



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Blir NFFs internasjonale utviklingsprosjekter styrt på en god måte?**

**Mikkel Nødtvedt Haugan**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 42**

**Molde, 27.05.16**



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Solveig Straume

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 27.05.16

**Antall ord:** 8350

## **Førord**

Å skrive bacheloroppgave om Norges Fotballforbund og prosjektledelse har vært krevende, men allikevel utrolig interessant.

Jeg ønsker å takke NFF og spesielt Seksjon for Samfunnsansvar og Prosjekter med Svein-Erik Edvardsen i førersetet. Det har vært interessant å ha fått jobbe innad i organisasjonen, og med de internasjonale utviklingsprosjektene. En spesiell takk til Hans Finstad og Anders Hasselgård i Internasjonalt Utviklingssamarbeid for et lærerikt og morsomt halvår, med noen utrolige opplevelser jeg sent vil glemme. Takk til dere alle for gode svar på intervjuene.

Til slutt vil jeg takke min veileder, Solveig Straume, for nyttige innspill og støtte gjennom hele prosessen.

## **Sammendrag**

Denne oppgaven ser på hvordan NFFs Seksjon for Samfunnsansvar og Prosjekter planlegger og gjennomfører prosjekter, hvordan de ansatte ser på egne og overordnet organisatoriske utfordringer og om prosjektledelsesteorier kan finne løsninger på disse utfordringene. Teoretiske perspektiver på prosjektledelse blir presentert for å belyse ledelse av prosjekter i organisasjonen og hvilke forbedringer NFF kan gjøre i forhold til gjennomføringen av nåværende og fremtidige prosjekter.

Oppgaven ser på prosjektledelse i NFFs Seksjon for Samfunnsansvar og Prosjekter. Mer konkret ser oppgaven på seksjonens prosjekter innenfor området IU. Seksjonen jobber i dag med fire forskjellige internasjonale utviklingsprosjekter: Childrens Grassroots Football School i Irak (CGFS), Girls Football Coaching Course i Midtøsten og Nord-Afrika (GFCC), Football For All Vietnam og flyktingarbeid (banebygging) i Jordan. Fokuset i oppgaven retter seg mot CGFS og GFCC. Dette er prosjekter NFF har gjennomført i en lengre periode og som fortsetter i årene fremover.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1. Innledning</b> .....	1
1.1 Presentasjon av Seksjon Samfunnsansvar og Prosjekter.....	1
1.2 Prosjektene i Internasjonalt Utviklingsamarbeid.....	3
1.2.1 Childrens Grassroots Football School.....	3
1.2.2 Girls Football Coaching Course.....	4
<b>2. Teori</b> .....	6
2.1 Sentrale begreper.....	6
2.2 Organisasjonskontekst.....	6
2.3 Intro til teori: Før Pinto.....	8
2.4 Jeffrey K. Pinto's Quadruple constraints.....	9
2.4.1 Tid.....	10
2.4.2 Økonomi.....	10
2.4.3 Kvalitet.....	11
2.4.4 Kundetilfredshet.....	12
2.5 Prosjektledelse i utviklingsprosjekter (CSR).....	12
2.6 Oppsummering.....	13
<b>3. Metode</b> .....	14
3.1 Undersøkellesdesign.....	14
3.2 Valg av metode.....	14
3.3 Innsamling av data.....	14
3.3.1 Det åpne individuelle intervjuet.....	14
3.3.2 Observasjon.....	15
3.4 Utvalg av enheter: Det åpne individuelle intervjuet.....	16
3.5 Analyse av kvalitativ data.....	16
<b>4. Resultat</b> .....	18
4.1 Kategori 1 - Organisasjonskonteksten i NFF.....	18
4.2 Kategori 2 - Jeffrey K. Pinto's Quadruple constraints.....	20
4.2.1 Tid.....	20
4.2.2 Økonomi.....	21
4.2.3 Kvalitet.....	21
4.2.4 Kundetilfredshet.....	22

4.3	<i>Andre bestemmende faktorer</i> .....	23
<b>5.</b>	<b>Diskusjon/Oppsummering</b> .....	<b>25</b>
5.1	<i>Er organisasjonskonteksten i NFF og SSP god?</i> .....	25
5.2	<i>Hvordan jobber IU i forhold til Pinto's modell?</i> .....	26
5.2.1	<i>Tidskriteriet</i> .....	26
5.2.2	<i>Økonomikriteriet</i> .....	27
5.2.3	<i>Kvalitetskriteriet</i> .....	28
5.2.4	<i>Kundetilfredshetskriteriet</i> .....	28
5.3	<i>Finnes det andre bestemmende faktorer?</i> .....	29
<b>6.</b>	<b>Referanseliste</b> .....	<b>31</b>
<b>7.</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>33</b>
7.1	<i>Intervju med Fagansvarlig</i> .....	33
7.2	<i>Intervju med Spesialrådgiver</i> .....	35
7.3	<i>Intervju med Seksjonsleder</i> .....	36

## 1.0 Innledning

Forskjellige samfunnsrelaterte faktorer har gitt bedrifter og organisasjoner verden over et ekstra incentiv for å finne kostnadseffektive metoder å arbeide på. I dag er det en union enighet om at mange av løsningene knyttet til utfordringer i organisasjoner ligger i å integrere en mer gjennomført bruk og kontroll av eksisterende ressurser i organisasjonen. Som en konsekvens ser man i dag nøyer på gjennomføring av aktiviteter i organisasjonen. Prosjektledelse er ett område som er ansett som viktig for bedrifter og organisasjoner med tanke på kostnadsstyring og effektivisering.

NFF er Norges desidert største særforbund, med mange pågående og fremtidige prosjekter både nasjonalt og internasjonalt. NFF hadde i 2015 en omsetning på nesten en milliard kroner. Det ble også anskaffet 45 million kroner fra offentlige midler, hvor ca. 17 millioner kroner ble brukt i internasjonale utviklingsprosjekter (NFF, 2015). Dette er med andre ord store summer som understreker viktigheten av å opprettholde god organisering av prosjektene, og kontroll på ressurser. Prosjektledelse kan dermed være et verktøy for Norges Fotballforbund med tanke på kostnadsstyring og effektivisering av prosjekter.

Jeg skal se på teoretiske begreper om prosjektledelse som belyser hvordan man kan drive prosjekter på en god måte og oppnå suksess i prosjektene. Prosjektledelse er et bredt fag, men det har allikevel blitt gjort lite forskning med fokus på prosjektledelse i utviklingsprosjekter. Jeg føler med dette at oppgaven ser på et nytt og interessant området, både for prosjektledelsesfaget, men også NFF.

