



NTNU – Trondheim
Norwegian University of
Science and Technology

Mål og målformuleringer i prosjekter

Hva skal vi investere i, og hvorfor?

Seminar om forebygging av konflikter i byggebransjen
31. januar 2022

Morten Welde
Forskningsprogrammet Concept
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Jeg kommer fra Concept-programmet på NTNU

- Forskingsprogram opprettet i 2002
- Årlig bevilgning over statsbudsjettet
- Følger opp Finansdepartementets ordning med ekstern kvalitetssikring av store statlige investeringsprosjekter (> 1 mrd. NOK)
- Forankret ved NTNU, men skal gjøre bred bruk av de beste forskningsmiljøene på respektive fagområder
- Den finansierende parts perspektiv
- Tidligfase / analyse- og beslutningsprosessen
- <https://www.ntnu.no/concept>

Hva jeg skal snakke om i dag

1. Målformuleringer i store prosjekter
2. Noen utfordringer med målformuleringer
3. Hvordan oppnår vi målene?
4. Avslutning og konklusjon

1. MÅLFORMULERINGER I STORE PROSJEKTER

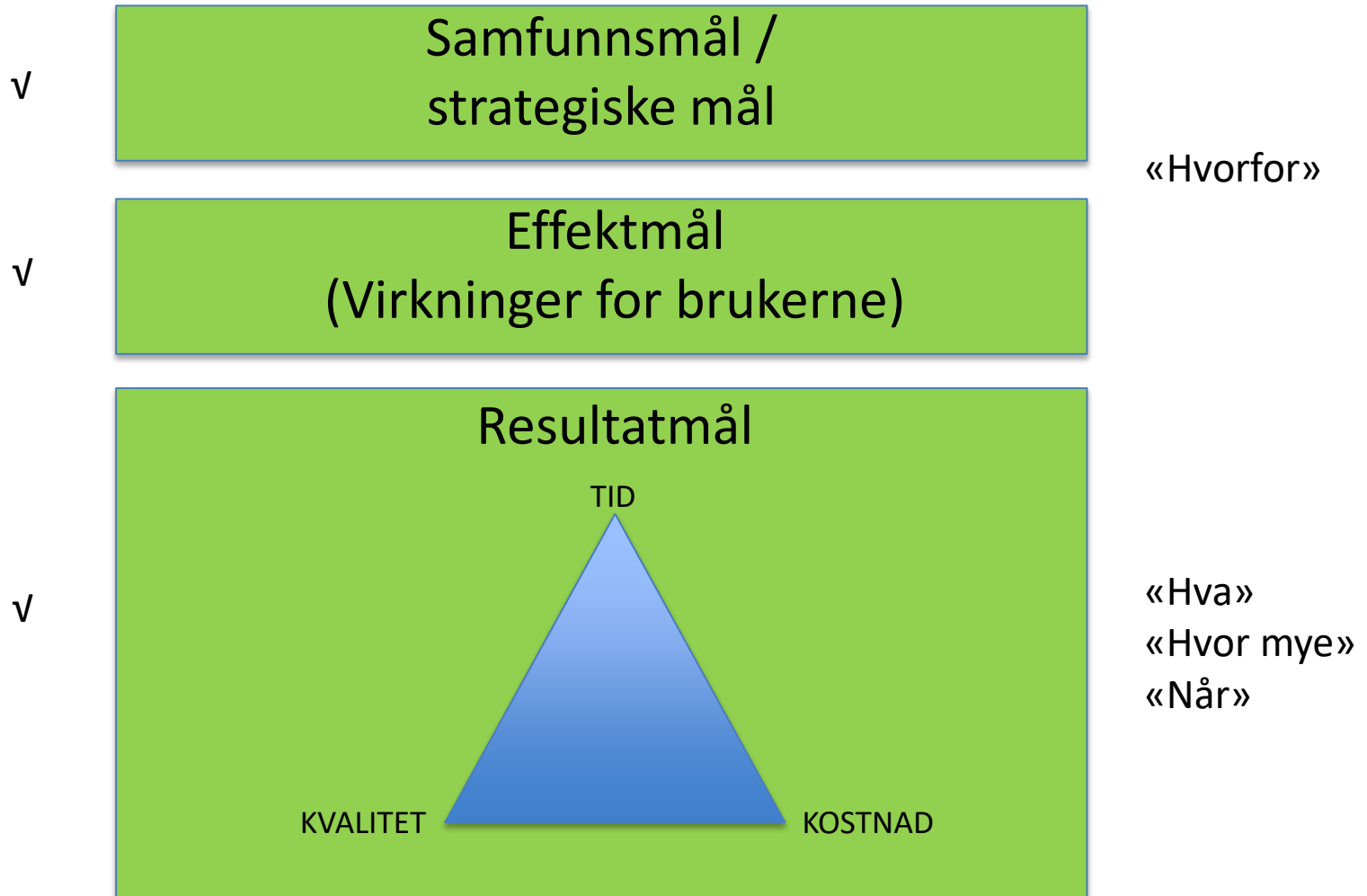
Først...

