektlederne).

### **Prosjekteiere for IT- og organisasjonsprosjekter:**

Prosjekteierne mener på sin side at *begrensinger i informasjonsflyten* fra prosjektstyringsverktøyet er utfordrende for de i prosjektorganisasjonen som ikke selv er aktivt inne og oppsøker ny informasjon i verktøyet:

*«Det burde vært enklere å abonnere på informasjon. At informasjonen kom litt mer til deg enn at du må inn å hente det»* (Informant fra prosjekteierne).

En annen utfordring informantene i likhet med tidligere fokusgrupper også nevner er *for mye informasjon og funksjonalitet*, som gjør at prosjektstyringsverktøyet oppleves som komplekst og omfattende:

*«I vår rolle har vi kanskje ikke hatt så stort fokus på å lære oss verktøyet fordi det ikke er vår primæroppgave å lede prosjekter. Vår primæroppgave er å lede*

*organisasjonen. Det har vært vanskelig å få fokus nok til å sette seg inn i hva verktøyet kan gi oss» (Informant fra prosjekteierne).*

På bakgrunn av det mener prosjekteierne at standardversjonen av verktøyet først og fremst er egnet til større prosjekter med en viss kompleksitet og varighet og at verktøyet bør komme i en enklere versjon for bruk i mindre prosjekter:

*«Mindre prosjekter som er mindre kompliserte bør nødvendigvis ikke innlemmes i en prosjektgigantisk struktur» (Informant fra prosjekteierne).*

*«Kanskje en lightversjon kunne vært enklere for oss, nå ble det nesten litt sånn som å skyte spurv med kanoner» (Informant fra prosjekteierne).*

I tilknytning til dette fremhever også prosjekteierne utfordringer med *begrensede opplæringsmuligheter*:

*«Jeg savner også opplæring, videosnutter du kan trykke på og se hvordan informasjonen kan aggregeres opp på riktig nivå i organisasjonen» (Informant fra prosjekteierne).*

### **Medlemmer av styret for IT-innføringsprogrammet:**

Informanter fra IT-programstyret trekker frem noen *utfordringer knyttet til å få frem et samlet og helhetlig utfordringsbilde* for alle prosjektene:

*«Det går på muligheten til å aggregere eller sammenstille prosjektene. Her blir det litt sånn at de lever i sin egen silo. Hvis du hadde fått alt av ressurspådrag, alle menneskene som er registrert inn, alle tidslinjene aggregert, så ville man fått en relasjon i verktøyet på mennesker, penger og ressurser» (Informant fra IT-programstyret).*

*«I en toppledersammenheng er man bare opptatt av essensen. Penger, folk og prioriteringer. Hva gjør vi nå, hvordan prioriterer vi nå» (Informant fra IT-programstyret).*

Videre oppgir informantene at det er *utfordrende å kople avhengigheter i ulike prosjekter sammen*. Man går også så langt som å si at *verktøyet er for komplekst sett i forhold til behovet i arbeidsgruppene, som kun har operert i en konseptfase i motsetning til IT-prosjektene*:

«Arbeidsgruppene i konseptfasen kunne klart seg med Teams. Men når du kommer over i planleggingsfasen og får etablert et prosjekt, så kan du bruke funksjonaliteten» (Informant fra IT-programstyret).

Også informantene fra IT-programstyret opplever at verktøyet kan gi ulemper for prosjektorganisasjonen i form av *for mye informasjon og funksjonalitet*. Når det gjelder *tid og innsats til opplæring*, ser informantene at det er krevende for prosjektorganisasjonen å sette seg godt inn i verktøyet i en travel hverdag.

Som en samlet vurdering av verktøyet, oppsummerer en av informantene:

«Helt nødvendig – stort forbedringspotensial!» (Informant fra IT-programstyret).

### **Oppsummering av funn:**

- Informantene fra arbeidsgruppene synes i noe større grad enn øvrige fokusgrupper å oppleve utfordringer ved prosjektstyringsverktøyet.
- Informantene fra IT-programstyret mener prosjektstyringsverktøyet er for komplekst for arbeidsgruppenes behov innenfor rammen av en konseptfase og at bruken sett i ettertid var uhensiktsmessig for denne gruppen.
- For mye informasjon og funksjonalitet, teknisk brukerterskel, data som må legges inn flere steder og stort behov for opplæring synes å være gjennomgående utfordringer ved prosjektstyringsverktøyet som informantene trekker frem.

## **5.2 Prosjektmetodikken**

### **5.2.1 Muligheter**

*Hvilke muligheter, styrker eller positive sider opplever informantene at prosjektmetodikken har gitt eller gir i forbindelse med prosjektarbeidet deres?*

#### **Medlemmer fra arbeidsgruppene:**

Informantene trekker her frem mulighetene ved at prosjektmetodikken gir et rammeverk for *standardisering og felles begrepsapparat* i prosjektorganisasjonen:

*«Et felles rammeverk som er testet ut for hvordan man kjører offentlige prosjekter i Norge skaper en trygghet i seg selv. Systematikk og felles språkbruk gir forutsigbarhet»* (Informant fra arbeidsgruppene).

Informantene opplyser at de har gjennomført konseptfasen og avsluttet sitt arbeid med et beslutningsunderlag til ledelsen. Metodikkens inndelinger i *prosjektfaser* opplever de som nyttige for sette sitt eget arbeid inn i en større sammenheng og tidslinje.

### **Prosjektledere for IT-prosjekter:**

Informantene fra IT-prosjektlederne vektlegger, i likhet med informantene fra arbeidsgruppene, *standardisering og felles begrepsapparat* som en stor styrke ved å ha en felles metodikk:

*«Jeg trenger ikke å ha alt hengende over meg hele tiden. Jeg vet at det kommer gjennom strukturen»* (Informant fra IT-prosjektlederne).

*«PRINCE2 gir et felles språk som gjør at vi skjønner hvor den andre er. Det er viktig i den prosessen vi er i nå»* (Informant fra IT-prosjektlederne).

Informantene oppgir at prosjektene deres befinner seg i planleggings- og gjennomføringsfasene, samt i overgangen til gjennomføringsfasen. *Faseinndelingen* oppleves som nyttig for å forstå hvor i livssyklusen prosjektene befinner seg og hvilke ressurser det kan være behov for. En annen styrke informantene trekker frem fra bruk av metodikken, er at det blir enklere for organisasjonene å *skille mellom prosjekt og linje*. En ytterligere mulighet er at metodikken bidrar til å *definere enkeltroller*.

Informantene opplever også i hovedtrekk at metodikkens opplegg for *jevnlige statusrapporteringer til prosjekteier og programstyret* representerer en positiv mulighet:

*«Når man rapporterer hver fjortende dag, blir det en påminnelse, en kontroll av meg selv og over prosjektet i sin helhet som jeg synes er positiv»*  
(Informant fra IT-prosjektlederne).

Informantene opplever at metodikken gjennom denne strukturen gir gode muligheter til å *håndterere omfangsøkninger og iverksette tiltak*.

### **Prosjekteiere for IT- og organisasjonsprosjekter:**

*Standardisering og felles begrepsapparat* vektlegges også hos prosjekteierne som en stor fordel ved felles prosjektmetodikk:

*«Når jeg ser hvordan de profesjonelle prosjektlederne jobber med prosjektbeskrivelser og prosjektplaner, og hvordan de drar arbeidet gjennom forskjellige faser, så ser jeg at det er en kjempebra metodikk»* (Informant fra prosjekteierne).

En annen mulighet som informantene i denne gruppen verdsetter, er metodikkens struktur for å ansvarliggjøre prosjektdeltakere i ulike roller:

*«Du har noen tidsfrister som du må rapportere på. Det blir et synlig verktøy for ansvarliggjøring av prosjektdeltakere»* (Informant fra prosjekteierne).

Nok en mulighet som metodikken gir er å skape et fellesskap på tvers av linjeorganisasjoner:

*«I flere og flere prosjekter jobber vi nå med aktører utenfor vår egen kjerneorganisasjon. Enten det er IKT Agder eller Statens vegvesen eller de to fylkeskommunene som sitter på geografisk forskjellige steder og har med ulike kulturer inn, kan metodikken bidra til et fellesskap»* (Informant fra prosjekteierne).

En ytterligere styrke er skillet mellom den strategiske og operative prosjektstyringen som metodikken legger til rette for:

*«Som prosjekteier er det min rolle å ha dialog med og støtte prosjektleder, og løfte problemstillinger til prosjektstyret og kanskje til programstyret, og få kommunisert beslutninger tilbake»* (Informant fra prosjekteierne).

### **Medlemmer av styret for IT-innføringsprogrammet:**

Igjen er det *standardisering og felles begrepsapparat* som trekkes frem som det store mulighetsområdet:

*«Metodikken gir noen fellesnevnerer som er kjent i Vest-Agder fylkeskommune, i Aust-Agder fylkeskommune og IKT Agder. Det spørres om vi kunne gjøre dette like greit hvis alle prosjektlederne skulle kjøre etter eget hode»* (Informant fra IT-programstyret).

*«Når man sier man er ved beslutningspunkt 3, så vet ganske mange i prosjektorganisasjonen hvor dette er. Man har akkurat fullført planleggingsfasen og fått godkjent prosjektplanen»* (Informant fra IT-programstyret).

Informantene fra IT-programstyret er opptatt av mulighetene som oppstår ved at prosjektmetodikken er *generell nok til å passe for de fleste prosjekter*:

«Som metodikk så er den overordnet nok til at det ikke blir sånn at dette ikke fungerer hos oss» (Informant fra IT-programstyret).

I tillegg ser IT-programstyret nytten av *rollefordelingen med prosjektstyring på operativt og strategisk nivå*:

«Hvis et prosjekt skal opp i omfang eller volum, kommer det opp i den styringsstrukturen vi har via prosjekteier. Det er derfor vi sitter her som programstyre med kontroll på ressurser, tid og penger. Det kan ikke være opp til prosjektledere å definere omfanget på sitt eget prosjekt uten å se helheten» (Informant fra IT-programstyret).

### **Oppsummering av funn:**

- I likhet med resultatene om muligheter ved bruk av prosjektstyringsverktøyet, synes informantene fra IT-prosjektlederne, prosjekteierne og IT-programstyret i noe større grad enn informantene fra arbeidsgruppene å oppleve muligheter ved bruk av felles prosjektmetodikk.
- Standardisering og felles begrepsapparat går igjen i alle fokusgruppene som fremtredende muligheter ved å ha en felles metodikk.

### **5.2.2 Utfordringer**

*Hvilke utfordringer, svakheter eller negative sider opplever informantene at prosjektmetodikken har gitt eller gir i forbindelse med prosjektarbeidet deres?*

#### **Medlemmer fra arbeidsgruppene:**

Informantene nevner her utfordringen ved at *prosjektorganiseringen som følger av prosjektmetodikken, ikke samsvarer direkte med prosjektorganiseringen i kommune- og regionreformene*. Prosjektmetodikken legger opp til en deling med operativ prosjektstyring på prosjektledernivå, og strategisk styring på prosjekteier- og programstyrenivå, jf. Kapittel 2.3.1. I forbindelse med fylkeskommune- og kommunesammenslåinger utpekes det imidlertid en overordnet prosjektleder på strategisk nivå for hver enkelt sammenslåing, jf. Kapittel 1.1.

«De som har utarbeidet strukturen for sammenslåingene, har ikke forholdt seg til vanlig prosjektmetodikk. Det blir en rar språkbruk fra det offentlige når en kommende fylkesrådmann er prosjektleder, samtidig som dette i prosjektmetodikken hører til på et lavere nivå» (Informant fra arbeidsgruppene).