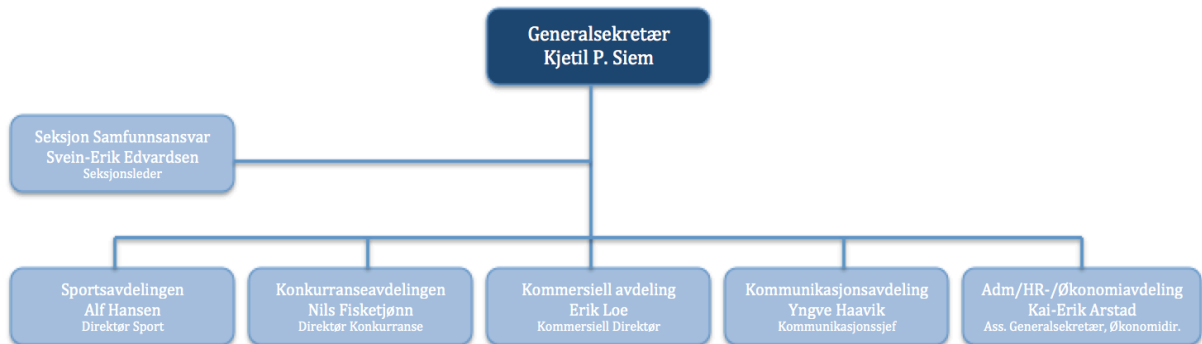
Med bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling for oppgaven:

**Blir NFFs internasjonale utviklingsprosjekter styrt på en god måte?**

### 1.1 Presentasjon av Seksjon Samfunnsansvar og Prosjekter

Breddefotballen har i all tid vært hovedfokus hos NFF, og med visjonen ”Fotballglede, muligheter og utfordringer for alle” ønsker NFF å være en samfunnsaktør, både i Norge og internasjonalt. I august 2015 etablerte NFF Seksjon for samfunnsansvar og prosjekter (SSP). Seksjonen inneholder tre hovedområder: inkludering, samfunns- og verdarbeid og internasjonalt utviklingssamarbeid (IU) (NFF, 2015). Områdene har vært en del av NFFs virksomhet i mange år, men ble samlet i én seksjon for å utvikle en mer helhetlig

samfunnsansvarsstrategi. Organiseringen av denne seksjonen samsvarer med hvordan FIFA og UEFA er organisert, og er direkte underlagt generalsekretæren (se figur 1).



FIGUR 1: Organisasjonskart, NFF. (I figur 1 og 2 ble *Seksjon for Samfunnsansvar og Prosjekter* kortet ned til *Seksjon Samfunnsansvar*).

Seksjonens organisasjonskart (figur 2), viser en flat struktur, hvor ansatte rapporterer til seksjonslederen. Per dags dato fungerer samarbeidet innad i seksjonen noe annerledes enn kartet viser. Det er ingen ansatte i inkludering eller verdi. Dette betyr i praksis at seksjonslederen jobber mer ”hands-on” med arbeidet i disse delene av seksjonen, hvor det internasjonale arbeidet består av en fagansvarlig og en spesialrådgiver. Til tross for at de har definerte arbeidsoppgaver innen prosjektstyring av de internasjonale prosjektene, bidrar begge stillingene også inn imot utvikling av de nasjonale prosjektene. Seksjonen skal imidlertid ansatte to nye medarbeidere i 2016.



FIGUR 2: Organisasjonskart, Seksjon for Samfunnsansvar og



NFFs internasjonalt utviklingssamarbeid (IU) bygger på den såkalte fotballfamiliens internasjonale solidaritetstanke. I følge NFF innehar de et kompetanseområdet og verdsett rundt barne- og kvinnefotball som er etterspurt i mange deler av verden (Siem, Kjetil P. & Edvardsen, Svein-Erik. 2015). Med utviklingssamarbeid mener NFF bistand som retter seg mot utvikling av bærekraftig barnefotball, noe forbundet igjen håper kan bidra til å utfordre fordommer, stimulere barns egenutvikling og styrke kvinners og jenters posisjon i samfunnet (Siem, Kjetil P. & Edvardsen, Svein-Erik. 2015). De internasjonale utviklingsprosjektene skjer i samarbeid med UD og NORAD som finansierer prosjektene. Samtidig har NFF sørget for hovedpartnere i de nasjonale fotballforbundene i alle prosjektland. Dette fordi de er viktige interessenter i prosjektene og er essensielle i forhold til å skape endringer i barne- og kvinnefotball. NFF har også gjort det klart at arbeidet som gjøres, og den kunnskapen som ligger til grunn for prosjektene, skal kunne tilpasses de lokale forholdene i samarbeid med partnerne.

Per i dag er det tre årsverk i seksjonen som jobber med internasjonale prosjekter. Fagansvarlig for IU er ansvarlig for driften av alle de internasjonale prosjektene. Det vil si ansvar for budsjetter, regnskap og rapporter. To spesialrådgivere jobber med prosjektene i henholdsvis Vietnam (ikke en del av oppgaven) og Midtøsten/Nord Afrika (Irak, Palestina, Libanon, Iran, Jordan og Egypt). Figur 2 viser hvordan området IU er organisert i seksjonen.

## **1.2 Prosjektene i Internasjonalt Utviklingssamarbeid**

Jeg har valgt å fokusere på to av prosjektene som IU jobber med. Dette er prosjekter som jeg selv har blitt inkludert i via praksisplassen fra Høgskolen i Molde.

### **1.2.1 CGFS Irak**

Childrens Grassroots Football School (CGFS) skal skape forsoning og fredfull sameksistens på tvers av etniske grupper i Irak, og bidra til større aksept for jentefotball og utvikling av jenter gjennom fotballaktivitet (NFF, 2015). Tiltakets mål er å ha 140 trenere (50% kvinner), utdannet av NFF, til å gjennomføre ukentlige aktiviteter for 10000 barn (50% jenter). Tiltaket skal også sørge for oppfølgingsseminarer for trenere (NFF, 2015)

Prosjektet gjennomføres i samarbeid med det irakiske fotballforbundet (IFA), og er finansiert av Det Norske Utenriksdepartementet. IFAs fokus var på denne tiden i tråd med NFFs fokus angående utdanning og infrastruktur med barna som målgruppe. I tillegg til den fotballfaglige kunnskapen Irak mottok ble det en anledning for de lokale til å jobbe sammen på tvers av religiøse og etniske skillelinjer i et land hvor borgerkrig har herjet i flere år.

Dagens politiske situasjon i Irak gjør det umulig for NFFs prosjektledere og ekstern evaluering å reise til landet. Målet er som tidligere nevnt at 140 trenere skal tilrettelegge aktivitet for 10000 barn, men dagens målinger viser at det er 119 trenere og 8300 barn i prosjektet. Det er imidlertid utviklet et omfattende rapporteringssystem. For å styrke tillitsforholdet til de irakiske koordinatorene, gjennomfører, NFF jevnlig oppfølgingsmøter i nærliggende land, som Tyrkia og Libanon.

