

Alexander Le Hovdahl, Bjørn-Einar Morkemo og
Nils Joakim Ulvund

Bruk og implementering av PRINCE2 i prosjekt

En analyse av bruken av prosjektrammeverktøyet
PRINCE2s prinsipper i innføringen av nytt ERP-
system for Trondheim kommune

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling

Veileder: Torstein Elias Løland Hjelle

Mai 2020

Alexander Le Hovdahl, Bjørn-Einar Morkemo og Nils
Joakim Ulvund

Bruk og implementering av PRINCE2 i prosjekt

En analyse av bruken av prosjektrammeverktøyet
PRINCE2s prinsipper i innføringen av nytt ERP-system
for Trondheim kommune

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling
Veileder: Torstein Elias Løland Hjelle
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

LIFT-prosjektet var et samarbeid mellom Trondheim kommune og Evry, som omhandlet innføringen av Trondheim kommunes nye ERP-system i perioden 2015-2018. Denne oppgavens formål er å undersøke hvordan valget av prinsippene i prosjektrammeverktøyet PRINCE2 bidro til suksessen av LIFT-prosjektet. Vår antagelse er at spesifiseringen av PRINCE2s prinsipper i kontraktutlysningen førte til momenter som kan kobles direkte til LIFT-prosjektets suksess. Samtidig fremstilles det en forståelse om at PRINCE2-rammeverket ikke ble tilstrekkelig implementert i LIFT-prosjektet. Konkret vil vi derfor stille to spørsmål:

- På hvilken måte bidro valget av prosjektrammeverktøyet PRINCE2s prinsipper til LIFT-prosjektets suksess?
- Hvorfor ble ikke PRINCE2-rammeverket implementert sterkere i LIFT-prosjektet?

I oppgaven vil vi vise til ulike perspektiver på hva som er et vellykket prosjekt, samt kjennetegn og suksesskriterier ved offentlige prosjekt. For å bedre forstå bakenforliggende prosesser i organisasjonen, vil vi også vise til teori om organisatoriske endringer og gevinster i prosjekt. Deretter vil vi gå grundig igjennom PRINCE2 som rammeverk, der vi viser til dets bakgrunn og relevans, styrker og svakheter. Vi vil også gå igjennom de syv prinsippene i stor grad, siden de utgjør en stor del av vårt analysegrunnlag. Det har også blitt utført intervju med nøkkelpersoner i LIFT-prosjektet fra både Trondheim kommune og Evry. Denne informasjonen har blitt analysert og bearbeidet, og videre satt opp imot teorien.

De funnene som er lagt frem indikerer tydelig hvordan oppfølgingen av PRINCE2s prinsipper er svært mangelfull i begge organisasjoner. Selv om man i hvert prinsipp kan se innslag av prosesser og elementer som følger PRINCE2s retningslinjer, er de relaterte tiltakene som er gjort, ikke tilstrekkelige for at man kan tolke dette som en helhetlig implementering. Forståelsen videre blir derfor at selv om elementer fra PRINCE2-prinsippene har vært til stede under LIFT-prosjektet, har de hatt liten påvirkning på de faktorene som utgjorde LIFT-prosjektets suksess. Denne påvirkningen blir altså ikke avgjørende i spørsmålet om hvorvidt prosjektet regnes som vellykket. På tross av spesifiseringen av PRINCE2 i kontraktutlysningen, ble så ikke PRINCE2 implementert i noen stor grad. Årsaken til dette forklares i form av en rekke hindringer som man finner både innenfor og utenfor de respektive organisasjonene. Hindringene er i stor grad knyttet til den tidligere erfaringen man finner hos leverandøren Evry, men også den negative erfaringen som er knyttet til implementering av Trondheim kommunes forrige system. Den erfarne prosjektorganisasjonen hos Evry la føringer som gjorde at man i mindre grad trengte å lene seg på prosjektrammeverktøyet. På

den andre siden kan den manglende prosjekterfaringen i organisasjonen også gjort det vanskelig å implementere PRINCE2-rammeverket sterkere. Det er også betydelige faktorer knytte til organisasjonskultur, som gjorde at man ikke hadde de nødvendige organisatoriske forutsetningene for en hensiktsmessig implementering av PRINCE2. Man ser at selv om muligheten for en sterk implementasjon var tilstede, var det liten forståelse for potensielle gevinster en slik tilnærming ville gitt.

Abstract

The LIFT-project was a cooperation between Trondheim kommune and Evry and concerned the implementation of a new ERP-system for Trondheim kommune during the period 2015-2018. This thesis seeks to understand how choosing to focus on the PRINCE2-framework and its principles affected the success of the LIFT-project. Our assumption is that the contract's specific mention of PRINCE2's principles have led to elements that directly contributed to the LIFT-project's success. At the same time, we will present an understanding that the PRINCE2-framework never was properly adopted into the project. As such we will ask two questions:

- In which way did the specification of PRINCE2's principles help towards the success of the LIFT-project?
- Why the implementation and application of the PRINCE2-framework not stronger in the LIFT-project?

In the thesis we will show to different perspectives that helps show as to why the LIFT-project was a success, as well as characteristics of successful public projects. To better understand the underlying causes found within the organization, we will present theory related to organizational change and project gains. From there we will go through the PRINCE2-framework, and highlight its background and relevancy, strength and weaknesses. We will also focus on the seven principles in detail, as they make up a considerable part of the foundation on which we base our analysis. It has also been conducted interviews with several key figures in the LIFT-project, from Trondheim kommune as well as Evry. This information has been analyzed and examined through relevant theories and sources.

Our findings indicate how the implementation of PRINCE2's principles have been lacking in both organizations. Even if one can see certain elements derived from the PRINCE2-framework, the fuller picture suggests that this does not result from a strategical, conscious implementation. The interpretation is thus that the specification of the PRINCE2 principles in the contract have had little effect on the project's success, even if some elements of the framework's principles are present. In short, despite the specific mention of PRINCE2's principles in the project's contract, no real implementation took place. To explain this we shift our gaze to a number of limitations both within and outside the organizations. These limitations are connected to the previous experience of the respective organizations. With Evry in regard to their experienced workforce, and with Trondheim kommune in regard to their experience with their previous ERP-system. These factors also point to elements found

in the culture of these organizations, which in turn made the organizational prerequisites less than ideal for a stronger implementation.

Forord

Det har vært et spennende og lærerikt semester i en utfordrende periode. Vi har vært heldige og fått samarbeid med næringslivet og fått innsikt i ett omfattende prosjekt. Med vår bakgrunn i studiet Digital Forretningsutvikling har vi fått en god anledning til å se på faktisk prosjektstyring. Det har vært en kjempemulighet til å praktisere den teorien og kunnskapen vi har opparbeidet oss igjennom tre år ved studiet, og vi sitter igjen med masse nyttig kunnskap innenfor ett område som interesser oss veldig.

Vi ønsker å takke vår veileder igjennom bacheloroppgaven Torstein Elias Løland Hjelle for gode tilbakemeldinger og oppmuntring underveis. Uten denne veiledningen ville nok ikke arbeidsprosessen vært like målrettet. Vi vil også takke John-Marius Fremstad for gode råd og kyndig språkkorreksjon.

Naturlig nok vil vi utrede en stor takk til TietoEvry som har gitt oss tilgang til sine lokaler, informasjon og kunnskap. Uten dette samarbeidet ville ikke arbeidet med bacheloroppgaven vært mulig. Vi vil også takke Trondheim kommune som stilte opp med informanter og gjorde prosjektstyringsdokumentasjon tilgjengelig.

Tabelliste

Tabell 1: Vise PRINCE2-prinsippene og korresponderende temaer og prosesser.....	20
Tabell 2: Oversikt over interjvuer, med tilhørende lengde, organisasjon og rolle.....	31

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	10
1.1	Bakgrunn	10
1.2	Problemstilling	11
1.3	Omfang og avgrensinger	12
1.4	Disposisjon	12
2	Teori	13
2.1	Definisjonen på et vellykket prosjekt	14
2.2	Offentlige prosjekter	15
2.3	Suksesskriterier i offentlige prosjekter	15
2.4	Konkrete tips for å lykkes i prosjekt.....	16
2.5	Gevinster og endring i prosjekt og organisasjoner	16
2.6	Styrker og svakheter i Prince2.....	18
2.7	PRINCE2 Rammeverket.....	20
2.8	Prinsippene i PRINCE2.....	21
2.8.1	Kontinuerlig forretningsmessig forankring.....	22
2.8.2	Lære av erfaring	22
2.8.3	Definere roller og ansvar	23
2.8.4	Styre i faser	24
2.8.5	Avviksledelse	25
2.8.6	Fokus på prosjektets produkter	26
2.8.7	Tilpassing til prosjektomgivelsene	26
3	Metode	28
3.1	Innsamling av data.....	28
3.2	Informantene	29
3.3	Erfaringen til informantene	29

3.4	Intervjuene.....	30
3.5	Rammer	31
3.6	Avveininger.....	31
3.7	Reliabilitet	32
3.8	Validitet.....	33
3.9	Validitet i informanter	35
3.10	Analytisk tilnærming	36
3.11	Etiske betraktninger	38
4	Resultat	39
4.1	Bruk av prosjektrammeverk	39
4.2	Kontinuerlig forretningsmessig forankring.....	40
4.2.1	Sunset-mode	40
4.2.2	Organisasjonsendring	41
4.2.3	Systemløsning og Innovasjon.....	41
4.3	Lære av erfaringer.....	42
4.3.1	Ekstern erfaring.....	44
4.4	Definere roller og ansvar	44
4.4.1	Myndighet	44
4.4.2	Rollekompetanse	45
4.5	Styre i faser	45
4.5.1	Fasestyling	46
4.6	Avviksledelse.....	47
4.7	Fokus på prosjektets produkter.....	47
4.8	Tilpasset prosjektomgivelsene	48
4.9	Prosjektresultat	48
4.10	Suksesskriterier	48
4.11	PRINCE2 utnyttelse	49
5	Drøfting	50

5.1	Hvordan var LIFT-prosjektet vellykket?	50
5.2	Gjennomgang av PRINCE2-rammeverket.....	50
5.2.1	Kontinuerlig forretningsmessig forankring.....	51
5.2.2	Læring av erfaring.....	52
5.2.3	Definerte roller og ansvar	53
5.2.4	Styring i faser	54
5.2.5	Avviksledelse	55
5.2.6	Fokus på prosjektets produkter	55
5.2.7	Tilpasning prosjektets omgivelser	55
5.3	Oppsummer oppfølging av prinsipper.....	55
5.4	Hvorfor ble ikke PRINCE2 implementert bedre?	56
5.4.1	Tidligere erfaring	57
5.4.2	Organisasjonskultur.....	58
6	Konklusjon	60
7	Referanser	62
8	Vedlegg	0
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide	0
8.2	Vedlegg 2: Samtykkeskjema	0

1 Innledning

Rapporter og undersøkelser fra det siste tiåret viser at en stor majoritet av alle IKT-prosjekter i Norge mislykkes fordi man ikke klarer å levere forventet nytteverdi. Det er prosjektledelse og dets tilknyttede prosesser som forskningen peker på av kriterier for at IKT-prosjekter skal bli vellykkede. I samme tidsperiode ser man at projektrammeverktøy som PRINCE2 har økt i popularitet og er blitt svært etterspurt i jobbmarkedet. Ved innføringen av et nytt ERP-system for Trondheim kommune i slutten av 2018 hadde det i kontraktutlysningen blitt spurt om hvordan leverandøren brukte PRINCE2s prinsipper. I hvilken grad slike projektrammeverktøy derimot bidrar til mer vellykkede prosjekter er et innfløkt spørsmål.

1.1 Bakgrunn

Installasjonen av det ERP-systemet (ERV) Trondheim kommune brukte fra 2009-2018 er blitt beskrevet som et eksempel på «hvordan ting ikke skal gjøres» (Villa, 2018) ved innføring av slike systemer. Flere år senere ser det derimot ut til at Trondheim kommune har lært av sine feil ved innføringen av LIFT-prosjektet, som ble påbegynt i 2015 og ferdigstilt i 2018.

LIFT prosjektet var anskaffelsesprosjektet for nytt økonomi-, regnskap- og innkjøpssystem i Trondheim kommune. Sammenslåing av systemene skulle gi en helhetlig løsning for automatisering, bedre effektivitet og brukeropplevelser, og utvidet funksjonalitet som skulle videreutvikle økonomifunksjonene til det bedre for Trondheim kommune. I utarbeidelsen av kravspesifikasjonene som førte til over 700 forskjellige må-og-bør krav, deltok representanter fra finansstaben, regnskaps-, økonomi-, innkjøps-, og IT-tjenesten. Evry ble valgt som leverandør av det som omtales som en standardløsning som leveres til flere av de største kommunene i Norge. Anskaffelsesprosessen startet høsten 2015, og skulle være ferdig implementert i løpet av våren 2018. Omtrent 20 ansatte fra forskjellige områder i kommunen, og 16 konsulenter fra Evry deltok i forbindelse med innføringen (Trondheim Kommune, 2018).

Et av kravene som ble stilt ved utlysningen av LIFT-prosjektet var at leverandør fulgte prinsippene i PRINCE2 i sin prosjektmetodikk (Trondheim kommune, 2018). Med sitt opphav i britisk offentlig og privat sektor hevder PRINCE2 å være en kulminering av «best-practice» innen prosjekter, basert på erfaringer fra prosjektsponsor, prosjektledere og øvrige prosjektteam. Rammeverket skal være tilpasningsdyktig alle typer prosjekter, og en studie gjennomført av Queensland University of Technology (QUT) pekte på en sterk sammenheng mellom bruk av PRINCE2 og suksess i prosjektgjennomføringen (Sargeant og Hatcher, 2010). Argumenter for PRINCE2 som et robust rammeverk kan også sees i Norge igjennom hvordan dets prinsipper blant annet blir brukt som grunnsteiner i Difis «prosjektveiviseren», som er

en nettbasert prosjektmodell for utføring av IKT-prosjekter i norsk offentlig sektor (Digitaliseringsdirektoratet, 2019).

Evry bekreftet i sitt tilbud at de fulgte PRINCE2-prinsippene gjennom sin metodikk (Trondheim kommune, 2018), og gikk aktivt inn for sertifisering for å imøtekomme kravene. På tross av den interessen som Evry har vist ovenfor PRINCE2-rammeverket, er det derimot ikke blitt knyttet noen tydelig link mellom prinsippenes benyttelse og LIFT-prosjektets suksess.

1.2 Problemstilling

Oppgaven bygger på oppfatningen om at LIFT-prosjektet mellom Trondheim kommune og Evry var vellykket. Videre stiller vi spørsmål til hvorvidt prosjektresultatet ble påvirket av valget av PRINCE2s prinsipper, da det i utlysningen av prosjektet spesifikt ble spurt om leverandørens prosjektmetodikk og styringsprinsipper fulgte PRINCE2-prinsippene. Samtidig er vår antagelse at PRINCE2-rammeverket ikke er blitt tilstrekkelig implementert i prosjektet. En liten påvirkning på prosjektresultatet tilsvarer trolig en svak implementering. Om det skulle vise seg at projektrammeverktøyet ikke er tilstrekkelig implementert, ønsker vi å avdekke hvorfor.

I den grad dette faktisk viser seg å være realiteten, vil dette kunne indikere hvordan implementasjonen av prinsippenes kjernefaktorer medførte betydelige gevinstrealiseringer i prosjektet. Spesifikt ønsker vi å svare på følgende spørsmål:

- På hvilken måte bidro valget av projektrammeverktøyet PRINCE2s prinsipper til LIFT-prosjektets suksess?
- Hvorfor ble ikke PRINCE2 implementert bedre i LIFT-prosjektet?

Spørsmålet er hovedsakelig utformet for å avdekke hvor mye PRINCE2s prinsipper har påvirket prosjektresultatet satt opp imot andre avgjørende faktorer. Spørsmålet om hvorfor implementeringen ikke var bedre i LIFT-prosjektet baserer seg også på antagelsen om at det ikke var en tilstrekkelig implementasjon. Dette er basert på ordlyden i utlysning og funn i dokumentasjon. Videre vil oppgavens hensikt ligge i å avdekke de aspektene som har vært avgjørende for prosjektresultatet, og vise til deres relevans i andre prosjekter knyttet til PRINCE2. Siden prosjektorganisasjonen i LIFT-prosjektet i grunn bestod av to speilede prosjektorganisasjoner, fordelt mellom Trondheim kommune og Evry, vil vi se på aspekter fra begge organisasjonene.

1.3 Omfang og avgrensinger

Bacheloroppgaven er skrevet over ett semester av tre studenter, mer nøyaktig 17 uker. Situasjonen knyttet til utbruddet COVID-19 har også gjort det ekstra utfordrende å gjennomføre enkelte deler av bachelorprosjektet. Vi har mistet faste arbeidslokaler hos Evry, og vært tvunget til å tilpasse oss i fremgangsmåten vår knyttet til datainnsamling og generell kontakt med organisasjonene og veileder. På samme måte har samarbeidet i gruppen internt også blitt påvirket, der vi har hatt begrensede muligheter for å møtes fysisk, noe som igjen har påvirket gruppens kunnskapsdeling og arbeidsprosesser. Videre har den begrensede tiden, så vel som LIFT-prosjektets størrelse, gjort det nødvendig å avgrense oppgaven til kun dette prosjektet. Videre analysering utover LIFT-prosjektet og PRINCE2 vil være avgrenset opp mot lignende prosjektet tilknyttet PRINCE2 da det blir lite hensiktsmessig å dra noe mer generelle konklusjoner ut ifra et enkelt prosjekt.

1.4 Disposisjon

Sammendraget oppsummerer de viktigste funnene og kan leses uavhengig av oppgaven. Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I første kapittel innledes oppgaven, og oppgavens bakgrunn og problemstilling beskrives. Kapittel 2 er teorikapittelet. Det redegjøres for PRINCE2-prinsippenes bruk og aktuell teori tilknyttet prosjektutfall. Metode beskrives i kapittel 3, hvor metodiske valg begrunnes og reflekteres over. Det blir også gjort etiske betraktninger. I kapittel 4 analyseres og tolkes datamaterialet basert på temaer som er interessante for problemstillingen. Drøftingen diskuteres funnene i tolkningen opp mot teori og utgjør kapittel 5. Til slutt konkluderes de svarene som drøftingen ga i henhold til problemstilling i kapittel 6.

2 Teori

PRINCE2 er et prosjektrammeverk som brukes som standard av organisasjoner og ansatte verden over. Rammeverket benyttes i et bredt utvalg av bransjer og er en fleksibel metode for å lede vellykkede prosjekter (Axelos, 2019). Bruken av rammeverket PRINCE2 bidrar til effektiv gjennomføring av prosjekter, gode prosjektleveranser og godt samspill mellom prosjekter og linjeorganisasjonen (Universitetet i Oslo, 2020).

Man definerer et prosjekt som en midlertidig organisasjon etablert med den hensikt å levere ett eller flere definerte resultater/produkter innenfor en gitt tidsramme (Universitetet i Oslo, 2020). Her er prosjektstyring kjernen som skal skape et miljø der mennesker kan samarbeide for å oppnå et gjensidig mål, levert innenfor tidsmessige og økonomiske rammer (Seymour og Hussein, 2014). Prosjektstyring strekker seg langt tilbake, lenge før det fantes institutter for prosjektledelse eller oppdaterte kunnskapsbøker og guider om hvordan man skal administrere prosjekter. Selv om mennesker i lang tid har utført store og komplekse prosjekter, som for eksempel bygging av pyramidene i Egypt og den kinesiske mur, var det ikke før på 1950-tallet at organisasjoner begynte å anvende systematiske metoder og teknikker i prosjektstyring (Seymour og Hussein, 2014).

I 1965 ble den første prosjektledelsesforeningen opprettet, som i dag er kjent som Internasjonal Project Management Association (IPMA), og fire år senere ble Project Management Institute (PMI) grunnlagt. På 1980-tallet var de fleste prosjektrammeverkene basert på Projects Resource Organization Management Planning Technique II (PROMPT II), og er rammeverket som førte til Projects In Controlled Environments (PRINCE) metodikken (Seymour og Hussein, 2014). PRINCE ble annonsert og utviklet i 1989, og er forløperen til PRINCE2 som ble utgitt i 1996 som en generisk prosjektmetodikk. Rammeverket er utviklet av myndighetene i Storbritannia, og har siden vokst til å bli en benyttet standard i store deler av verden (ILX Group, 2020). Utviklingen av PRINCE2 er basert på beste praksis fra prosjekter på 1980-tallet (Lewinson, 2018). I 2009 ble det utført en større oppdatering av PRINCE2-metodikken, dette var den femte utgaven og ble praktisert fram til 2017-oppdateringen som er sjette og siste utgave. De største endringene fra 2009 til 2017 utgaven var (Axelos, 2017):

- PRINCE2-metodikken er skreddersydd til virksomhet- og prosjektbehovene
- Klargjøre koblingen mellom prinsippene og temaene
- Omstrukturering av temaene for å legge til rette for skreddersøm
- Praksisveiledning ved hjelp av eksempler på anvendelse av metodikken

Det ble i tillegg i 2015 utgitt et eget PRINCE2 Agile rammeverk, for i større grad å legge til rette til smidige teknikker (Axelos, 2020). Axelos viser til at PRINCE2-sertifiseringer i dag blir gjennomført i 220 land.