En annen utfordring som vektlegges er at *metodikken oppleves som kompleks* hvis man ikke har tilstrekkelige bakgrunnskunnskaper. Som følge av dette er *behovet for opplæring relativt omfattende* ifølge informantene:

«Vi hadde en dag med opplæring hvor vi fikk oversikt over kompleksiteten. Uten innsikt i prosjektstyring er metodikken vanskelig å forstå. En tettere oppfølging hadde vært ønskelig» (Informant fra arbeidsgruppene).

### **Prosjektledere for IT-prosjekter:**

Informantene fra IT-prosjektlederne opplever at en utfordring med metodikken også kan være at den gir *for dominerende rammer*. Dette kan legge begrensninger på kreativitet og tilpasningsevne i utførelsen. En annen utfordring er at metodikken kan føre til *overdrevet fokus på metode og prosjektstyring*, på bekostning av arbeidet med selve leveransen.

En tredje utfordring som nevnes, er at prosjektmetodikk i likhet med prosjektstyringsverktøy kan bli en *for omstendelig arbeidsmåte for arbeid som ikke er organisert i prosjekt*, men som bør utføres i linjen:

«Jeg stiller spørsmål ved hvorfor akkurat arbeidsgruppene skal bruke prosjektmetodikk. Vi må skille mellom hva som er et prosjekt og hva som er arbeidsoppgaver, fordi det er i prosjekter vi får verdi ut av prosjektmetodikken. Det kan være ekstremt støyende med prosjektmetodikk hvis det faktisk ikke er et prosjekt som skal gjennomføres» (Informantene fra IT-prosjektlederne).

### **Prosjekteiere for IT- og organisasjonsprosjekter:**

Prosjekteierne trekker frem at det kan være en *utfordring å få innført prosjektmetodikken tidlig nok* for å få fullt utbytte av den:

«Vilje, evne og kompetanse til å bruke metodikken har vært en utfordring siden vi ble introdusert for metodikken på et tidspunkt da vi allerede var i gang. Noen skulle både *avlæres og opplæres*» (Informant fra prosjekteierne).



### **Medlemmer av styret for IT-innføringsprogrammet:**

Informantene fra programstyret mener også at prosjektmetodikken kan bli *for omfattende for små prosjekter*:

*«Det er et vanvittig rammeverk hvis man skal følge det helt ut. Faren da er at det eneste du produserer er planer»* (Informant fra IT-programstyret).

### **Oppsummering av funn:**

- I likhet med resultatene om utfordringer ved bruk av prosjektstyringsverktøyet synes informantene fra arbeidsgruppene i noe større grad enn øvrige fokusgrupper å oppleve utfordringer ved bruk av felles prosjektmetodikk, særlig knyttet til kompleksiteten i metodikken.
- Informantene fra arbeidsgruppene mener kommune- og regionreformenes bruk av «prosjektleder» som øverste leder for sammenslåingene, ikke harmonerer med begrepene i vanlig prosjektmetodikk der prosjektlederne leder prosjektgrupper på operativt nivå. Dette bidrar til klarhet om prosjektorganiseringen.
- Kompleksitet i metodikken og mindre egnethet ved å bruke metodikken i små prosjekter eller for arbeid som ikke er prosjektrelatert, synes å være fremtredende utfordringer som informantene opplever ved bruk av felles prosjektmetodikk.

### **5.3 Interkommunalt samarbeid**

Det overordnede teamet her er hvordan informantene tror at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk i forbindelse med sammenslåingen av de to fylkeskommunene påvirker vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter av interkommunalt samarbeid. Sammenlikningsgrunnlaget er det samme interkommunale prosjektsamarbeidet mellom de to fylkeskommunene og IKT Agder, men i en tenkt situasjon uten bruk av felles verktøy og metodikk.

Begrepet «tror» er brukt i spørsmålsformuleringen siden informantene fra de to fylkeskommunene og IKT Agder naturlig nok ikke med sikkerhet kan vite hvordan verktøyet og metodikken påvirker det interkommunale prosjektsamarbeidet. Dette er utfordrende å sammenlikne med en tenkt situasjon uten bruk av verktøy og metodikk. Prosjektsamarbeidet er heller ikke fullført ved intervjuutidspunktet, slik at sluttresultatene ennå ikke er klare. På

tross av dette er informantenes foreløpige opplevelser og antagelser av påvirkningen fra verktøy og metodikk på nettverkssamarbeid interessant å kartlegge.

### 5.3.1 Intenderte konsekvenser av samarbeid

#### **Økonomisk effektivitet:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk gir større økonomiske effektivitet i det interkommunale prosjektsamarbeidet?*

Informanter fra arbeidsgruppene gir uttrykk for at felles verktøy og metodikk kan være effektiviserende. Dette gjelder ikke minst ved gevinstene som kan oppnås gjennom å få frem enhetlige oversikter over oppgaver, fremdrift og milepæler og se på tvers av prosjektene og organisasjonene som er involvert. Informantene fra IT-prosjektlederne tror også i hovedsak at verktøy og metodikk gir en gevinst, og grunngir dette først og fremst ved at økonomistyring er en sentral felles styringsfaktor på tvers av prosjektene. Informantene fra prosjekteierne deler sitt svar i to – store IT-prosjekter vil kunne få økonomiske effekter gjennom bedre oversikter og kontroll fra prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken. I mindre kompliserte prosjekter vil disse effektene ikke nødvendigvis være tilstede. Samtidig opplever prosjekteierne at metodikkens tydelige rolledefinerings gir raskere fremdrift med tilhørende gevinster. Informantene fra IT-programstyret heller også til at prosjektstyringsverktøyet og -metodikken gir økonomisk effektivitet:

*«Jeg tror det. Jeg tror det øker kvaliteten i samhandlingen og at det er automatisk kostnadsbesparende at man snakker det samme språket. Da unngår man ekstra runder ved at folk prater forbi hverandre» (Informant fra IT-programstyret).*

#### **Kvalitet:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk gir bedre kvalitet i det interkommunale prosjektsamarbeidet?*

Informanter fra alle fokusgruppene mener det er kvalitetsgevinster å hente gjennom felles bruk av prosjektstyringsverktøyet og metodikken:

*«Ja, jeg er overbevist om det. Fordi det ligger så mange rammer i metodikken som bidrar til at du skal oppnå noe. Gevinstrealisering, opplæring, kommunikasjon, ROS-*

*analyser. Min erfaring er at prosjektene vi kjører etter prosjektmetodikken blir fullført på tid. Bare der har man en veldig kvalitativ gevinst» (Informant fra prosjekteierne).*

### **Læring:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk gir større læringsutbytte i det interkommunale prosjektsamarbeidet?*

Informanter fra alle fokusgruppene oppgir også at de tror læringsutbyttet øker gjennom felles verktøy og metodikk. Ikke minst er det mye å lære av erfaringene knyttet til hva som bør være prosjektorganisert og hva som bør være linjeoppgaver i de ordinære organisasjonene:

*«Et prosjekt er en dyr og tung struktur. Skal du først etablere et prosjekt, så skal det være en viss kompleksitet. Noen går så langt at de begynner å kjøre prosjekter når man skal gjøre arbeid som en arbeidsgruppe kunne gjort raskt. Jeg tror mange har begynt å kalle gruppearbeid for gruppearbeid og prosjekt for prosjekt etter de har erfart dette, det ligger mye læring her» (Informant fra IT-programstyret).*

### **Løse grenseoverskridende problemer:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk gir større mulighet for å løse grenseoverskridende problemer i det interkommunale prosjektsamarbeidet?*

Informantene fra arbeidsgruppene er usikre på om felles verktøy og metodikk er bedre egnet til å løse grenseoverskridende problemer i sammenslåingsarbeidet til Agder fylkeskommune. Usikkerheten knyttes til om problemstillingene er store og komplekse nok til at verktøyet og metodikken gir en effekt. Informanter fra de øvrige fokusgruppene synes å ha noe større tiltro til at komplekse problemer kan bli enklere å håndtere med felles verktøy og metodikk:

*«Hvis prosjekt A og B hadde levd på hver sin øy hadde vi fått mange panikkopplevelser. Jeg opplever det som veldig positivt at vi fanger opp og kommuniserer problemer tidlig» (Informant fra IT-prosjektlederne).*

### **Innflytelse og legitimitet:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk i det interkommunale prosjektsamarbeidet gir større innflytelse og legitimitet eksternt?*

Mens informantene fra arbeidsgruppene er usikre, synes informantene fra de øvrige fokusgruppene å helle mot at verktøyet og metodikken kan gi økt ekstern innflytelse og legitimitet. Dette oppnås bl.a. ved at en profesjonalisert prosjektorganisasjon som gir større anseelse bl.a. hos leverandører, hos potensielle arbeidstakere og hos kommuner og samarbeidspartnere:

*«Jeg tror vi kan spille en god rolle hvis vi er trygge overfor mange samarbeidspartnere, enten det er kommuner eller andre. Det å si at vi kan styre samarbeidsprosjekter, hvis vi har kapasitet og kunnskap til å bistå i sammensatte prosjekter, gir en stor nytteverdi der ute som er etterspurt»* (Informant fra prosjekteierne).

### **Oppsummering av funn:**

- Informantene fra *alle fokusgruppene* synes samlet i hovedsak å tro at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk i sammenslåingsarbeidet i noen grad kan gi større økonomiske effektivitet, bedre kvalitet, større læringsutbytte, større mulighet for å løse grenseoverskridende problemer og større mulighet for innflytelse og legitimitet eksternt – sammenliknet med en situasjonen der man ikke benyttet felles verktøy og metodikk i det interkommunale prosjektsamarbeidet.
- Informantene *fra arbeidsgruppene* er usikre på om bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk påvirker de intenderte konsekvensene av interkommunalt samarbeid positivt når det gjelder å løse grenseoverskridende problemer og oppnå innflytelse og legitimitet eksternt.

### **5.3.2 Ikke-intenderte effekter av samarbeid**

#### **Transaksjonskostnader:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk gir større transaksjonskostnader i det interkommunale prosjektsamarbeidet?*

Informantene fra de ulike fokusgruppene tror i hovedsak ikke at innføringen og bruken av felles verktøy og metodikk gir større transaksjonskostnader knyttet til etablering, styring, rapportering og vedlikehold av nettverket. Man trekker her frem at innføringen av verktøyet og metodikken antagelig er en moderat førstegangsinvestering som raskt tjenes inn igjen sett

opp mot stordriftsfordelene. Imidlertid forutsetter dette en bevissthet knyttet til hva man bruker verktøyet og metodikken til for å unngå unødvendige transaksjonskostnader:

*«Jeg tror ikke det gir større transaksjonskostnader, men det er viktig å være nøye på hva det brukes til. Verktøyet er til prosjekter, ikke til småoppgaver hvor det kan være kostnadskrevende»* (Informant fra IT-prosjektlederne).

### **Fragmentering:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk i det interkommunale prosjektsamarbeidet gir større grad av fragmentering eller oppsplitting av linjeorganisasjonene som kan gå ut over oversikt, kontroll og styring?*

Informanter fra arbeidsgruppene opplever ikke at verktøyet og metodikken bidrar til en større grad av oppsplitting av enheter og systemer i de ordinære organisasjonene:

*«Jeg opplever at det å jobbe på tvers sveiser folk sammen i linjeorganisasjonene på en positiv måte»* (Informant fra arbeidsgruppene).