Det har blitt gitt bevilgningsperioder for opptil tre år, og UD har krevd at det skal rapporteres jevnlig fra prosjektlederne (IU), hvor informasjon angående antall trenere, barn og koordinatorene blir oppført, samt hva midler har blitt brukt til og gjennomført aktiviteter. Denne rapporteringen er også den eneste formen for kvalitetssikring UD får.

### **1.2.2 GFCC Midtøsten og Nord-Afrika**

Girls Football Coaching Course i Midtøsten og Nord-Afrika skal bidra til endring av samfunnets holdninger til, og økt rekruttering av, kvinnelige fotballtrenere og jentespillere i alderen 6-12 år i prosjektlandene (NFF, 2015). Tiltaket er todelt med fokus på utdanning av kvinnelige trenere og fotballaktivitet for jenter. Det skal utdannes 120 deltakere per prosjektland, totalt 600 kvinnelige trenere. NFF har estimert at ca. 40% av de utdannede trenerne vil starte aktivitet med treningsgrupper på minimum 12 jenter. Det betyr 576 jenter i jevnlig aktivitet i prosjektperioden i hvert land, totalt 2880 jenter. (NFF, 2015).

Norge har vært et foregangsland i utvikling av kvinnefotball, hvor trenerutvikling fortsatt er et sentralt kompetanseområdet for NFF. Dette kompetanseområdet er ettertraktet i store deler av verden. I samarbeid med UD har NFF opparbeidet en bred kontaktflate mot nasjonale fotballforbund og personer i sentrale posisjoner for kvinnefotball i prosjektlandene. Tiltaket blir forankret i de nasjonale fotballforbundene, som i likhet med NFF, ligger under paraplyorganisasjonen FIFA. NFF skal også opparbeide et tett og godt

samarbeid med de norske ambassadene i prosjektlandene, hvor de jevnlig blir informert om aktiviteter og status for prosjektet (Utenriksdepartementet, 2015).

Rapporteringskanalen vil gå fra trenerne, til de nasjonale forbund i prosjektlandene, deretter NFF og så til de norske ambassadene i prosjektlandene og UD. Det har i dette prosjektet blitt satt av midler mot en ekstern evaluering på slutten av tiltaket (Utenriksdepartementet, 2015).

## 2.0 Teori

Dette kapitlet beskriver ulike teoretiske perspektiver om prosjektledelse. Hva som innebærer god prosjektstyring og hvordan det kan brukes opp mot utviklingsprosjekter. Kapitlet ser særlig på Jeffrey K. Pinto's *Achieving Competitive Advantage*, som vektlegger viktigheten av organisasjonskontekst som et verktøy mot implementering av prosjekter, og modellen "The quadruple constraints" som beskriver essensielle kriterier for prosjektsuksess. Videre beskrives prosjektledelse i internasjonale utviklingsprosjekter (CSR), og hvorvidt de gir et annerledes perspektiv på hvilke kriterier som må oppnås for å oppnå et suksessfullt prosjekt.

### 2.1 Sentrale begreper

Et **prosjekt** er et midlertidig tiltak foretatt for å skape et unikt produkt, service eller resultat (Pinto, Jeffrey K. 2013). Det er foretak som har et definert start- og sluttunkt, og innehar spesifikke delmål som skal fullføres innenfor visse forhåndsbestemte rammer. Prosjekter har stort sett et definert tak i forhold til kapital/ressurser og er gjennomført av personer for å nå mål satt av prosjektledere og kunder (Pinto, Jeffrey K. 2013).

**Prosjektledelse** er påføringen av kunnskaper, erfaringer, verktøy og teknikker til prosjekts aktiviteter for å møte bestemte krav knyttet til prosjektet. (Pinto, Jeffrey K. 2013).

**Corporate Social Responsibility (CSR)** handler om å identifisere prosjekter som reflekterer organisasjonens syn på samfunnsansvar, og dermed skreddersy prosjekter som reflekterer det synet (Nielsen, Dave. 2010).

### 2.2 Organisasjonskontekst

I følge Jeffrey K. Pinto er prosjektsuksess basert på kontekst. I det mener han at organisasjonens kultur, struktur og strategi er alle viktige faktorer som sammen skaper et miljø hvor prosjekter kan lykkes eller mislykkes. F.eks. er prosjektets tilknytning til organisasjonens overordnede strategi, hvordan samhandlingen mellom de ansatte fungerer og målene som settes for prosjektene alle kritiske i forhold til om prosjektene kan vurderes som suksessfulle (Pinto, Jeffrey K. 2013). I tillegg er organisasjonens policy, struktur, kultur og operasjonssystem viktig for å støtte opp under prosjektene. Før man starter et prosjektet er det i følge Pinto viktig at prosjektteamet er sikre på strukturen til

organisasjonen og at det samhandler med prosjektet og målene de vil oppnå. I tillegg er det viktig at alle forhold (interessenter) er spesifisert, spesielt i forhold til rapporteringer, og at reglene og prosedyrene som skal være styrende for prosjektet er etablert (Pinto, Jeffrey K. 2013). Dette fordi det er viktig at man har tillitt til alle interessenter og at alle er innforstått med de oppgaver som skal gjøres og hvordan man skal utføre dem.

For mange organisasjoner er ikke prosjekter og prosjektledelse operativ norm, og som et resultat ser man at mange organisasjoner ikke er strukturert til å fullføre suksessfulle prosjekter på grunn av andre (viktigere) aktiviteter. Det er dermed viktig at prosjektteamet finner løsninger på hvordan prosjektledelse kan brukes på best mulig måte, uavhengig av gjeldende organisasjonsstruktur (Pinto, Jeffrey K. 2013).

Det er innenfor feltet organisasjonskontekst fire forhold som organisasjonen må se på for oppnå et ideelt utgangspunkt for prosjektene : 1. Prosjekter og organisasjonsstrategi 2. Analyse av interessenter 3. Organisasjonsstruktur 4. Organisasjonskultur (Pinto, Jeffrey K. 2013). De fire forholdene kan kort beskrives på følgende måte:

Prosjekter og organisasjonsstrategi er formulering, implementering og evaluering av tverrfunksjonelle avgjørelser som gjør det mulig for en organisasjon å oppnå suksess i prosjektene. Den viser f.eks. at man må utvikle visjon og mål for å finne ut hva organisasjonen håper å oppnå for prosjektet og fremtiden (Pinto, Jeffrey K. 2013).