Hvorfor skal prosjekter ha mål?

Målene beskriver hvorfor vi gjennomfører prosjektet og hva det skal resultere i

- Det gir oss noe å styre mot
 - Planlegging
 - Prosjektgjennomføring
 - Driftsfase
- Og noe å måle suksess mot i ettertid
 - Evaluering

Alle store prosjekter skal ha mål



Et prosjekt må ha mål, men de må være realistiske

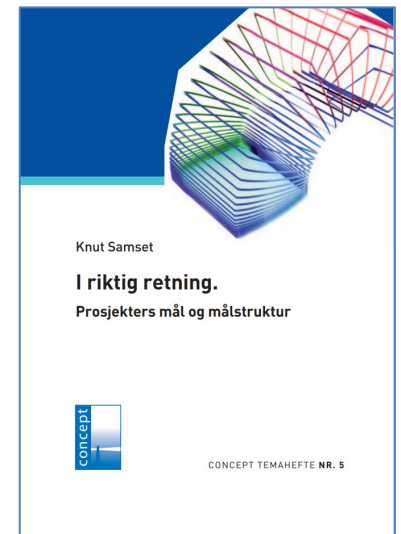
- Ambisiøse mål stimulerer til bedre prestasjoner, men prestasjonene faller hvis de blir for ambisiøse eller urealistiske
- Særlig er sammenhengen mellom økonomisk vekst og mindre infrastrukturtiltak ofte uklar eller mangelfull
- Ofte store mangler på dette området

Feil ambisjonsnivå gjør etterevalueringer vanskelige

- Målene er prosjektets sentrale suksesskriterier, og hva man måles mot i ettertid
- Dersom målene er urealistiske vil måloppnåelsen bli negativ
- Dersom de er trivielle vil man overoppfylle dem

Krav til en god målstruktur

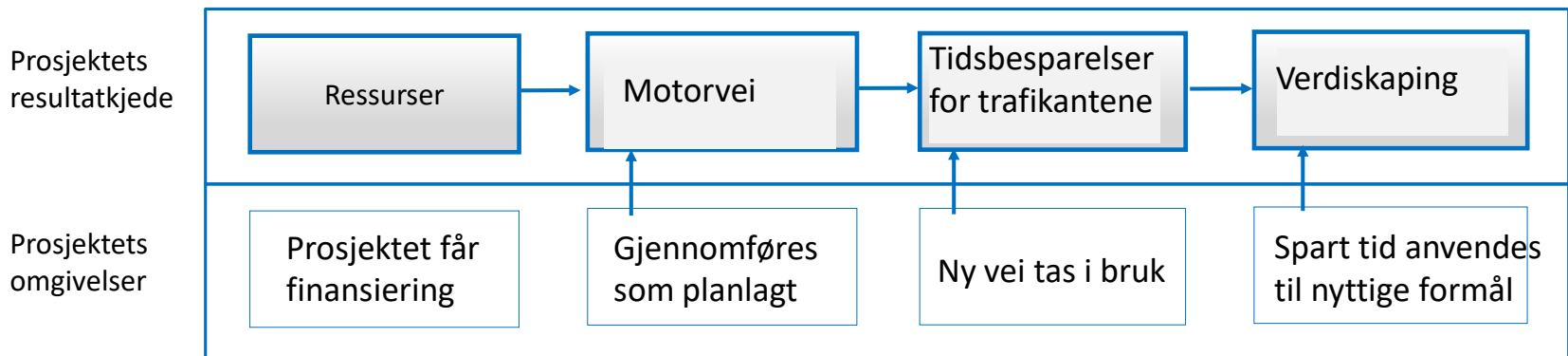
- Samfunns målet skal først og fremst gi retning (visjon), mens både resultat- og effektmålene må være etterprøvbare, dvs. spesifikke, målbare og tidfestede
- Enkeltstående – ikke komplette utsagn
- Beskrive slutttilstand – ikke prosess eller ”bidra til”
- Konkret – ikke generelt eller henvisning til overordnet strategi eller policy
- Entydig, slik at det kan tolkes likt av alle
- Verifiserbart, eventuelt målbart



Concept temahefte nr. 5
(2014)

Målene skal henge sammen i en logisk struktur

- En motorvei eller et bygg er ikke et mål i seg selv
- Viktigheten av en konsistent logisk kjede av mål – tiltakets resultatkjede (prosjektlogikk, programteori, nyttekart... kjært barn har mange navn)



2. NOEN UTFORDRINGER MED MÅLFORMULERINGER

Synergier ved samlokalisering. Godt eksempel på en type effekt som er dårlig dokumentert.