Informanter fra IT-prosjektlederne ser imidlertid noen utfordringer ved bruken av et prosjektstyringsverktøy som deler av linjeorganisasjonene ikke har tilgang til, fordi det kan skape kunnskapsforskjeller som kan virke fragmenterende:

*«Informasjonen som ligger i verktøyet burde nok vært åpen for flere, som kanskje hadde vært med på å løfte linjeorganisasjonene. Prosjektlederne har etterspurt å få en felles prosjektkommunikasjon.»* (Informant fra IT-prosjektlederne).

Informanter fra prosjekteierne ser utfordringer med fragmentering, men tror at verktøyet og metodikken antagelig har hatt en positiv innvirkning på oversikt, kontroll og styring:

*«Det har vært vanskelig. Vi er to komplekse organisasjoner som skal slås sammen. Vi har en styringsvei i linjen, og så er prosjektet en annen organisasjon. Det bildet har vært veldig krevende å jobbe i, men jeg tror ikke verktøyet og metodikken har gjort det verre, det har kanskje gjort det noe enklere»* (Informant fra prosjekteierne).

Informanter fra IT-programstyret erkjenner at man i starten hadde utfordringer med rolleforståelsen knyttet til linje- og prosjektorganisasjonene, men mener dette har bedret seg med økende innsikt.

### **Ansvarsforvitring og uthuling:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk i det interkommunale prosjektsamarbeidet fører til større grad av ansvarsforvitring og uthuling av myndighet i linjeorganisasjonene?*

Informantene svarer litt blandet på dette spørsmålet uavhengig av fokusgrupper. Noen mener innføringen av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk gir noen ekstra utfordringer knyttet til hvem som kan holdes ansvarlig og hvor beslutningsmyndigheten ligger:

*«Det å være en politisk styrt organisasjon synes jeg ikke dette verktøyet tar godt nok innover seg. Jeg opplever det litt slik at mandatet ikke har vært helt tydelig på hva som ligger til prosjektet og hva som ligger til en beslutning i linjen ut i organisasjonen og de enkelte avdelingene. Det er en kombinasjon av metodikken og måten å jobbe på, at man kanskje ikke tar nok hensyn til at det finnes en linjeorganisasjon som har sine føringer og styringsgrupper» (Informant fra prosjekteierne).*

Andre tror ikke at verktøyet og metodikken bidrar til ansvarsforvitring og uthuling fordi man organiserer seg med tanke på dette:

*«Man er bevisst på hvem som sitter i de ulike styringsgruppene, slik at det er koplinger til lederne i linjeorganisasjonen. Det må være et sted hvor de møter hverandre» (Informant fra prosjekteierne).*

Atter andre beskriver problemstillingen som sammensatt:

*«Alle vet hvem som er ansvarlig i en prosjektorganisering. Det ligger i prosjektets natur at denne personen er prosjekteier og denne personen er prosjektleder. Det er ikke noe tvil om hva det innebærer. Men du utfordrer maktbasen til linjelederen og gir fra deg makt i de vanlige linjene. Det er en utfordring at prosjektene ligger oppå linjeorganisasjonene til de tre organisasjonene, og det blir mange rapporteringslinjer. Behovet for å ivareta informasjonsbehovet er større.» (Informant fra programstyret).*

### **Elitedannelse:**

*Tror informantene at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk fører til større grad av elitedannelse i det interkommunale prosjektsamarbeidet?*

Flere informanter er inne på at kunnskapsforskjellene som oppstår ved at noen er innenfor og noen er utenfor prosjektorganisasjonen, kan skape en viss form for elitedannelse:

*«Vi gjennomførte en risikovurdering i hver fylkeskommune. Hos oss gikk tilbakemeldingene på at de som var opptatt i prosjektet, jobbet veldig mye og var inne i alle detaljer, mens andre følte seg utenfor. Det var en klar melding om hvordan vi klarer å informere og hvordan vi klarer å dra de med på detaljene i det vi holder på med»* (Informant fra prosjekteierne).

Andre erkjenner at det oppstår kunnskapsforskjeller, men har ikke opplevd det negativt:

*«Du må som prosjektleder ligge noe foran. Jeg har ikke opplevd noe negativt ved det, det er mer at folk er nysgjerrig»* (Informant fra prosjekteierne).

### **Oppsummering av funn:**

- Informanter fra alle fokusgruppene synes i hovedsak å tro at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk i sammenslåingsarbeidet ikke gir større transaksjonskostnader.
- Noen av informantene mener verktøyet og metodikken kan gi kunnskapsforskjeller som kan virke fragmenterende. Andre mener verktøyet og metodikken skaper et positivt felleskap og ikke bidrar til fragmentering av linjeorganisasjonene.
- På samme måte mener noen informanter at verktøyet og metodikken kan gi enkelte utfordringer knyttet til ansvarsforvitring og uthuling av myndighet. Andre mener man har truffet forholdsregler for å unngå dette.
- Informantene er også delt i spørsmålet om elitedannelse. Noen mener det oppstår en følelse av utenforskap hos de som ikke har tilgang til informasjon gjennom Agder 2020-prosjektet. Andre har ikke fått negative tilbakemeldinger på dette.

## 6. Diskusjon

Som en kort oppsummering av hovedfunnene fra Kapittel 5, kan man trekke frem:

- IT-prosjektlederne oppgir gjennomgående størst bruk av prosjektstyringsverktøyet.
- Dokumentasjon, standardisering, husholder for prosjektmetodikk og samlet oversikt over prosjektene synes å gå igjen som fremtredende *muligheter ved bruken av prosjektstyringsverktøyet*.
- På den annen side synes et for omfattende verktøy, teknisk brukerterskel, data som må legges inn flere steder og stort behov for opplæring å være fremtredende *utfordringer ved bruk av prosjektstyringsverktøyet*.
- Standardisering og felles begrepsapparat går igjen som fremtredende *muligheter ved bruk av prosjektmetodikken*.
- På den annen side synes kompleksitet i metodikken, og mindre egnethet til å bruke metodikken i små prosjekter eller for arbeid som ikke er prosjektrelatert, å være fremtredende *utfordringer ved bruk av prosjektmetodikken*.
- I følge informantene synes prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken som helhet å gi størst nytte i prosjekter av en viss størrelse, kompleksitet og varighet. Nytten oppleves som mindre for ordinære oppgaver uten behov for prosjektorganisering, eksempelvis for utredningsarbeidet til arbeidsgruppene som pågikk kun i en konseptfase.

Med punktene over som overordnet bakteppe setter jeg i dette kapittelet resultatene fra Kapittel 5 opp mot teorien og forskningen beskrevet i Kapittel 2. Jeg trekker frem funn som støtter opp om det man kan forvente å finne, og funn som ikke støtter det forventede.

I kapittelet følger jeg den tredelte inndelingen fra teorikapittelet og resultatkapittelet med delkapitler om prosjektstyringsverktøy, prosjektmetodikk og til sist antatte påvirkninger av prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken på intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid. For hvert delkapittel oppsummerer jeg sentrale funn i tabeller for å gi en helhetsoversikt.



## 6.1 Prosjektstyringsverktøyet

Som redegjort for i Kapittel 2.4.1 vil det være ulike forhold som taler for og mot å ta i bruk prosjektprogramvare, eller prosjektstyringsverktøy som brukes som begrep i denne rapporten. I diskusjonen nedenfor i Kapittel 6.1.1 og 6.1.2, setter jeg mulighetene og utfordringene som prosjektorganisasjonen opplever ved prosjektstyringsverktøyet redegjort for i Kapittel 5.1, opp mot argumenter for og mot bruk av verktøy i henhold til Westhagen et al. (2008). Spørsmålet er med andre ord om man kan se tendenser til at funnene veker for eller mot bruk av prosjektstyringsverktøy i Agder 2020-prosjektet.

### 6.1.1 Argumenter for bruk av verktøy

Det første forholdet som taler for bruk av prosjektstyringsverktøy er at det kan være *tids- og arbeidsbesparende*. Resultatene i Kapittel 5.1.2 viser at informanter fra IT-prosjektlederne og IT-programstyret mener verktøyet er eller kan være tids- og arbeidsbesparende sammenliknet med å ikke bruke et prosjektstyringsverktøy. Informantene fra prosjekteierne synes imidlertid ikke å ha entydige oppfatninger av dette. Informantene fra arbeidsgruppene er som eneste fokusgruppe tydelig på at prosjektstyringsverktøyet ikke nødvendigvis gir tids- og arbeidsbesparelser, og tvert imot har gitt noe merarbeid sammenliknet med å ikke bruke verktøy. Et interessant poeng å merke seg her er at IT-prosjektlederne og IT-programstyret, som forholder seg til prosjekter som skal gjennom alle faser i tråd med metodikken, opplever at de oppnår tids- og arbeidsbesparelser gjennom verktøyet. Arbeidsgruppene, som skulle utarbeide et beslutningsunderlag i en konseptfase, synes ikke å oppleve slike tids- og arbeidsbesparelsene i samme grad. Et nærliggende læringspunkt av dette kan være at prosjektstyringsverktøyet først er tids- og arbeidsbesparende når det er snakk om prosjekter av en viss kompleksitet og varighet. Verktøyet kan tvert imot føre til merarbeid og frustrasjon når det gjelder ordinære oppgaver som kan løses i linjen. Oppsummert synes det imidlertid som informantenes oppfatninger sett under ett representerer en *svak støtte* til at verktøyet kan være tids- og arbeidsbesparende for Agder 2020-prosjektet.

Det andre argumentet for bruk av verktøy er knyttet til at det kan gi *større nøyaktighet i dataene*. Noen av funnene støtter indirekte et slikt argument, som at innføringen av verktøyet i seg selv virker forpliktende på prosjektorganisasjonen, og at ledelsen kan følge med på hva som gjøres til enhver tid. Andre funn som understøtter større nøyaktighet i dataene er at informantene trekker frem muligheter bl.a. knyttet til bedre dokumentasjon og kontinuitet,

husholder for prosjektmetodikk, standardisering, oversikt over status på styringsfaktorer og kontroll og styring av prosjektene gjennom verktøyet – som kan tenkes å påvirke nøyaktigheten positivt. På den annen side melder informantene også om forhold som ikke vil øke nøyaktigheten, som at liknende informasjon må legges inn flere steder, for mye informasjon og funksjonalitet, begrensinger i informasjonsflyten, et komplekst og omfattende verktøy, vanskeligheter med å få frem et helhetlig utfordringsbilde og problemer med å kople av avhengigheter i ulike prosjekter sammen. Oppsummert er det momenter som taler både for og mot at verktøyet gir større nøyaktighet i dataene. Funnene vektet samlet som en *svak støtte* til at bruk av prosjektstyringsverktøyet kan gi større nøyaktighet.

Det tredje argumentet for bruk av verktøy er knyttet til større *kvalitet*. Informantene har i liten grad hatt synspunkter på dette. Det kan ha sammenheng med at de fleste prosjektene befinner seg i en tidlig gjennomføringsfase, samtidig som kvalitet er vanskelig å vurdere før man ser selve leveransene i sluttproduktet(-ene). IT-programstyret, som sitter med en helhetsoversikt, mener imidlertid at verktøyet kan gi forbedret kvalitet i leveransene. Dette henger sammen med den jevnlige rapporteringen fra prosjektene knyttet til styringsfaktorer, hvor kvalitet også er en av disse. Man trekker også frem at faseovergangene kan fungere som en kvalitetssjekk. Oppsummert synes det her som om funnene tyder på en *svak støtte* til at verktøyet kan gi større kvalitet.

