

Målbeskrivelser er utfordrende

Det viktigste, og vanskeligste, trinnet i planleggingsprosessen for prosjekter er målbeskrivelsene. Dette kan skyldes at vi har det veldig travelt med å komme i gang. Noen ganger kan det virke som om det er viktigere å få gjort noe, enn at vi begynner i rett ende og gjør de riktige tingene i samsvar med en gjennomtenkt plan.

Men hovedgrunnen til at målbeskrivelser er utfordrende, er at vi blander to forskjellige begreper når vi i dagligtalen bruker begrepet mål:

- **Resultatmål**, som er det produktet vi planlegger å skaffe fram. Enten gjennom å utvikle det eller bringe til veie på annen måte. Eksempelvis: En ny og attraktiv web-side for virksomheten vår.

Resultatmål er det samme som prosjektets leveranse. Denne behøver ikke nødvendigvis å være konkret i form av et fysisk produkt, men kan være mer abstrakt av typen nye prosedyrer eller arbeidsrutiner. Produktet trenger heller ikke være veldig avansert; kanskje skal vi «bare» produsere et stykke papir i form av en utredning eller rapport. Men innholdet kan selvsagt likevel være både komplisert å ta fram og veldig viktig for mottaker.

- **Effektmål**, som er virkningen av at resultatmålet tas i bruk. Eksempelvis: Å gjøre brukerne selvhjulpne med utførelsen av tjenester (bank), å formidle ny kunnskap raskere, billigere og til flere målgrupper (forskningsinstitusjon), økt engasjement og deltakelse hos innbyggerne (kommune).

Effektmål er i prinsippet det samme som formål, hensikt og gevinster ved prosjektet.

Så lenge vi ikke presiserer om det er resultatmål eller effektmål vi snakker om, vil misforståelser og uenighet florere.

- Først og fremst fordi vi da snakker om veldig forskjellige sider ved prosjektet; resultatmålet representerer investeringen og dermed en kostnadsside i prosjektet, mens effektmål utgjør nytte- eller inntektssiden.
- Dessuten fordi ulike aktører har ulikt perspektiv: For prosjektleder og prosjekteier (og prosjektgruppa) er det resultatmålet som er viktigst. De blir målt på om de klarer å levere produktene med avtalt kvalitet og omfang, og innen tidsfristen og budsjettrammen. Men for oppdragsgiver (bestilleren) og brukerne er det effektmål som teller: Sparer vi tid og penger som forutsatt? Er systemet brukervennlig og intuitivt? Blir det færre kundeklager og bedre rennømmé?
- Og til sist: Det kan være problematisk å konkretisere effektmål, og vi derfor blir upresise og nølende når vi skal si hva «målet» for prosjektet er.

Prosjektet eksisterer i bunn og grunn fordi vi planlegger å skape en gevinst (økonomisk, miljømessig, velferdsmessig). Ikke på grunn av prosjektprosessen i seg selv! Resultatmål er en konsekvens av effektmål; Når vi vet hva behovet og formålet er, finner vi de løsningene, i form av resultatmål, som mest sannsynlig og effektivt kan realisere dette. Og når resultatmål er klart, finner vi ut hvilke arbeidsoppgaver eller aktiviteter som best bringer oss dit.

Målformuleringer

Skal målbeskrivelsen bli nyttig i det videre arbeidet, må den være presis. Her er to eksempler på mulige målformuleringer i et prosjekt som vi har hentet fra en virksomhet som må foreta en nedbemanning, og derfor vil hjelpe en del medarbeidere over i annen jobb.

- «Prosjektet skal hjelpe overtallige ut i arbeid».
- «Ved prosjektets slutt skal 5 overtallige ha utarbeidet en forretningsplan for framtidig virksomhet og fått innvilget etablererstipend».

Den første beskriver *effektmål*, men formuleringen er alt for rund til å si noe om ambisjonsnivå eller tidsperspektiv for det som skal oppnås.