For å forstå hvordan PRINCE2-prinsippene ble brukt i prosjektstyringen av LIFT-prosjektet og hvordan dette bidro til dets suksess, må man se på selve rammeverket. Derfor er det hensiktsmessig å beskrive omfanget av de temaaspekter og prosessaktiviteter som utgjør prinsippene i PRINCE2s rammeverk og metodikk. På bakgrunn av dette utgjør PRINCE2-rammeverket naturlig nok en betydelig andel av teorimaterialet. Videre ønsker vi å se på hvorfor implementeringen av PRINCE2 rammeverket ikke var integrert bedre. For å forstå dette støtter vi oss også på empirisk forskning som ser på styrker og svakheter i PRINCE2-rammeverket, kriterier for offentlige prosjektresultater og faktorer relatert til organisasjonen.

2.1 Definisjonen på et vellykket prosjekt

Om prosjektet er vellykket eller ikke kan avhenge av flere faktorer. Den tradisjonelle tilnærmingen er at kostnad, tid og kvalitet utgjør faktorer som avgjør resultatet. Kundens ønske om levering innen gitte rammer på tid og kostnad måles opp mot forventet nivå av kvaliteten, som igjen sier noe om prosjektet var vellykket eller ikke (Globerson og Zwickael, 2002). Om et prosjekt er vellykket eller ikke kan også måles ut fra andre perspektiver. Ett perspektiv vektlegger prosjektgjennomføringen som en større faktor for å fastslå om prosjektet var vellykket (Rolstadås, 2020). I dette perspektivet vil man i stor grad vektlegge prosessene og aktivitetene i selve prosjektet. Dette vil si at selv om prosjektet er vellykket på faktorene kostnad, tid og kvalitet, kan kunden likevel være misfornøyd med prosesser i gjennomføringen som oppleves som mislykket. Dette kan føre til at kundens formening om mangelfull gjennomføring av en prosess, fører til at prosjektresultat blir mislykket. Eksempler på en slik prosess kan være fastprisprosjekter der det opplagt er mye tid til overs på grunn av feilestimer i estimeringsprosessen, og hvor prosjektleder tilsynelatende ikke tar hensyn til dette ved å øke nytten eller minske kostanden i prosjektet. I prosjekteierens øyne kan dette konkluderes med at prosjektet, tross levering på kostnad, tid og kvalitet, er mislykket. Særlig om det er flere gjennomføringsprosesser som er ikke optimale, vil prosjekteier kunne komme til en slik konklusjon.

En utvidet modell for den tradisjonelle resultatvurderingen av prosjekter vises til i en rapport publiserte i 2015 av Magne Jørgensen. Rapporten er utgitt på regjeringen sine nettsider, og er basert på forskningsresultater over suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter. Jørgensen legger til grunne fem suksesskriterier for om prosjektene var vellykket: 1. Teknisk kvalitet til produktet. 2. Kostnadskontroll i prosjektet. 3. Tidskontroll i prosjektet. 4. Effektivitet i

prosjektarbeidet. 5. Levert nytte (Jørgensen, 2015). Kostnadskontroll og tidskontroll representerer de tradisjonelle måleenhetene kostnad og tid. Teknisk kvalitet og levert nytte kan kobles mot kvalitet, og effektivitet kan sees på som en prosessdrevet måling av prosjektresultatet. Denne modellen kan derfor ses på som en krysning av perspektivene og kan være et godt utgangspunkt for å vurdere i hvilken grad prosjektet er vellykket eller ikke.

2.2 Offentlige prosjekter

Undersøkelser som bruker de utvidede suksesskriteriene Jørgensen viser til, avdekker at det ikke er noen større forskjell på offentlige og private IKT-prosjekter. Videre viser den at det i begge sektorene bare var cirka 5% av prosjektene som lyktes godt på alle suksessfaktorene, og cirka 50% som var lite tilfredsstillende på minst en av suksessfaktorene. Jørgensen viser til at en ikke ubetydelig andel av IKT-prosjektene leverte ingen eller mye mindre nytte enn planlagt, samt at de hadde store budsjettoverskridelser. Samtidig synes de største IKT-prosjektene å være overrepresentert blant de som mislykkes (Jørgensen, 2015). En oppsummering av forskningen til Jørgensen viser til flere forhold som øker sjansen for vellykket prosjektresultat. Disse resultatene er i stor grad gjenkjennbare i hans videre arbeid, i tillegg til artikkelen «Hva skal egentlig til for å lykkes med IT-prosjekter? En samtale med Magne Jørgensen» (Grabovica, 2017), som beskriver hva som skal til for å lykkes i IT-prosjekter.

2.3 Suksesskriterier i offentlige prosjekter

I undersøkelsen som HIT-nettverket utførte er det forskjeller på offentlige etater som tenker helhetlig rundt IT-prosjekter, og de som ikke er regelmessig oppmerksom og prioriterer det. God kunnskap i bruk av riktige anskaffelsesprosesser, og hvilke prosjektmetodikker som er effektive til utviklingsarbeidet er viktig for å lykkes. Det er en faktor at virksomhetens ledelse kontinuerlig må følge opp prosjekter, og ha mye fokus på nyttestyring. Derfor er kompetanseheving i lederskapets forståelse for nyttestyringer viktig for vellykket prosjektutfall (Grabovica, 2017). I en annen studie av to offentlige prosjekter ble det også observert at forskjellene i organisasjonens struktur, delegert ansvar og involvering av eiere påvirket utviklingen av prosjektene (Carelius og Johannessen, 2017). Den tekniske dybdekompetansen til prosjektlederen ser ikke ut til å være avgjørende (Grabovica, 2017). En studie om gevinstrealisering i digitaliseringsprosjektet «Kunstbasen Trondheim» viser: «et sterkt og tydelig behov sammen med tydelig ledelse med fullmakt til å ta beslutninger har vært avgjørende faktorer for å få sikret ressurser i kommunen hvor det ofte er ulike meninger om prioriteringer» (Woll, 2019).

Risiko for å feile og levere nytte, ser ifølge Jørgensen ut til å henge sammen med god bruk av kontrakter. Modeller hvor leverandøren styrer ressursbruken og kontrakter har avtalt fastpris, fungerer mye dårligere enn prosjekter der hvor kunden involveres i større grad i ressursstyringen og hvor man har fleksible kontrakter (Grabovica, 2017). Dette er også Carelius og Johannessen inne på i sin rapport hvor de undersøkte prosjekter i to offentlige organisasjoner: «Dette håndteres best via smidig utvikling og smidig organisering. Vi ser at [offentlig virksomhet] gjennomgående gikk over til smidig metodikk når de tok over prosjektet på egen hånd, [...]» (Carelius og Johannessen, 2017). Prosjektene feilet i både planlegging og gjennomføring, og det ble konkludert med at de strukturelle rammene var årsaken til det. Det ble ikke lagt til rette for rammer som er nødvendige for å levere komplekse, teknologiske løsninger. Ettersom forutsetningene er i stadig forandring, er det vanskelig for bestiller av løsninger å vite sikkert hvilke behov man har. Smidig organisering og smidig utvikling kan håndtere de endelige behovene bedre (Carelius og Johannessen, 2017). Ressursstyring og -bruk som støtter og følger opp prosjektene underveis er en faktor for å lykkes (Grabovica, 2017). Dette er prosesser som legger til rette for smidig utvikling.

2.4 Konkrete tips for å lykkes i prosjekt

Jørgensen har gjennom flere års forskingsarbeid av internasjonale og nasjonale prosjekter konkrete tips og råd til hva som skal til for å lykkes (Grabovica, 2017). Rådene er at man kontrollerer ambisjonsnivået, og begrenser risiko gjennom og ikke ta på seg for mye. Unngåelsen av "fastpris-oppførsel" for leverandør er vesentlig, da de mest suksessfulle har timeprisbaserte kontrakter. Kompetansen hos kunden er viktig for å velge kompetent leverandør, og fører dermed til et mindre fokus på pris. Omfanget i prosjektet kan beskrives som fleksibelt, som ikke bare fokuserer på krav som «må gjøres». Kunden skal være sterkt involvert i planlegging av nytte og nyttestyring underveis i prosjektet. Det blir også beskrevet hvordan man bør ha hyppige leveranser og en smidig utvikling med levering inn mot produksjon. Om dette ikke er tilfellet må man i det minste ha en realistisk evaluering, som støttes av gode prosesser for effektiv testing. I tillegg bør det forekomme en tidlig involvering av linje, brukere og drift med tanke på overlevering inn til produksjon (Grabovica, 2017).

2.5 Gevinster og endring i prosjekt og organisasjoner

Både Carelius og Johannessen så vel som Grabovica og Jørgensen beskriver utfordringer som omhandler organisasjonsstruktur og nyttestyring (gevinster). Det blir derfor formålstjenlig å se nærmere på en større rapport (Digitaliseringsrapporten, IT i praksis) utgitt av Rambøll Management Consulting i 2016, som kan belyse temaet. Rambøll Management Consulting mener at vellykket digitalisering nesten uten unntak krever at virksomheten endres. Derfor

må man tenke digitalisering sammen med endring, og hvis man ikke ser de to i sammenheng vil ikke teknologiens større gevinster bli realisert. IT i praksis har gjennom mange år dokumentert at de som lykkes med digitale omstillinger også lykkes med prosjektgjennomføring, gevinstrealisering og endringsledelse (Rambøll Management Consulting AS, 2016). Jørgensen peker også på viktigheten av nyttestyring med involvering av linjeledelsen, det vil si mellomlederne som er direkte involvert med brukerne, og selve brukerne for å lykkes i prosjekter (Grabovica, 2017). Rambøll Management Consulting peker på at man må ha et tydelig gevinstfokus for å lykkes med digitaliseringen. Gevinstrealisering kjennetegnes ved at fokuset dreier seg mer om de ønskede effektene og gevinstene som leveransen skal bidra til, og at man har mindre fokus på selve leveransen. Gevinstene blir dermed et omdreiningspunkt i styring, planlegging og gjennomføring av prosjektet (Rambøll Management Consulting AS, 2016). I Wold sine undersøkelser anbefales bedre rutiner i gevinstrealiseringen, samt at man løser dette ved å overføre gevinstarbeidet til linjen (brukere), slik at de får oversikt og verktøy til å jobbe videre med gevinstarbeidet (Woll, 2019).

Ved fokus på gevinstene av prosjektet vil ikke virksomheten bare kunne bruke ressursene bare på gjennomføringen av prosjektet, men også på å jobbe systematisk med endringsledelse i alle berørte deler av virksomheten (Rambøll Management Consulting AS, 2016). Dette er i tråd med Carelius og Johannessen holdninger, som påpeker at virksomheter må se på hele organisasjonen i tillegg til prosjektene. I tillegg bør man igjennom et helhetlig perspektiv se om organisasjonen er klar for å håndtere utviklingen og kontinuerlig læring (Carelius og Johannessen, 2017).

IT i praksis viser til at man igjennom mange år har dokumentert en sammenheng mellom graden av modenhet innen prosjektledelse og de resultatene en virksomhet oppnår som følge av investeringene i IKT. Rapporten viser til at offentlige virksomheter opplever det som krevende å gjennomføre prosjekter på en vellykket måte. Ofte er det problematisk i grenseoverflaten mellom prosjekt og linje når prosjektdeltakere ikke fristilles tilstrekkelig fra linjeorganisasjonen. Manglende gevinstrealiseringskultur gir også utfordringer for å realisere virksomhetsstrategien, der man for å oppnå en gevinstrealiseringskultur må følge gevinster kontinuerlig over tid. Ettersom kun 9% av offentlige virksomheter følger opp gevinster beskrevet i beslutningsgrunnlaget i høy grad, mislykkes offentlige virksomheter med dette (Rambøll Management Consulting AS, 2016). Jørgensen viser også til nødvendigheten av å fokusere på nyttestyring i prosjekter for å lykkes. Videre viser han til at nytte bør være forankret i oppnåelse av forretningens, organisasjonens, eller samfunnets gevinster, og må praktiseres gjennom hele prosjektet (Grabovica, 2017). Jørgensen påpeker også viktigheten

av klare roller og ansvar. Kunstbasen Trondheim mislykkes med gevinstrealisering i sitt prosjekt. Årsaker til dette peker på manglene gevinststyring i ledelsen, som førte til at linjen ikke var klare for å realisere gevinstene. Samtidig var systemet i Sunset-mode, som førte til at prosjekteiers hovedgevinst var å få på plass nytt system (Woll, 2019).

Prosjektarbeid fordrer at man lykkes med samspillet mellom prosjekt og linjeorganisasjon. Linjeorganisasjonen kjenner sine behov og prosjektleveransen må dekke disse. Dette krever solid forankring på alle ledernivåer i organisasjonen, og involvering av medarbeidere (Metier OEC, 2020). Prosjektmålene må ha sammenheng med organisasjonens strategi, og dette er ett suksesskriterium for vellykket prosjektstyring (Sidortsov, 2017). En rapport fra Sintef som undersøkte en offentlig virksomhet viser til bruk av PRINCE2-metodikken i organisasjonen, og «som innebærer at mange organisasjonsmessige forhold som ledelse og styring av prosjektet, forankring og forventningsavklaring er en del av standard prosjektgjennomføring» (Melby og Mordal, 2017). I dette menes det at for å øke sjansen for vellykket implementering, er prosjektledelsen bevisst på å sørge for at brukerne får eierskap til verktøyet (Melby og Mordal, 2017).

Det blir også lagt fram at erfaringer som viser at kulturelle endringer skapes ut fra felles erfaringer i den daglige arbeidspraksisen. Mellomledere har normalt sett bedre forutsetninger for å forstå endringene og agere deretter, og det er de som skal lede medarbeidere til en endret praksis gjennom motivasjon og faglig støtte – samtidig som de skal rapportere og være ansvarlige for gevinster innenfor sine områder. Kompetente mellomledere er derfor en viktig suksessfaktor for gode endringsprosesser (Rambøll Management Consulting AS, 2016).

2.6 Styrker og svakheter i Prince2

En studie gjennomført av Queensland University of Technology (QUT) har sett på fordeler ved bruk av PRINCE2-metodikken. Studien ble utført etter utgivelsen av femte utgave, og fant ut at PRINCE2 oppfattes som et meget robust, omfattende, og pragmatisk prosjektmetodikk. Det vises videre til at PRINCE2 garanterte suksess i prosjektgjennomføringen, samt at det ble rangert veldig høyt når det kom til å minske opplevde og oppståtte utfordringer. Studien pekte på flere store fordeler som var i kontrast til de andre prosjektmetodikkene som ble målt opp mot PRINCE2, disse var (Sargeant og Hatcher, 2010):

- Forretningsplanen (Business-case) sikrer prosjektførbarheten
- Grundig prosjektstyrings-veiledning
- Prosjektvariablene utvidet til seks områder (kostnad, tid, kvalitet, omfang, usikkerhet og gevinster)

- Tydelige definisjoner av roller og ansvar
- Produktbasert planlegging og produktfokusert levering
- Delegering av ansvar til riktig nivå
- Skreddersøm og tilpasning av rammeverket mot organisasjonen.

Tilbakemeldinger på hva som var det viktigste forbedringsområdet handlet om utvidet oversikt og styring av interessentene. Hinde viser også til viktigheten av kommunikasjonsplaner til interessentene i sin rapport om organisasjonskultur og implementering av PRINCE2. Slik at interessentene forstår fordeler som prosjektet gir, samt at interessentene kan gi tilbakemelding til ledelsen (Hinde, 2018). Videre i studiet til QUT viser deltakerne at begrensinger av suksessen i prosjektene var organisatoriske, og ikke skyldtes mangler på selve PRINCE2-metodikken. Der var dårlig prosjektstyring og organisasjonenes manglende evner til å lykkes med introduseringen og implementeringen av PRINCE2 en faktor. Det ble da lagt vekt på fra PRINCE2-brukerne sin side at medlemmene av prosjektstyret ikke forstå deres roller og ansvar, og at det ofte manglet erfaring og kompetanse i prosjektstyrene. Videre ble det vist til at disse problemene med prosjektstyringen ikke lå under PRINCE2-metodikken (Sargeant og Hatcher, 2010). Kidane bekrefter at ledelsens støtte er avgjørende for god implementering av PRINCE2. I Rapporten må ledelsen legge til rette for riktige ressurser og organisasjonsstruktur ved siden av prosjektet. Kidane er som Hinde inne på viktigheten av kommunikasjonsstrategi mot interessentene, for å lykkes bedre med implementasjon av PRINCE2 rammeverket (Kidane, 2019).

Ved bruk av PRINCE2, viser studier at det var endring i tankeskifte hvor organisasjoner ble mer strategisk bevisst på prosjektledelse. Samtidig var det utfordringer hvor organisasjoner ikke forsto, eller ikke hadde gjennomføringsevner til å implementere PRINCE2 gjennomgående i organisasjonen (Sargeant og Hatcher, 2010). ILX som er en godkjent PRINCE2-sertifisør viser til at kommunikasjon ut til organisasjonen er et aspekt for å lykkes med PRINCE2. De mener det er viktig å forstå hvordan prosjektet vil endre organisasjonsstrukturer og legge til rette for endring og informasjon til alle interessenter, og dermed endre tankesettet til organisasjonen mot prosjektstyring (ILX Group, 2013). Organisasjonsendring og kultur er noe som Hinde har undersøkt i forbindelse med Implementering av PRINCE2. Han viser til at kultur ofte er undervurdert og er en faktor for at virksomheter ikke lykkes med innføring av PRINCE2-rammeverket i organisasjonen sin (Hinde, 2018). Studier har vist at en gjennomført og bestått PRINCE2-sertifisering, ikke nødvendigvis betyr at man er dyktig prosjektleder. Mislykket PRINCE2 prosjekter hadde ofte sertifiserte praktikanter med for lite prosjektledelseserfaring (Sargeant og Hatcher, 2010).

I en studie fra 2013 har Kruger og Rudman fra Stellenbosch University sett på sammenhenger mellom ulike prosjektutfall i programvareimplementering hvor PRINCE2 brukes som metodikk. Studien viser til at på tross av de mange prosjektrammeverktøy som skal hjelpe til med implementeringen, rapporterer man at suksessraten for implementeringsprosjekter av programvare er lave. Resultatene av studien viser at PRINCE2 har flere svakheter og mangler, og viser til åtte forretningsprosesser som må styrkes ved anvendelse av PRINCE2 metodikken i programvareimplementasjonsprosjekter (Kruger og Rudman, 2013). Disse var: 1. Etablere en tilpasningsdyktig prosess som endres utfra omgivelsene. 2. Utvikle fleksible, lettfattelige kommunikasjonsstrukturer. 3. Utvikle et system for effektiv ressursplanlegging. 4. Testing (sluttbrukertesting før implementasjon). 5. Gi kontinuerlig trening av prosjektorganisasjonen og sluttbrukere. 6. Tilby veiledning og coaching i prosjektorganisasjonen. 7. Motivere prosjektdeltakere og sørge for et balansert arbeidsmiljø. 8. Implementering av prosesser for å måle, overvåke og rapportere om prosjektet (Kruger og Rudman, 2013).

2.7 PRINCE2 Rammeverket

PRINCE2 er en strukturert prosjektledelsesmetode basert på erfaringer av tusener av prosjekter (Axelos, 2009). PRINCE2 er en generisk beste praksis og kan brukes i alle prosjekter uansett størrelse, organisering, geografi eller kultur. PRINCE2 oppnår dette ved å isolere styringsdelen fra spesialistproduktene, slik at spesialistdelen enkelt kan integreres med PRINCE2metoden (Axelos, 2009)

PRINCE2 består av syv prinsipper, syv temaer og syv prosesser (tabell 1), samt en del om tilpasning av PRINCE2 til prosjektomgivelsene. Prinsippene er selve grunnlaget for å bestemme om prosjektet virkelig styres etter PRINCE2-metoden. De syv temaene beskriver sider av prosjektledelse som må følges opp kontinuerlig og parallelt gjennom hele prosjektet. Prosessene beskriver trinnvis progresjon gjennom prosjektets livssyklus, og inneholder sjekklister og anbefalte aktiviteter, produkter og ansvar. Den siste delen av rammeverket handler om behovet for å tilpasse PRINCE2 til prosjektets spesifikke innhold (Axelos, 2009).

Tabell 1: Vise PRINCE2-prinsippene og korresponderende temaer og prosesser

PRINSIPPENE	TEMAENE	PROSESSENE
Kontinuerlig forretningsmessig forankring	Business-Case	Oppstart av prosjektet
Lære fra erfaring	Organisasjon	Eierstyring av prosjektet
Definere roller og ansvar	Kvalitet	Initiere et prosjekt
Styre i faser	Planer	Kontrollere en fase

Avviksledelse	Usikkerhet	Styre produktleveranser
Fokus på prosjektets produkter	Endring	Lede en faseovergang
Tilpasset prosjektomgivelsene	Fremdrift	Avslutte prosjektet

For å presisere, må et PRINCE2-prosjekt dekke alle de syv prinsipper som PRINCE2 har utviklet basert på erfaring fra gode og dårlige prosjekter følges. Følges ikke alle syv prinsippene, styres ikke prosjektet etter PRINCE2 (Axelos, 2009). Alle syv tema må brukes i et prosjekt, men de må tilpasses prosjektets størrelse, vesen og kompleksitet (Axelos, 2009). Prosessene i PRINCE2 viser til aktiviteter som kreves for å styre, lede og levere et prosjekt på en vellykket måte (Axelos, 2009).