Det fjerde argumentet for bruk av verktøy er mer effektiv *dokumentasjon*. Samtlige fokusgrupper synes å vektlegge nettopp dokumentering av prosjektarbeidet som en av de store mulighetene ved bruk av verktøyet. Ett felles lagringsområde, bedre dokumentasjon og kontinuitet, kontroll og styring av prosjektene, samt programoversikt over prosjektene, går igjen i tilbakemeldingene. Oppsummert tyder dette på *sterk støtte* til at verktøyet kan gi en mer effektiv dokumentasjon.

Det femte argumentet for bruk av prosjektstyringsverktøy er mulighet for *analyser/simulering*. Dette er et moment som informantene ikke har vært opptatt av i fokusgruppesamlingene. Det kan igjen ha sammenheng med at prosjektene er i relativt tidlige faser hvor det er begrenset med data tilgjengelig. Noen av informantene mener imidlertid at det eksisterende verktøyet er lite egnet til analyser/simulering, ikke minst fordi informasjon må legges inn flere steder. Hvis data ikke skulle være oppdatert i deler av verktøyet, vil resultatet av analyser/simuleringer kunne gi feil resultat. Oppsummert taler dette for at

informantenes vurderinger kan tolkes som *ingen støtte* til at analyser/simulering er et argument for å benytte prosjektstyringsverktøyet i Agder 2020-prosjektet.

### **6.1.2 Argumenter mot bruk av verktøy**

Det første forholdet som taler mot bruk av prosjektstyringsverktøy ifølge Westhagen et al. (2008) er *for mye informasjon og funksjonalitet*, som kan bli overveldende for brukerne. Dette argumentet er det flere holdepunkter for at informantene kan slutte seg til. Tilbakemeldinger fra fokusgruppene går nettopp på et for omfattende verktøy med høy metodisk kompleksitet, for mye informasjon og funksjonalitet, og utfordringer knyttet til å få frem et samlet og helhetlig utfordringsbilde. Oppsummert kan dette sees som en *sterk støtte* til argumentet om at *for mye informasjon og funksjonalitet* taler mot bruk av verktøyet i Agder 2020-prosjektet.

Det andre argumentet mot bruk av verktøy er *opplæring/lærekurve* ved at det krever tid og innsats å bli kjent med verktøyet. Alle fokusgruppene synes å komme inn på dette temaet, og flere informanter ønsker seg mer enn et kurs for å få utbytte av funksjonaliteten i verktøyet. Likevel oppleves det som relativt enkelt å komme opp på et nivå der man behersker de elementære funksjonene. Oppsummert tyder dette på en *svak støtte* til argumentet om at det er krevende å mobilisere innsats og tid til opplæring/lærekurve, som et motargument til bruk av prosjektstyringsverktøy.

Det tredje argumentet mot bruk av verktøyet er *falsk trygghet* ved at man får et ukorrekt inntrykk av at alt er under kontroll. Noen av informantene er også inne på dette med hensyn til at liknende informasjon må legges inn flere steder. Dette kan skape en falsk trygghet hvis man leser eller henter informasjon fra en del av verktøyet som ikke er oppdatert. Det er imidlertid ikke en problemstilling mange løfter frem. Oppsummert tyder dette på kun *svak støtte* til at bruk av prosjektstyringsverktøyet kan gi falsk trygghet.

Det siste argumentet mot bruk av verktøy er at *data kan ikke erstatte fagkunnskap*. Det er imidlertid ingen av informantene som fremhever dette som en direkte motsetning til bruk av prosjektstyringsverktøyet. Dette taler for *ingen støtte* til at data ikke kan erstatte fagkunnskap som et isolert argument mot bruk av prosjektstyringsverktøy.

### 6.1.3 Oppsummering

I Tabell 6.1.3 nedenfor ser man at bedre *dokumentasjon* synes å være argumentet som får sterkeste støtte som et forhold som taler for bruk av prosjektstyringsverktøy. *Tids- og arbeidsbesparelser, nøyaktighet i dataene* og *økt kvalitet* får også svak støtte. *For mye informasjon* synes å være argumentet mot bruk av prosjektstyringsverktøy som får sterkeste støtte, men også *tid og innsats til opplæring/lærecurve* og *falsk trygghet* får svak støtte.

Tabell 6.1.3: For og mot prosjektstyringsverktøy (Westhagen et al., 2008) versus Agder 2020

| <b>Argumenter for bruk av prosjektstyringsverktøy (Westhagen et al., 2008)</b> | <b>Støtte til argumentene i Agder 2020-prosjektet</b> |
|--|---|
| • tids-/og arbeidsbesparelser  | +   |
| • nøyaktighet i dataene  | +   |
| • kvalitet   | +   |
| • dokumentasjon  | ++  |
| • analyser/simulering  | 0   |
| <b>Argumenter mot bruk av prosjektstyringsverktøy (Westhagen et al., 2008)</b> | <b>Støtte til argumentene i Agder 2020-prosjektet</b> |
| • for mye informasjon og funksjonalitet  | ++  |
| • opplæring / lærecurve  | +   |
| • falsk trygghet   | +   |
| • data kan ikke erstatte fagkunnskap   | 0   |

Vurderingen i Tabell 6.1.3 skiller mellom indikasjoner på ingen støtte (0), svak støtte (+) og sterk støtte (++) til de ulike argumentene fra Westhagen et al. (2008) basert på informantenes opplevelser av muligheter og utfordringer fra bruk av prosjektstyringsverktøyet i Agder 2020.

Oppsummert synes de fleste argumentene både for og mot verktøy å gi gjenklang av svak støtte fra informantene. Det synes dermed ikke å være holdepunkter for at informantenes opplevelser av muligheter og utfordringer fra bruk av prosjektstyringsverktøyet kan tolkes som en argumentasjonsovervekt for eller mot bruk av verktøy i Agder 2020-prosjektet.

Som vist i Kapittel 5 synes IT-prosjektlederne, IT-programstyret og prosjekteierne i større grad enn informantene fra arbeidsgruppene å oppleve muligheter ved bruk av prosjektstyringsverktøyet. Samtidig synes verktøyet og metodikken å gi mindre nytte for ordinære oppgaver uten behov for prosjektorganisering. Dette kan samlet tyde på at argumentene for innføring av prosjektstyringsverktøy bør veie tyngst først når man etablerer prosjekter av en viss størrelse, kompleksitet og varighet. Dette sammenfaller godt anbefalingen til Westhagen et al. (2008) som hevder nytteverdien er størst ved større

prosjekter med avhengigheter, store krav og mange endringer, som vist til i Kapittel 2.4.1. Læringen er i alle tilfeller at konkrete argumenter for og mot innføring av verktøy bør veies opp mot hverandre ved etablering av det enkelte prosjekt basert på prosjektets karakteristika.

## **6.2 Prosjektmetodikken**

I Kapittel 2.3 gis det en teoretisk oversikt over prosjektmetodikk som et komplett rammeverk for prosjektledelse. I diskusjonen nedenfor vil jeg kort sammenlikne prinsippene fra dette rammeverket med praktiseringen av prosjektmetodikken gjennom bruken av prosjektstyringsverktøyet som beskrevet i Kapittel 5.1.1 og de opplevde mulighetene og utfordringene ved metodikken fra Kapittel 5.2. Formålet er å vurdere om praksis i sammenslåingsarbeidet i hovedtrekk følger prinsippene om strategisk og operativ prosjektstyring og styring i prosjektfaser, jf. Kapittel 2.3.1 og 2.3.2.

I tillegg vil jeg diskutere om de opplevde mulighetene og utfordringene ved metodikken samsvarer med funnene i den sammenliknende casestudien til Wells (2012) knyttet til opplevd nytte ved bruk av prosjektmetodikk, jf. Kapittel 2.3.3. Avslutningsvis ser jeg på samsvar mellom Agder 2020-prosjektet og trekk ved prosjekter som øker egnetheten for bruk av smidig metodikk (Ciric et al., 2018). jf. Kapittel 2.3.4.

### **6.2.1 Strategisk og operativ prosjektstyring**

Som oppsummert i Kapittel 5.2.1 går standardisering og felles begrepsapparat igjen i alle fokusgruppene som en fremtredende mulighet ved å ha en felles prosjektmetodikk. Dette inkluderer skillet mellom strategisk og operativ prosjektstyring som et sentralt aspekt i metodikken, jf. Kapittel 2.3.1. Den strategiske styringen skal være av langsiktig karakter, mens den operative styringen er knyttet til den daglige håndteringen av prosjektet.

Resultatene tyder på at denne delingen av styring på strategisk og operativt nivå i hovedsak følges. Prosjektlederne oppgir at de hver fjortende dag rapporterer til strategisk nivå. Arbeidsgruppene følger imidlertid ikke denne strukturen da de avsluttet sitt arbeid ved utgangen av konseptfasen. Prosjekteierne, som et første strategisk nivå, synes å følge opp sin rolle knyttet til eierstyring ved å ha løpende dialog med og støtte prosjektleder. I tillegg løftes relevante problemstillinger til programstyret som det neste strategiske nivået. Programstyret oppgir på sin side at de bruker rapporteringen til å ha kontroll på ressurser, tid og penger på tvers av prosjektene og vurdere omfangsøkninger i en helhet.

Samtidig innvendes det at inndelingen på strategisk nivå med prosjekteiere og programstyret, og på operativt nivå med prosjektlederne og prosjektgruppene, ikke samsvarer med prosjektorganiseringen gjennom kommune- og regionreformene hvor en «prosjektleder» defineres som øverste leder.

Oppsummert synes det imidlertid som hovedprinsippet med skillet mellom strategisk og operativ prosjektstyring etterleves og oppleves som hensiktsmessig av prosjektorganisasjonen.

### **6.2.2 Prosjektfaser**

Som beskrevet i Kapittel 2.3.2 legger Prosjektveiviseren til Difi og PRINCE 2-metodikken opp til et sett faser med angitte beslutningspunkter som prosjekter skal gjennom. Karlsen (2017) forklarer at det er i gjennomføringsfasen at ressursinnsatsen er størst.

Som beskrevet i Kapittel 5.2.1 kan informantene i fokusgruppene gjennomgående identifisere hvilken prosjektfase de finner seg i. Arbeidsgruppene har på intervjuutidspunktet avsluttet sitt arbeid med et beslutningsunderlag ved utgangen av konseptfasen, mens IT-prosjektene befinner seg i planleggings- eller gjennomføringsfasen. Informantene mener at prosjektfaser er nyttige for å sette sitt eget arbeid inn i en større helhet og avklare ressurser. Informantene har ikke belyst entydig hvordan de opplever at ressursinnsatsen varierer gjennom prosjektfasene. Dette kan ha sammenheng med at prosjektene fortsatt befinner seg i planleggings- eller tidlig gjennomføringsfase.

Oppsummert synes det også her som om prosjektorganisasjonen følger metodikkens inndeling av arbeidet i prosjektfaser og at prosjektdeltakerne er kjent med hvilken prosjektfase deres prosjekt befinner seg i.

### **6.2.3 Nytte ved bruk av prosjektmetodikk**

Som redegjort for i Kapittel 2.3.3 kategoriserte Wells (2012) opplevd nytte ved bruk av prosjektmetodikk knyttet til prosjekter innen IT- og informasjonssystemer i fire hovedkategorier. Hvis man holder disse kategoriene opp mot de opplevde mulighetene og utfordringene ved prosjektmetodikken i Agder 2020-prosjektet som oppsummert i Kapittel 5.2.1 og 5.2.2, kan dette på overordnet nivå sammenstilles som i Tabell 6.2.3 nedenfor. I tabellen knyttes utfordringene ved bruk av prosjektmetodikk i Agder 2020-caset opp mot

kategorien i studien til Wells knyttet til at prosjektmetodikken gir *ingen nytte* på bakgrunn av begrensningene i metodikken.