Den andre er beskrivelse av et *resultatmål*, og er konkret gjennom å fortelle:

- Hva: Forretningsplan og stipend
- Hvor mange: Fem
- Når: Ved prosjektets slutt
- Kvaliteten på resultatet: Plan god nok til å innvilge stipend

Samtidig gir den en frihet til å velge *hvordan* arbeidet for å nå målet skal legges opp.

Prosjektets navn

Hva er prosjektets navn? Her bør vi ikke nøye oss med en knapp betegnelse som kan være tilstrekkelig for kjernetroppen, men som ikke har informasjonsverdi for andre involverte. Vi må bruke nok ord til at også de mer perifere aktørene skjønner hva prosjektet handler om. Prøv å bygge inn noe av prosjektets ide eller visjon i navnet. Et prosjektnavn som «Skolehelsetjenesten i Kleinvik kommune» blir alt for generelt og intetsigende. Et mye bedre navn vil være: «Skolehelsetjenesten på dagsorden! En utredning med vekt på ressurstilgang, brukerbehov, helseproblemer og helseopplysning blant kommunens skoleelever og deres foresatte.»

Dette er bra fordi:

- Visjonen er beskrevet, nemlig å sette skolehelsetjenesten på dagsorden.
- Ambisjonsnivået er fastlagt. Vi får vite at det er en utredning, altså et forprosjekt. Vi blir ikke forledet til å tro at denne fasen av prosjektet skal *gjennomføre* forandringer, men bare *foreslå* slike.

- Prioriteringene er synliggjort: Det er skolehelsetjenestens ressurstilgang, brukerbehov, helseproblemer og helseopplysning som vil bli vektlagt.

Bakgrunnen for prosjektet

Bakgrunnen er en situasjonsbeskrivelse, en framstilling av de viktigste grunnene til at prosjektet gjennomføres. Et godt synonym er problembeskrivelse, forutsatt at vi med ordet problem ikke nødvendigvis forbinder noe negativt.

I bakgrunnsbeskrivelsen tar vi også med prosjektets forankring i virksomhetens overordnede, strategiske mål, samt viser til eventuelle formelle vedtak som ligger til grunn for prioritering av akkurat dette prosjektet.

Det er vanlig å hevde at vi gjennomfører prosjekter fordi vi skal gjøre ett av følgende (og vi kan selvsagt ha kombinasjoner også):

- Løse et akutt problem
- Forebygge et problem
- Utnytte en mulighet

For egen del vil vi gjerne føye til en fjerde grunn. Noen ganger gjennomfører vi et prosjekt som en konsekvens av et *pålegg*, for eksempel fra myndighetene eller virksomhetens styre. Disse igjen har selvsagt sine grunner for å handle som de gjør, og skal vi kunne gjennomføre med en viss grad av entusiasme er det nødvendig at vi forsøker å forstå og identifisere oss med disse.

Prosjektets effektmål

Vi sa at bakgrunnen for prosjektet var en situasjonsbeskrivelse, altså hvordan situasjonen oppleves FØR vi gjennomfører prosjektet vårt. Effektmålene gir oss en tilsvarende situasjonsbeskrivelse ETTER at prosjektet er gjennomført. Noen velger derfor å kalle dette for nyttemål.

Effektmålene skal beskrive hva konsekvensene av en vellykket gjennomføring vil være. Hvilke forbedringer ønsker vi å se og hvilken nytte vil komme som et resultat **AV** prosjektet, for eksempel i et 3- 5 års perspektiv? Det er i det alt vesentlige etter prosjektslutt vi skal høste gevinsten, få tilbakebetalt med renter den investeringen som prosjektet i realiteten er. Effektmål er (for de fleste praktiske formål) synonymt med gevinsten/formålet/nytteverdien av prosjektet. Det er derfor også her vi leter for å finne nyttesiden i en nytte-kostnadsanalyse.