PRINCE2 metodikken søker å styre prosjekters variabler som er kostnad, tid, kvalitet, omfang, usikkerhet og gevinster. PRINCE2-rammeverkets temaer og prosesser som omhandler planlegging, delegering, overvåking og styring skal sikre at alle seks variablene av prosjektet yter som fastlagt (Axelos, 2009).

PRINCE2 er en etablert og anerkjent prosjektmetodikk (Axelos, 2009) som skal gi virksomheter og deres partnere fordeler i prosjektstyring og prosjektsamarbeid med mål om å realisere avtalt business-case (Axelos, 2009). Generelt vil organisasjoner som velger PRINCE2metoden som standard, forbedre sin organisasjonsmessige evne og modenhet på mange måter av driften – organisasjonsutviklingen, bygging, IT, fusjoner og oppkjøp, forskning, produktutvikling og så videre (Axelos, 2009). PRINCE2 har også noen prosjektforhold som bevisst ikke dekkes av rammeverket, disse er spesialistforhold, detaljerte teknikker, og lederevner (Axelos, 2009).

2.8 Prinsippene i PRINCE2

Som tidligere nevnt så må et prosjekt som skal defineres som et PRINCE2 prosjekt følge prinsippene til PRINCE2. PRINCE2 sin prinsippbasering gjør at prosjektledelsesmetoden kan generaliseres, og kan brukes uansett prosjektets størrelse, type, organisasjon, geografi eller kultur. Prinsipper er karakterisert som (Axelos, 2009):

- Universelle i det at de gjelder for alle prosjekter
- Selvvaliderende i det at de har vist sin verdi i praksis over mange år
- Bemyndigende i at de gir de som praktiserer metoden mer selvtillit og mulighet til å påvirke og forme hvordan prosjektet vil bli styrt.

2.8.1 Kontinuerlig forretningsmessig forankring

Forutsetningene for at PRINCE2 har forretningsmessig forankring er at (Axelos, 2009):

- Det finnes en forsvarlig grunn til å starte prosjektet
- Begrunnelsen må være gyldig gjennom hele prosjektets levetid
- Begrunnelsen er dokumentert og godkjent.

I PRINCE2 er business-casen benyttet for å oppnå forutsetningene i prinsippet "Kontinuerlig forretningsmessig forankring" (Axelos, 2009, s. 11). Ingen prosjekter bør startes uten forretningsmessig forankring og hvis den forretningsmessige forankringen forsvinner i løpet av prosjektet, skal prosjektet stoppes eller endres (Axelos, 2009). En business-case er også et av de syv temaene som PRINCE2 benytter seg av for å støtte opp under utnyttelsen av prinsippene i prosjektarbeidet (Axelos, 2009). PRINCE2 definerer en business-case som et dokument som presenterer den optimale blandingen av informasjon for å vurdere om prosjekter er (og fortsetter å være) ønskelig, levedyktig og oppnåelig og dermed verdt å investere i (Axelos, 2009). Ansvarlig for utvikling av en business-case er prosjekteieren, men utarbeidelse og den kontinuerlige utviklingen av business-casen delegeres ofte for eksempel til prosjektleder og/eller en forretningsutvikler (Axelos, 2009).

Gjennom å dokumentere den forretningsmessige forankringen i en business-case vil prosjektet sikre og beskrive begrunnelsene for prosjektet basert på kostnad, usikkerhet og forventede gevinster (Axelos, 2009). En business-case skal være en driver bak prosjektets beslutningstaking. Når prosjektet møter endringer eller usikkerhet, må vurderingen av konsekvenser fokusere på den til enhver tid gjeldende business-case (Axelos, 2009). Business-casen skal vedlikeholdes gjennom hele prosjektet og brukes som beslutningspunkt i faseavslutningsvurderinger, og fortløpende gevinstrealisering (Axelos, 2009). Gevinstrealisering er en stor del av den forretningsmessige forankringen og Business-case (Axelos, 2009). Det vil ofte være hensiktsmessig med en gevinstevalueringsplan for å sikre elementene i business-casen (Axelos, 2009).

2.8.2 Lære av erfaring

I PRINCE2 er læring fra erfaring sentralt, læringsprosessen skjer før, under og etter prosjektslutt. I dette ligger at et PRINCE2 prosjektteam lærer fra tidligere erfaringer, og at lærdom søkes, nedtegnes og benyttes gjennom hele prosjektets levetid (Axelos, 2009).

Når prosjektet startes, skal prosjektteamet hente erfaring fra tidligere eller lignende prosjekter. Disse prosjektene bør gjennomgås for å se om erfaring kan gjenbrukes. Desto mindre erfaring i prosjektorganisasjonen, desto viktigere er det å lære fra andre. Prosjektet

bør også tenke på å søke ekstern erfaring (Axelos, 2009). Et kompetansesenter (prosjektstøttekontor) er noe som virksomheter må vurdere å opprette for å støtte prosjekter i organisasjonen (Axelos, 2009). Et kompetansesenter er en enhet som kan avgi ferdigheter, opplæring og kanskje uavhengige sikringsfunksjoner til prosjekter. Dette gjennom definerte standarder på for eksempel prosesser, maler og verktøy. Kompetansesenter vil kunne gi erfaring til prosjektorganisasjonen gjennom dokument- og prosjektarkiv, estimeringsekspertise, råd om hvordan legge planer, historisk database over aktiviteter og produktivanalyser, PRINCE2 ekspertise og råd, og for eksempel oppsummering av status på prosjekter i porteføljen slik at ressursallokering blir bedre (Axelos, 2009).

Etter hvert som prosjektet går framover, må prosjektgruppen fortsette å lære. Læring bør være en del av rapporter og gjennomganger, og det skal søkes muligheter for å iverksette forbedringer gjennom prosjektets levetid (Axelos, 2009). Erfaringer som man tilegner seg underveis i prosjektet kan tilføres inn i kompetansesenteret for fremtidig bruk (Axelos, 2009). Logging av erfaring underveis er også en aktivitet i prosessen «Kontrollere en fase» (Axelos, 2009). Erfaringsloggen vil etter hvert bli en oppsamling av erfaring som gjelder for dette eller framtidige prosjekter (Axelos, 2009).

Når prosjektet avsluttes må erfaring sendes videre, med det ønsket om at læring fører til endring (Axelos, 2009). Som en del av eierstyringen av prosjektet anbefales det å lage en erfaringsrapport etter endt prosjekt. Denne rapporten deles til de rette gruppene og inkluderes i et eventuelt kompetansesenter (Axelos, 2009). En annen del av erfaringslæren ligger i evalueringen av prosjektet. I evalueringen vurderes det om prosjektet var vellykket eller mislykket, dette kan bidra til å gi gode erfaringer til framtidige estimater (Axelos, 2009). Det lages også en erfaringsrapport der gode og dårlige erfaringer kan sendes til neste prosjekt, eventuelt også bidra til å for eksempel endre standarder som ligger inne i kompetansesenteret (Axelos, 2009). Det vises til at alle bærer et ansvar for å fremskaffe erfaring. «Alle som er involverte i prosjektet har et ansvar for å søke etter erfaringer i stedet for å vente på at noen andre skal fremskaffe den» (Axelos, 2009, s. 12).

2.8.3 Definere roller og ansvar

Definerte roller og avtalt ansvar er en del av PRINCE2-metoden. Riktige personer som gjør riktig arbeid, hvor de involverte vet hva som forventes, og hva man kan forvente av andre. Prosjekter som typisk er tverrfaglige, og som kan involvere mer en organisasjon trenger klare roller og tydelig ansvarsområde. I prosjekter hvor involvering og interesse er forskjellig, vil tydelig rolle og ansvarsfordeling gi muligheter for effektiv kommunikasjon mellom partene (Axelos, 2009).

En av aktivitetene i prosessen «Oppstart av prosjektet» er å utforme og utnevne prosjektledelsesteamet. Prosjektet trenger de riktige personene på plass, med myndighet, ansvar og kunnskapen til å ta de rettidige avgjørelsene. I ledelsen er det viktig at alle forstår og er enige i hvem som har ansvaret ovenfor hvem for hva, hvem som er ansvarlig for hva, og hva rapportering- og kommunikasjonslinjene er (Axelos, 2009).

2.8.4 Styre i faser

Prinsippet «Styre i faser» legger til rette for at prosjektet skal planlegges, overvåkes og kontrolleres på en fase-for-fase basis (Axelos, 2009). Oppdeling av ledelsesfaser gir overordnet ledelse kontrollpunkter gjennom hele prosjektet, og det er flere aktiviteter som skal vurdere prosjektets status. Business-case og planer skal gjennomgås for å sikre at prosjektet har livets rett, kontrollpunkter blir vurdert, og det besluttes om man skal gå videre med prosjektet eller om man skal stoppe prosjektet (Axelos, 2009).

PRINCE2 anbefaler tre plannivå. «Fasen» er en av disse, og de to andre er «prosjektet» og «teamet» (Axelos, 2009). En faseplan trengs for hver ledelsesfase og ligner prosjektplanen i innhold, men er har et mer omfattende innhold (Axelos, 2009). Det kreves to eller flere ledelsesfaser i PRINCE2 prosjekt, en initieringsfase og en eller flere leveransefaser. Ved å dele prosjektet opp i faser vil ledelsens styring over prosjektene kunne samsvare med forretningsmessige prioriteringer, usikkerhet og kompleksitet. Lange faser øker belastningen på ledelsen, hvorav kortere faser gir mer kontroll og muligheter for tilpasset ledelse gjennom større fleksibilitet (Axelos, 2009).

Ledelsesfaser er et viktig verktøy i kontrollmekanismer i fremdriften av prosjektet (Axelos, 2009). Fasestatus kontrolleres underveis i prosjektet, slik at det ikke kommer ute av kontroll (Axelos, 2009). Fasene er en samling av aktiviteter som brukes til å gi beslutningspunkter for ledelsen i faseovergangen. Aktiviteter i faseoverganger er gjennomgang og oppdatering av business-case og prosjektplan, oppdatering av prosjektdokumentasjon med fasens resultater, så vel som oppretting av en nye faseplan for å autorisere neste ledelsesfase.

Dokumentasjonen i faseavslutningsrapporten og faseplanen for neste fase, skal gi prosjektstyret informasjonen som er nødvendig for å gi klarsignal til å fortsette prosjekt inn i neste fase (Axelos, 2009). En faseavslutningsrapport består av elementer som gjennomgang av business-case, prosjektmål, fasemål, teamets prestasjoner, produktene, erfaringsrapport, usikkerheter, og prognose for prosjektet og neste fase (Axelos, 2009). Resultatene fra en fase må rapporteres tilbake til prosjektstyret slik at fremdriften er klart synlig for

prosjektledelsen. Prosjektlederen vurderer prosjektets evne til å holde fast ved prosjektplanen og business-case, samt å vurdere den totale usikkerheten (Axelos, 2009).

2.8.5 Avviksledelse

PRINCE2 sin avviksledelse går på å arbeide innenfor definerte toleransegrenser til de gitt prosjektmålene. Så lenge den ansvarlige beslutter innenfor de definerte toleransegrensene, har rollen ansvar og myndighet til å utøve. Det vil si PRINCE2 delegerer autoritet etter avtalt toleransenivå, når toleransenivået blir brutt blir beslutningen løftet til neste ledelsesnivå (Axelos, 2009). De fire nivåene som PRINCE2 opererer med er virksomhets- eller programledelse, prosjektstyret, prosjektleder og teamleder.

Toleransegrensene settes opp for de seks gjennomgående målene (tid, kost, kvalitet, omfang, usikkerhet og gevinst) i prosjektplanen, og følges opp kontinuerlig under prosjektet (Axelos, 2009). Ved brudd på toleransegrensene utløses unntak. «Et unntak er en situasjon der det kan prognoseres at det vil bli et avvik utover de avtale toleransenivåene (Axelos, 2009). Unntak blir ofte tatt opp og tatt i bruk under framdriftsoppfølging på arbeidspakker, faseplan eller prosjektplan (Axelos, 2009). Ved unntak skal unntaksplaner på riktig ledelsesnivåer lages, slik at man får korrigert toleranseavviket og erstattet prosjektplanen eller faseplanen med den nye unntaksplanen (Axelos, 2009).

Med PRINCE2 sin fase «Avviksledelse» må det bemerkes at det er forskjell på avviksledelse og avvikshåndtering. Gjennom å sikre at beslutninger tas på riktig ledelsesnivå muliggjør PRINCE2 passende eierstyring gjennom å definere klart ansvar for å styre, lede og levere prosjektet med klart definert ansvar på hvert nivå. Dette fører også til svært effektiv bruk av ledelsens tid, da autoriteten er forhåndsdefinert- og delegert. Videre blir konsekvensen at neste ledelsesnivå ikke blir involvert før toleransegrensene er brutt (Axelos, 2009).

Et moment i unntaksplaner er bruk av ad-hoc styring. Ad-hoc styring kan gis samlet eller av enkeltmedlemmer i prosjektstyret (Axelos, 2009). I faseoverganger og i utarbeidelse av unntaksrapporter er det ofte nødvendig med uformell veiledning eller råd- og forespørselshåndtering i ad-hoc form som styringsmiddel (Axelos, 2009).

For å avdekke toleranseavvik må det settes opp kontrollfunksjoner. Om prognoser viser at toleransene blir overskredet sendes de øyeblikkelig til neste ledelsesnivå. Det settes også opp sikringsmekanismer slik at hvert ledelsesnivå kan være trygge på at kontrollen er effektiv (Axelos, 2009). Toleranser for delegert autoritet, kontrollfunksjoner, og sikringsmekanismer lages og opprettes utfra prosjektstrategiene i initieringsfasen av prosjektet (Axelos, 2009).

2.8.6 Fokus på prosjektets produkter

PRINCE2 sin leveringsstrategi er leveranse av produkter, i motsetning til leveranse av aktiviteter. Fokus ligger på prosjektets produkter og kvaliteten på disse. Sett med avtalte produkter definerer arbeidsomfanget og gir grunnlag for planlegging og kontroll (Axelos, 2009).

Beskrivelsen skal bidra til å oppfylle interessentenes forventninger i henhold til forretningsmessig forankring, og gi felles forståelse av produktene som kreves og de kvalitetsforventningene som er definert for produktene. Dette vil bidra til at alle forstår oppgaven og hensikten med prosjektet, slik at de riktige produktene blir produsert etter de kriteriene som kreves for å få produktet godkjent (Axelos, 2009).

Produktbeskrivelsene skal gi klarhet gjennom å definere hvert produkts hensikt, sammensetning, utledning, format, kvalitetskriterier og kvalitetsmetode. Informasjonen som innhentes og opprettes gir bakgrunn for å definere innsatsestimater, ressurskrav, avhengigheter og aktivitetsplaner (Axelos, 2009). PRINCE2 sitt produktfokus skal i overordnet syn hindre at farer som uenighet rundt godkjenning, dobbelt arbeide, manglende endringsstyring, misfornøyde brukere og undervurdering av test- og godkjennelsesaktiviteter skjer (Axelos, 2009). Produktfokus støtter opp på sider om planlegging, ansvar, statusrapportering, kvalitet, endringskontroll, omfang, konfigurasjonsstyring, produktaksept og usikkerhetsstyring i PRINCE2 (Axelos, 2009).

Prosjektproduktene deles opp i en eller flere arbeidspakker som defineres i prosjektplanen og/eller i faseplanen. Det er anbefalt å bryte ned produkter som krever flere enn en arbeidspakke ytterligere ned, og der hver av dem har en støttende produktbeskrivelse (Axelos, 2009). Arbeidspakken utføres og overvåkes innenfor gitte krav og toleransegrenser (Axelos, 2009). Til slutt leveres den ferdige arbeidspakken til prosjektlederen, hvor pakken kvalitetskontrolleres og godkjennes (Axelos, 2009). Etter pakkene er levert prosjektleder skal produktet eller produktene overleveres inn til drifts- og vedlikeholdsmiljøet. Dette kan foregå trinnvis eller som en samlet enkelt sluttlevering, produktene vil deretter oppdateres i gevinstevalueringsplanen som måler gevinstene (Axelos, 2009).

2.8.7 Tilpassing til prosjektomgivelsene

Det siste prinsippet i PRINCE2 omhandler tilpassing til prosjektets omgivelser, størrelse, kompleksitet, viktighet og usikkerhet. Som tidligere nevnt er PRINCE2-metoden universell og kan brukes uansett prosjektets type, organisasjon, geografi eller kultur. En av hovedgrunnene for dette er at PRINCE2 er konstruert til å tilpasses spesifikke behov (Axelos, 2009).

Ved å tilpasse prosjektet er det stor sjanse for at prosjektledelsesinnsatsen og tilnærmingen passer til prosjektets behov. Lite eller ingen tilpassing kan føre til en for ensidig prosjektledelse opp mot PRINCE2, eller at man i motsatt ende ikke følger metoden i det hele tatt (Axelos, 2009). Tilpasning består ikke i å utelate noen deler av PRINCE2, siden metoden henger sammen. Utelatelse av elementer vil få konsekvenser for andre deler av metoden og prosjektledelsen vil bli svakere (Axelos, 2009).

For å tilpasse etter PRINCE2 kreves det at Prosjektleder og Prosjektstyret tar en aktiv beslutning om hvordan metoden skal brukes. Tilpasningen besluttes i hovedsak basert på informasjonen som foreligger (Axelos, 2009). Tilpasningen handler om å endre metoden i henhold til eksterne faktorer (virksomhetsstandarder som må brukes) og prosjektfaktorene (størrelse, usikkerhet e.l.). Målet er å bruke et nivå som ikke overbelaster prosjektet, men i stedet gir et hensiktsmessig kontrollnivå gitt de eksterne og prosjektspesifikke faktorene (Axelos, 2009).

I samarbeid ser man prosjekter hvor det er et kommersielt kunde-/leverandørforhold, med elementer det vil ofte være to sett av (Axelos, 2009). Årsaker for å iverksette prosjektet krever gjerne to business-caser med ulike behov. Ledelsessystemer krever ulike inklusive metoder for prosjektledelse. Eierstyringsstrukturer kan kreve forskjeller på aktuell prosjektdata, og virksomhetskulturer krever forskjell på for eksempel usikkerhetsstyring og formalitet.

Forhold rundt prosjekter blir stadig mer kompleks. Prosjekter involvere ofte flere organisasjoner og/eller avdelinger. Når flere enn en organisasjon er involvert kan det føre til at prosjektet har flere eiere, og at det er mer enn en organisasjon som tar del i den endelige styringen over beslutningsprosessen. For å unngå å sette prosjektet i fare og unngå sjansen for prosjektfiasko, må sidene i det delte eierskapet bli enige om basisen for dette delte eierskapet (Axelos, 2009). I delt eierskap er det også fare for store prosjektstyrer som fører til ineffektive beslutningsprosesser, noe som vil gå utover fremdrift og gevinstene. Prosjektlederne kan også begynne å ta beslutninger ut over sin myndighet. Det er derfor aktuelt å tilpasse den organisasjonsmessige strukturen av programledelsen for å hjelpe til med gevinststyring og interesseengasjement (Axelos, 2009).

3 Metode

For å svare på vår problemstilling har vi benyttet kvalitativ metode, nærmere bestemt intervju og dokumentinnsamling i form av prosjektdokumentasjon. Vi hadde behov for å komme nærmere inn på et mindre utvalg av informanter for å innhente informasjonsdata til våre analyser, og gjennom undersøkelser sette oss inn i fenomenenes innhold og karakter (Aase og Fossåskaret, 2007). I undersøkelser av prosjektdokumentasjonen var det mangler i PRINCE2-metodikken som måtte undersøkes, og det var i hovedsak prosjektledelsen som var best egnet til å svare på tematikken rundt vår problemstilling. Thagaard bemerker om kvalitativ metode at metoden egner seg godt til studier hvor det er lite forskning fra før, og hvor det stilles krav til åpenhet og fleksibilitet (Thagaard, 2009).

3.1 Innsamling av data

Vår datainnsamling startet med det utgangspunktet at vi skulle se på bruken og gjennomføringen av PRINCE2-metodikken i et samarbeidsprosjekt mellom Trondheim kommune og Evry. Første aktivitet i prosessen var å bli litt kjent med Evry som var bestiller og avtalepartner. I samtaler med Evry fikk vi muntlig oppsummert informasjon om prosjektet, og vi ble satt i kontakt med Trondheim kommune. Det ble gjennomført et møte med Trondheim kommune for å etablere relasjoner, samt få grunnleggende prosjektinformasjon fra deres side. Prosessen med å studere PRINCE2-teori ble påbegynt.

Etter grunnleggende prosjektinformasjon fra Trondheim kommune og Evry fikk vi tilgang til felles prosjektdokumentasjon. Vi hadde i denne perioden tilgang til kontorplass hos Evry 2-3 dager i uken, hvor vi innhentet og analyserte dokumentdata. I løpet av dokumentanalysene begynte arbeidet med å tilføre forskningsoppgaven formalisert data ved gjennomgang av kontrakter, rapporter, kvalitetsdokumentasjon og møteprotokoller for operativ- og styringsledelse. Med kvalitetsdokumentasjon menes erfaringslogger, risikovurderinger, gevinstrealisering, testplaner og andre relevante dokumenter for prosjektstyring. Dokumentasjon bar tydelige preg av mangler i henhold til å støtte tidlig problemstilling som var under etablering. Men som Thagaard viser til er den kvalitative forskningsprosessen kjennetegnet av et fleksibelt forskningsopplegg (Thagaard, 2009). Så selv om Aase og Fossåskaret bemerker at hver enkel studie er en prosess satt sammen av mange ledd (Aase og Fossåskaret, 2007). Legger fleksibiliteten til rette for at det kan jobbes parallelt med de ulike delene av prosessen, hvor det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyser og tolkning (Thagaard, 2009). Etter hvert som vi hadde gått igjennom relevant sekundærdata i den felles prosjektstyringsmappen, ble det utformet et intervjuere for videre undersøkelse og innsamling av primærdata.