Tabell 6.2.3: *Nytte ved bruk av prosjektmetodikk (Wells, 2012) versus Agder 2020*

| <b>Nytte av prosjektmetodikk (Wells, 2012)</b>  | <b>Muligheter og utfordringer fra prosjektmetodikken i Agder 2020-prosjektet</b>  |
|---|---|
| Prosjektmetodikken støtter <i>kontroll og overvåking</i> (18,8 % i studien til Wells)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jevnlig statusrapporteringer</li> <li>• muligheter til å håndtere omfangsøkninger</li> </ul>   |
| Prosjektmetodikken støtter <i>standardisering og felles begrepsapparat</i> (14,5 % i studien til Wells)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• standardisering og felles begrepsapparat</li> <li>• felles overordnede prosjektfaser</li> <li>• skille mellom prosjekt og linje</li> <li>• godt definerte enkeltroller</li> <li>• fellesskap på tvers av linjeorganisasjoner</li> <li>• generell metodikk</li> </ul>   |
| Prosjektmetodikken gir <i>råd og støtte til usikre ledere</i> (14,6 % i studien til Wells)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rollefordelingen med prosjektstyring på operativt og strategisk nivå</li> <li>• struktur for ansvarliggjøring</li> </ul>   |
| Prosjektmetodikken gir <i>ingen nytte</i> på bakgrunn av begrensningene i metodikken (47,9 % i studien til Wells) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompleks metodikk</li> <li>• overdrevet fokus på metode</li> <li>• for dominerende rammer på bekostning av kreativitet</li> <li>• omfattende opplæringsbehov</li> <li>• for omstendelig for små prosjekter og ikke-prosjektrelatert arbeid</li> <li>• ikke samsvar med prosjektorganiseringen gjennom kommune- og regionreformene</li> </ul> |

Noen av funnene fra Agder 2020-undersøkelsen kunne vært gruppert under flere av kategoriene til Wells (2012). Et hovedinntrykk er imidlertid at funnene i undersøkelsen faller relativt enkelt inn i disse kategoriene og i stor grad synes å utfylle meningsinnholdet.

En nyansering fra funnene til Wells (2012) er at prosjektorganisasjonen i Agder 2020, i noe mindre grad synes å vektlegge muligheter knyttet til *kontroll og overvåking*, som var kategorien som fikk nest høyest oppslutning i studien til Wells (18,8 %).

Prosjektorganisasjonen i Agder 2020 synes imidlertid i enda større grad å vektlegge mulighetsrommet knyttet til *standardisering og felles begrepsapparat* enn i studien til Wells. I Agder 2020-caset fremstår dette som det primære mulighetsrommet som informantene

trekker frem, mens kun 14,5 % peker på dette som den fremtredende nytten ved bruk av metodikk i studien til Wells (2012). En ren spekulasjon ville her være om det er forskjeller i norsk versus britisk og/eller internasjonal organisasjonskultur som kunne forklare hvorfor «fellesskap» synes viktigere i den norske studien, mens «kontroll» synes viktigere i den britiske studien. Hva gjelder kategorien *råd og støtte til usikre ledere* finner man også utsagn fra informantene i Agder 2020-caset som understøtter denne kategorien, uten at dette trekkes frem i en så vesentlig grad som *standardisering og felles begrepsapparat*.

Med hensyn til den siste kategorien til Wells (2012) hvor prosjektmetodikken oppleves å gi *ingen nytte* på bakgrunn av begrensningene i metodikken, utgjør dette hele 47,9 % av svarene i studien. De opplevde utfordringene ved prosjektmetodikken som kommer frem i Agder 2020-undersøkelsen, kan tilføre noen utfyllende eksempler på hva slike begrensninger konkret oppleves å bestå av. Her er det bl.a. kompleksiteten, mindre egnethet ved små prosjekter eller for arbeid som ikke er prosjektrelatert, opplæringsbehovet og begrensende rammer på bekostning av kreativitet, som kan bidra til å belyse meningsinnholdet i kategorien *ingen nytte* av prosjektmetodikk. Uten at undersøkelsen i Agder 2020-caset på samme måte kvantifiserer graden av opplevde muligheter versus utfordringer ved bruk av prosjektmetodikken, tyder det brede tilfanget av svar på at informantene også i dette caset i stor utstrekning har både positive og negative opplevelser med metodikken.

Som redegjort for i Kapittel 2.3.3 viste studien til Wells (2012) at det var toppledere med erfaring og stort ansvar på den ene siden, og relativt nye prosjektledere på den andre siden, som opplevde størst nytte av prosjektmetodikken. Prosjektledere med mellomlang erfaring og ansvar oppga i større grad at de opplevde liten eller ingen nytte av prosjektmetodikken. Resultatene fra de ulike fokusgruppene i Agder 2020-caset synes ikke å vise en tilsvarende entydig tendens i svarene. Likevel er det enkelte funn som trekker i en slik retning. Som referert i Kapittel 5.1.2 oppgir informantene fra IT-programstyret at prosjektstyringsverktøyet gir store muligheter ved at prosjektorganisasjonen blir tvunget i inn i prosjektmetodikken gjennom standardiseringen. I tillegg verdsetter denne fokusgruppen oversikten og kontrollen som oppnås gjennom rapportering på styringsfaktorer fra prosjektene. Dette synes å sammenfalle med opplevelsene fra topplederne i studien til Wells (2012). Denne gruppen trakk frem standardisering og felles begrepsapparat, samt kontroll og overvåking, som særlig verdifullt ved metodikken.



På den annen viste funnene i Kapittel 5.1.1 at det er IT-prosjektlederne som gjennomgående oppgir størst bruk av prosjektstyringsverktøyet. I kombinasjon med mulighetene ved prosjektmetodikken som IT-prosjektlederne trekker frem i Kapittel 5.2.1, sammenfaller ikke dette med tendensen i studien til Wells (2012). Der er det nettopp prosjektlederne med mellomlang erfaring og ansvar, som det kan være naturlig å sammenlikne med IT-prosjektledere i Agder 2020-caset, som opplevde liten eller ingen nytte av prosjektmetodikken.

Oppsummert og som helhetsbilde tyder likevel opplevd nytte av prosjektmetodikk i den britiske studien til Wells (2012) å sammenfalle godt med de opplevde mulighetene og utfordringene fra bruk av prosjektmetodikk i Agder 2020-prosjektet. Imidlertid synes prosjektorganisasjonen som forbereder sammenslåingen av fylkeskommunene å vektlegge muligheter knyttet til *kontroll og overvåking* i noe mindre grad enn i studien til Wells, mens muligheter knyttet til *standardisering og felles begrepsapparat* i større grad verdsettes.

#### **6.2.4 Hybride metodikker**

Som redegjort for i Kapittel 2.3.4 fant Ciric et al. (2018) som en oppsummering av relevant litteratur, at ni trekk ved prosjekter øker egnetheten for bruk av smidig metodikk. Hvis man sammenstiller dette med hva informantene har opplyst om bruk og muligheter og utfordringer ved prosjektmetodikken og prosjektverktøyet i Kapittel 5, sett i lys av forskningskonteksten i Agder 2020-caset i Kapittel 4, kan graden av samsvar antydes som i avsnittet nedenfor.

Hvis man begynner med 1) *et utydelig omfang på prosjektet*, gir resultatene og forskningskonteksten indikasjoner på at omfanget av sammenslåingsprosjektet og delprosjektene har en viss grad av utydelighet i omfanget knyttet til seg på grunn av alle usikkerhetene som foreligger. I den forbindelse vektlegges verdien av metodikken og verktøyet gjennom bl.a. gjennom standardisering og felles begrepsapparat, og systematikken for å håndtere omfangsendringer. Dette taler for *svakt samsvar*. Når det gjelder 2) *ukjent tid til gjennomføring*, forholdt arbeidsgruppene seg til desember 2018 som frist, mens IT-prosjektene pågår frem til sammenslåingstidspunktet 01.01.2020, jf. Kapittel 4.1. Dette taler for *lite samsvar*. Hva angår 3) *ukjente avhengigheter*, 4) *ukjent tilgang på ressurser*, 6) *uklare eller kreative og innovative krav* og 7) *tett dialog med brukerne* taler det relativt store omfanget av sammenslåingsprosjektet, i kombinasjon med hva informantene opplyser om bruken, mulighetene og utfordringene ved av metodikken og verktøyet, for at dette kan vektes

som *svakt samsvar*. Når det gjelder 5) *små eller samlokaliserte prosjektgrupper* er dette ikke tilfelle for hverken arbeidsgruppene og IT-prosjektene i den forstand at prosjektmedlemmene befinner seg i tre ulike organisasjoner og følgelig på tre lokasjoner. Dette taler for *lite samsvar*. Videre til kriteriet om 8) *mindre prosjekter (prosjektstørrelse)* vil dette være avhengig av vurdering, men et beslutningsunderlag som arbeidsgruppene har levert, taler sterkt for at dette er en relativt liten prosjektoppgave i tradisjonell forstand. IT-prosjektene vil naturlig nok variere i størrelse og kompleksitet fra små til større prosjekter. Dette taler samet for *svakt samsvar*. Når det gjelder det siste punktet, 9) *en strukturelt kompleks og gjentakende prosjektplan*, tyder resultatene på at dette ikke er tilfelle for arbeidsgruppene og gir *lite samsvar*. Det er imidlertid i noen grad er tilfelle for IT-prosjektene slik at dette vektas som *svakt samsvar*. Dette kan oppsummeres som i Tabell 6.2.4 nedenfor for henholdsvis arbeidsgruppene og IT-prosjektene.

Tabell 6.2.4: Egnethet for smidig metodikk (Ciric et al., 2018) versus Agder 2020

| Trekk ved prosjekter som øker egnetheten for smidig metodikk (Ciric et al., 2018) | Arbeidsgruppene – samsvar med trekk | IT-prosjektene – samsvar med trekk |
|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1) et utydelig omfang på prosjektet   | +                                   | +                                  |
| 2) ukjent tid til gjennomføring   | 0                                   | 0                                  |
| 3) ukjente avhengigheter  | +                                   | +                                  |
| 4) ukjent tilgang på ressurser  | +                                   | +                                  |
| 5) små eller samlokaliserte prosjektgrupper                                       | 0                                   | 0                                  |
| 6) uklare eller kreative og innovative krav                                       | +                                   | +                                  |
| 7) tett dialog med brukerne   | +                                   | +                                  |
| 8) mindre prosjekter (prosjektstørrelse)  | ++                                  | +                                  |
| 9) en strukturelt kompleks og gjentakende prosjektplan                            | 0                                   | +                                  |

Vurderingen i Tabell 6.2.4 skiller mellom indikasjoner i Agder 2020-prosjektet på *lite samsvar* (0), *svakt samsvar* (+) og *sterk samsvar* (++) til trekk ved prosjekter som øker egnetheten for smidig metodikk (Ciric et al., 2018).