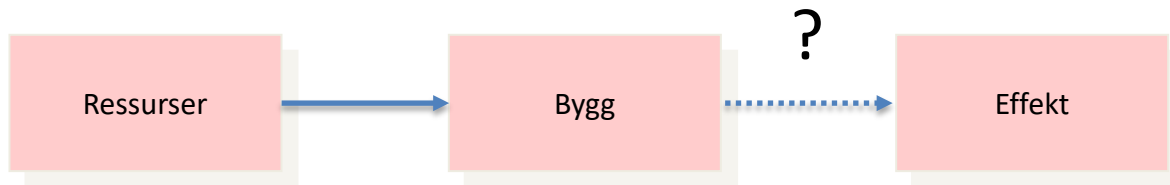
- Mange byggeprosjekter har mål om **faglige og økonomiske synergier ved samlokalisering**
- Slike mål er ofte upresist beskrevet, og lite målbare.
- Faktiske effekter har vist seg å være begrensede
- Betydelig sprik mellom de ambisiøse målene i forkant og hvor lite forskning som foreligger på målte effekter



Studie gjennomført for
Concept i 2016

Koblingen prosjekt-effekt er ofte svak

- Generelle og upresise mål
- Prosjektet ikke avgjørende for måloppnåelse
- Kan ikke dokumentere positive synergieffekter
- Liten oppfølging av målene i driftsfasen



Urealistiske eller manglende målformuleringer

- Statlige og kommunale prosjekter gjennomføres innenfor områder der det som regel alltid er formulert overordnede politiske mål for samfunnsutviklingen
- Likevel mangler ofte den strategiske begrunnelsen og ofte er de formulerte målene for prosjektet i strid med ønsket samfunnsutvikling

Fokus på virkemiddelet, og ikke målet

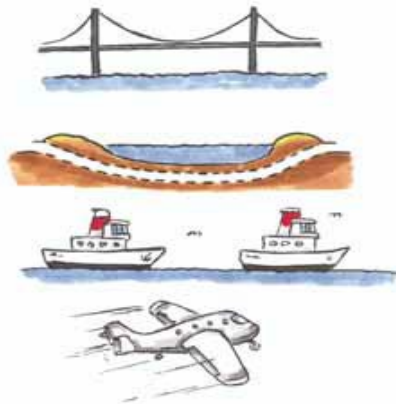
Hvordan bygge bru ?



Hvordan få vegforbindelse ?



Hvordan få bedre forbindelse ?



Hva er det vi vil oppnå??

3. HVORDAN OPPNÅR VI MÅLENE?

Måloppnåelse er ikke noe som «skjer av seg selv»

- Målformulering bør ikke kun være en rituell øvelse, men være en del av en gevinstrealiseringsplan der man ved oppstart utarbeider en oversikt over sentrale gevinster som skal følges opp og kvantitativt måles
- Ansvar for realisering av målene må gis til konkrete personer eller til konkrete roller i organisasjonen
- Erfaring fra gjennomførte prosjekter viser at dette er et område hvor det ofte svikter (både resultat- effekt-, og samfunns mål)

Prosjekteierstyring er nøkkelen til vellykkede prosjekter

- De fleste mislykkede prosjekter skyldes feil avgjørelse på overordnet/strategisk nivå
- Prosjekteier skal:
 - Etablere tydelige mål, sette føringer, og følge opp
 - Stille krav til kvalitet og sørge for riktige ressurser på rett plass
 - Balansere kostnad og nytte underveis
 - Styre kostnader og omfang
 - Sørge for at effektmålene nås gjennom måling og oppfølging
 - Etablere et organisatorisk rammeverk som øker muligheten for suksess (f.eks. et mottaksprosjekt som gjør at bygg og organisasjon kan fungere optimalt)

4. AVSLUTNING OG KONKLUSJON

Avslutning

- Store prosjekter må ha en vid begrunnelse, men det viktigste er den langsiktige strategiske begrunnelsen for samfunnet
- Målene skal gi grunnlag for styring, og oppfølging
- Drøft den logiske sammenhengen – hva er prosjektets rolle i endringen vi ønsker å oppnå?
- Tilstandsending \neq måloppnåelse
- Målformulering kan ha liten verdi uten aktiv oppfølging

Takk for meg

morten.welde@ntnu.no

<https://www.ntnu.no/concept>



NTNU – Trondheim
Norwegian University of
Science and Technology