Intervjuundersøkelser egner seg godt for å skaffe informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse om tematikken i problemstillingen (Thagaard, 2009). For øvrig er en viktig målsetning med kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Fortolkning har derfor en særlig stor betydning. Det vil være nærkontakt mellom forsker og informanter, og analyser av verbale og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2009). Fortolkningen kan da forstås slik at forskeren produserer og skaper data, i stedet for å samle inn (Aase og Fossåskaret, 2007).

3.2 Informantene

“Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver” (Thagaard, 2009, s. 55). Etersom vår problemstilling omhandlet bruken av PRINCE2 i prosjektet mellom kunde og leverandør, bestemte vi oss for å bruke informanter fra begge organisasjonene. Vi tok utgangspunkt i å ha seks informanter, og disse måtte ha kjennskap til prosjektstyringen og prosessene i valg av prosjektstyringen. Med dette som utgangspunkt har vi støttet oss på teori som sier at det er viktigere at informantene bidrar med betydningsfull data enn at de er mange (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Et naturlig valg var da prosjektlederne til Evry og Trondheim kommune. Videre så vi ut fra dokumentasjonen at løsningsarkitektene hadde betydelige roller i prosjektet, og kunne bidra med prosjektstyringsinformasjon i datainnsamlingen. Til slutt ble vikarierende prosjektleder for kunde, og en fagansvarlig fra leverandør valgt som siste informanter. Slik fikk vi tre informanter fra hver organisasjon, med godt innblikk i prosjektstyringen.

3.3 Erfaringen til informantene

Informantene som ble intervjuet hadde alle lang organisasjonstilhørighet og erfaring i fagmiljøet, og stor grad av involvering i LIFT-prosjektet. Informantene hos Evry hadde over 15 års prosjekterfaring, informantene hos Trondheim kommune hadde fem til ti års prosjekterfaring.

Det var ingen eller lite erfaring med PRINCE2 i intervjugruppen. Både prosjektleder hos Trondheim kommune og Evry var og er sertifisert i PRINCE2 Foundation og Practitioner. Men ingen av prosjektlederne hadde praktisert PRINCE2 i operative prosjekter tidligere. Også løsningsarkitekt hos Evry var og er sertifisert i PRINCE2, i tillegg til å være sertifisert i Posten SDS prosjektledelse. Vikarierende prosjektleder hos Trondheim kommune og fagansvarlig hos Evry hadde kjennskap til IKT-rammeverktøyet ITIL.

3.4 Intervjuene

Det ble utarbeidet et intervjuet med 24 hovedspørsmål og omtrent 30 hjelpespørsmål for bruk ved behov for utdypende svar. Hjelpespørsmålene forandret seg noe underveis og endte på 36 spørsmål. Hovedspørsmålene ble ikke endret underveis i intervjuprosessen. (se vedlegg 1). For å følge opp relevant og ukjent kunnskap ble det lagt opp til at det kunne stilles oppfølgingsspørsmål for utdypning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

Intervjuene ble utført delvis strukturert. Det ble laget en forhåndsformulert intervjuguide for å gi intervjuet egnet struktur (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Det var en del tema vi skulle spørre om, men det var rom for informanten til å lede fortellingen utover temaet uten å bli stoppet. Intervjutemaer som ble svart på eller belyst av informanten underveis ble ikke gjentatt. I følge Thagaard så åpner delvis strukturerte intervjuer opp for å følge informantens fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som er bestemt på forhånd. På grunn av temaene og intervjustrukturen av spørsmålene ble intervjuene ofte utført i relativt strukturert form, da de stort sett ble utført i rekkefølge. En fordel som kan oppnås med relativ struktur, er at informantene stort sett har svart på de samme temaene. Dette kan føre til at sammenligning mellom data fra informantene blir enklere (Thagaard, 2009).

Intervjuene ble lagt opp til å vare i omtrent en time. Vi hadde en full gjennomkjøring av intervjuet internt for å analysere spørsmål, og tidsperspektivet. Dette var et testintervju for å sjekke kvaliteten på intervjumaterialet og strukturen, før vi intervjuet informantene. I gjennomføringen ble kunnskap fra dokumentasjon og møter brukt som svar til spørsmålene. Testen gikk som planlagt. Tidsperspektivet stemte, og det var kun små justeringer av spørsmålene. Et aspekt med testintervju er viktigheten av trening i nye intervjusituasjoner. Dette for å oppnå selvtillit og trygghet før intervjusituasjonen, slik at intervjueren kan lytte til det som blir sagt, og rette oppmerksomheten mot informanten (Thagaard, 2009). Det ble benyttet båndopptaker i intervjuene slik at man kan samle inn all data og holde flyten i samtalen, noe som kan være vanskelig å oppnå ved notering. God flyt i intervjuet kan bidra til at man følger med bedre, og dermed lytte. Som gjør at man kan reagere i øyeblikket og styre intervjuet i riktig retning (Skolem, 2018).

Fem av intervjuene ble planlagt gjennomført med informant og tre forskere til stede. Det siste intervjuet skulle gjennomføres digitalt med informant og tre forskere på samme lokasjon til stede. Dette ble forandret på grunn av Coronasituasjonen og utbruddet av Covid-19, som medførte at fysisk kontakt måtte begrenses. Løsningen og resultatet av dette ble til at vi fikk

ett fysisk intervju med tre forskere til stede, tre intervjuer digitalt med tre forskere til stede, og to digitale intervjuer med en forsker til stede. Tabell 3 viser lengden på intervjuene.

Tabell 2: Oversikt over intervjuer, med tilhørende lengde, organisasjon og rolle

Type:	Lengde:	Organisasjon:	Rolle:
Intervju 1	1.01 t	Evry	Prosjektleder
Intervju 2	1.18 t	Trondheim kommune	Prosjektleder
Intervju 3	0.36 t	Trondheim kommune	Vikarierende Prosjektleder
Intervju 4	0.43 t	Evry	Løsningsarkitekt
Intervju 5	0.42 t	Trondheim kommune	Løsningsarkitekt
Intervju 6	1.15 t	Evry	Fagansvarlig

3.5 Rammer

Oppgaven hadde i utgangspunktet veldig frie rammer. De rammene som i starten ble foreslått ble en rettleider i forskingsprosjektet. Disse rammene var at oppgaven ligger innenfor de felles prosjektsrammene som Trondheim kommune og Evry hadde i prosjektsamarbeidet seg imellom, og bruken av PRINCE2-prinsippene. Det betyr at prosjektmetodikk som ble brukt i interne prosesser og ikke i samhandlingsprosesser dem imellom har blitt vurdert i liten grad. Fellesprosjektet hadde en speilet organisasjon, med delt operativ prosjektledelse og felles styringsgruppe. Det ble derfor hensiktsmessig å vurdere bruk av PRINCE2-metodikken i felleskap ut fra kontrakten de imellom, og ikke hver for seg.

Forskningsgruppen hadde full tilgang til fellesdokumentasjon, men ingen annen dokumentasjon. Fem av seks ønsket informanter stilte opp. En informant måtte byttes, slik at man mistet en informant fra felles styringsgruppe.

Rammene har blitt påvirket av Covid-19. Først og fremst har det endret intervjuprosessene, men samtidig har det også endret arbeidstidene og den fysiske samhandlingen.

3.6 Avveininger

Med tanke på problemstillingen som var utgangspunktet, og i form av at man bare forsker på en case, har det vært diskusjoner i forskningsgruppen på hvor aktuell oppgaven er i henhold til samfunnsverdi. Det ble diskutert om man skulle flytte fokus bort fra bruken av PRINCE2-metodikken, og heller fokusere på gevinstrealisering. Samtidig er det begrenset med forskning på bruk av PRINCE2-metodikken i samarbeidsprosjekter mellom kommunale og private leverandører i Norge. Noe som tilsier at selv i begrenset form, vil forskning av bruk av PRINCE2-metodikken og implementering av denne kunne overføres til framtidige forskningsprosjekt.

Antall informanter ble avveid. Det har vært vurdert om åtte eller ti informanter skulle intervjues. På grunn av oppgavens omfang og ingen tydelige mangler i datamateriale ble seks informanter beholdt.

En siste avveining som ble vurdert, var om vi skulle be om prosjektdokumentasjon som var internt både hos Evry og Trondheim kommune. Det ble fort klart at dette ikke var hensiktsmessig i form av vår forskningsoppgave.

3.7 Reliabilitet

For å vurdere påliteligheten og troverdigheten til forskningen vurderes reliabiliteten og validiteten. "Reliabilitet refererer i utgangspunktet til påliteligheten og til spørsmålet om en annen forsker som anvender den samme metoden, ville kommet frem til samme resultat" (Thagaard, 2009, s. 198). I metodekapittelet har vi forklart datainnsamlingsprosessen, og hvilke rammer og avveininger vi har gjort i den kvalitative forskningen. Informant- og intervjuprosessen er også redegjort for slik at en ny forsker eller gruppe skal ha muligheter til å gjenta vår forskningsprosess. Valg og utvelgelse av informantene er i stor grad basert på hvem som operativt styrer prosjektet, slik at utvelgelse av informanter i et nytt forskningsprosjekt vil være relativt lik og øker reliabiliteten. Vi opplevde også at vi nærmet oss en slags metning av materialet som kan støtte reliabiliteten (Hoffmann, 2013). Prosessen i forskningsprosjektet har vært åpen og dialogen profesjonell. Det har ikke vært nødvendig å ta spesielle grep for å få tilgang til dokumentasjon, informanter, verktøy eller annen informasjon hos Evry eller Trondheim kommune. Dette er aspekter som støtter opp under reliabiliteten gjennom med at en ny forskningsgruppe antagelig vil få tilgang på samme materialet. Situasjonen kan endres, og reliabiliteten svekkes om noen av informantene skifter jobb og ikke er tilgjengelig. Også informantens ytringer kan forandres i en slik kontekst, da jobbsituasjonen ikke påvirkes i like stor grad som tidligere, noe som svekker reliabiliteten.

Et aspekt som må belyses er at vi har hatt utfordringer med Covid-19 situasjonen som har påvirket forskningen. I utgangspunktet kan de tekniske metodene repliseres, men om dette er ønskelig er et annet spørsmål. Det som er mer interessant i forskningen og påvirkningen av Covid-19 situasjonen er at fire av intervjuene ble utført etter at tiltak som hjemmekontor ble innført, og hva det gjorde med fokus til informantene og relasjonene mennesker imellom. Dette er en unntakssituasjon som vanskelig kan repliseres, og som muligens påvirket informantens perspektiver og dermed datainformasjonen. Også relasjoner kan styrkes eller svekkes i unntakstilstander, og føre til bedre eller dårligere kvalitet på intervju og datainformasjon. Man må også ta hensyn til at subjekt-subjekt forholdet mellom forsker og informant ved intervju og samtaler, påvirker resultat og prosess (Thagaard, 2009). Som

forskere i en bacheloroppgave vil det, skapes en viss rolleforventning hos informantene. Forventninger til forskerens rollestus og hvordan utførelsen oppleves for informanten, vil påvirke forholdet mellom forskere og informant (Aase og Fossåskaret, 2007). Forskning viser til der hvor mennesker forholder seg til hverandre, er det vanskelig å oppnå repliserbarhet. Samtidig som man ikke vil kunne replisere på samme måte som i kvantitativ forskning (Thagaard, 2009).

En annen faktor i reliabiliteten er at selv om to forskningsgrupper diskuterer det samme fenomenet, og bruker de samme kategoriene. Så trenger de ikke på bakgrunn av for eksempel erfaring, kultur og relasjoner komme fram til den samme tolkningen (Aase og Fossåskaret, 2007). Man må samtidig spørre om det er et relevant kriterium i kvalitativ forskning å kreve full repliserbarhet (Thagaard, 2009). Det er i forskningen splittelser i teorier om repliserbarhet i kvalitativ metode. Men det er bemerket at flere forskere i forskningsprosjektet legger til rette for å gi bedre reliabilitet (Thagaard, 2009).

3.8 Validitet

Validiteten i forskningen er knyttet til tolkningen av data. I vårt forskningsprosjekt har vi hatt som mål å gå utover det rent deskriptive, slik at våre studier representerer fortolkninger av fenomener (Thagaard, 2009). Det var ett relativt stort dokumentmaterialet som ble gjennomgått av forskningsgruppen. Her er det stor fare for at man går glipp av relevant dokumentasjon, eller fatter tidlige tolkninger som forringer kvaliteten på forskningen gjennom å ikke se andre elementer eller helheten. I en bacheloroppgave er det også slik at forskerne i liten grad har erfaring. Forskningsgruppens erfaring med PRINCE2-metodikken og kvalitativ metode var nok med å sette begrensninger i kvaliteten på forskningsprosjektet, og dermed svekke validiteten. Samtidig er PRINCE2-metodikken strukturert og innenfor tydelige rammer, noe som har forenklet forskningsarbeidet og øket validiteten. Men det er en kjentfaktor at forskere med liten erfaring i kvalitative metoder, sliter med å skaffe seg oversikt over datamaterialet (Thagaard, 2009). En forskningsgruppe med større erfaring ville antagelig ville hatt bedre forutsetninger til å benytte seg av rammene som lå til grunn tidlig i forskningsprosjektet. Samtidig kan man argumentere for bedre validitet ved at en uerfaren forskningsgruppe er mer åpen for nye ting, i motsetning til en erfaren gruppe som kan overse elementer basert på tidligere sin erfaring. Vi har vært inne på at vi opplevde en form for metning i datamaterialet. Her kan man diskutere en svekkelse i validiteten på bakgrunn av erfaringsmangelen som forskergruppen har, og hvilken betydning den har på bedømmelsen av metnings (Hoffmann, 2013).

Vi hadde lagt opp til delvis strukturert intervjuer. Men på grunn av at tematikken er såpass strukturert, ble intervjuene relativt strukturert. Dette førte nok isolert sett til større validitet gjennom bedre oversikt av datamateriell. Det ble lagt vekt på å skape en tillitsfull atmosfære mellom informanter og forskere for å øke validiteten. Samtidig var det viktig at forskeren styrte intervjuene, men at informanten styrte informasjonen som deltes for å opprettholde en delvis strukturert form så godt som mulig. Opptak og transkripsjon av intervjuene bidro til økt validitet gjennom bearbeiding av opprinnelig informasjon for analyse og tolkning.

Vår forskning ble i større grad en case studie som bidro til intern validitet som viser til årsakssammenhenger innenfor dette bestemte studiet, da det i stor grad forsker på i hvor stor grad PRINCE2-metodikken ble utnyttet, og hvilke påvirkninger dette hadde for Trondheim kommune og Evry. Videre ser vi mindre på hvordan bruken av PRINCE2-metodikken og resultatet av dette er overførbart i andre sammenhenger, som hadde styrket den den eksterne validiteten (Thagaard, 2009). Det er heller ikke slik at generalisering i den tradisjonelle forståelsen basert på representativt utvalg, er strategien og målet med en kvalitativ studie. Men målet er likevel at resultatet skal ha overføringsverdi (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

Med utgangspunkt i tolkning av data, er det sannsynlig at relasjoner mellom forsker og informanter, erfaring til forskerne, samt Covid-19 situasjonen med begrenset visuell og fysiskkontakt i intervjuprosessen, har påvirket datainnsamlingen. Thagaard viser til at forskeren i en viss forstand utvikler data, og resultatet påvirkes av hvordan forskeren forstår observasjoner, utsagn, tekst og visuelle uttrykk han/hun har tilgang til (Thagaard, 2009). Dette har til dels blitt svekket i vår forskning, og svekket validiteten. I opplevelse av virkeligheten deler forskere og informanter faktorer som kultur og fagkunnskapsopprinnelse som styrker validiteten. Erfaringsbasert kunnskap og livssituasjon er derimot faktorer som taler litt imot at man oppfatter virkeligheten på samme måte, og svekker antagelig validiteten vår (Aase og Fossåskaret, 2007). Samtidig er data som er innhentet fra informantene relativt entydig. Det er få meninger som skiller seg ut, og data stemmer overens med dokumentasjonen som ble analysert før intervjuene. Dette synes å understøtte det faktum at de tolkninger vi kommer frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert, og at dette styrker validiteten på forskningen (Thagaard, 2009).

Andre faktorer som kan påvirke validiteten er at vi var tilknyttet Evry slik at vi hadde større kontakt med Evry enn vi hadde med Trondheim kommune. Vi hadde også tilgang til kontorplass hos Evry som kan bidra til å skaffe bedre og mer informasjon som øker validiteten. Men det kan også påvirke tolkning av informasjon, og svekke validiteten. Selv om vi var en

nøytral part i forskningen, vil Trondheim kommune antagelig være litt forsiktig med hvilken informasjon de deler og svekke validiteten. Evry og Trondheim kommune har også i dag ett kunde-leverandør-forhold som kan medføre at informanter vurderer mulige konsekvenser i sin deling av data og dermed svekker validiteten. Forskerne kan også bli påvirket av at det er to organisasjoner med to forskjellige mål, og gjennom å bli partisk svekke validiteten. Kulturene, tiden og erfaringene mellom organisasjonene kan også påvirke hvordan man opplever virkeligheten, og derfor tolke opplevelsene av prosjektgjennomføringen i LIFT-prosjektet forskjellig. Vi har forsøkt å ta hensyn til disse faktorene i vår tolkning, for å ikke svekke validiteten.

3.9 Validitet i informanter

Det bringer oss inn på om valget av informantene. I utgangspunktet kan begge prosjektorganisasjonene i et prosjekt ha deltakere med full projektrammeverktøykompetanse. Under analysen av dokumentasjonen ble det tidlig klart at det var et fåtall av prosjektdeltakerne fra Trondheim kommune som hadde over middels prosjektmetodikkerfaring. Evry er i en annen situasjon hvor de har større prosjekterfaring, og har opplevd prosjektmetodikker i større grad. Men heller ikke hos Evry var det noe større grad av erfaring med PRINCE2-metodikken. Dermed blir valget av fire av informantene ganske entydig. Dette er prosjektlederen og løsningsarkitekten til både Trondheim kommune og Evry. Vi valgte også vikarierende prosjektleder fra Trondheim kommune. Det ble et skifte av prosjektleder hos Trondheim kommune på grunn av jobbsituasjon i siste halvdel av prosjektet, og vi vurderte at informanten kunne gi et annet perspektiv enn de som var med å styre fra starten. Så var det vurderinger om man skulle ha med noen fra styringsgruppen og fagspesialister. I utgangspunktet ble en fra den fellesstyringsgruppen valgt, men av ulike årsaker ikke kunne stille som informant. Med bakgrunn på de første intervjuene, bestemte vi at det ikke var nødvendig med noen fra styringsgruppen på grunn av manglene fokus på PRINCE2-metodikk fra styringsgruppa. Informant seks ble da i stedet en fagansvarlig hos Evry. Denne informanten ville gi et annet perspektiv, og kanskje relatere styringen i prosjektet opp mot styringen i andre tilsvarende prosjekter.

I kvalitativ forskning kan seks informanter være for lite. Det ble vurdert å øke antallet, men vår vurdering er at dette hadde hatt lite effekt for problemstillingen, samtidig som omfanget hadde økt betydelig. I prosjektstyring er det den operative ledelsen som kjenner best til hvordan metodikken ble brukt. Styringsgruppen kunne ha fortalt i hvilken grad den ble fulgt opp, og et intervju av et medlem av fellesstyringsgruppe hadde styrket validiteten. Utfra data som ble samlet inn i fra informantene og tolkningen av denne, virker dette derimot å være

meget begrenset, samtidig som vi hadde innhentet informasjon med fokus på et annet nivå enn det operative. Man kan også si at flere fagspesialister burde vært intervjuet. Dette ble belyst, men i henhold til problemstillingen ble dette vurdert som mindre relevant for forskningen. Det hadde vært mulig at intervjuer av flere fagspesialister har gitt mer data uten relevant innhold. De nasjonale forskningsetiske komiteene viser til at; "et høyt antall informanter gir en større risiko for dårlig vitenskapelig kvalitet enn et lavt antall informanter" (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Flere informanter hadde gjort analyse og tolkningsarbeidet mer komplisert for uerfarne forskere, og kunne ført til alternative tolkninger som var mindre relevant enn de som vi har kommet fram til i prosjektet. Slik sett kan valg av andre informanter gitt alternative tolkninger som hadde vært mindre relevant (Thagaard, 2009).

I de første møtene var vi bevisste på at personene vi snakket med var antagelig de samme som vi skulle ha som informanter. Vi tok et grep som må belyses for reliabilitetens skyld, samtidig som det er mulig at validiteten også øker. I forskningsgruppen la vi opp til at møtene skulle være direkte og korte, slik at informasjon som skulle innhentes i datainnsamlingen ble minst mulig gjentakende. Tanken bak dette var at informasjonsdata som kom i en situasjon hvor den formelle dataregistreringen ikke hadde startet, bevisst eller ubevisst skulle bli begrenset på grunn av gjentakelser i den formelle datainnsamlingen.