Den grove sammenstillingen ovenfor er, med forbehold om unøyaktigheter, om ikke annet en illustrasjon på at flere trekk fra Agder 2020-prosjektet taler for at en smidig metodikk *kunne* være relevant å prøve ut som en tilleggsmetodikk til rammeverket i Prosjektveiviseren til Difi. Når dette ikke er prøvd ut så langt, vil det nærliggende å peke på at hverken Prosjektveiviseren eller prosjektstyringsverktøyet er satt opp med konkrete verktøy basert på smidig metodikk. Selv om rammeverket prinsipielt åpner for å bruke smidig metodikk i en hybridløsning, og til og med gir tips og råd for slik bruk, vil det være en terskel for prosjektorganisasjonen å sette seg inn i en ny metodikk «på egenhånd» og tilpasse verktøy og hybridmetodikk deretter. I kombinasjon med tidspress, ressursrammer og kompetanseprofilen i organisasjonen skal det antagelig mye til for at dette blir prioritert. Man kan også stille spørsmål ved om det er effektiv ressursbruk at ulike prosjektorganisasjoner skal prøve seg frem på egenhånd med ulike hybridmetodikker. Dette er et argument for at det ville være en berikende videreutvikling om Prosjektveiviseren, og ulike prosjektstyringsverktøy som markedet tilbyr, også var tilgjengelig i hybridversjoner som inneholdt konkrete verktøy og maler i tråd med smidig metodikk.

Oppsummert viser sammenstillingen en relativt stor grad av samsvar mellom trekk ved prosjekter som kan være egnet for bruk av smidig metodikk (Circic et al., 2018) og Agder 2020-prosjektet. Dette tyder på at sammenslåingsprosjektet kunne hatt nytte av å prøve ut en hybrid metodikk med smidig tilnærming innenfor rammen av Prosjektveiviserens fasemodell.

### **6.3 Interkommunalt samarbeid**

I Kapittel 5.3 gis det en oversikt over hvordan informantene tror at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk i forbindelse med sammenslåingen av de to fylkeskommunene påvirker vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter av interkommunalt samarbeid. Sammenlikningsgrunnlaget er det samme interkommunale prosjektsamarbeidet mellom de to fylkeskommunene og IKT Agder, men i en tenkt situasjon uten bruk av felles verktøy og metodikk. Det teoretiske utgangspunktet er som beskrevet i Kapittel 2.5, vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid (Jacobsen, 2014).

Nedenfor vil jeg kort diskutere hvordan informantene tror at vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effektene ved samarbeid påvirkes, sett i sammenheng med støtten til

argumenter for og mot bruk av prosjektstyringsverktøy i Agder 2020 fra Kapittel 6.1. Diskusjonen nedenfor er igjen sammenstilt i Tabell 6.3.3.

### 6.3.1 Intenderte konsekvenser ved samarbeid

Med hensyn til *økonomisk effektivitet* tror informantene fra Agder 2020-prosjektet at prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken i hovedsak kan virke effektiviserende, men at effektene ikke nødvendigvis vil være tilstede i mindre kompliserte prosjekter. Sett i sammenheng med diskusjonen knyttet til argumentene for verktøy i Kapittel 6.1.1, støttes denne antagelsen av at informantene mener verktøyet kan være tids- og arbeidsbesparende, noe som igjen vil kunne virke økonomiske effektiviserende. På den annen side støttes antagelsen ikke av at informantene mener verktøyet inneholder for mye informasjon og funksjonalitet og er krevende med hensyn til opplæring / lærekurve, jf. i Kapittel 6.1.2, som kan påvirke den økonomiske effektiviteten negativt. Dette taler samlet for en *svak forsterkning* av den intenderte konsekvensen økonomisk effektivitet gjennom bruk av felles verktøy og metodikk.

Den andre intenderte konsekvensen, *bedre kvalitet*, tror alle fokusgruppene kan bli positivt påvirket av bruk av verktøy og metodikk. Sammenliknet med argumentene i Kapittel 6.1.1 støttes dette av at informantene mener verktøyet virker kvalitetshevende. Dette taler samlet for en *stor forsterkning* av den intenderte konsekvensen kvalitet.

Videre tror mange av informantene at den tredje intenderte konsekvensen, *læring*, kan bli påvirket positivt av felles verktøy og metodikk. Sett opp mot argumentene mot verktøy i Kapittel 6.1.2 mener informantene at tid og innsats til opplæring / lærekurve er et argument som taler mot innføring av verktøy. Dette argumentet sier imidlertid ikke noe om eventuelle positive langtidseffekter av opplæringen / lærekurve som man antageligvis vil få ved å bruke metodikken og verktøyet. Dette kan samlet vektas som en *svak forsterkning* av læring som en intendert konsekvens på bakgrunn av felles verktøy og metodikk.

Når det gjelder de to siste intenderte konsekvensene, *løsning av grenseoverskridende problemer og innflytelse og legitimitet*, synes informantene i hovedsak å tro at disse konsekvensene kan styrkes med felles verktøy og metodikk. Hvis man sammenlikner med Kapittel 6.1 finnes det ikke noe direkte overførbart argument fra diskusjonen for eller mot innføring av verktøy. Basert på resultatene i Kapittel 5.4 vektas jeg derfor at både løsning av

grenseoverskridende problemer og innflytelse og legitimitet kan bli *svakt forsterket* av felles verktøy og metodikk.

### **6.3.2 Ikke-intenderte effekter av samarbeid**

Som redegjort for Kapittel 5.3.2 tror ikke informantene at verktøyet og metodikken øker *transaksjonskostnadene*. Sammenliknet med argumentene i Kapittel 6.1.1 hvor informantene mener at verktøyet kan være tids-/og arbeidsbesparende, understøtter dette at verktøyet og metodikken sannsynligvis ikke bidrar til økte transaksjonskostnader. Dette taler samlet for at verktøyet og metodikken *har ingen påvirkning eller reduserer* transaksjonskostnader som ikke-intendert effekt.

De tre siste ikke-intenderte effektene, *fragmentering, ansvarsforvitring og uthuling og elitedannelse* viser resultatene i kapittel 5.3.2 at informantene er litt delt i troen på om verktøyet og metodikken bidrar til å forsterke effektene av. Hvis man sammenlikner med Kapittel 6.1 finnes det heller ikke noen direkte overførbare argumenter fra diskusjonen for eller mot innføring av verktøy. På bakgrunn av resultatene taler dette for at disse ikke-internerte effektene kan bli *svakt forsterket* gjennom felles verktøy og metodikk.

### **6.3.3 Oppsummering**

Oppsummert synes det ikke å være holdepunkter for å konkludere med at informantene tror at felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk vil påvirke intenderte konsekvenser mer enn ikke-intenderte effekter eller motsatt. Det kan imidlertid synes som om informantene mener at både intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved samarbeid forsterkes noe ved bruk av verktøy og metodikk.

Kvalitet synes ifølge oversikten nedenfor å være den intenderte konsekvensen ved interkommunalt samarbeid som informantene tror påvirkes mest positivt ved bruk av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk. Som ikke-intendert effekt synes transaksjonskostnader å være en effekt ved interkommunalt samarbeid som informantene tror er uforandret eller vil kunne reduseres ved bruk av felles verktøy og metodikk.

Læringen for nye interkommunale prosjektsamarbeid kan være at mulige påvirkninger på både intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter fra felles verktøy og metodikk bør vurderes for det konkrete samarbeidet før beslutning om innføring av verktøy og metodikk.

I Tabell 6.3.3 sees en samlet oversikt over hvordan informantene basert på erfaringene så langt tror at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk påvirker intenderte og ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid. Vektingen er utarbeidet på bakgrunn av sammenhenger med diskusjonen om argumenter for og mot prosjektstyringsverktøy i Kapittel 6.1.

*Tabell 6.3.3: Vanlige konsekvenser ved interkommunalt samarbeid (Jacobsen, 2014) versus Agder 2020*

| <b>Intenderte konsekvenser<br/>(Jacobsen, 2014)</b>  | <b>Antatt påvirkning<br/>i Agder 2020-prosjektet</b> |
|--|--|
| • økonomisk effektivitet                             | +  |
| • kvalitet   | ++   |
| • læring   | +  |
| • løsning av grenseoverskridende problemer           | +  |
| • innflytelse og legitimitet                         | +  |
| <b>Ikke-intenderte effekter<br/>(Jacobsen, 2014)</b> | <b>Antatt påvirkning<br/>i Agder 2020-prosjektet</b> |
| • transaksjonskostnader                              | 0  |
| • fragmentering                                      | +  |
| • ansvarsforvitring og uthuling av myndighet         | +  |
| • elitedannelse                                      | +  |

*Sammenlikningsgrunnlaget for de enkelte spørsmålene i Tabell 6.3.3 er en situasjonen der man ikke benytter felles verktøy og metodikk i nettverkssamarbeidet. Vurderingen skiller grovt mellom antatt ingen påvirkning eller svekkelse (0), svak forsterkning (+) og stor forsterkning (++) av intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter på bakgrunn av bruk av felles verktøy og metodikk.*

## 7. Konklusjon

Problemstillingen for denne undersøkelsen har vært å kartlegge hvilke muligheter og utfordringer Agder 2020-prosjektet opplever ved bruk av et felles prosjektstyringsverktøy og en felles prosjektmetodikk. I den forbindelse utforsker undersøkelsen også hvordan prosjektorganisasjonen tror at verktøyet og metodikken påvirker vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter i et interkommunalt samarbeid.

Selv om studien er casespesifikk og funnene ikke kan statistisk generaliseres, mener jeg undersøkelsens formål beskrevet i Kapittel 1.1 fortsatt står ved lag og kan oppsummeres slik:

- et erfaringsgrunnlag fra Agder 2020-prosjektets bruk av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk, som vil kunne være til nytte for fremtidig prosjektarbeid i Agder fylkeskommune og i nettverk med fylkeskommunens samarbeidspartnere
- et enkeltcase-eksempel på hvordan den generelle prosjektmodellen innrettet for digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor, Prosjektveiviseren til Difi, fungerer som rammeverk for en fusjonsprosess som del av kommune- og regionreformene
- et moderat generaliserbart enkeltcase som for sammenliknbare prosjekter i fylkeskommuner, kommuner og andre virksomheter, vil kunne bidra til læring om innføring eller bruk av prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk – begrenset av at organisasjonene benytter eller vurderer å benytte liknende metodikk og verktøy

På bakgrunn av resultatene i Kapittel 5 og diskusjonen i Kapittel 6 kan hovedkonklusjonene i denne rapporten oppsummeres slik:

### **Muligheter og utfordringer ved bruk av felles prosjektstyringsverktøy:**

- Mulighetene som prosjektorganisasjonen opplever ved prosjektstyringsverktøyet, synes å knytte seg primært til *dokumentasjon, standardisering, husholder for metodikken og en samlet oversikt over prosjektene.*
- Utfordringene som prosjektorganisasjonen opplever ved verktøyet, synes først og fremst å handle om *for mye informasjon og funksjoner, teknisk brukerterskel, data som må legges inn flere steder og opplæringsbehov.*
- Ved å sette mulighetene og utfordringene opp mot argumenter for og mot innføring av prosjektstyringsverktøy (Westhagen et al., 2008), taler *dokumentasjon* sterkest for innføring, mens *for mye informasjon og funksjoner* veier tyngst mot innføring.

- En hovedfunn er at prosjektstyringsverktøyet ifølge informantene først synes å kunne gi vesentlig nytte ved *prosjekter av en viss størrelse, kompleksitet og varighet*.

#### **Muligheter og utfordringer ved bruk av felles prosjektmetodikk:**

- Mulighetene som prosjektorganisasjonen opplever ved prosjektmetodikken synes gjennomgående å knytte seg til *standardisering og felles begrepsapparat*.
- Utfordringene som prosjektorganisasjonen opplever ved prosjektmetodikken, synes å knytte seg primært til *kompleksiteten i metodikken* og til at *metodikken synes mindre egnet til små prosjekter av kortere varighet og til arbeid som ikke er prosjektrelatert*.
- Hovedprinsipper i metodikken, som bl.a. skillet mellom *strategisk og operativ prosjektstyring* og inndeling av arbeidet i *prosjektfaser*, er tatt aktivt i bruk av prosjektorganisasjonen og oppleves i hovedsak som formålstjenlig.
- Sammenliknet med en casestudie om opplevd nytte av prosjektmetodikk (Wells, 2012), synes prosjektorganisasjonen i Agder 2020-caset å verdsette *standardisering og felles begrepsapparat* i noe større grad, og *kontroll og overvåking* i noe mindre grad
- Sett i forhold til en undersøkelse som oppsummerer trekk ved prosjekter som øker egnetheten for smidig metodikk (Ciric et al., 2018), synes Agder 2020-prosjektet å ha relativt stort sammenfall og følgelig kunne ha nytte av å prøve ut en *hybrid metodikk*.