Å identifisere og analysere de gjeldende interessentene for prosjektet, er kritisk for prosjektteamet ettersom man ikke kan ignorere effektene av eksterne interessenters avgjørelser. En av måtene man kan gjøre dette på er å gjennomføre en analyse av interessenter. Prosjektets interessenter er definert som alle individer eller grupper som har en tilknytning til prosjektet, og dermed kan ha en negativ eller positiv innvirkning på utviklingen av prosjektet (Pinto, Jeffrey K. 2013).

Organisasjonens struktur omhandler grupperingen av organisasjonens individer, slik at tiltakene kan ledes gjennom organisasjonen for å maksimere effektiviteten av arbeidet. Strukturen skal f.eks. muliggjøre formelle rapporteringsforhold, inkludert antall nivåer i hierarkiet og omfanget av ledernes ansvarsområder. Tiltaket vil også identifisere grupperingen i avdelinger og seksjoner innenfor organisasjonen. Det skal også inkludere

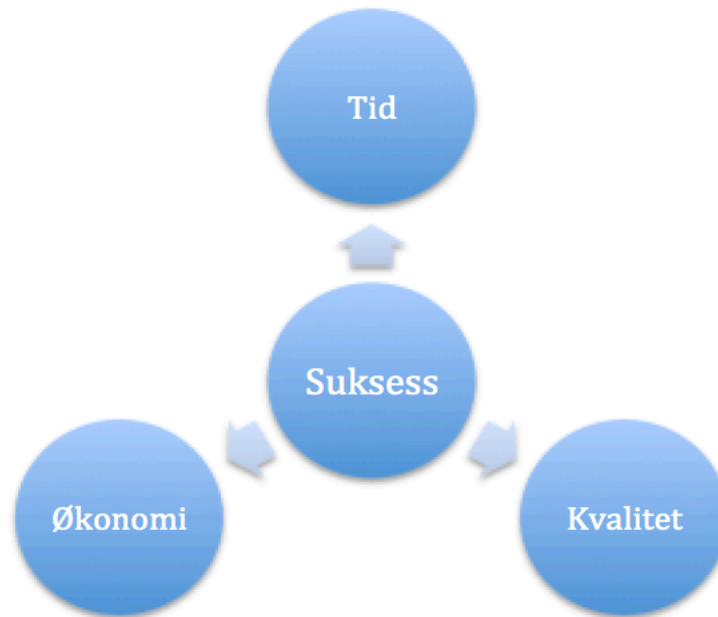
designet av systemene som tilrettelegger for effektive kommunikasjonskanaler, koordinering og integrering og samhandling på tvers av avdelinger (Pinto, Jeffrey K. 2013).

Den siste kontekstvariabelen gjeldende for NFFs internasjonale utviklingsprosjekter handler om organisasjonens kultur. Organisasjoner innehar spesifikke karakteristikk på hvordan den utvikler synspunkter, operasjons policy og prosedyrer, tankemåter, holdninger og normer. Man kan også se på kulturen som løsninger på eksterne og interne problemer som har fungert konsekvent over tid, og derfor blir lært til nye medlemmer som den korrekte måte å tenke i forhold til problemene (Pinto, Jeffrey K. 2013).

Som vist er organisasjonskonteksten utrolig viktig for at prosjekter kan bli suksessfulle, og er med på gi prosjektene et godt utgangspunkt og støtte gjennom utvikling og gjennomføring. Jeg vil senere i oppgaven, gjennom observasjon og intervjuer, finne ut av om SSP innehar en organisasjonskontekst som er ideell for deres prosjekter.

### **2.3 Intro til teori: Før Pinto**

Prosjektledelse har historisk sett fokusert på bygg- og andre industrielle, profitt-baserte prosjekter hvor verdien lå i intern kontroll av organisasjonens tid- og pengebruk (Pinto, Jeffrey K. 2013). Det var heller ikke før 1950-tallet at organisasjoner startet å påføre systematiske prosjektledelses teknikker og verktøy til store og komplekse prosjekter. Her var den tradisjonelle ”Iron triangle” modellen gjeldende (figur 3). Modellen baserer seg på professor Richard P. Olsen’s studier, hvor han forsøkte å definere hva prosjektledelse er (Atkinson, Roger. 1999). Den fokuserer internt på effektivitets- og produktivitets mål og forteller at det er tre kriterier som er grunnlaget for suksessfulle prosjekter: tidskriteriet, økonomikriteriet og kvalitetskriteriet (Pinto, Jeffrey K. 2013). Vi skal komme tilbake til disse tre kriteriene senere i oppgaven. ”The Iron Triangle” er også den eneste prosjektledelsesmodellen som er gjennomgående nevnt i artikler, nettsteder og bøker angående prosjektledelse og hvordan oppnå prosjektsuksess (Atkinson, Roger. 1999). Det er derfor modellen er grunnlaget for teorien brukt i denne oppgaven.



FIGUR 3: The Iron Triangle

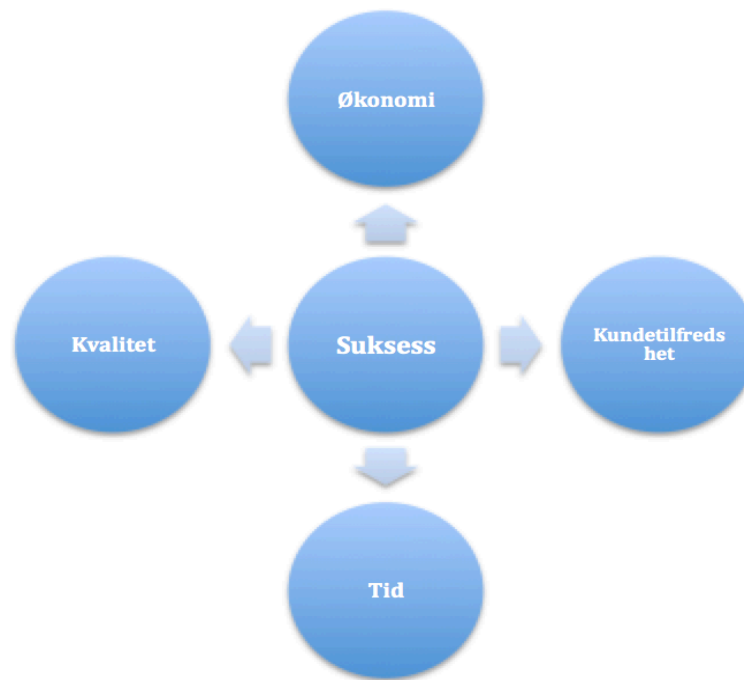
I senere tid har denne modellen blitt kritisert for hvordan den måler prosjekt suksess. I følge modellen kan et prosjekt feile totalt, men likevel bli erklært en suksess om prosjektet ble levert i tide og innenfor budsjettets grenser (Pinto, Jeffrey K. 2013). Dette fordi modellen kun fokuserer på arbeidet gjort av prosjektlederne, men ikke hvordan kunden/mottakeren responderer på prosjektet, eller hvilken effekt prosjektet har. Man ser i dag verdien av å implementere nye kriterier for prosjektsuksess, og i den sammenheng er det derfor Jeffrey K. Pinto's fire bestemmende faktorer for prosjektsuksess som er grunnlaget for den teoretiske delen av oppgaven.