3.10 Analytisk tilnærming

Ved å komme «bak scenen», får vi som forskere tilgang til å studere prosesser som er skjult for den flyktige tilskuer. Dette gir oss tilgang til datamateriell som må analyseres og tolkes (Aase og Fossåskaret, 2007). Vi ønsker å analysere sammenhenger mellom temaene som gir grunnlag for helhetlig forståelse (Thagaard, 2009). Hovedpoenget blir da å gå i dybden på hvert enkelt tema ved å sammenligne informasjon fra hver enkelt informant (Thagaard, 2009).

Analysen begynte etter at intervjuene var fullført og de ble fortløpende transkribert. Transkripsjonene ble først nedskrevet i sin helhetlige muntlige form, og senere anonymisert. Deretter ble transkripsjonene vasket for innhold som gikk på tekniske løsninger, og som ikke var tematisk relevant for oppgaven. Svarene fra deltakerne var rimelig presise og gikk ikke stort utover lesbarheten, så muntligform ble beholdt. Begreper og kategorier er i kvalitativ forskningstradisjon analytiske verktøy (Aase og Fossåskaret, 2007). Så intervjumaterialet ble valgt å presenteres i matriseformat for kategorisering, som fører til at teksten blir delt opp og forenklet tematisk. Thagaard understreker at matriser vil være et nyttig hjelpemiddel, og gir gode muligheter for sammenligningsgrunnlag. «Men at det er viktig og ivareta et fortolket

perspektiv ved å benytte matriser i kombinasjon med mer helhetsorienterte tilnærminger» (Thagaard, 2009, s. 173). Dette og det at vi var tre forskere støttet også oppunder helhetlig kontekst i transkripsjonene som senere skulle brukes som støtte til oppbygningen av tolkningsanalysen.

Deretter begynte systematiseringen og typologisering av innholdet. Det ble laget et matrisedokument hvor alle svar på spørsmål, og svar på begreper ble kategorisert etter tematikk i matriseform. Thagaard viser også til at matriser gir et visuelt bilde av tendenser i materialet, og er velegnet for å sammenligne data fra de forskjellige informantene (Thagaard, 2009). Svarene ble forkortet eller oppsummert for å metodisk gi bedre oversikt over likheter og ulikheter som deltakerne uttrykte i intervjuene. Vi kategorisert i utgangspunktet utfra prinsippene i Prince2, og fikk dermed en struktur som var ganske lik som intervjuene. Data som ikke passet temaene som var i matrisen, ble registret i egne enheter for videre bearbeidelse. I denne fasen hadde vi sammenlignbar data i mer eller mindre løse matriseform, og datamaterialet i større helhetlig personsentrertform. I kategoriseringen er det vurdert de forskjellige virkelighetsoppfatningene organisasjonskultur kan skille på mellom Evry og Trondheim kommune. Slik at data ble fortolket mot modenhet i tematikken, begrepsbruk- og forskerens begrepsforståelse, for så å bli riktig kategorisert (Aase og Fossåskaret, 2007).

En fare som Thagaard peker på er at for mange kategorier gjør sammenligningene lite oversiktlig, og for få kategorier kan bety at informasjon går tapt. Ettersom vi benyttet kategoriene som speilet PRINCE2 prinsippene, hadde vi for få kategorier til å begynne med. I analysen ble det derfor lagt til noen flere kategorier etter hvert. I sammensetningen av meninger, begrep og utforming av analysen, ble relevante personsentrerte meningene ofte trukket ut i sin helhetligform. For så å bli plassert i aktuelle kategorier som var skapt og utviklet i matrisearbeidet. Temasentrert- og personsentrert data som ikke hadde relevans for videre tolkning ble vasket bort. For å skape en orden i de fenomenene vi studerte, kan vi argumentere for at vi har benyttet en kombinasjon av temasentrert og personsentrert tilnærming i vår tolkning (Aase og Fossåskaret, 2007). Temasentrert tilnærming som et verktøy for sammenligning, begrepsfortolkning og kategorisering av datamaterialet. Personsentrert tilnærming i at vi studerte samhandlingssituasjoner, og gjorde analyser av personer og grupper. Data og tekst i siste fase ble i større grad vasket for muntlig språk, «siden hvordan informanten uttrykker seg på ikke tillegges spesielt vekt i denne sammenhengen» (Thagaard, 2009, s. 147). Deretter ble data tolket og presentert som resultater før drøfting.

3.11 Etske betraktninger

Det ble skrevet en samtykkeavtale med informantene og de ble informert om sine rettigheter før intervjuet. Vi har praktisert konfidensialitetsprinsippet ved å behandle ønsket informasjon konfidensielt og som gjenstander for forskning (Thagaard, 2009). Konfidensialitet er et nødvendig aspekt i forskning. Brudd på konfidensialiteten vil undergrave forskningen som en helhet gjennom å svekke forskningens tillit og troverdighet, slik at det i et større bilde ødelegger for fremtidig forskning sine vilkår (Fossheim, 2015). Informantene er anonymisert, men i dette casestudiet hvor rollene er definerte vil informantene ha mulighet til i stor grad å gjenkjenne hverandre (Thagaard, 2009). Forskerne har på sin side vært bevisste over sin rolle i ansvarligheten i tolkningen, og forskerens innflytelse på utvikling av teori (Thagaard, 2009). Knyttet til ansvaret med å verne den enkelte mot opplevd skade eller belastning, subjektivt og objektivt (Alver, 2015).

Alle bacheloroppgaver knyttet til Digital forretningsutvikling ved NTNU er registrert ved Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det er disse retningslinje som har ligget til grunne for vår behandling av personvern og datainnsamling fra aktuelle organisasjoner og interessenter.

4 Resultat

«En viktig målsetning med kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Fortolkninger har derfor særlig stor betydning i kvalitativ forskning» (Thagaard, 2009, s. 11). Resultatet viser våre tolkninger av datamaterialet som er aktuelt for problemstillingen i drøftingsdelen. Våre resultater fremstilles i stor grad tematisk kategorisert, hvor temasentrert tekst og kategorier (representerer sentrale tema) benyttes som felles analytisk utgangspunkt i vår tilnærming (Thagaard, 2009). Funnene består av data fra intervjuene, og er kategorisert i henhold til kategorien som ble utviklet i en tidligere tolkningsfase. Resultatene er basert på intervju av seks informanter (Se kapittel 3.2-3.3).

4.1 Bruk av prosjektrammeverk

Informantene som er intervjuet, har utnyttet sin erfaring i LIFT-prosjektet. Men erfaringen deres har ikke nødvendigvis bidratt til å forsterke bruken av prosjektrammeverk i prosjektet. Evry sine informanter ser på sin prosjektmetodikkutførelse som en blanding av sin egen og elementer fra PRINCE2-metodikken. Det er tydelig at informantene ikke følger noe bestemt rammeverk i prosjektet, men Trondheim kommune har støttet seg i noen grad på PRINCE2-teori underveis i prosjektet.

Det er en trend i datamaterialet at rammeverk ikke blir brukt i sin helhet på grunn av at dette gir merarbeid i form av mye dokumentasjonsarbeid og -håndtering. Videre er trenden at det stadig kommer opp annet arbeid som bryter opp rutiner. Siden prosjektet var uvanlig stort og komplekst for partene var det avsatt ekstra tid til prosjektstyring i dette prosjektet. Men dette ser ikke ut til å forankre bruk av prosjektrammeverk i prosjektorganisasjonen. Det er tydelig at det var mange i den felles prosjektorganisasjonen som ikke hadde prosjekterfaring, og ikke forsto hva det ville si å arbeide i prosjektorganisasjon. Det var lite forståelse for alle prosessene som må gjennomføres for prosjektkontroll og -styring, og utfordringer med å få prosjektdeltakere til å skjønne meningen med dokumentering av prosjektstyringsprosesser. Noe av grunnen til dette synes å være at man hadde begrenset erfaring med å fylle ut prosjektdokumentasjon som skulle brukes i kontroll og styringen.

På tross av at prosjektrammeverktøy ikke helhetlig brukes, var mange av informantene enige om at prosjektrammeverktøy gir positive effekter. Det at prosjektrammeverktøy bidrar til å tydeliggjøre hva som skal gjøres, gir faste holdepunkter i prosjektstyringen, og at en god prosjektmetode strømlinjeformer prosjektprosessene. Samtidig uttrykte prosjektlederne at rammeverktøy bidrar til å gjøre den jobben som skal til for å øke kvaliteten, og levere leveranser. Tilpasningen i bruk av prosjektrammeverktøy er vanskelig for prosjektlederne. De

viser forståelse for at proaktiv prosjektstyring er nødvendig, og at det er kjekt å bruke rammeverktøy de gangene man mister kontroll. Men at man egentlig ikke har lyst å bruke for mye tid på prosjektrammeverktøy, og alle de prosessene dette fører til.

4.2 Kontinuerlig forretningsmessig forankring

I PRINCE2-teorien er kontinuerlig forretningsmessig forankring bundet opp i bruken av business-case, eller en tilsvarende forretningsplan. I LIFT-prosjektet var kontrakten mellom Trondheim kommune og Evry styrende forretningsdokument. Men Trondheim kommune hadde en egen business-case internt som satte rammene for felleskontrakten. I den operative delen av forretningsstyringen, var designdokumentet som ble utarbeidet i prosjektet også benyttet som et styringsdokument.

Kontrakten, og spesielt de tekniske punktene i kontrakten, ble fulgt veldig nøye fra starten av. Kontrakten ble kontinuerlig benyttet i leveranser for å bekrefte at man hadde levert riktig løsning. Ved endring av avtalte løsninger ble endringsmeldinger behandlet, og kontrakten korrigeret. Endringen var nye elementer som ble solgt inn, og disse ble behandlet av styringsgruppen. Men utover i prosjektet ble forretningsplanen, altså kontrakten, tilsidesatt.

«Ja, det var jo mest i starten av prosjektet når det begynte å nærme seg innføringen, så ble det litt mer sånn kaotisk, særlig i overgangen til test».

Informantene var samstemte over at i siste tredjedel av prosjektet endret prosjektstyringen seg, og at oppfølgingen mot forretningsplaner ble i mindre grad benyttet. Det ble antydnet at grundigere oppfølging mot planer underveis ville økt bevisstheten over bruken av forretningsplaner. Grunnen til at prosjektstyringen endret seg var problemer i testing og overgangen mot produksjonssetting. I denne fasen ble det fullt fokus på løsning av restanser i systemet som var på vei inn i produksjonen til Trondheim kommune. Det framgår også at tiden som var tilgjengelig begynte å renne ut.

4.2.1 Sunset-mode

Mye av grunnen til at tiden begynte å renne ut, var at det operative systemet som prosjektløsningen skulle erstatte var i «Sunset-mode». Som vil si at systemet skal avvikles ved et gitt tidspunkt. Trondheim kommune hadde begrenset med tid og ressurser for å få på plass et nytt system. Det kommer frem at det bare forela ett tilbud på LIFT-prosjektet. Dermed var mulighetene og valgene meget begrenset i et prosjekt som måtte gjennomføres. I siste tredjedel av prosjektet var tiden knapp, selv om testresultatene var usikre måtte systemet settes i produksjon.

4.2.2 Organisasjonsendring

Løsningen på systemet som skulle byttes ut var også preget av å være en veldig tilpasset løsning, slik at denne løsningen opplevdes som veldig skreddersydd for Trondheim kommune og organisasjonen deres. Flere fagspesialister i Trondheim kommune opplevde at standardløsningen som skulle implementeres i LIFT-prosjektet ikke var slik de ønsket at den skulle være, og flere var skuffet over å ikke fått delta eller bli hørt i utviklingen av systemløsningen.

Det var en høy andel personer i prosjektet fra Trondheim kommune som ikke hadde nok prosjektkompetanse. Det at det i Trondheim kommune ble bytte av personer i prosjektorganisasjonen underveis, forsterket manglende forståelse for prosjektmålene og prosjektprosessene. Dette slo nok ikke heldig ut og forstyrret prosjektfremgangen i siste tredjedel. Det virket som om nye prosjektdeltakere ble ikke hadde fullstendig oversikt over sin rolle i prosjektet, ble veldig detaljfokusert, og ikke så helheten av hva prosjektet hadde som målsetning å levere. Evry hadde også utfordringer med enkelte fagpersoner hos kommunen hvor det var motstand mot løsningen, og måtte tilpasse prosjektstyringen noe etter dette. Det beskrives også tidkrevende prosesser med mye diskusjon for å få løst uenighetene.

«Mange forventinger, og alle kan ikke få sine oppfylt. [...], standardløsning mest mulig. Så det var klare skuffelser fra folk som mente de ikke hadde fått deltatt eller blitt hørt».

4.2.3 Systemløsning og Innovasjon

I spørsmålet om innovasjon i LIFT-prosjektet er det uklarerheter. Prosjektlederen hos Trondheim kommune forventet at Evry skulle utfordre Trondheim kommune mer på innovasjon og løsningstilpasning. Men at dette aspektet forsvant, og Evry fokuserte på å levere fortest mulig i henhold til mest mulig standardløsninger beskrevet i kontrakt. Det var viktig for han/hun at leverandøren skulle bidra til at Trondheim kommune tok steget videre på flere fronter, noe som ikke ble gjort i særlig grad. Her tok Trondheim kommune grep og utforsket andre løsninger selv. På tross av at Trondheim kommune ikke hadde inngående kjennskap til den nye løsningen underveis, var de pådriver for en innovasjonsprosess. Det ble reflektert over at prosessen med å sette seg inn i løsningen og dermed øke sin kompetanse over løsningsdesignet, burde startet tidligere. På denne måten hadde hatt mulighet til å tilpasse kravspesifikasjonen allerede i utarbeidelse av designdokumentet. Det var nok slik at Trondheim kommune var for avhengig av rådene og kravforståelsen hos Evry i designfasen, og at man etter hvert så selv at dette ikke var den beste løsningen på deler av kravspesifikasjonen. Det var noen mangler i forståelsen for hverandres behov. Selv om det

ble avtalt levering av et standardøkonomisystem var det diskusjoner på hva som var standard økonomisystem for en kommune på Trondheim sin størrelse.

Prosjektlederen hos Evry reflekterer også over hvordan kravspesifikasjonene utviklet seg i prosjekt. Han/hun viser forståelse for at man endrer kravspesifikasjonene underveis etter at man lærer hverandres systemer å kjenne. Samtidig vises det også at man da etter designfasen endrer løsningen bort fra det som var beskrevet i kontrakten til en bedre funksjonell løsning. Det erkjennes at Evry hadde sterke fagfolk som kanskje ikke var så interessert i å bli utfordret. På enkelte områder var prosjektdeltakerne flinkere til å jobbe med gevinstarbeid i løsningene. Dette hadde dels med ressursene å gjøre, og at det var lite rom i prosjektet til å kjøre utfordringsprosesser. Man ble opptatt i det daglige arbeidet med leveransene som var avtalt.

Evry som leverandør støtter seg også på at de hadde en løsning basert på erfaring fra andre tilsvarende prosjekter som var gode. Evry brukte sin erfaring i stor grad til å styre prosessene i utarbeidelsen av løsningsdesignet. Over tid fikk de bekreftet at deres erfaringsbaserte løsning stort sett var egnet til å brukes som endelig løsning i systemet. Erfaringen påvirket også diskusjonene om aktuelle tilpasninger av løsningen mellom organisasjonene underveis. Fagspesialistene hos Evry støttet seg på sterke fagspesialister hos Trondheim kommune underveis, og samarbeids- og utviklingsklimaet virker å være veldig godt i store deler av prosjektet. Samt at det ble i samarbeid utviklet og endret løsninger til det beste for begge parter.

Prosjektlederen hos Evry synes at Trondheim kommune var veldig direkte og veldig på i forhold til løsningen. Fokuset som Trondheim kommune hadde på å få en bedre egnet løsning for sin organisasjon førte til løsninger som var gode, og som utviklet produktet til Evry. Noe av systemendringen var med på å utvikle produktportefølje til Evry, da de tok disse inn som standard. Det kan virke som det er bevisst brukt prosjekter av en viss størrelse til å styrke produktet sitt, og fjerne problemer og svakheter i løsningen man i utgangspunktet tilbyr. I tillegg har noen av endringen som ble solgt inn av Evry bidratt til å løfte gevinstene i prosjektet. Det ble også uttrykt fra Trondheim kommune at gevinster totalt sett ikke ble jobbet godt nok med.

4.3 Lære av erfaringer

Prosjektgruppen hos Evry hadde ingen metodikk eller løsning for å hente ut tidligere systematisert erfaring. Forståelsen for å lære av erfaring går mer på at man hadde personer med god erfaring i prosjektets nøkkelroller. Hvor man sammen i den nye

prosjektorganisasjonen bruker felles erfaring til å etablere gode løsninger og beste praksis. Alle tre informanter hos Evry fremhevet sin egen lange erfaring i implementeringen av systemløsninger.

Trondheim kommune hadde heller ikke system for å hente ut lærdom fra tidligere erfaring, og viste også til lang organisasjonserfaring. Det var flere nøkkelpersoner som hadde vært med på tidligere tilsvarende systemimplementeringer i Trondheim kommune. Men disse prosjektene hadde i stor grad ikke vært vellykket. Det var et sterkt fokus på å lære av erfaringen fra disse prosjektene, slik at man skulle unngå å gjøre de samme feilene som tidligere. Trondheim kommune sin prosjektleder hadde betydelig erfaring som deltaker på disse prosjektene, og hadde forsket og analysert disse prosjektene i en Masteroppgave. Vikarierende prosjektleder hos Trondheim kommune som kom inn i prosjektet siste tredjedel var mer usikker på om prosjektet tok nødvendige hensyn til alle erfaringene. Det ble bekreftet fra Evry og Trondheim kommune sine informanter at det ikke ble benyttet noen form for prosjektstøttekontor før, under eller etter prosjektet i organisasjonene.

Det ble benyttet erfaringslogg under prosjektet, og denne hadde nytte underveis. Prosjektlederen hos Trondheim kommune ser problematikk ved å ikke ha et prosjektstøttekontor hvor man kan nyttiggjøre seg disse erfaringene ved en senere anledning. Men erfaringsloggen ble benyttet som et sentralt verktøy i en sluttrapport som ble laget etter prosjektslutt. Hvor mye av erfaringsloggen ble brukt og fulgt opp helhetlig underveis er usikkert. Prosjektledelsen virker å ha brukt erfaringsloggen mye i store deler av prosjektet, men at denne ble tilsidesatt i siste fase av prosjektet når problemene etter testingen var som verst. Erfaringsloggen ble benyttet som et register på erfaringer, og som et styringsverktøy mellom operativ prosjektledelse og styringsgruppe. Dog var bruken av erfaringsloggen avhengig av at prosjektlederen hos Evry oppdaterte den, og den derfor kunne hatt noe ensidig perspektiv.

Løsningsarkitekten hos Evry sin erfaring er et tydelig tema. Han/hun hadde erfaring fra tilsvarende prosjekter i Bergen og Oslo kommune. Erfaringen i disse prosjektene førte til at han/hun hadde god kunnskap til å bruke prinsipper som fungerte, og endre løsninger som ikke fungerte i disse prosjektene. Løsningsarkitekten brukte sin erfaring til å sette standarden i prosjektet, og erfaringene ble i stor grad vektlagt i prosjektprosesser. Tydelig at løsningsarkitekten var meget faglig sterk, hans/hennes meninger og forslag ble meget tungtveiende, og hadde ofte det siste ordet. Også gjennom å hente ny- eller tilleggserfaring fra prosjektet i Bergen kommune var det løsningsarkitekten hos Evry som styrte prosessen, da Trondheim kommune ikke fikk mye ut av samtaler med Bergen kommune.

4.3.1 Ekstern erfaring

Trondheim kommune benyttet erfaring fra eksterne organisasjoner ved å leie inn en konsulent som bidro i gevinstrealisering og prosjektledelsesrådgøring. Underveis ble det også leid inn en testleder i Trondheim kommune for å styrke testkompetansen. Det ble som nevnt forsøkt av Trondheim kommune å hente erfaring fra Oslo og Bergen kommune som hadde gjennomført tilsvarende prosjekter, uten at de fikk noen stor nytte av dette på grunn av opplevde ulikheter.

4.4 Definere roller og ansvar

Informantene mente at roller og ansvar i utgangspunktet var fordelt veldig tydelig i en speilet prosjektorganisasjon med felles prosjektledelse og styringsgruppe. Begge organisasjoner hadde egen prosjekteier, styringsgruppe, prosjektleder, løsningsarkitekt og delprosjektledere/fagspecialister. Tross dette er det data som tyder på at roller og ansvar i varierende grad ble opprettholdt godt nok.

Det ble etter hvert som prosjektet skred fram flere meninger i intervjugruppen om at roller og ansvar forandret seg. Det ble rot og uklarheter i roller og ansvar når nye personer kom inn i prosjektet i Trondheim kommune sin organisasjon. Spesielt når den nye personen kom inn i roller som erstatning til personer som hadde vært med i prosjektet fra begynnelsen, var det mangel på rollekunnskap og ansvarsfordeling. Så utover i prosjektet ble nok rollene og ansvaret mer flytende.