#### **Påvirkning på intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved samarbeid**

- Med utgangspunkt i vanlige intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid (Jacobsen, 2014), synes *kvalitet* å være den intenderte konsekvensen ved interkommunalt samarbeid som informantene tror påvirkes mest positivt ved bruk av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk.
- Det synes imidlertid alt i alt ikke å være holdepunkter for at informantene fra prosjektorganisasjonen tror at felles verktøy og metodikk vil påvirke intenderte konsekvenser i vesentlig grad mer enn ikke-intenderte effekter, eller motsatt.



## 7.1 Implikasjoner for praksis

Hvis man skal antyde noen forslag til implikasjoner for praksis på bakgrunn av disse hovedkonklusjonene, vil jeg oppsummere dette i fire anbefalinger, som innledningsvis adresseres til relevant(-e) målgruppe(-r):

### 1. Prosjektene: Avgrens bruk av verktøy og metodikk til «reelle» prosjekter

Undersøkelsen viser gjennomgående at informantene som er tilknyttet IT-prosjektene med en viss kompleksitet og varighet, opplever det største mulighetsrommet fra prosjektmetodikken og prosjektstyringsverktøyet. Forskjellen ligger i at arbeidsgruppenes hovedoppgave var å levere et beslutningsunderlag i en tidlig fase, mens IT-prosjektene vil pågå gjennom alle prosjektfasene og har konkrete leveranser knyttet til IT eller digitalisering som sluttprodukt. Sett i ettertid er det konsensus om at arbeidsgruppene kunne gjort sin jobb uten bruk av verktøy og metodikk.

Implikasjonen for Agder fylkeskommune er at prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk primært *bør benyttes i forbindelse med prosjekter av en viss størrelse, kompleksitet og varighet*. Til ordinære linjeoppgaver som ikke er prosjektorganisert etter metodikken, bekrefter resultatene at verktøy og metodikk ikke bør benyttes. Selv om funnene i denne undersøkelsen ikke er statistisk generaliserbare, vil avgrensningen også være relevant i forbindelse med liknende arbeid i prosjekt og linje i andre fylkeskommuner og kommuner.

### 2. Difi: Tilby «lightversjoner» av Prosjektveiviseren og prosjektstyringsverktøy

Som en forlengelse av poenget i avsnittet ovenfor, er et tilbakevennende utsagn at prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken oppleves som kompleks og vanskelig tilgjengelig, selv for erfarne prosjektledere. Flere har lansert tanken om at det for små og mindre kompliserte prosjekter av kortere varighet gjerne kunne vært en enklere utgave av prosjektstyringsverktøyet tilgjengelig. Slik kunne man unngå at prosjektorganisasjonen blir overvældet av informasjon, funksjoner og sjekklister, som det strengt tatt ikke er behov for:

«Kanskje en lightversjon kunne vært enklere for oss. Nå ble det nesten litt sånn som å skyte spurv med kanoner» (Informant fra prosjekteierne).

Et forslag er at Difi innledningsvis utvikler en *forenklet «lightversjon» av Prosjektveiviseren, gjerne tilpasset små prosjekter og prosjektdeltakere med begrenset innsikt i prosjektmetodikk*. Med dette som utgangspunkt kunne man i samarbeid med markedet utviklet forenklete

versjoner av konkrete prosjektstyringsverktøy. På denne måten ville både standardversjon(-er) og forenklete versjon(-er) være tilgjengelig for et bredt spekter av prosjekter i offentlig sektor og kunne velges etter avanseringsgrad og behov.

### **3. Difi: Lag «kokebok» for smidig metodikk som del av Prosjektveiviserens rammeverk**

Selv om Difis fasemodell åpner for å bruke smidig metodikk i en hybridløsning, og gir råd for innføring, mangler i stor grad de konkrete verktøyene og malene for å ta dette i aktiv bruk.

Ved å videreutvikle Prosjektveiviserens rammeverk til å bli *en komplett og brukervennlig «kokebok» for en anbefalt smidig metodikk, vil anvendeligheten antagelig kunne øke* for flere prosjektorganisasjoner, og ikke minst prosjekter med uforutsigbare rammer. Tilsvarende som for «lightversjonen» i forrige avsnitt, vil det være sentralt at også smidig metodikk integreres i konkrete prosjektstyringsverktøy.

Motargumentet vil kanskje være at brukerne selv best vurderer hvordan smidig metodikk kan innføres basert på rammene for det enkelte prosjekt. Spørsmålet kan likevel stilles om det ikke er en mer formålstjenlig offentlig ressursbruk å utvikle fellesløsninger fremfor at forskjellige egenutviklede hybridmetodikker utarbeides side om side i ulike prosjektorganisasjoner.

### **4. Prosjektene og markedet: Sats på opplæring i metodikk og verktøy**

En fjerde implikasjon for praksis er at ulike typer opplæring i prosjektmetodikk og prosjektstyringsverktøyet bør utvikles videre. Mens prosjektlederne i Agder 2020-caset i stor grad har gjennomført sertifiseringer i prosjektmetodikk, er en av hovedkonklusjonene at metodikken oppleves som kompleks for prosjektorganisasjonen som helhet. Flere har også uttrykt behov for mer opplæring. Dette kan imøtekommes med *ytterligere opplæring og faglig påfyll både før og etter prosjektoppstart*, ikke minst for nye prosjektdeltakere.

Når det gjelder eksterne kurs, synes det som om opplærings- og sertifiseringstilbudet er størst knyttet til ulike retninger innenfor prosjektmetodikk. Et spørsmål her er om ikke bare sertifiseringer i metodikk, men også flere *sertifiseringer i konkrete prosjektstyringsverktøy*, ville være hensiktsmessig for å bidra til nødvendig kompetanseheving i prosjektorganisasjonene.

## 7.2 Implikasjoner for forskning

Hvis jeg avslutningsvis også skal komme med noen anbefalinger til implikasjoner for videre forskning, vil jeg foreslå fire mulige forskningsinnretninger:

### 1. Forskning på prosjektstyringsverktøy

Mens prosjektledelse, prosjektstyring og prosjektmetodikk er mye omtalt i prosjektlitteratur og -forskning, synes det å være relativt lite offentlig tilgjengelig *forskning om hvordan prosjektstyringsverktøy bør innrettes og brukertilpasses for å gi størst mulig nytte*. Det er disse konkrete IT-verktøyene med innebygget prosjektmetodikk som prosjektorganisasjonen møter når de skal praktisere metodikken. Hvis verdifull tid og motivasjon går tapt i frustrasjon over for mye informasjon og funksjoner, teknisk brukerterskel og data som må legges inn flere steder i verktøyet, vil deler av prosjektorganisasjonen unngå å bruke verktøyet. Da oppnår man ikke formålet med prosjektstyringsverktøyet, om å være det koordinerende tekniske rammeverket for prosjektgjennomføringene.

### 2. Forskning på hybrid metodikk i prosjekter i offentlig sektor

I kombinasjon med den tredje anbefalingen for praksis om å lage en «kokebok» for smidig metodikk som del av Prosjektveiviseren, kan det også være hensiktsmessig å forske på *hvordan smidige tilnærminger og tradisjonelle metodikker best kan kombineres* i hybride løsninger. Det finnes mange smidige og fasebaserte metodikker, men det er ikke nødvendigvis opplagt hvordan metodikkene bør velges ut og kombineres. Det vil også være interessant å følge offentlige virksomheter som tar i bruk hybride metodikker til prosjektarbeid ut over det tradisjonelle IT-området, som smidig metodikk først og fremst er forbundet med.

### 3. Forskning på prosjektsamarbeid i nettverk

Som omtalt i Kapittel 5.3 har offentlig sektor de siste tiårene sett en vekst i interkommunale samarbeid og andre former for interorganisatorisk samarbeid, også kalt New Public Governance. Alle former for samarbeid representerer muligheter og utfordringer. Et relevant spørsmål i den forbindelse er *hvordan felles prosjektmetodikk og felles prosjektstyringsverktøy bør innrettes for å få størst nytte ut av fremtidige prosjektsamarbeid på tvers av organisasjoner og i nettverk*. Denne undersøkelsen har kun «skrapet i overflaten» på dette feltet basert på hva prosjektorganisasjonen tror om påvirkning på intenderte konsekvenser og ikke-intenderte effekter ved interkommunale samarbeid.

#### **4. Forskning på prosjektorganisering og fusjonsprosesser i offentlig sektor**

Når den nye fylkeskommune- og kommuneinndelingen trer i kraft 01.01.2020, vil i alt 54 nye fylkeskommuner og kommuner ha sett dagens lys i løpet av de siste tre årene. I alle disse sammenslåingene er prosjektorganisering og prosjektstyring viktig for å få etablert de nye organisasjonene i tide.

Jeg innledet denne rapporten i Kapittel 1 med å vise til at sammenslåingsprosessene ifølge regjeringen vil kunne gi innsparinger i kostnader på lang sikt, men at det på kort sikt vil påløpe system- og personalrelaterte transaksjonskostnader, i tillegg til kostnader til nye IT-systemer. Samtidig er sammenslåingene i kommunal og offentlig sektor ikke ferdig med dette. Kommunal- og moderniseringsminister Monica Mæland varslers at «versjon 2.0 av kommunereformen» fortsetter etter 2020 (Ihme, 2019). Bør Prosjektveiviseren tilpasses ytterligere for sammenslåingsprosjekter i offentlig sektor? Hva kjennetegner prosjektorganisasjoner i fylkeskommuner og kommuner som har lykket spesielt med sammenslåingsarbeidet og prosjektarbeid generelt? Hvordan harmonerer kommunal sektors innretning mot mestringsorientert ledelse (KS, u.å.) sammen med prosjektmetodikkens prinsipp om avviksledelse, jf. Kapittel 2.3.1? Mulighetene for spennende og viktig følgeforskning er mange.

Avslutningsordene i denne rapporten får være en kort, men illustrerende påstand som en av informantene uttalte om bruk av felles prosjektstyringsverktøy. Det sammenfatter mye av essensen i resultatene fra denne casestudien:

«Helt nødvendig – stort forbedringspotensial!» (Informant fra IT-programstyret).