#### **2.4 Jeffrey K. Pinto's Quadruple Constraints**

Jeffrey K. Pinto har utviklet en teoretisk modell definert som Quadruple Constraints (figur 4). Modellens budskap er at om man skal kunne definere et prosjekt som suksessfullt, må man tenke på de elementene som ligger i prosjektets natur: tid, økonomi, kvalitet og kundetilfredshet (Pinto, Jeffrey K. 2013). Ved å inkludere kriteriet for kundetilfredshet må organisasjonen sette mottaker i fokus, og oppleve suksess om mottaker er fornøyd med det ferdige prosjektet.

Denne modellen utfordrer den konvensjonelle "Iron triangle" modellen for prosjektsuksess, ettersom bedrifter og organisasjoner i dag forventer at prosjektet ikke bare

skal gjennomføres på en effektiv og god måte, men at prosjektet også skal møte kundenes behov (Pinto, Jeffrey K. 2013). I konteksten av internasjonale utviklingsprosjekter vil det også være en faktor at prosjektet skal gi en langvarig effekt, eller utvikling av samfunnet, noe jeg kommer tilbake til senere i oppgaven. Modellen inneholder fire bestemmende faktorer for prosjektsuksess, og drøfter i likhet med ”Iron triangle” at alle faktorene vist i modellen må være oppfylt for å kunne erklære prosjektet suksessfullt.



FIGUR 4: The Quadruple Constraints

### 2.4.1 Tid

Den første bestemmende faktoren for suksess er tid. Prosjekter er anstrengt av en spesifikk tidsramme som prosjektledere må forholde seg til. Som definert er et prosjekt noe som har et bestemt start- og slutt punkt (Pinto, Jeffrey K. 2013). Man kan se på tid som noe som inngår i de andre faktorene. Tid handler nemlig også om å planlegge prosjektene detaljert og tålmodig. Om man velger å skynde seg gjennom et prosjekt eller ignorere deler av planleggingsfasen, kan det ha alvorlige konsekvenser for prosjektet.

### 2.4.2 Økonomi

Den andre bestemmende faktoren er økonomi. Prosjektene må møte de økonomiske rammene som er satt av finansierende interessenter og tilgjengelige ressurser, og må etter de rammene prøve å være så økonomisk effektive som mulig (Pinto, Jeffrey K. 2013).



Økonomistyring er en av de viktigste ansvarsområdene for en prosjektleder. Dette inkluderer kostnadsberegninger som er en essensiell del av kontraktforberedelsen og prosjektstyringen (Ming, Eric Goh-Swee. 2005). Prosjektledelsens situasjon rundt kostnadsberegning gir ofte liv til to ansvarsoppgaver hva økonomistyringen gjelder. Det ene gjelder behovet av nøyaktig budsjettering av prosjektet, som hjelper med tanke på forberedelsen av et konkurransedyktig kostnadsforslag. Dette vil i NFFs eksempel ofte komme frem i tilsagnsbrev sammen med retningslinjer for prosjektet, fra den eksterne finansieringen. Det andre er å gjennomføre jevnlig kontrollering av kostnadene for å få en oversikt, og samtidig se om man kan møte eller forbedre bruken i forhold til det forhåndssatte budsjettet (Ming, Eric Goh-Swee. 2005).

### **2.4.3 Kvalitet**

Man vet på forhånd hva prosjektet skal ende i og hvilke andre resultater man er ute etter. Kunden forventer naturligvis at det ferdige produktet møter de kravene som ble satt på forhånd (Pinto, Jeffrey K. 2013). Denne tredje bestemmende faktoren til prosjekters suksess er å gjennomføre kvalitetssikring. Man kan se på tre områder i kvalitetskonseptet hva gjelder prosjektledelse:

**Planlegging** – Identifisere hvilke standarder som er relevante for produktet, prosjektplanene og prosjektprosessene, og dermed avgjørelsene angående hvordan man tilfredsstiller de satte standardene (Knutson, Joan. 2003).

**Kontroll** – Kontroll gjennomføres under implementeringsfasen av prosjektet og ser på taktiske tilføyinger til prosjektplanene og oppnåelsen av delmålenes spesifikasjoner. Det er på dette stadiet man f.eks. inkluderer inspeksjoner eller andre eksterne evalueringer før prosjektets implementeringsfase. Denne type kontroll er viktig å inkludere om organisasjoner ønsker å forhåndsteste et produkt før det lanseres (Knutson, Joan. 2003). Dette området passer derimot ikke inn i forhold til de prosjektene denne oppgaven ser på. Dette fordi man ikke kan forhåndsteste det produktet NFF tilbyr, men hvor man i stedet må ta lærdom i tidligere prosjekter og deretter gjøre endringer før neste prosjekt.

**Forbedringstiltak** - Utfordringene og problemene vist av kvalitetssikringen og evalueringen blir sett på i dette forbedringstiltaket og resulterer ofte i endringer på produktet, prosjekts planleggingen og andre prosjektledelses prosesser. Denne prosess-

sirkelen tilrettelegger for kontinuerlig fremgang, ikke bare på det gitte produktet, men også på fremtidige prosjekter (Knutson, Joan. 2003).

#### **2.4.4 Kundetilfredshet**

Kundetilfredshetskriteriet diskuterer at prosjektet er utviklet med kundens behov som grunnlag og at formålet med prosjektet er å tilfredsstille kundens behov. Prosjektledere må derfor spørre seg selv om det ferdige produktet er akseptabelt for kunden den var ment for (Pinto, Jeffrey K. 2013).

I denne konteksten høres begrepet ”kundetilfredshet” feil ut i den forstand at mottakerne til NFFs internasjonale prosjekter ikke er personer som har intensjoner om å kjøpe noe. I stedet kan snakke vi her om barn og kvinner i de respektive prosjektlandene og de mottakende fotballforbund. Det er nemlig disse interessentene som tar til seg kunnskap, utdanning og aktivitet som NFF setter i stand.

### **2.5 Prosjektledelse i utviklingsprosjekter (CSR)**

Det er naturlig at også andre faktorer vil være viktige i prosjektstyring av utviklingsprosjekter, hvor fokuset etter definisjon skal være rettet mot fattigdom, forbedring av levestandarder, miljøbeskyttelse og menneskerettigheter (Khang, Do Ba & Moe, Tun Lin. 2008).