Evry opplever sine roller som veldig klare, og at ansvaret som ble gitt også var hensiktsmessig. Hos Trondheim kommune var det en mer ujevn ansvarsfordeling, hvor det var en eller to personer som var veldig sentrale. Mye tyder på at Trondheim kommune var veldig toppstyrt og at prosjektlederen hadde kontroll på det meste av beslutninger. Det ser ut til at det var brukbar kontroll fram til det ble utskiftninger i Trondheim kommune sin prosjektorganisasjon. Problemene oppsto når nye deltakerne fra Trondheim kommune ikke forsto sin rolle og ansvar i prosjektsammenhengen. Dette førte til at Evry overtok mer av kontrollen i prosjektgjennomføringen, og speilet mindre. Manglende speiling var noe som vikarierende prosjektleder hos Trondheim kommune tok opp flere ganger med Evry, og for å få de til å bruke fagressursene hos Trondheim kommune. Her ble også styringsgruppen involvert for å utøve myndighet. Ikke alle fagavdelingen hadde problemer, det virker som dette var dels personbasert, og at kjemi og miljø var en sterk faktor for samhandlingen.

4.4.1 Myndighet

Når det kommer til myndighet i beslutningsprosesser, vises det forskjeller. Trondheim kommunen sin vikarierende prosjektleder opplevde ikke alltid å ha den myndigheten som

han/hun skulle ha, men at dette ble løst ved å støtte seg på prosjektledelsen. Mange diskusjoner og omkamper tolkes også som avvik i myndighet på beslutningsprosesser i rolle- og ansvarsfordelingen. Også det at beslutninger ofte ble tatt på toppen viser at beslutningsprosesser var utfordrende eller lite optimale.

4.4.2 Rollekompetanse

Angående riktig person til riktig rolle og kompetanse, så hadde Trondheim kommune mange med fagkompetanse, men med lite eller ingen prosjektkompetanse. Hos Evry var det motsatt, de hadde meget god prosjekterfaring og systemkompetanse. Men Evry var for opphengt i å gjøre ting slik de har gjort det før, og det ble ikke nok fokus på nyvinning siden man støttet seg for mye på sin erfaringsbaserte kompetanse.

Evry gjorde et valg før prosjektet der de besluttet å bruke en prosjektleder fra intern avdeling, og som hadde god kompetanse til systemløsningen som skulle tilbys. Fra Evry ble det belyst at de har rene prosjektlederavdelinger med IKT-prosjektleder spesialisert i prosjektledelse tilgjengelig.

På bakgrunn av sin erfaring og kompetanse var rollen til Evry sin løsningsarkitekt betydelig. Han/hun tok styringen tidlig, og etablerte forståelse av hva som var viktig i typen prosjekt de skulle gjennomføre. Vedkommende hadde sterk påvirkning på beslutninger som ble gjennomført. Løsningsarkitekten hadde gode tekniske formidlingsevner som var forståelig for alle og som forsterket rollen.

4.5 Styre i faser

At prosjektet ble delt opp i faser var det samstemt enighet blant informantene om var bra, og at oppdelingen i flere faser bidro positivt i prosjektstyringen. Fasestyringen holdt fokus på milepæler, og bidro sterkt i prosjektkontrollen. Faseavslutninger bidro til ryddighet, selv om det var et stressmoment å få levert dokumentasjonen til avslutningene i prosjektfasene. Det ble holdt faseavslutningsmøter med felles styringsgruppe, og ukentlige møter med prosjektorganisasjonen hvor den operative prosjektledelsen hadde forberedende møter før fellesmøtene.

Det kommer frem at fasestyringen i PRINCE2 virker å være mye mer omfattende enn gjennomføringen av faser i LIFT-prosjektet, og Trondheim kommune synes flere faser ble for korte. I tillegg til at faseavslutningene bidro til å skape en følelse av hastverk i organisasjonen.

«Man ble litt lettet når man ble ferdig med en fase og kunne starte på en ny en, så var det i alle fall en måned til man skulle igjennom det igjen».

Faserapportene virker å være litt tilsidesatt, og de leveransene som var avtalt i starten ble ikke fulgt opp helhetlig. De var der mest for at man skulle følge PRINCE2-biten. I lengden og antallet på fasene var resultatene ikke entydig. Vi har tolket at designfasen varte for lenge, og at tiden ikke ble benyttet effektivt da det ble hektisk med dokumenteringen på slutten. Fasen kunne ha vært delt i to, og hatt en forfase hvor man jobbet med etablering av hva kravspesifikasjonene var, og hvordan man kunne løse de. I en slik fase ønsket man å forstå løsning og behov. På en annen side hadde forkortning av designfasen kunne overført tid til testfasene, siden tiden totalt sett i prosjektet var begrenset.

Testingen hadde utfordringer. Systemtestfasen ble for kort og var for dårlig. Det var også for lite slakke (buffertid til neste aktivitet) mellom akseptansetest og overføring til produksjon. Her skulle det vært satt av tid til å korrigere feil og avvik slik at man hadde et system med mindre mangler klar til kunden. I forbindelse med problemene som man hadde i testene, og i utviklingen av et produkt som skulle leveres, brukte man mer tid enn forventet. Testingen var et omfattende arbeid og kom for sent i gang, elementer av systemet ble heller ikke testet godt nok. Det ble også klart at Evry har hatt problemer med testfase tidligere. Hvor de har for god tid i starten, og opplever at testfasen og overgangen til produksjonen blir for hektisk. Man mistet også de gode effektene som samlokaliseringen ga nå man gikk over til produksjonen, dette bidro til å komplisere restansearbeidet i overgangen fra testing til produksjon.

4.5.1 Fasestyling

I fasestylingen besluttet Trondheim kommune å stanse avslutningen av fasen på grunn av mangler i leveransen. Det var krav som var satt i starten av prosjektet som ikke var gjennomført, og kravene ble til en viss grad bagatellisert. Dette førte til at Trondheim kommune ikke godkjente faseavslutningen og gjennom dette satte prosjektet på holdt.

Trondheim kommune var veldig dårlig til å følge opp forsystemene sine. Dette var et tema i flere faseavslutninger, og som ikke ble avklart. Det ble stående som et rødt punkt som forble ulevert. Som igjen førte til stadig økning i risikobildet underveis i prosjektet med tanke på integrasjoner. Dette på tross av et sterkt fokus på åpne punkter i henhold til leveransen i fasestylingen, og avslutningen av fasene. Oppfølgingen av gevinstrealiseringen for de fagansvarlige var ikke alltid klar i fasestylingen. Stylingen rundt faseleveransen og oppfølgingen var noe svak. Perspektivet ble delt inn mot hver organisasjon i for stor grad, slik at fokus på felles mål ble noe redusert.

4.6 Avviksledelse

Når det kommer til forstått og opplevd avviksledelse, ble det fokusert på at det ble utført risikoanalyser, og risikoanalyser ble utført i større og mindre grad gjennom hele prosjektet. Trondheim kommune mener at det burde blitt brukt mer tid på risikohåndtering.

Endringer i kravspesifikasjon som førte til ekstra kostnader skulle styringsgruppen behandle, noe som ble gjort ved at prosjektledelsen utførte en endringsmelding som skulle opp til godkjenning, som igjen førte til en endring i planene. Detaljerte toleransegrenser fantes ikke i avviksledelsen. Avvik, problemer eller utfordringer ble som regel løftet opp til løsningsarkitekter og prosjektledere for avgjørelse. Det ble ikke avdekket noen form for ekstra kontroll eller sikringsfunksjoner annet enn det som er allerede nevnt i prosjektstyringen.

4.7 Fokus på prosjektets produkter

Det var i prosjektet stort og gjennomgående fokus på leveranse av produktene. Spesielt gjelder dette spesialistleveranser som var avtalt i kontrakten. Det var en meget detaljert kravspesifikasjon som det skulle leveres etter, og konsekvenser om man ikke leverte i henhold til avtalen. Produkter og punkter var brutt ned i leveranseplanen, slik at det var tydelighet i spesialistleveransene. Det virker som at det har vært for mye fokus på detaljstyring i leveransetestingen, at man har glemt det store bildet og gevinstene noe. Det var utfordrende å synliggjøre den totale nytte- og bruksverdien inn mot noen avdelinger hos Trondheim kommune.

Trondheim kommune har også reflektert over detaljene i leveransene. De strevde litt internt med å få personer til å forstå hva som skulle leveres. Dette sammen med at det var forventninger om at man skulle få et mye enklere og bedre system, skapte uro i leveransene av produktene. Mange i Trondheim kommune var som tidligere nevnt misfornøyd med at de ikke fikk deltatt i utarbeidelse av kravspesifikasjon.

Fagansvarlig hos Evry mener at detaljene i leveransene var veldig klare, og at det ikke var noe tvil om hva man skulle levere. Dette ble sett på som en stor fordel. Videre pekes det på at selv om veien til målet ble avbrutt av diskusjoner enkelte ganger, visste man ut fra kontrakten akkurat hva som skulle leveres. Endringer og tilpasninger ble utført og prosessert, og planen ble endret utfra helheten. Slik kunne man fokusere på oppgavene som var tilpasset det store bildet.

4.8 Tilpasset prosjektomgivelsene

I det siste prinsippet som er «Tilpasset prosjektomgivelsene» vises det at det var store tilpasninger av prosjektmetodikken, men at det ikke var noen aktiv tilpasning med tanke på PRINCE2-rammeverket i seg selv, eller annet rammeverk i den forstand.

Det ble gjort vurderinger i prosjektledelsen hvor man prøvde å få inn PRINCE2-elementer inn i prosjektstyringen etter behov og interesse. PRINCE2 hadde ikke noe stort fokus gjennom prosjektet, men det var fokus på å ha en hensiktsmessig metode. Det var en del fagtermologier fra PRINCE2-metodikk i bruk under prosjektet, men ingen aktiv kontrollert tilpasning.

4.9 Prosjektresultat

Prosjektet var vellykket utfra tids- og kostnadsperspektivet. Men det er usikkert om målene og gevinstene ble oppfylt, slik at kvaliteten kan diskuteres. Ressursutnyttelsen og -tilgjengeligheten var for svak i noen faser av prosjektet.

4.10 Suksesskriterier

Følgende suksesskriterier ble uttrykt fra informantene:

Trondheim kommune:

- Erfaring til nøkkelrollene i prosjektet, spesielt løsningsarkitekten til Evry
- Samlokalisering og speiling av organisasjonene
- Intern opplæring som Trondheim kommune gjorde inn mot egen organisasjon etter prosjektslutt
- Kompetanse på anskaffelse og kontraktforståelse

Evry:

- Meget erfarne og kompetente systemnøkkelpersoner hos Evry sin organisasjon
- Samlokalisering og god kommunikasjon
- Løsningsarkitekten hos Trondheim kommune sin allsidighet
- Avdelingene til Trondheim kommune fikk muligheten til å være med prosjektet fra bunnen av.
- Deltakelse fra linjeorganisasjonen i Trondheim kommune gjennom hele prosjektet, slik at det ble opparbeidet systemkompetanse i et såpass komplisert systemet før overlevering.

4.11 PRINCE2 utnyttelse

Med to prosjektledere uten stor PRINCE2-erfaring og en styringsgruppe som ikke etterlyste PRINCE2-metodikk, ble det ikke så nøye eller nødvendig å tilpasse, eller å bruke PRINCE2-metodikk fullt ut. Prosjektlederen til Evry sine refleksjoner viser at man kunne jobbet mer med de faste tingene som skal inngå i metoden. Mer med strukturering, temaer og prosesser. Det hadde da vært mulig å unngå en del problemer underveis, samt plukke opp ting før de ble ett problem. Dette hadde krevd mer fokus på PRINCE2-metoden av prosjektlederne, samt press fra omgivelsene. Det hadde også stilt store krav til opplæring av prosjektorganisasjonen på hva det vil si å gjennomføre prosjektet etter en PRINCE2-metodikk. Om alle prinsippene kunne blitt fulgt bedre, hadde det nok ikke vært noen ulempe for prosjektet.

5 Drøfting

Drøftingsdelen vil tolke funnene i resultatdelen og sette dette opp mot relevant teori og problemstillingen. Vi vil i første omgang belyse hvilke metrikker og kriterier som ligger til grunne for å kalle LIFT-prosjektets resultat en suksess. Så vil vi gå igjennom LIFT-prosjektet i lys av prinsippene fra PRINCE2-rammeverket, og til slutt se på årsaker til hvorfor implementeringen av PRINCE2 ikke var sterkere.

5.1 Hvordan var LIFT-prosjektet vellykket?

Som nevnt innledningsvis er premisset for vår problemstilling at PRINCE2 hadde direkte innvirkning på LIFT-prosjektets suksess. For å definere hva som legges i et vellykket prosjekt, benytter vi Jørgensens definisjoner (Jørgensen, 2015), som er: kostnadskontroll, tidsstyring, teknisk kvalitet, levert nytte og effektivitet i gjennomføringsprosesser. Tid og kostnader var i høy grad bekreftet av informantene som viser til at prosjektet ble levert tide til de gitte kostnadsrammene. Nyttien kan på en side tolkes som veldig høy, om man skal sammenligne det med å ikke ha ett system i dette hele tatt. Det som var bestilt og nedtegnet i anskaffelsen er levert, selv om det ikke er gitt at det som er levert er nyttig. Det siste er effektivitet i gjennomføringsprosesser, og kan tolkes som implisitt vellykket siden man leverte innen tiden.

På en annen side kan man sette spørsmål til hvordan man definerte gevinster i LIFT-prosjektet. Digitaliseringsrapporten utgitt av Rambøll viser til hvordan gevinstrealisering beskrives igjennom dets fokus på ønskede effekter, heller en selve leveransen. (Rambøll Management Consulting AS, 2016). På grunn av oppgavens begrensede omfang er det ikke anledning til å gå utover de kriteriene som er gitt i innledning av dette delkapittelet, men man bør være klar over hvordan gevinstrealiseringsperspektivet kan kaste nytt lys på hvor vellykket LIFT-prosjektets resultat var.

5.2 Gjennomgang av PRINCE2-rammeverket

Det var som nevnt ingen konkrete føringer for oppfølging av PRINCE2s prinsipper underveis i LIFT-prosjektet. Utenom spesifiseringen som ble nevnt i anbudet og tilbud er det ingen kontraktmessige bindinger som pålegger prosjektorganisasjonen å benytte seg av de ulike prinsippene. På tross av dette er likevel fullt mulig å gjenkjenne elementer fra de ulike prosjektfasene, som man kan knytte opp til prinsippene i PRINCE2. Vi har valgt å strukturere gjennomgangen av prosjektet ut ifra rekkefølgen slik de er beskrevet i PRINCE2, da dette gir en tydelig og oversiktlig kontekst for videre tolkning. Videre vil graden på nær og fjern tilnærming variere.

Siden LIFT-prosjektet var speilet i de respektive organisasjonene Trondheim kommune og Evry, vil det være noen prinsipper som lener seg på mer informasjon fra den ene organisasjonen enn den andre. Samtidig minnes det på at prosjektorganisasjonene spilte hverandre og at datagrunnlaget er hentet ut ifra undersøkelser gjort ved tilsvarende prosjektdeltagere hos de respektive organisasjonene.

5.2.1 Kontinuerlig forretningsmessig forankring

Når man setter prosjektstyringen i LIFT-prosjektet opp mot det første prinsippet kontinuerlig forretningsmessig forankring, ser man at dette i stor grad ble praktisert igjennom kontrakten mellom Trondheim kommune og Evry (Trondheim kommune LIFT, SSA-T Bilag 1). Vi ser den fungerte som bunnlinjen man gikk tilbake til, når det gjaldt eventuelle spørsmål og usikkerhet underveis i prosjektet. Den ble benyttet flere ganger for å bekrefte at man leverte avtalte produkter, samt at den ble korrigert når man solgte inn nye elementer utover den opprinnelige avtalen. Dette ser i all hovedsak ut til å ha dreid seg om spesialistprodukter. Trondheim kommune viser til at de hadde en egen intern business case for prosjektet, mens det derimot ikke fantes noen felles business case utover kontrakten. På et overordnet nivå kan man se på oppfølgingen av prinsippet som delvis tilfredsstillende, ut ifra tidspunkt i prosjektet og aktuell interessant.

Det ble videre poengtert at kommunens interne business case ble fulgt opp tett i starten, for så mindre mot slutten av prosjektet. Utfordringen knyttet til en kontinuerlig oppfølging igjennom hele prosjektet blir av informantene knyttet til økende tidspress, og prioritering av andre mer kritiske elementer. Dette blir ett av hovedproblemene som hindrer prosjektorganisasjonen i å følge opp prinsippet, da den den forretningsmessige oppfølgingen som var tydelig fra starten av prosjektet gradvis blir svakere. Dette er ett betydelig avvik fra retningslinjene i PRINCE2-rammeverket (Axelos, 2009), og gjør at man mister den forretningsmessige forankringen.

Sikringen og validering av prosjektgjennomføringen er en av de mest sentrale linjene i dette prinsippet (Axelos, 2009), men blir i betydelig grad overskygget med utgangspunktet i at Trondheims kommune daværende system var i såkalt «sunset-mode». Dette blir vist flere ganger som en dominerende faktor når det gjelder validering og forankring av selve prosjektet, og påvirker naturlig nok det forretningsmessige aspektet. Videre var tilbudet fra Evry det eneste tilgjengelige for prosjektet, som gjorde at valgene i utgangspunktet var begrensede. Dette sammen med tilsvarende utsagn viser at det i praksis ikke var noen mulighet til å fullstendig terminere prosjektet fra starten av. På grunn av denne situasjonen

blir det derfor vanskelig å vurdere om manglende oppfølging av det «forretningsmessige» skyldes noen andre faktorer enn at man uansett ikke kunne avvikle prosjektet.

Hvordan man skal løse utfordringen med at den forretningsmessige forankringen skal forbli kontinuerlig kan argumenteres å være leverandørens evne til å sette føringer for dette. PRINCE2 viser til at en business-case er et av de fremste verktøyene man har for dette, og man kan se på fordelene som en felles businesscase mellom Trondheim kommune og Evry i ville gitt. Her kunne man hatt en business case som ble vedlikeholdt igjennom hele prosjektet og som fungerte som et felles beslutningsgrunnlag for begge organisasjonene.

En del av å sikre kontinuerlig forretningsmessig forankring er å realisere gevinster og sikre nytte inn mot organisasjonen. En business-case skal ta for seg forventede negative effekter som oppleves av interessenter i prosjektresultatet (Axelos, 2017). I dette ligger å gjøre organisasjonen klar for endringer som prosjektet medfører, og i så store prosjekter som LIFT blir det et tydelig fravær av et endringsprogram med konkrete planer ovenfor interessenter og organisasjon. Dette er i tråd med hvordan Carelius og Johannessen peker på at man må ta for seg hele organisasjonen i endringsprosjekter (Grabovica, 2017).

5.2.2 Læring av erfaring

Prinsippet om læring av erfaring er ett av de områdene som har vært sentralt i LIFT-prosjektet, men det er vesentlige forskjeller mellom hvordan erfaring har blitt brukt i prosjektet og den systematiske tilnærmingen som er beskrevet i PRINCE2. Tilnærmingen fra prosjektgruppen til Evry ser ut til å kun benytte erfaring på en ad-hoc basis, der man manglet et system for tilrettelegging av tidligere erfaringer. Unntaket for dette er erfaringsloggen, som ble brukt delvis underveis (4.3). Erfaringsloggen er et konkret produkt som PRINCE2-rammeverket mener skal legge til rette for at nye prosjekt drar systematisk nytte av tidligere prosjekterfaring, som for eksempel igjennom nye standarder (Axelos, 2009). Dette ser derimot ikke ut til å være tilfellet. Kommentarer fra prosjektleder hos Trondheim kommune sier at selv om erfaringsloggen blir brukt underveis, blir den i praksis «glemt» etter at prosjektvirksomheten er over (4.3). Erfaringsloggen ble mindre brukt mot slutten, og blir ikke nødvendigvis tatt i bruk før man starter et nytt prosjekt. Selv om de hadde utarbeidet en sluttrapport med erfaringsloggen som et «sentralt verktøy», var det altså liten vilje for å bruke denne videre.

Videre er et av hovedmomentene med prinsippet om læring av erfaring at læringen blir omgjort til faktisk endring. Selv om Trondheim kommune mener å vise til lang organisasjonserfaring (4.3), er det også her mangler på et system som bevisst henter ut

lærdom fra tidligere erfaring. Som eksempel blir Trondheim kommunes reservasjoner ovenfor LIFT-prosjektet tydeliggjort igjennom erfaringen fra tidligere prosjekt av lignende karakter, der det i all hovedsak var prosjektlederen i kommunen som satt med den sammenfattende informasjonen. Slik blir tilnærmelsen til Trondheim kommune på dette området definert av en basering på individer og deres respektive erfaring. I tilfellet der tidligere erfaring faktisk fører til betydelig endringer i organisasjonen, kan det derfor bli vanskelig å peke på akkurat hvilken erfaring som fører til hvilken endring.

Mangelen på et prosjektstøttekontor blir derfor et tydelig symptom på de manglende som både Trondheim kommune og Evry har på dette området (4.3). I den grad prinsippet om læring av erfaring tilsvarer systematisk opplæring av bedriften, har altså ikke Evry tilstrekkelig prosesser på plass for et slikt system. Selv om det virker som om Evry er klar over at de besitter verdifull erfaring blant sine ansatte, er det manglende prosedyrer for at denne settes i system. Prinsippet i PRINCE2 sier at alle som er involvert i prosjektet har et ansvar for å søke etter erfaringer i stedet for å vente på at noen andre skal fremskaffe den (Axelos, 2009). Dette ble til en viss grad praktisert av Trondheim kommune, som tok kontakt med kommunene i Bergen og Oslo som hadde hatt lignende prosjekter.