Effektmål representerer brukerperspektivet. Effektmål skal derfor beskrives pr. målgruppe, det vil si de som blir *direkte, tydelig og positivt* berørt av prosjektet. Både fordi de ulike målgruppene kan oppleve svært ulike effekter av prosjektet, og fordi vi lettere ser hvilke målgrupper som er viktigst hvis vi blir nødt til å prioritere mellom dem.

Eksempel fra et forskningsprosjekt som utvikler avanserte simuleringsmodeller for vindparker:

- Forskningsinstitusjonen: Kompetansebygging, samt nettverksbygging overfor vindkraftmiljøer.
- For prosjektutviklere i vindkraftindustrien: Redusert usikkerhet for vindprosjekter med hensyn til energiproduksjon, vedlikehold og prosjektutforming.
- For vindmølleoperatører: Reduserte vedlikeholdskostnad og økt levetid for anlegg og utstyr.

Gjør beskrivelsen konkret og enkel, det vil lette arbeidet med å påvise nytten av prosjektet og det vil også lette arbeidet med gevinstrealiseringen. Det innebærer at vi med fordel knytter indikatorer til beskrivelsene av effektmål:

- Effektmål: Forenklet arbeidsprosess og bedre kvalitet i leveransene til kundene.
Indikator: 90 % reduksjon av feilregistreringer som resulterer i reklamasjoner eller retur av varer.
- Effektmål: Økt brukertilfredshet.
Indikator: Et definert måltall for brukertilfredshetsgrad fra en brukerundersøkelse.
- Effektmål: Bedre arbeidsmiljø, høyere trivsel på arbeidsplassen.
Indikator: Redusert korttidssykefravær med 5 %. Redusert gjennomtrekk fra 10 til 3 % hos en definert gruppe ansatte.
- Effektmål: Mer effektive arbeidsrutiner.
Indikator: To millioner i reduserte driftskostnader pr. år i fire år i en bestemt avdeling.

Det er fornuftig å være nøktern i beskrivelser av positive effekter. Prosjektet skal gi et vesentlig *bidrag* til at situasjonen endres slik man her skildrer, men sannsynligvis er dette også avhengig av flere andre forhold. For eksempel at det er vilje og motivasjon hos brukerne til virkelig å ta prosjektresultatene i bruk, å utnytte potensialet. Vær forberedt på at alle forsøk på forandringer genererer motstand.

Prosjektets resultatmål - de konkrete mål som skal realiseres løpet av prosjektperioden

Vi forflytter nå perspektivet inn i selve prosjektet. Til forskjell fra forrige punkt som beskrev resultater **AV** prosjektet, skal vi her, så presist som mulig, presentere de resultatene vi planlegger å realisere **I** prosjektet. Vær konkret, og kvantifiser der det er mulig.

Mens forrige punkt beskrev gevinst- og nyttesiden, beskriver vi her kostnadssiden. Det aller meste av kostnadene påløper i prosjektperioden.

Her må prosjektleder ta mesteparten av ansvaret. Vi skal se på hva vi skal produsere av konkrete resultater, og det er prosjektleders ansvar å realisere disse. Men som prosjektledere må vi hele veien være åpne for kreative, uprøvde og spennende løsninger.

På dette nivået trenger vi ikke mange målbeskrivelser, 3- 5 resultatmål er ofte dekkende.

Eksempler

Nedenfor er det gitt eksempler på bakgrunn, effektmål og resultatmål i to prosjekter.

Prosjekt: Helsefremmende skoler. Helhetlig og systematisk folkehelsearbeid på videregående skoler i *Fylkeskommunen*.