Pinto’s teoretiske perspektiv tar opp viktige grunnleggende elementer i prosjektstyring som også kan relateres til NFFs internasjonale utviklingsprosjekter. Det er allikevel også andre faktorer som er viktig når prosjektstyring i utviklingsprosjekter skal studeres. Prosjekter som CGFS og GFCC innehar differensierende karakteristikker som er mindre konkrete enn hos vanlige profittbaserte prosjekter. Dette er for eksempel komplekse forhold mellom interessenter involvert i prosjektene og usikkerheten rundt resultatet. Selv om ”The quadruple constraints” –modellen inkluderer det eksterne kriteriet, kundetilfredshet, er det ikke i liten grad overførbart til NFFs prosjekter.

Hovedmålene i utviklingsprosjekter er ofte lite konkrete, som for eksempel ”å styrke jenters rett til skolegang”. De bygger gjerne på tiltaks mål (delmål), som for eksempel økt rekruttering av jenter i skolen. Det er derfor viktig at prosjekter utvikles slik at det er en

klar definert sammenheng mellom hovedmål og konkrete tiltak (delmål). Et eksempel er bygging av fotballbaner i fattige områder, som har som mål å oppnå sosial utvikling i det respektive landet. Er det ingen tydelig sammenheng mellom banebygging og sosial utvikling vil det skape en utfordring for styring og evalueringen av prosjektet. Dette viser viktigheten av å tilføre nye verktøy og konsepter i studier av prosjektledelse og internasjonale utviklingsprosjekter. (Khang, Do Ba & Moe, Tun Lin).

## **2.6 Oppsummering**

Med utgangspunkt i problemstillingen og ulike perspektiver på prosjektledelse og suksess vil jeg i denne oppgaven se på følgende spørsmål:

- *Gir organisasjonskonteksten i NFF og SSP et godt utgangspunkt for de internasjonale utviklingsprosjektene?*
- *Hvordan jobber IU i forhold til Pinto's modell om prosjektsuksess?*
- *Hvilke andre faktorer er bestemmende for NFFs internasjonale utviklingsprosjekter?*

## **3.0 Metode**

Dette kapitlet ser på metoder som er brukt for å innhente data som skal belyse problemstillingen i oppgaven. Jeg har valgt å bruke intervjuer og observasjoner av NFFs prosjektledelse av det internasjonale engasjementet. Hensikten med å bruke disse to metodene har vært å få en forståelse for bruken av prosjektledelsesprinsipper i forbundet (Jacobsen. 2005).

### **3.1 Undersøkellesdesign**

Undersøkelsen gjelder et lite antall ansatte i NFF, noe som gjør det viktig å få frem så mange variabler som mulig rundt det valgte problemområdet (Jacobsen. 2005). Ut i fra dette har jeg valgt å bruke case-studie som undersøkelsesverktøy for å innhente data.

### **3.2 Valg av metode**

Kvalitativ metode brukes til å få frem forståelse rundt problemområdet. Man bruker gjerne kvalitativ metode når man vil gå i dybden på intervjuobjektet i form av intervju eller observasjon (Jacobsen 2005). Når det i denne oppgaven gjaldt å finne dyptliggende variabler, var det naturlig å velge kvalitativ metode som grunnlag for innhenting av empiri.

I intervjusituasjonen ville jeg skape en åpenhet rundt intervjuet for å få frem små detaljer som igjen kan hjelpe til med å finne viktige opplysninger til oppgaven, problemområder og løsninger. Med andre ord valgte jeg en åpen samtale knyttet til temaet prosjektledelse i NFFs bistandsprosjekter.

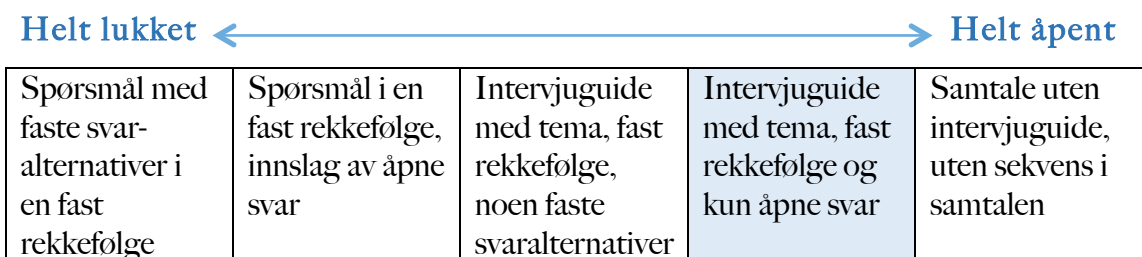
### **3.3 Innsamling av data**

Når det gjelder innsamling av kvalitativ data har man fire forskjellige metoder: Det individuelle åpne intervjuet, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen. 2005). Jeg skal i denne oppgaven fokusere på to av de ovennevnte metodene, det individuelle åpne intervju og observasjon.

#### **3.3.1 Det åpne individuelle intervju**

Det individuelle åpne intervjuet er den metoden jeg vil legge mest vekt på i oppgaven min. Den kjennetegnes ved at undersøker og respondent prater sammen som i en vanlig dialog (Jacobsen 2005).

Et intervju innehar ulike grader av åpenhet, altså hvor strukturert man velger å legge opp intervjuet. På den helt lukkede siden bestemmer man seg for elementer man skal konsentrere seg spesielt om og stiller spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge. På den helt åpne siden kan man ha samtaler uten noe intervjuguide eller sekvens i samtalen (Jacobsen, 2005).



*FIGUR 3: Grader av strukturering i et intervju*

Som man kan se av de forskjellige gradene i figur 3, vil jeg i denne oppgaven velge den fjerde graderingsformen hvor man i utgangspunktet har tilrettelagt intervjuguiden med tema og fast rekkefølge på spørsmålene, men at man kun har åpne svar (Jacobsen, 2005).

### 3.3.2 Observasjon

Etter som jeg i et helt semester har jobbet praksis i Seksjon for samfunnsansvar og Prosjekter i NFF, ble det i tillegg naturlig å velge observasjon som metode. Hensikten med denne metoden er å registrere hva mennesker faktisk gjør, ikke hva de sier at de gjør (Jacobsen, 2005).

Praksisplassen i NFFs IU har i denne sammenheng betydd at all observasjon har foregått i den rette kontekst fordi jeg både har jobbet med de internasjonale bistandsprosjektene, men samtidig observert de ansatte i IU og arbeidsmetodene deres. Dette er definert som deltakende observasjon i en naturlig kontekst (Jacobsen, 2005).