5.2.3 Definerede roller og ansvar

De definerte rollene og ansvaret i LIFT-prosjektet ser utad til å ha gått greit for seg på bakgrunn av resultatet fra intervjuobjektene. I svar fra ansatte hos både Trondheim kommune og Evry ser det ut til at det i liten grad har vært utydigheter rundt fordeling av roller og ansvar.

I løpet av LIFT-prosjektet ble prosjektleder så vel som en del fagansvarlige fra Trondheim kommune byttet ut, som førte til ineffektivitet og uklarhet i tidligere avgjørelser. Man ser også at når prosjektleder i Trondheim kommune blir byttet ut, blir den tilsynelatende rigide ordningen med roller og deres ansvar blir utfordret. Dette førte også til at balansen mellom kommunen og Evry ble påvirket, i den grad Evry tok over mer av prosjektgjennomføringen. (4.5.1). Assisterende prosjektleder viste til at han/hun ikke hadde nødvendig myndighet, og måtte derfor støttet seg på styringsgruppen. Styringsgruppen er en del av rolle og ansvarshierarkiet, som tilsier at man brukte prinsippet selv om det ikke var formalisert. Hadde man definert dette bedre kunne man utøvet myndighet uten å måtte gå opp i hierarkiet, slik at prosjektlederen kunne styrt innenfor sitt eget toleransenivå og dermed fått en mer effektiv beslutningsprosess. Videre legger PRINCE2 tydelig linjer for hvordan prosjektledelsesteamet skal utformes i starten av prosjektet (Axelos, 2009). Her legges det vekt på at man må ha de «riktige personene på plass, med myndighet, ansvar og kunnskapen til å ta de rettidige

avgjørelsene» (Axelos, 2009). I dette tilfellet ble den etablerte forståelsen for rammer og ansvar svekket, på grunn av utskiftingen av prosjektleder og fagansvarlige.

Forståelsen om at en del sentrale elementer i prosjektgjennomføringen dreier seg om personer, kan være med på å vise en tendens som har vært negativ for prosjektfremgangen. Det ble som nevnt flere runder frem og tilbake når man fikk inn nye prosjektdeltagere. Samtidig er det ikke til å komme for uten at enkeltindividers erfaring og kompetanse har blitt svært sentrale i måten prosjektstyringen fungerte, og blir derfor et argument for at den vellykkede prosjektleveringen kan tilskrives til dette i en viss grad.

5.2.4 Styring i faser

Ut ifra det som er beskrevet i prosjektets dokumentasjon og på bakgrunn av det informantene selv har beskrevet, tyder det meste på at fasestyring har blitt fulgt tett opp under de definerte linjene som er beskrevet i PRINCE2-rammeverket. I resultatet trekkes det frem hvordan faseavslutningene rettet fokus mot milepæler og øvrig prosjektkontroll, samtidig som nødvendig innlevering av dokumentasjon førte til ryddighet.

I resultatet trekkes det derimot linjer mot en problematikk knyttet til tidspress, både ved innlevering av dokumentasjon så vel som den faktiske lengden på enkelte faser. Der de informantene ble spurt om både lengde og antall knyttet til fasene, bemerket flere at fasen knyttet til systemtesten var presset for tid. PRINCE2 hevder at deling av ledelsesfaser gir kontrollpunkter igjennom hele prosjektet, og dermed flere aktiviteter som skal vurdere prosjektets status.

Faser blir betegnet som viktige verktøy i kontrollmekanismer for PRINCE2-prosjekter for å ha kontroll over prosjektstatus. Som det blir definert i PRINCE2-manualen skal enhver faseovergang gå igjennom business case for å sikre kontinuerlig forretningsmessig forankring, samt oppdatere prosjektplan og prosjektstatus. Deretter skal man ha opprettet en ny faseplan for neste del av prosjektet.

Som resultatet peker på var kommunen dårlig til å følge opp sine forsystemer. Som førte til at disse ble stående uavklart på tross av at fasen var avsluttet. Dette tilsier en manglende opprydning for faseavslutningen, der man burde oppklart og ryddet opp problemet før man gikk inn i neste fase. Her gir fasestyring en mulighet for å stoppe overgangen til en ny fase, slik at man kan avklare mangler i gjeldende fase. Trondheim kommune benyttet seg av denne muligheten da de stanset fasen på grunn av mangler i leveransen. Dette satte prosjektet på hold til manglene ble adressert.

5.2.5 Avviksledelse

Slik avviksledelse er beskrevet i PRINCE2-manualen er hovedformålet med prinsippet og avdekke toleransegrenser for bestemte gjennomgående mål. (Tid, kostnad, kvalitet, omfang, usikkerhet, gevinst). I LIFT-prosjektet ble mye av fokuset rettet mot usikkerhet, da særlig i forbindelse med risikoanalyser. Dette i seg selv blir en noe mangelfull oppfyllelse av prinsippet da man burde utarbeidet øvrige detaljerte toleransegrenser. Dette er en del av eierstyring og henger sammen med roller og ansvar samt kontrollfunksjoner og sikringsmekanismer. Vi ser at det i prosjektet ble utført avviksledelse når det var toleranseavvik ved kostnader forbundet med prosjektgjennomføringen, da det ble løftet til neste toleransenivå for ny beslutning. Det ble da skrevet endringsmelding og endring i dokumentplanen, noe som tilsvarer PRINCE2 sine retningslinjer for avviksledelse.

5.2.6 Fokus på prosjektets produkter

Det som kommer frem fra dokumentasjon og intervju er en tydelig fokusering på spesialprodukter gjennom prosjektets kravspesifikasjon, selv om ikke alle funksjonene til PRINCE2-beskrivelsen er fulgt. Spesialistproduktene ble brutt ned i stor grad for å gi felles forståelse av produktene som kreves, og de kvalitetsforventingene som ble definert for produktet. Kravdetaljene i leveransene bidro til at det ble klart og tydelig for fagansvarlig hva som skulle leveres. Ledelsesproduktene ble ikke brutt ned og beskrevet på samme måte som spesialistproduktene, som tilsier at man ikke har fulgt prinsippet fullt ut.

5.2.7 Tilpasning prosjektets omgivelser

Fra et visst synspunkt blir tilpasningen av PRINCE2 i LIFT-prosjektet det prinsippet som ble benyttet i størst grad. Det blir lagt frem av informantene hvordan prosjektmetodikken ble tilpasset betydelig, men at man ikke nødvendigvis var bevisst på PRINCE2-rammeverket i seg selv. Situasjonen slik den blir beskrevet av prosjektlederen hos Evry, tilsier en noe vilkårlig inkludering av elementer fra rammeverket.

På grunn av dette blir det derfor problematisk å kategorisere tilpasningen av PRINCE2-elemente i LIFT-prosjektet slik den er tiltenkt. Som det er poengtert innledningsvis i dette kapitlet er det likevel hensiktsmessig å se på de tilnærmingene som er gjort, på tross av at de ikke er bevisst knyttet opp mot rammeverket i PRINCE2.

5.3 Oppsummer oppfølging av prinsipper

Man kan gjenkjenne flere ulike aspekter og faktorer fra prinsippene i PRINCE2 har blitt tilført fra starten av LIFT-prosjektet, der man kan gjenkjenne elementer fra alle syv prinsippene. Et av problemene er en ujevn konsistent bruk av prinsippene underveis i prosjektet. Man kan se

dette blant annet på den kontinuerlige forretningsmessige forankringen, der man kan tolke det slik at den «kontinuerlige» delen av prinsippet ikke har overlevd. På samme måte som forrige prinsipp blir definerte roller og ansvar ikke fulgt opp fullt ut. Styring i faser er et av de prinsippene som blir fulgt nærmest slik det er beskrevet i prosjektrammeverket, men som det allerede er nevnt kan man igjennom mangelen på den forretningsmessige forankringen argumentere for at styring i faser ikke er fulgt tilstrekkelig. Man ser liten grad av læring under og etter prosjektslutt, og dette minsker prinsippet læring av erfaring. Mangelen på avviksledelse utover det som er «forventet» gjør at dette prinsippet også står svakt, selv med endringsmeldingene som er benyttet. I prinsippet om fokus på prosjektets produkter har det vært fokus på prosjektets produkter heller en aktiviteter. Videre har det vært fokus på prosjektets spesialprodukter, men heller lite på prosjektets ledelsesprodukter. Tilpasningen av prosjektets omgivelser er som nevnt benyttet, men det er stilt spørsmål til bevisstheten. Det har med andre ord ikke vært en tilstrekkelig aktiv tilpasning. Noe av bakgrunnen for disse problemene kan forklares ut ifra en manglende forankring av PRINCE2 i starten av prosjektet.

Det blir vanskelig å definitivt peke på hvordan PRINCE2-spesifisering har resultert i faktiske resultater underveis i prosjektet, og dermed påvirket resultatet. Man har aspekter med prosjektet som kan peke på en viss implementering av prinsippenes prosesser, som det vesentlige fokuset på faseoverganger og faseevalueringer. Det blir blant annet henvist til hvordan faseevalueringer med milepæler bidro til en skjerpet prosjektkontroll, og ryddighet i prosjektet (4.5). Det er også blitt vist hvordan det har vært et sterkt fokus på leveranser av produkter i prosjektet, og at dette kan knyttes til prinsippet om fokus på prosjektets produkter. Selv om fasestyringen og produktfokuseringen i prosjektet ikke har vært like gjennomgående som retningslinjene fra PRINCE2-rammeverket, kan det vurderes dit hen at noen overordnede linjer fra rammeverket resulterte i en mer fokusert styring av faser.

5.4 Hvorfor ble ikke PRINCE2 implementert bedre?

Innledningsvis stilte vi spørsmål til hvorfor PRINCE2 som prosjektrammeverktøy ikke ble integrert tilstrekkelig i LIFT-prosjektet. Denne problemstillingen ble reist med den forståelsen om at dette ikke var tilfelle. Selv om man under prosjektperioden tok grep som gjorde at man fikk inkludert elementer spesifikt knyttet til PRINCE2, var dette en tilnærming som gikk langt utover den «tilpasningen til omgivelser» som er beskrevet i PRINCE2s syvende prinsipp. Som det har vært hintet i drøftingen over, har ikke LIFT-prosjektet hatt den ideelle forankringen og implementeringen av PRINCE2-rammeverket. Dette vil være ett interessant spørsmål nettopp fordi PRINCE2s prinsipper ble spesifisert i kontraktutlysningen. Det er klart at lite insentiv fra leverandøren til å implementere rammeverket er en åpenbar årsak, men vi vil her

undersøke hvorfor dette var utgangspunktet. For å forstå hva dette innebærer, vil vi se på en del vesentlige hindringer som har blitt åpenbare i begge organisasjonene, så vel som felles hindringer man kan se ved analysere felles faktorer og aspekter.

5.4.1 Tidligere erfaring

En av suksessfaktorene som har blitt trukket frem av informantene fra LIFT-prosjektet er deltagernes erfaring. Evry var bevisst fra starten av at dette var en viktig ressurs for en vellykket prosjektgjennomføring, og hentet inn individer med høy erfaring fra andre avdelinger. Det er denne erfaringen som gjorde at de ikke trengte å lene seg for mye på prosjektrammeverktøyet, og som ifølge informantene gjorde at man endte opp med den kvaliteten som ble levert.

Man kan argumentere for at de fleste med en lang erfaring i prosjektvirksomhet vil lene seg sterkere på egen erfaring enn de retningslinjer man ville funnet i ett prosjektrammeverktøy som PRINCE2. Det kan derfor oppstå en naturlig avstand fra personer som har høy kompetanse innenfor sitt fagområde, og relativt ukjente retningslinjer som ville blitt påført dem fra PRINCE2s rammeverk. Det kan utvikles en holdning som ser at det blir mye dokumentasjon, som ikke har noe formål så lenge prosjektets fremgang ikke er forstyrret. Man kan tolke det dit hen at tryggheten på egen ekspertise og kompetanse skaper en forståelse om at ett hvert unntak, problem eller situasjon kan løses igjennom erfaring heller en dokumentasjon. Man kan bli låst inn i rammer som virker kunstige og innskrenkende, og det blir derfor ingen opplevd verdi i å implementere prosjektrammeverktøyet i særlig grad.

Vi har sett igjen og igjen hvordan tidligere erfaring blir brukt til svært fundamentale beslutninger hos både Trondheim kommune og Evry. Trondheim kommune baserer mye av punktene i sin kontraktutlysning på tidligere erfaring, da særlig med tanke på den negative opplevelsen man hadde med innføring av dets forrige system. Den oppfatningen som tidligere erfaring skaper, blir derfor en sentral hindring som påvirker villigheten til å implementere PRINCE2 fullt ut allerede før prosjektet er ordentlig initiert. Dette aspektet kan være med på å forklare hvorfor Trondheim kommune bestemte seg for å spesifikt spørre om PRINCE2s prinsipper i sin kontraktutlysning, men samtidig lot være å legge faste føringer for hvor vidt disse faktisk skulle følges igjennom prosjektet.

Trondheim kommune var som nevnt tidligere ikke like sterke på prosjekterfaring blant sine egne ansatte. Mangel på erfaring knyttet til prosjektrammeverktøy kan argumentere for en mindre aksept av å benytte slike verktøy, da det er knyttet en større grad av usikkerhet til omfang og gevinst. Det blir nevnt av prosjektlederen fra Trondheim kommune at en av

utfordringene med større prosjekt, der man har prosjektdeltagere uten vesentlig prosjekterfaring, er at de «ikke forstår hva det vil si å være i et prosjekt». Trondheim kommune hadde dessuten negativ erfaring i forbindelse med deres forrige ERP-system. Dette kombinert med et prosjekt som «måtte» gjennomføres og relativt liten prosjekterfaring kan ha vært med på å skape forutsetningene som gjorde at man ikke tok strengere grep rundt implementasjonen av PRINCE2.

Vi har nevnt hvordan dette i generelle trekk omhandler de prosesser som må gjennomføres, med dokumentasjon som man ikke ser hensikten med. Det kan derfor være grunn til å tro at tidligere erfaring har vært med på å skape en dynamikk som påvirket det helhetlige synet man har på prosjektrammeverktøy. Man kan gjenkjenne flere ulike aspekter som er nyttig for prosjektstyring, men man ønsker ikke å forplikte seg til hele rammeverket på bakgrunn av at det kan innskrenke egne handlingsrom basert på egne oppfatninger og erfaringer. I det som kan virke noe selvmotsigende, kan holdningen bli den at prioritering av prosjektrammeverktøy går utover prioriteringen av prosjektet.

5.4.2 Organisasjonskultur

Hvordan den tidligere erfaringen utviklet seg pekte vi også på i delkapittelet, læring av tidligere erfaring (5.1.2). Her viste vi til hvordan man manglet en systematisert tilnærming til læring av erfaring, og hvordan mangelen på for eksempel et prosjektstøttekontor gjør det vanskelig å hente læring utfra erfaring. Måten organisasjoner som Trondheim kommune og Evry tilnærmer seg bruk av erfaring på, blir påvirket av hvordan organisasjonen er oppbygd og hvilken kultur som preger den (Rambøll Management Consulting AS, 2016).

Organisasjonens kultur er et gjennomgående tema som mange av de hindringene som er nevnt ovenfor kan knyttes opp imot. Vi ser at erfaring kan ha spilt en stor rolle i hvordan Trondheim kommune valgte å implementere PRINCE2s prinsipper, og følgelig også hvordan Evry har beskrevet sine egne erfaringer som sentrale. Hinde viser til hvordan det i PRINCE2-prosjekt ikke er mangel på selve metodikken som er problemet, men mangelen på erfaring og kompetanse i prosjektstyrene (Hinde 2018). En helt sentral del av implementeringen blir derfor støtte og medhold fra ledelsen. Man kan tolke dette i en større sammenheng med organisasjonens kultur. I Trondheim kommune kan mangelen på et helhetlig fokus på læring av erfaring forklare den manglende forståelsen, og derav implementeringen av prosjektrammeverk som PRINCE2. Forskning viser til at man må forstå hvordan et prosjekt vil endre organisasjonsstrukturen og at den så legger til rette for endring og informasjon hos alle interessenter (ILX Group, 2013). Det er på denne måten at man kan endre tankesettet til organisasjonen mot prosjektstyring. Her kan det være interessant å se på hvordan

organisasjoner med smidige utviklingstilnæringer tilsynelatende er bedre på å involvere ledelsen så vel som linjeledelsen (Carelius og Johannessen, 2017). Prosesser som støtter opp under en smidig utvikling, som de knyttet ressursstyring og ressursbruk kan være med på å legge til rette for smidig utvikling (Grabovica, 2017). Det er også en mulighet å se på det slik at en slik tilnærming ville gått mer naturlig sammen med rammeverk som PRINCE2

Rambøll viser til hvordan feil kultur rundt gevinstrealisering kan gi utfordringer for å realisere virksomhetsstrategi, og nødvendigheten av tilrettelegging for å følge gevinster kontinuerlig over tid (Rambøll Management Consulting AS, 2016). Man kan tolke det slik at Trondheim kommune har imøtekommet denne mangelen ved å leie inn en ekstern ressurs for gevinstrealisering.

Man kan se problemet med at prosjektdeltagere ikke fristilles tilstrekkelig fra linjeorganisasjonen (Rambøll Management Consulting AS, 2016). Dette ledelsesnivået kjenner behovene som prosjektleveransen må dekke, og den overordnede strategien bør være forankret her. Rambøll viser også til hvordan mellomledere kan være med å skape kulturelle endringer, da de typisk sett har gode forutsetninger for å agere på endringer og lede medarbeidere til en endret praksis. (Rambøll Management Consulting AS, 2016) Under LIFT-prosjektet kan det sees at prosjektdeltagere har vært tilstrekkelig selvstendige fra Trondheim kommunes side, og man ser dermed at forutsetningene for forankringen av en sterkere PRINCE2-implementasjon var tilstede. Om linjeledelsen hadde blitt tilstrekkelig opplært, ville man igjen kunne dannet et mye større eierskap og forståelse rundt rammeverket. Organisasjonskulturen vil påvirke hvordan samspillet mellom de ulike ledelsesnivåene utarter seg, og som vi har vist til kan ett av suksesskriteriene for en vellykket PRINCE2-implementasjon ligge i mellomledelsen, særlig da i linjeorganisasjonen.

Som vi ser er muligheten for en sterk implementasjon av PRINCE2-rammeverket ikke noe som nødvendigvis blir begrenset av rammeverket selv, men som blir i stor grad påvirket av organisasjoners kultur og utgangspunkt. Det er aspekter i organisasjonskulturen til Trondheim kommune som i stor grad kunne lagt til rette for en mer omfattende anvendelse av PRINCE2-prinsippene. Utfra dette kan man se på organisasjonenes tilnærming til prosjektledelse som en overhengende forklaring på hvorfor man ikke vektla de potensielle gevinstene en sterk implementasjon ville gitt.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har først sett på hvilken måte spesifiseringen av PRINCE2-prinsippene i LIFT-prosjektets kontrakt bidro til prosjektets suksess. Både prosjektleder i Trondheim kommune og Evry presiserte at de knyttet positive effekter til bruken av projektrammeverktøy. Hovedgevinsten som ble trukket frem fra begge parter var rammeverktøyenes evidente egenskap i å tydeliggjøre konkrete holdepunkter for hele prosjektet. Det som resultatet derimot viser ved gjennomgangen av PRINCE2s-prinsipper, er at de ikke er implementert tilstrekkelig slik de er beskrevet i rammeverkets teori. Tendensen har vært at man har vært meget selektiv med innføringen i praksis, og at mange prosesser ikke hadde noen bevisst implementering fra rammeverket. På bakgrunn av den mangelfulle anvendelsen, blir det derfor vanskelig å argumentere for at presiseringen av PRINCE2-prinsippene i utlysningen av prosjektet hadde noen meningsfull betydning på prosjektets suksess. Noen aspekter ved prosjektgjennomføringen innledningsvis i prosjektet peker i motsatt retning, der fokuset på PRINCE2 i spesifiseringen kan ha hatt indirekte fokus på leveranser og faseoverganger. Det har derimot blitt vanskelig å påvise noen tydelig kausalitet. Man kobler momentene med leveranse og faseovergangen opp mot suksesskriteriet om prosjektets gjennomføring (Jørgensen, 2015). De prinsippene man kan trekke frem som har aspekter som kan knyttes til prosjektets resultater er få. Resultatet av analysen peker på at fokuset på leveransene og faseovergangene kan ha blitt skjerpet på grunn av PRINCE2s spesifisering. Det endelige inntrykket er dermed at spesifiseringen kan ha påvirket prosjektets gjennomføring, og derav resultat, på noen få områder, men i det store bildet var påvirkningen liten.