Bakgrunn	Effektmål pr. målgruppe	Resultatmål (Leveranser i prosjektet)
<p>Høyt frafall i videregående opplæring er kostbart, både for samfunnet og for den enkelte ungdom.</p> <p>Styrking av elevenes og personalets fysiske og psykiske helse vil fremme elevenes lærings situasjon og lærernes forutsetninger for å lære bort.</p>	<p>Elevene:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opplever glede ved fysisk aktivitet og å ha bedre fysisk form. ▪ Oppnår bedre resultater i skolearbeidet. ▪ Blir bedre i stand til å ta ansvar for egne livsstilsvalg. <p>Personalet på skolen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Får økt kompetanse og trygghet til å jobbe helsefremmende. ▪ Får en bedret undervisningssituasjon. <p>Skolen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Blir en helsefremmende arbeidsplass, som legger til rette for at personalet kan være gode rollemodeller. ▪ Er godt tilrettelagt for fysisk aktivitet, i og utenfor undervisningen <p>Skoleeier:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opplever lavere bortvalg og stryk på deltakerskolene ▪ Deltakerskolene produserer kompetent arbeidskraft for regionen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skolene har implementert det helsefremmende arbeidet i sine styringsdokumenter og arbeidsmåter, herunder medarbeidersamtaler og elevsamtaler. 2. Skolene har kantiner som oppfyller kravene i fylkeskommunes retningslinjer om sunt matvaretilbud, trivelig spisemiljø og en god sosial arena. 3. Skolene har gjort fysiske oppgraderinger av ute- og innemiljø som oppfyller kravene i fylkeskommunes retningslinjer om inkluderende og inspirerende fysisk aktiv livsstil og livslang bevegelsesglede. 4. Prosjektet er evaluert, og gode erfaringer er forankret i deltakerskolene og videreformidlet til de øvrige videregående skolene i fylkeskommunen.

Prosjekt: Vekst og volumutvikling i blandede bestand av gran (*Picea abies*) og furu (*Pinus sylvestris*) i Norge

Bakgrunn	Effektmål pr. målgruppe	Resultatmål (Leveranser i prosjektet)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaendringer medfører i økende grad biotiske og abiotiske påvirkninger eller forstyrrelser i skog. Blandingsskog (skog med flere arter på samme areal) antas å kunne tilpasse seg disse forstyrrelsene bedre enn ensartede bestand, og kan dermed redusere risikoen forbundet med klimaendringer. I Norden er gran (<i>Picea abies</i>) og furu (<i>Pinus sylvestris</i>) to av de økonomisk viktigste treslagene. ▪ I Norge er det lite tradisjon for systematisk for å etablere blandingsbestand av gran og furu. ▪ Det foreligger begrenset med forskning på produktiviteten til blandingsbestand av gran og furu i Norge, og bare i forsøksfelter og ingen i ordinær produksjonsskog. 	<p>Forskere</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ny kunnskap om vekst og volumutvikling av tynnede blandingsbestand av gran og furu. ▪ Ny innsikt i hvordan 3D terrestriske laserskanningsdata kan utnyttes i produksjonsanalyser. <p>Skogforvaltere i Norge</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedre forståelse for produktiviteten i blandingsbestand av gran og furu i Norge. ▪ Ny kunnskap om effekten av skogbehandling (tynning) for produktiviteten i blandingsbestand av gran og furu. <p>Universitetet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En motivert og dyktig PhD-kandidat. ▪ Bidra til å bygge positivt omdømme i skognæringa. 	<p>1. Kompetansebygging</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gjennomføre PhD-utdanning gjennom å oppnå minimum 30 studiepoeng og delta på minimum tre internasjonale konferanser. <p>2. Datainnsamling</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Samle inn og behandle data og prøver fra norske blandingsbestand av gran og furu som har blitt tynnet for ca. 10 år siden. <p>3. Forskning</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Studere effekten av tynning i blandingsbestand av gran og furu. ▪ Studere effekten av tørke på tynningsreaksjonene i blandingsbestand av gran og furu. ▪ Utvikle nye metoder for å tilordne tilgjengelig voksesteder i blandingsbestand av gran og furu ved hjelp av data fra 3D terrestrisk laserskanning. <p>4. Publisering/formidling</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skrive og publisere 4 artikler i vitenskapelige tidsskrifter. ▪ Skrive doktorgradsavhandling. ▪ Formidle prosjektets resultater gjennom seminarer og workshops.

Se også www.proforum.no/Om-mål-i-prosjekter