Jeg har også fått muligheten til å reise til noen av de respektive prosjektlandene, hvor jeg fikk snakket med prosjektmedarbeidere og mottakere, i tillegg til å se hvordan de ansatte i IU forholder seg til feltarbeidet og de kulturelle utfordringene hos de internasjonale utviklingsprosjektene.

### **3.4 Utvalg av enheter – Det individuelle åpne intervju**

I undersøkelser med mange variabler og få enheter er det viktig å sette en grense for antall respondenter. Dette fordi datainnsamlingen tar lang tid, og fordi dataen er såpass detaljert at man må begrense seg for å kunne analysere på en fornuftig måte (Jacobsen, 2005).

Utvelgelsen i denne undersøkelsen var enkel å foreta fordi jeg allerede har gjort mine valg ved å velge et case-studiet som design, og utpeke en kollektiv enhet. Undergruppene innad i den kollektive enheten var satt på forhånd, hvor det i tillegg er et begrenset antall respondenter derav alle har direkte tilknytning til operasjonaliseringen av NFFs bistandsprosjekter og dermed fyller kriteriene satt for utvelgelsen.

Jeg valgte å intervju tre personer:

- Seksjonsleder for SSP, Svein-Erik Edvardsen. (Heretter Seksjonsleder)
- Fagansvarlig i Internasjonalt Utviklingssamarbeid, Anders Hasselgård. (Heretter Fagansvarlig)
- Spesialrådgiver i Internasjonalt Utviklingssamarbeid, Hans Finstad. (Heretter Spesialrådgiver)

Respondentene ble valgt fordi de har den mest relevante kunnskapen om temaet i oppgaven. Seksjonsleder vil kunne gi et overordnet blick inn mot organiseringen av seksjonen og de internasjonale prosjektene. De ansatte i IU kan videre fortelle mer detaljert i forhold til styring av prosjekter, prosjektene i seg selv og problemer knyttet til prosjektene.

### **3.5 Analyse av kvalitativ data**

Praksisperioden min i SSP kan føre til at forskningen svekkes ettersom jeg har vært tett opptil respondentene og prosjektene. Dette har også gjort det vanskeligere å stille kritiske spørsmål knyttet opp mot ledelsen av gjeldende prosjekter. Jeg føler allikevel at informasjonen jeg sitter på fra arbeidet og observasjon kan styrke forskningen, i forhold til at jeg innehar mer kunnskap på området enn det som blir fortalt via intervjuene.

Da jeg gjennomførte personintervjuene brukte jeg båndopptaker, dette fordi intervjuene tok relativt lang tid (30-50 min) og fordi jeg ville få med meg absolutt alt respondentene sa. Jeg kunne deretter systematisere og kategorisere dataen for å sile ut overflødig informasjon og forenkle enkelte området, noe som er viktig for å kunne videre formidle empirien (Jacobsen, 2005). Ved å ta i bruk en asynkron metode, kunne jeg under intervjuene fokusere på å lytte og stille riktige oppfølgingsspørsmål, og deretter renskrive og analysere svarene i et rolig tempo (Jacobsen. 2005).

## 4.0 Resultat

I denne delen av oppgaven skal jeg kartlegge svarene jeg fikk fra intervjuene. Intervjuene har gitt meg god informasjon rundt temaet og problemstillingen i oppgaven min. Jeg har kategorisert resultatdelen etter oppsummeringen i kapittel 2.6:

- **Kategori 1** – *Gir organisasjonskonteksten i NFF og SSP et godt utgangspunkt for de internasjonale utviklingsprosjektene?*
- **Kategori 2** - *Hvordan jobber internasjonalt utviklingssamarbeid i forhold til Pinto's modell om prosjektsuksess?*
- **Kategori 3** - *Hvilke andre faktorer er bestemmende for NFFs internasjonale utviklingsprosjekter?*

### 4.1 Kategori 1 – Organisasjonskonteksten i NFF

Noe som alltid har vært et av hovedfeltene til NFF utenom fotballen er samfunnsansvaret. Dette ble også hevdet av Seksjonsleder som kunne fortelle at forbundets overordnede strategi alltid har vært å ha samfunnsansvar i ulike typer land, og at forbundet skal sørge for ekstern finansiering knyttet til prosjektene. Dette kan sees på som et overordnet mål for forbundet, men sier derimot lite om en overordnet strategi rettet mot prosjektstyring.

I forhold til å gi prosjektlederne i SSP et godt utgangspunkt til gjennomføring av prosjekt, er det også viktig at organisasjonen viser en overordnet strategisk tenkning om hvordan man skal gjennomføre dem. Fagansvarlig uttrykte følgende om dette temaet:

*Jeg vet ikke om noen felles strategi eller strategisk tenkning rundt prosjektledelse. En tydeligere filosofi rundt gjennomføring av prosjekter kunne vært nyttig.*

NFF har heller ikke hatt tydelige retningslinjer på hvordan man skal jobbe internasjonalt. Dette kommer av at det internasjonale området har vært fragmentert med forskjellige ansvarspersoner prosjekter. Det har i følge Fagansvarlig heller ikke vært en tydelig nok overordnet ledelse for internasjonale prosjekter. Seksjonsleder uttrykte følgende om de overordnede retningslinjene, og hvordan SSP hittil har tilnærmet seg prosjekter:



*De overordnede retningslinjene handler om å anskaffe ekstern finansiering og å finne samarbeidspartnere. Når vi søker om midler fra interessenter følger det som oftest krav. Vi lager selvfølgelig noen retningslinjer, men de fleste fremgår som følge av tilsagnsbrev.*

Med dette menes det at det finnes noen gitte rammer som IU må forholde seg til når de søker om prosjektmidler, og gjennomfører prosjektene. Rammene omhandler for det meste å finne de eksterne midlene, sette krav og finne retningslinjene i samarbeid med interessentene og ledelsen. Innenfor dette lager NFF prosjekter som bygger på forbundets tilnærming (verdier, strategier) til IU.

Spesialrådgiver forteller at ledelsen i den senere tid har ønsket å påvirke målene som settes, men at man i det internasjonale arbeidet har hatt stor grad av frihet i forhold til å definere mål så lenge de faller innenfor forbundets visjon og verdigrunnlag. Friheten til å påvirke målene kommer av at det internasjonale området er spesielt og krever en stor grad av forståelse for hvordan mekanismene fungerer i prosjektlandene. Det ble videre uttrykt at de ansatte på IU innehar denne kompetansen.