## Litteraturliste

- Aust-Agder fylkeskommune. (2017, 21. juni). Agder fylkeskommune blir navnet. Hentet fra <https://www.austagderfk.no/nyhetsarkiv/2017/agder-fylkeskommune-blir-navnet/>
- Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune. (2018a, 23. mars). Prosjektverktøy – videre opplæring. Hentet fra <https://www.agderfk.no/for-ansatte/prosjektverktoy--videre-opplaring/>
- Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune. (2018b, 8. juni). Sammenslåingen er et komplisert prosjekt. Hentet fra <https://www.agderfk.no/for-ansatte/-sammenslaingen-er-et-komplisert-prosjekt/>
- Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune. (2018c, 12. desember). Fra konseptfasen til arbeidsgruppene – overføring til hjemmehavnene. Hentet fra <https://www.agderfk.no/for-ansatte/fra-konseptfasen-til-arbeidsgruppene--overforing-til-hjemmehavnene/>
- Bøgh, P.C., Nokken, L., Nørve, J. (2018). Prosjektveiviseren – fra verktøykasse til helhetlig ledelse (2009-2018). I Norsk Forening for Prosjektledelse (Red.), *Prosjektledelse i Norge gjennom 50 år* (s. 80-93). [Jubileumsbok i anledning NFP's 50 års jubileum]. Oslo: NFP
- Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Palcic, I., Zivlak, N. (2018). Agile Project Management in New Product Development and Innovation Processes: Challenges and Benefits Beyond Software Domain. *2018 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE)* <https://doi.org/10.1109/TEMS-ISIE.2018.8478461>
- Danbolt, Marte. (2019, 31. mai). – Investeringer binder opp nykommunen. *Kommunal Rapport*, s. 4.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2019, 5. juni). Prosjektstyring og Smidig utviklingsmetodikk. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/prosjektstyring-og-smidig-utviklingsmetodikk>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2018a, 30. januar). Prosjektveiviseren og internasjonale prosjektstandarder. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/prosjektveiviseren-og-internasjonale-prosjektstandarder>

- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2018b, 30. januar). Verktøyløsninger. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/verkt%C3%B8yl%C3%B8sninger>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2018c, 21. august). Prosjektstyring. Hentet fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/styring-og-organisering/virksomhetens-prosjektorganisasjon/prosjektstyring>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2018d, 31. oktober). Gjennomføringsfaser. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/gjennomf%C3%B8ringsfaser>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2019, 5. juni). Avviksleiring. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/avviksleiring>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (u.å.a). Begreper. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/begrep>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (u.å.b). Portefølje. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/begrep/portef%C3%B8lje>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (u.å.c). Prosjekt. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/begrep/prosjekt>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (u.å.d). Prosjekteierstyring. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/begrep/prosjekteierstyring>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (u.å.e). Roller. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/rolle>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (u.å.f). Velkommen til Prosjektveiviseren. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/>
- Ihme, H. (2019, 15. mai) Mæland med klar melding til ordførerne: Flere bør slå seg sammen. *Fædrelandsvennen*. Hentet fra: [https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/EWvB0o/Maland-med-klar-melding-til-ordforerne-Flere-bor-sla-seg-sammen?spid\\_rel=2](https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/EWvB0o/Maland-med-klar-melding-til-ordforerne-Flere-bor-sla-seg-sammen?spid_rel=2)
- Jacobsen, D. I. (2014). *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS, Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jessen, S. A. (2005). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Karlsen, J.T. (2017). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS

- Kolltveit, B.J., Lereim, J. & Reve, T. (2009) *Prosjekt – strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Nye folkevalgte regioner – rolle, struktur og oppgaver*. (Meld. St. nr. 22 (2015-2016)) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/88e9ee4fdabe4cedaa6cfd74cf5cdbcdb/no/pdfs/stm201520160022000dddpdfs.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017a). *Etablering av nye kommuner og fylkeskommuner*. [Veileder]. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/29245efc89e440d88f0fd173b0dbc0d1/etablering\\_av\\_nye\\_kommuner\\_og\\_fylkeskommuner\\_publisering.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/29245efc89e440d88f0fd173b0dbc0d1/etablering_av_nye_kommuner_og_fylkeskommuner_publisering.pdf)
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017b). *Ny inndeling av regionalt folkevalt nivå*. (Prop. 84 S (2016–2017)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/825a10ac5ee84817a220a4d07f9ddaa4/nn-no/pdfs/prp201620170084000dddpdfs.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018, 23. oktober). Regionreformen. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/regionreform/regionreform/id2477186/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (u.å). Kommunereform. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/id751048/>
- KS. (2018, 16. oktober). De viktigste rådene. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/demokrati-og-styring/kommunereform/rad-til-kommuner-som-slar-seg-sammen/de-ulike-fasene/fase-2---organisering-og-bemanning/>
- KS. (u.å.). 10-FAKTOR. Oversikt over de 10-faktorene. Hentet fra <https://www.10faktor.no/oversikt-over>
- Norsk senter for forskningsdata. 2018a. Sentrale begreper. Hentet fra [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/sentrale\\_begreper.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/sentrale_begreper.html)
- Norsk senter for forskningsdata. 2018b. Vanlige spørsmål. Hentet fra <http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/index.html>
- Office of Government Commerce. (2015). *Styring av vellykkede prosjekter med PRINCE2*. [Norsk utgave] 9780113312382. Norwich (UK): The Stationary Office.

- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. (6<sup>th</sup> ed.). Newton Square: Project Management Institute
- Puzzlepart. (2017). Neste generasjon Prosjektportalen. Hentet fra <https://www.puzzlepart.com/neste-generasjon-prosjektportalen/>
- Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A., Langlo, J.A. (2014). *Praktisk prosjektledelse – Fra idé til gevinst*. (1. utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS, Fagbokforlaget
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A.L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Universitetet i Agder. (2018). Retningslinjer for masteroppgaven i studiet master i ledelse med spesialisering. [Notat] Kristiansand: Universitetet i Agder
- Wells, H. (2012). How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice. *Project Management Journal*, 43(6), 43–58. <https://doi.org/10.1002/pmj.21302>
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K.G., Kjeldsen, T., Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse*. (6. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Øgård, M. (2014). Fra New Public management til New Public Governance – nye forvaltningskonsepter i kommunene? I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. (s. 93-109). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS, Fagbokforlaget



## Vedlegg

### Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet** ***”Muligheter og utfordringer ved et prosjektstyringsverktøy og en prosjektmetodikk”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse muligheter og utfordringer ved bruk av et prosjektstyringsverktøy og en prosjektmetodikk i forbindelse med sammenslåingen av Aust-Agder fylkeskommune og Vest-Agder fylkeskommune. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med å gjennomføre fokusgruppeintervjuer med prosjektorganisasjonen Agder 2020 om dette temaet er å få frem erfaringer og kunnskap som kan brukes til ytterligere å forbedre prosjektstyringen i Agder fylkeskommune også etter 2020. Undersøkelsen gjennomføres som en del av en masteroppgave i ledelse ved UiA (erfaringsbasert) knyttet til spesialiseringen IKT, innovasjon og ledelse.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitet i Agder (UiA) er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget består bl.a. av prosjektledere og prosjekteiere i IT-innføringsprogrammet, representanter fra arbeidsgruppene og medlemmer av programstyret/styringsgruppen. Felles for respondentene er at de har roller hvor de har brukt, bruker eller kunne hatt behov for å bruke prosjektstyringsverktøyet og/eller har roller hvor det fattes beslutninger på bakgrunn av styringsinformasjon fra verktøyet. Utvalget skal belyse muligheter og utfordringer med utgangspunkt i ulike deler av prosjektorganisasjonen for å bidra til å få frem bredde og nyanser i svarene.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

- Det gjøres lydopptak av intervjuet som vil bli slettet ved prosjektperiodens slutt, senest i desember 2019.
- Ingen direkte personopplysninger som navn, stilling eller andre identifiserende opplysninger skal fremkomme og uttalelser og enkeltpersoner anonymiseres i oppgaven.
- Intervjuet er antatt å vare maksimalt 1 time og 30 minutter i alt.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Veileder/professor Leif Skiftenes Flak ved UiA (behandlingsansvarlig institusjon) og Svein Buer vil ha tilgang til opplysningene.
- Lydopptak oppbevares innelåst frem til destruering senest i desember 2019.
- Enkelt personer vil ikke kunne gjenkjennes/identifiseres i masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Lydopptakene vil bli destruert ved prosjektperiodens slutt, senest i desember 2019.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra UiA har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Svein Buer, mobil 97046099 eller e-post svein.buer@austagderfk.no, eller UiA som behandlingsansvarlig institusjon ved veileder og professor Leif Skiftenes Flak, mobil 924 59 786, e-post Leif.Flak@uia.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Leif Skiftenes Flak

Prosjektansvarlig og veileder

Svein Buer

Student

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Muligheter og utfordringer ved et prosjektstyringsverktøy og en prosjektstyringsmetodikk», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i fokusgruppeintervju som det gjøres lydopptak av

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest desember 2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 2: Intervjuguide – tematisk oversikt over spørsmål**

### **Temaer:**

- A. Prosjektstyringsverktøyet – bruk så langt
- B. Prosjektstyringsverktøyet – muligheter og utfordringer
- C. Prosjektmetodikken – muligheter og utfordringer
- D: Prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken – påvirkning på samarbeid

### **A. Prosjektstyringsverktøyet – bruk så langt**

- Hva har dere brukt prosjektstyringsverktøyet «Prosjektportalen – Agder fylkeskommune» til?
- Hvilke konkrete deler av prosjektstyringsverktøyet har dere så langt benyttet dere av?
- Hvor mye har dere brukt prosjektstyringsverktøyet?

### **B. Prosjektstyringsverktøyet – muligheter og utfordringer**

- Hva synes dere om prosjektstyringsverktøyet som brukes i forbindelse med sammenslåingen?
- Hvilke muligheter / styrker / positive sider opplever dere at prosjektstyringsverktøyet har gitt / gir i forbindelse med prosjektarbeidet deres?
- Hvilke utfordringer / svakheter / negative sider opplever dere at prosjektstyringsverktøyet har gitt / gir i forbindelse med prosjektarbeidet deres?

### **C. Prosjektmetodikken – muligheter og utfordringer**

- Hva synes dere om prosjektmetodikken, som er basert på rammeverket til Prosjektveiviseren til Difi og PRINCE2, som benyttes i forbindelse med sammenslåingen av fylkeskommunene?
- Hvilke muligheter / styrker / positive sider opplever dere at prosjektmetodikken har gitt / gir i forbindelse med prosjektarbeidet deres?
- Hvilke utfordringer / svakheter / negative sider opplever dere at prosjektmetodikken har gitt / gir i forbindelse med prosjektarbeidet deres?

## **D: Prosjektstyringsverktøyet og prosjektmetodikken – påvirkning på samarbeid**

- Basert på erfaringene så langt, hvordan tror dere at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og felles prosjektmetodikk påvirker det interkommunale prosjektsamarbeidet i Agder 2020-prosjektet mellom AAfk, VAF og IKTA?

Sammenlikningsgrunnlaget er et samarbeid uten felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk.

Med hensyn vanlige intenderte konsekvenser ved interkommunalt samarbeid (forklares), tror dere at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk for Agder-2020-prosjektet:

- gir større økonomiske effektivitet i det interkommunale prosjektsamarbeidet?
- gir bedre kvalitet i det interkommunale prosjektsamarbeidet?
- gir større læringsutbytte i det interkommunale prosjektsamarbeidet?
- gir større mulighet for å løse grenseoverskridende problemer i det interkommunale prosjektsamarbeidet?
- gir større innflytelse og legitimitet eksternt?

Med hensyn vanlige ikke-intenderte effekter ved interkommunalt samarbeid (forklares), tror dere at bruken av felles prosjektstyringsverktøy og prosjektmetodikk for Agder-2020-prosjektet:

- gir større transaksjonskostnader i det interkommunale prosjektsamarbeidet?
- gir større grad av fragmentering eller oppsplitting av linjeorganisasjonene som kan gå ut over oversikt, kontroll og styring?
- fører til større grad av ansvarsforvitring og uthuling av myndighet i linjeorganisasjonene?
- gi større grad av elitedannelse i det interkommunale prosjektsamarbeidet?

Til slutt:

- Er det andre forhold relevant for problemstillingen, som vi ikke har kommet inn på, som dere ønsker å formidle?