Spørsmålet om hvorfor det ikke var en bedre implementering av PRINCE2-rammeverket i LIFT-prosjektet, tar også tak i bemerkningen om at projektrammeverktøy har en iboende verdi. For å svare på dette har vi tatt utgangspunkt i det som synes som gjennomgående faktorer prosjektgjennomføringen, og linket dem tilbake til mer fundamentale faktorer rotet i organisasjonene. Forklaringen som er lagt frem i denne oppgaven tar utgangspunktet i den eksisterende erfaringen og kulturen til de respektive organisasjonene, og argumenterer for at dette er med å skape forutsetninger som ikke gir grobunn for en god implementering av projektrammeverktøy som PRINCE2. Fraværet av prosesser for læring, som vil si systematiserte prosesser som gjør erfaringer om til endring, kan ha påvirket de forutsetningene som var nødvendige for en vellykket implementering. Vi har også vist til at en smidig utviklingsmodell kan være en fornuftig tilnærming for en mer naturlig samkjøring av PRINCE2-rammeverk og organisasjon.

Av de resultater og funn som er presentert i denne oppgaven, er det kommet frem at PRINCE2 som prosjektrammeverktøy hadde mange muligheter til å forbedre LIFT-prosjektets gjennomføring og muligens også resultat. Selv om LIFT-prosjektet har blitt omtalt som vellykket, er det belyst flere momenter der en bedre implementering av PRINCE2 trolig ville ført til realisering av nye gevinster. Den manglende implementasjonen fra starten av prosjektet er i seg selv et av momentene.

Av andre områder som burde vært studert nærmere, men som det ikke ble anledning til, har man spørsmålet om innovasjon og spørsmålet om smidig utvikling. Det ble av informantene avdekket at selv om Trondheim kommune ønsket løsning som var utover standardløsningen, ble aldri dette noe av. Vi var så vidt inne på hvilket perspektiv man bruker i forbindelse med LIFT-prosjektets suksess, og videre forskning på dette området virker svært interessant.

Denne oppgaven har belyst hvordan spesifisering av PRINCE2s prinsipper i prosjektets utlysning ikke nødvendigvis førte med seg betydelige gevinster. Suksessen av prosjektet ser ut til å skyldes andre faktorer som nøkkelpersoners egen erfaring. Vår tolkning er at mangel på gevinster knyttet til PRINCE2-rammeverket i hovedsak skyldes den svak og mangelfull implementering. Dette tydeliggjør nødvendigheten med en grundigere implementering av prosjektrammeverktøy som PRINCE2 i prosjekter. Dette vil si en opplæring av prosjektorganisasjonen på et nivå som gjør at alle interessenter forstår nødvendigheten og ikke minst hensikten med å følge prosjektrammeverktøyet.

7 Referanser

Digitaliseringsdirektoratet. (2019, 10 29). *God praksis*. Hentet fra Prosjektveiviseren: <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis>

Metier OEC. (2020). *PRINCE2 i Norge*. Hentet fra Metier OEC: <https://www.prince2.no/>

Axelos. (2009). *Styring av vellykkede prosjekter med PRINCE2*. Norwich: TSO (The Stationary Office).

Aase og Fossåskaret, T. H. (2007). *Skapte virkeligheter, om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode, 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Universitetet i Oslo. (2020, 01 20). *Om prosjektrammeverket og prosjektorganisering*. Hentet fra Universitetet i Oslo: <https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/prosjektrammeverk/om/>

Trondheim kommune. (2018, 02 28). *SSA-T B2 Gjennomføring av leveransen - svartabell*. Hentet fra Google sites, Trondheim kommune: <https://drive.google.com/drive/folders/19vLziP2eBploUPwLy5C1CdUIEpKTFPwa>

Trondheim kommune. (2018, 02 28). *SSA-T Bilag 1 Kundens kravspesifikasjon*. Hentet fra Google sites, Trondheim kommune: https://docs.google.com/document/d/1on6P8cNMcxOUiAGMj4z__sCFStmai9CHzcC2D BY1urQ/edit

Trondheim Kommune. (2018, 02 28). *Trondheim kommune har valgt nytt økonomi- og innkjøpssystem!* Hentet fra Google sites, Trondheim Kommune: <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/kunnskapsdeling/lift>

Axelos. (2020). *PRINCE2 Agil*. Hentet fra Axelos: <https://www.axelos.com/store/book/prince2-agile>

Axelos. (2019). *What is PRINCE2?* Hentet fra Axelos: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>

Axelos. (2017). *PRINCE2 6th edition update*. Hentet fra Axelos: <https://www.axelos.com/prince2-2017>

- Lewinson, M. (2018, 06 12). *PRINCE2 Methodology Overview: History, Definition & Meaning, Benefits, Certification*. Hentet fra My management guide: <https://mymanagementguide.com/prince2-methodology-overview-history-definition-meaning-benefits-certification/>
- ILX Group. (2020). *What is PRINCE2?* Hentet fra PRINCE2, ILX Group: <https://www.prince2.com/eur/what-is-prince2>
- Sargeant og Hatcher, R. S. (2010, 08 04). *CREATING VALUE IN PROJECT MANAGEMENT USING PRINCE2*. Hentet fra Queensland University of Technology: [http://eprints.qut.edu.au/52853/1/Final_Report__v1.0e\[1\].pdf](http://eprints.qut.edu.au/52853/1/Final_Report__v1.0e[1].pdf)
- Kruger og Rudman, W. K. (2013, 10). *Strategic Alignment Of Application Software Packages And Business Processes Using PRINCE2*. Hentet fra Clute journals (International Business & Economics Research Journal): <https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/8134/8184>
- Seymour og Hussein, T. S. (2014). *The History Of Project Management*. Hentet fra Clute journals, International Journal of Management & Information Systems: <https://www.clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/8820/8811>
- Jørgensen, M. (2015, 05 31). *Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak*. Hentet fra Regjeringen: https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess_fiasko_offentlige_ikt-prosjekter.pdf
- Rambøll Management Consulting AS. (2016). *IT I PRAKSIS 2016, DIGITALISERINGSRAPPORTEN*. Hentet fra Rambøll Management Consulting AS: https://docplayer.me/38734222-It-i-praksis-2016-digitaliseringsrapporten.html#show_full_text
- Sidortsov, V. (2017, 11 09). *CRITICAL FAILURE AND SUCCESS FACTORS OF INFORMATION TECHNOLOGY PROJECTS*. Hentet fra Turku School of Economics: I forhold til prinsippene i PRINCE2 så følger vi disse gjennom vår metodikk, kort oppsummert nedenfor.
- Woll, J. M. (2019, 12 15). *Digitalt Førstevalg i Trondheim kommune, En kvalitativ studie av prosjektgjennomføring og gevinstrealisering i digitaliseringprosjektet «KunstbasenTrondheim»*. Hentet fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet: <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu->

[xmlui/bitstream/handle/11250/2643164/Johanne%20Woll%2c%20master.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://hdl.handle.net/11250/2643164/Johanne%20Woll%2c%20master.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Carelius og Johannessen, I. C. (2017, 11). *Struktur og læring i store, offentlige IT*. Hentet fra Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet og Norges Handelshøyskole: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2505263/Carelius%20Ingunn%20og%20Trine%20Johannessen%20-%20struktur%20og%20I%2c%20a6ring.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Melby og Mordal, L. M. (2017, 10 27). *Følgeevaluering av prosjekt "Kompetanseledelse" i Helse Midt Norge*. Hentet fra Sintef: https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/avdelinger/helse/rapport-kompetanseledelse_endelig-27.10.17.pdf

Hinde, D. (2018, 11). *Tailoring PRINCE2 to different organizational cultures*. Hentet fra Axelos: <http://tassilibya.com/wp-content/uploads/2019/06/Tailoring-PRINCE2-to-different-organizational-cultures.pdf>

ILX Group. (2013, 12 20). *Why Do Projects Fail?* Hentet fra PRINCE2, ILX Group: <https://www.prince2.com/uk/blog/why-do-projects-fail#sthash.FKS9zEh0.dpuf>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010, 01 15). *Problemstilling og metode*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/2-Problemstilling-og-metode/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010, 01 15). *Utvalgsstrategi*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/3-Utvalgsstrategi/>

Fossheim, H. J. (2015, 08 12). *Konfidensialitet*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Konfidensialitet/>

Alver, B. G. (2015, 06 16). *Ansvar for den enkelte*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Ansvar-for-den-enkelte/>

Kidane, D. G. (2019, 06). *PRACTICES AND CHALLENGES OF PRINCE2 METHODOLOGY IN INFORMATION TECHNOLOGY PROJECTS IMPLEMENTATION*. Hentet fra ST. MARY'S

UNIVERSITY SCHOOL OF GRADUATE STUDIES:

<http://www.repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/4726/1/Final%20thesis%20document%20prince2%20V3.1.pdf>

Hoffmann, T. (2013, 09 22). *Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til?* Hentet fra Forskning.no: <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>

Skolem, K. (2018, 01 21). *Intervjuteknikker - et nyttig verktøy for ledere*. Hentet fra Ledernytt.no, Bull Media Consulting AS: <https://www.ledernytt.no/intervjuteknikker-et-nyttig-verktoey-for-ledere.6079737-355436.html>

Globerson og Zwikael, G. S. (2002). *The Impact of the Project Manager on Project Management Planning Processes, Bind 33*. Hentet fra Globerson, S. og O. Zwikael (2002). The Impact of the Project Manager on.

Grabovica, V. (2017, 02 07). *Hva skal egentlig til for å lykkes med IT-prosjekter?* Hentet fra Regjeringen: <https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/nyheter/hva-skal-egentlig-til-for-a-lykkes-med-it-prosjekter-en-samtale-med-magne-jorgensen/>

Rolstadås, A. (2020, April 5). *Prosjektevaluering*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/prosjektevaluering>

Villa, B. (2018, Februar 28). *digi.no*. Hentet fra – Manglende erfaring gjorde anskaffelsen til et katastrofeprosjekt: <https://www.digi.no/artikler/kommentar-manglende-erfaring-gjorde-anskaffelsen-til-et-katastrofeprosjekt/431389>

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

8.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Intervjuguide

INTRODUKSJON

- Hei og takk for at du er villig til å stille for et intervju! Som du sikkert har fått med deg er vi studenter fra NTNU som går Digital Forretningsutvikling og skal skrive en bacheloroppgave om bruken av PRINCE2 prinsippene i LIFT-prosjektet, utført av da EVRY for Trondheim Kommune. Grunnen til at vi ser på dette er fordi det står i anbudet til prosjektet at PRINCE2 prinsippene skal brukes, og dette er videre fulgt opp i EVRY sitt tilbud. Det er i vår og TietoEVRY's interesse å se om disse prinsippene er blitt fulgt.
- Vi sendte deg en mail med samtykke-skjema, har du fått sett på dette? ○ Gi skjema
- Vi kommer til å ta et lydopptak av dette intervjuet, er det greit for deg? Fint, vit at du kan når som helst ta tilbake samtykke ditt, og at vi skal behandle all informasjon og opptak etter de reglene og forskriftene som NTNU og Norsk Senter for Forskningsdata krever. Alt vil bli slettet etter vår prosjektslutt rundt juni, men om du av en eller annen grunn skulle ønske at data blir slettet før det, må du ta kontakt med oss også skal vi slette det. All data vil bli anonymisert i oppgaven, og oppgaven vil bli lagt ut på NTNU Open etter prosjektslutt.
- Oppsett ○ En generell runde ○ En PRINCE2-del
 - Går gjennom prosjektets faser etter PRINCE2 ○
 - En individuell-del

GENERELT

- 1) Hvor lenge har du arbeidet for EVRY/TK?

- 2) Hva var din rolle i LIFT?
 - a. Grad av involvering?
 - 3) Hvor lang prosjekterfaring har du?
 - a. Benyttet du deg av noen av disse erfaringene bevist i LIFT-prosjektet?
 - 4) Hvor mye erfaring har du med PRINCE2?
 - a. Er du sertifisert i PRINCE2? Foundation og Practitioner 5)
- Kjenner du til de 7 prinsippene i PRINCE2?
- a. Kommer mer tilbake til dette senere.
- 6) Har du erfaring med andre prosjektstyringsverktøy?
 - a. Hvis ja hvilke?
 - b. Som en del av utdanning eller kurs via arbeidssted?
 - 7) Føler du at du følger prosjektrammeverktøyene i arbeidet ditt, slik de er forskrevet?
 - a. Hva tilrettelegger for at du følger rammeverktøyene?
 - b. Hva hindrer deg fra å bruke rammeverktøyet?
 - 8) Oppnår du den ønskede effektiviteten eller kvaliteten du ønsker/krever av arbeidet ditt med prosjektrammeverktøy?
 - a. Hva er i så fall de positive/negative aspektene?

PRINSIPP 1: KONTINUERLIG FORRETNINGSMESSIG FORRANKRING

- 9) Eksisterte det en Buisness case/forretningsplan?
 - a. Hvor ofte ble den konsultert med? (Ved hver fase-avslutning?)
 - b. Opplevde du at den ble korrigert i løpet av prosjektets levetid?
 - c. Om ikke, hva er den underliggende grunnen til at en business-case ikke ble «...»

Måle: Hvordan nå mål, kvalitet, kostnader og nytte.

PRINSIPP 2: LÆRE FRA TIDLIGERE ERFARING

- 10) Hvordan opplevde du at tidligere erfaring ble benyttet i prosjektvirksomheten?
 - a. Benytter dere en metode for læring før, under, og etter prosjektvirksomheten?
 - b. Er denne støttet opp av et prosjektstøttekontor (før)? Eller andre interne dokumenter/grupper?
 - i. Er det lett tilgjengelig? Lav eller stor terskel?
 - c. Oppstod det behov for læring under prosjektet?
 - i. Kunne noe av dette blitt forhindret tidligere? Med bedre planlegging etc.
- 11) Ble det benyttet konsulenter med kjennskap til kommunens systemer under prosjektet?
- 12) Bergen kommune utførte et tilsvarende prosjekt, hvordan synes du erfaring derifra ble utnyttet?
 - a. Hvis ja, på hvilken måte hjalp det prosjektstyringen?
 - b. Hvis ikke, hva tror du er grunnen?
- 13) Hvordan vil du vurdere bruk av erfaringsloggen underveis i prosjektet?
 - a. Ble denne i noen grad brukt for prosjektstyring?
 - b. Ble det laget en erfaringsrapport i etterkant av prosjektet, som kan benyttes på senere prosjekter?
 - c. Ble erfaringsloggen brukt under prosjektet.

PRINSIPP 3: DEFINERTE ROLLER OG ANSVAR

- 14) Hvordan erfarte du fordelingen av roller og ansvar i prosjektet?
 - a. Hvor tydelig synes du denne fordelingen var?
 - b. Opplevde du at alle i prosjektgruppen kjente til sine roller og ansvarsområder?
- 15) Hvor tydelig synes du din egen rolle og eget ansvarsområde var definert i prosjektet?
 - a. Hadde du den myndigheten du skulle ha? (beslutninger)
 - i. Om nei, hva stod i veien for dette?
 - b. Hvordan opplevde du myndighet og ansvarsområder på tvers av bedriftene?
 - i. Hvor faktisk var speilingen med tanke på roller og ansvarsområder?
- 16) Hvordan vil du vurdere kommunikasjon mellom Kommunen og EVRY?
- 17) Hvordan vil du vurdere de ulike rollenes kompetanse i prosjektet?
 - a. Hvordan vil du vurdere «berettigelsen» av kompetansen som rollene hadde?

PRINSIPP 4: STYRE I FASER

- 18) Hvordan vil du vurdere bruk av fasestyring i prosjektet?
 - a. Hva er grunnen til at dette fungerte/ikke fungerte?
 - b. Hvordan vil du vurdere antall faser i prosjektet?
 - c. Hvordan vil du vurdere organiseringen av fasene?
 - d. Burde de vært lengre eller kortere?

- e. Hvordan opplevde du faseavslutningsevalueringene?
 - i. Ihht. Tid, kostnad, kvalitet, usikkerhet, gevinster, og omfang.

PRINSIPP 5: AVVIKSLEDELSE

- 19) Hvordan opplevde du avviksledelse i prosjektet?
 - a. Opplevde du at det var definerte toleransenivå innen roller og ansvar?
 - i. Hvordan opplevdes vissheten rundt eget mandat for å håndtere avvik?
 - ii. Opplevde du at dette endret seg underveis?
 - b. Føler du at sikringsmekanismer og kontrollfunksjoner ble benyttet?
 - c. Eksisterte det unntaksplaner?
 - d. Deltok du i risikoanalyser eller ble risikoanalyser presentert for deg?

PRINSIPP 6: FOKUS PÅ PROSJEKTETS PRODUKTER

- 20) Hva vil du si om fokuset på prosjektets produkter?
 - a. Kjenner du til ledelsesprodukter og spesialistprodukter?
 - i. Eksempler på ledelsesprodukter: ressursanalyse, kostnadsanalyse, risikoanalyse, organisering, planlegging etc.
 - ii. Spesialistprodukt: det tekniske produktet som skal leveres til kunden.
 - b. Hvordan opplevde du beskrivelsene til leveransene av prosjektet?
 - i. Med fokus på ansvar, kvalitet, interessenters forventning

PRINSIPP 7: TILPASSET PROSJEKTOMGIVELSENE

- 21) Følte du at PRINCE2-prinsippene aktivt ble tilpasset prosjektomgivelsene?

AVSLUTNING

- 22) Etter din mening, hvordan gikk prosjektet?
- 23) Hva var suksesskriteriene for utfallet til prosjektet?
- 24) Hvilke prinsipp burde blitt fulgt bedre/mindre?

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Digital forretningsutvikling»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne studere anvendelse av IT og hvordan dette kan skape gevinster for virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT på ulike måte kan skape gevinster for virksomheten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Bjørn-Einar Morkemo, Alexander Le Hovdahl, og Nils Joakim Ulvund er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en del av prosjektledelsen, sitter i styringsgruppen, eller var i en annen prosjektkritisk rolle i LIFT-prosjektet for enten Trondheim Kommune eller TietoEVRY (da EVRY). Vi planlegger å intervju mellom 6 til 8 personer for denne undersøkelsen, og det er viktig for oss og prosjektets kvalitet og resultat, at dette utvalget er så representativt og overordnet som mulig.

Vi har i mottatt tillatelse fra prosjektledelsen i både TietoEVRY og Trondheim Kommune om å foreta denne undersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Om du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stiller deg disponibel til et kvalitativt intervju. I intervjuet vil vi alle tre fra forskningsprosjekter være til stedet. Intervjuet vil ta mellom 30 til 60 minutter og vil bli tatt opp med en elektronisk lydopptaker.

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. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.
- Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 1.6.2020. Personopplysninger og lydopptak slettes innen dette tidspunkt.

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 NTNU 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:

- NTNU ved Jostein Engesmo (jostein.engesmo@ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Student)

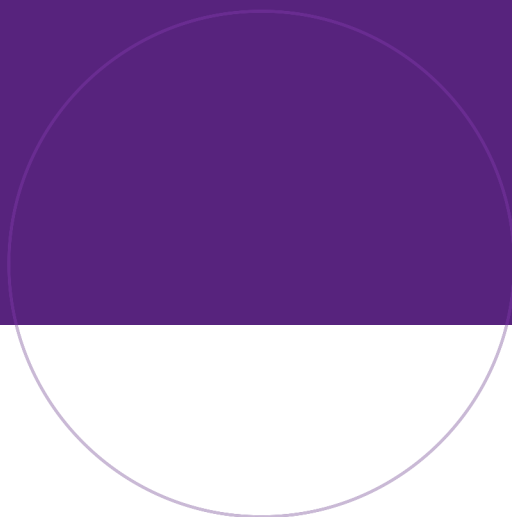
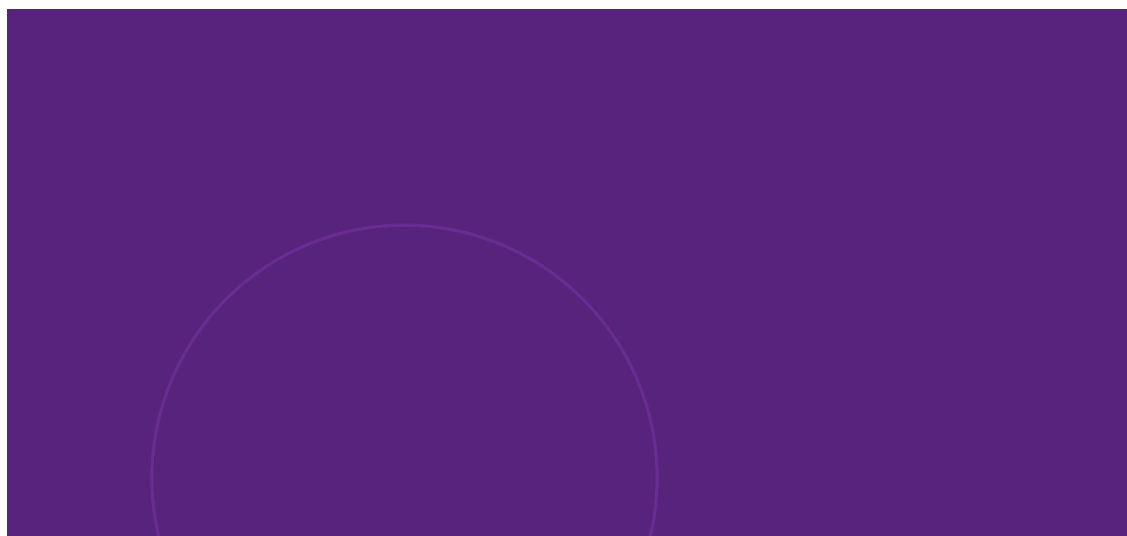
Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Digital forretningsutvikling, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.6.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



NTNU

Norwegian University of
Science and Technology