Samspillet i SSP har i all tid fokusert på teamwork, hvor man jobber på tvers av seksjonen og hjelper hverandre. Spesialrådgiver forteller følgende om samspillet i seksjonen:

*Man har ulike roller i teamet og baserer seg ikke nødvendigvis på en elitær struktur, men i forhold til hvilke kompetanser enkelte har. Jeg føler fagansvarlig og jeg er samstemte og benytter styrkene til hverandre på en naturlig måte.*

I motsetning til de andre avdelingene i NFF, innehar SSP relativt få ansatte. Per dags dato er det kun respondentene i oppgaven som utgjør årsverkene i seksjonen. Det er dermed naturlig at det blir praktisert en friere form for struktur og organisering innad i seksjonen. Selv når man allerede i sommer ser at seksjonen utvides med to nye fast ansatte mener Seksjonsleder at det fortsatt vil være fokus på teamwork. Fagansvarlig uttrykker følgende om utfordringer knyttet til samspillet i SSP:

*Det gir noen klare utfordringer hvis det ikke er klart definert hva de nye ansatte skal gjøre. Det er derfor viktig å utvikle tydelige kommunikasjonslinjer. Det er særlig viktig i og med at fagansvarlige for prosjekter vi gjennomfører henholdsvis i Norge og internasjonalt skal*

*jobbe på tvers. Det krever for eksempel klare retningslinjer i forhold til hvem som bestemmer hva. Samtidig gir team-modellen store fordeler som for eksempel at vi kan se de ulike prosjektene i sammenheng, for eksempel i forhold til flyktning prosjektet vårt i Jordan og NFFs arbeidet rettet mot flyktningmottak i Norge.*

Spesialrådgiver hevder i likhet med Fagansvarlig at det kan oppstå utfordringer i forhold til at de nyansatte kan utfordre den tankegangen som er opparbeidet i seksjonen.

## **4.2 Kategori 2 – Pinto's Quadruple constraints**

Jeg skal videre finne ut av respondentenes tanker om oppgavens gjeldende teori (Pinto's quadruple constraints), og dermed om disse fire kriteriene er ivaretatt i forhold til de internasjonale utviklingsprosjektene. Dette vil igjen belyse om seksjonen har en ideell tilnærming lik Pinto's idealmodell til prosjektstyring, eller om det finnes elementer ved prosjektstyringen som kan forbedres.

### **4.2.1 Tid**

Spesialrådgiver nevner at ett av forholdene som påvirker tidsaspektet i NFFs internasjonale prosjekter er bevilgningsperioden fra ekstern finansiering. Videre forteller han også om hvordan han forholder seg til tidsaspektet med tanke på utviklingsprosjektene:

*Når vi søker om midler, så innvilges de for enten 1 eller inntil 3 år av gangen. Når det er 1 års bevilgningsperiode, er det en utfordring i forhold til at mange av aktivitetene vi ønsker å gjennomføre, både tar tid å bygge opp, få implementert og ikke minst overdratt til de vi anser som naturlig partnere og etterhvert eiere av prosjektet. I tillegg har man det elementet som også er en utfordring til å oppnå suksess, at våre tidsrammer stemmer sjeldent overens med de tidsrammene det faktisk tar å få til ting, spesielt i Midtøsten.*

Prosjekter er som fortalt definert etter ha et klart start- og slutt punkt som også er gjeldende for prosjektene til NFF. Start- og slutt punktet i disse prosjektene er derimot ikke bestemt av forbundet, men heller de eksterne partnerne som gir finansiell støtte til NFFs prosjekter.

Spesialrådgiver forteller at SSP er flinke til å planlegge og vurdere realismen i prosjektene, kostnadsrammene og periodene de skal jobbe gjennom. Det nevnes allikevel at det er utfordringer i forhold til tidsaspektet og viser med det til et eksempel hos et av de

gjeldende prosjektene til NFF. I eksempelet var kilden til utfordringene knyttet til kulturelle forskjeller på arbeidsmetoder. Spesialrådgiver uttrykker følgende:

*I flere av prosjektlandene henger de etter i planleggingen. Det er dermed mismatch i forhold til kultur og forventninger omkring den type prosjektstyring som er utfordringen.*

#### **4.2.2 Økonomi**

I forhold til økonomikriteriet nevner fagansvarlig viktigheten av forholdet til de finansierende interessentene. Det er naturligvis vanskelig å gjennomføre et utviklingsprosjekt suksessfullt når midlene ikke rekker til. Allikevel hevder fagansvarlig at NFF står sterkt med tanke på økonomi, særlig fordi de i motsetning til mange rene bistandsorganisasjoner tilbyr stor grad av forutsigbarhet. F.eks. er NFF i stand til å forskuttere på drift av prosjekter om det skulle ta lang tid å få overført midler fra interessenter som NORAD eller UD.

Videre forteller spesialrådgiver om håndteringen av midlene innad i SSP og IU:

*Jeg synes vi har vært flinke til å holde oss innenfor de budsjetttrammene som var satt på forhånd. I de situasjonene hvor vi har følt at vi har måtte omfordele store summer, så har vi alltid hatt en god dialog med UD og fått godkjenning.*

I forhold til håndtering av midler, er det økonomiavdeling i NFF som har ansvaret. Det er derfor viktig at SSP har et godt samarbeid og en god dialog med økonomiavdelingen. Spesialrådgiver forteller følgende i forhold til samarbeidet:

*Vi kunne hatt en dedikert person som var mer aktivt rettet mot budsjettering og regnskapsføring av våre midler. Dette er i ferd med å bli bedre, hvor en økonomikonsulent er utpekt til å sitte nærmere IU.*

#### **4.2.3 Kvalitet**

De finansierende interessentene, UD og NORAD kvalitet sikrer prosjektene til IU med rapportering ved utbetalinger og årlige gjennomganger hvor det er et revisorgodkjent selskap som gjennomfører sikringen. Det er i følge seksjonsleder derimot ingen som ser

over prosjektene og kontrollerer det arbeidet som gjøres. Han forteller videre angående kvalitetssikring:

*Det er ikke slik at de som finansierer prosjektene vet hvordan det gjennomføres når de selv ikke er til stedet. Men vi gjennomfører intern revisjon og kontrollsjekk av rapportene vi sender til myndighetene, så det er ikke noe tvil om at det finnes en kvalitetssikring.*

Fagansvarlig hevder at NFF historisk sett ikke har vært flinke nok til å kvalitetssikre de tallene man opererer med og rapporterer på. Han påpeker imidlertid at det er forskjell på kvalitetssikring i NFFs prosjekter nasjonalt kontra internasjonalt. Dette fordi UD og NORAD som finansierer internasjonale prosjekter setter andre krav enn UDI og IMDI som finansierer de nasjonale.

Seksjonsleder uttrykker at det bør gjennomføres oftere og nøyere kvalitetssikring av NFFs internasjonale utviklingsprosjekter. Han legger til at de også bør være gjennomført av eksterne interessenter for å unngå inhabilitet. UD og NORAD har hittil vært fornøyd med rapportering fra NFF, men rapporteringen er allikevel den eneste formen for sikring interessentene har. Fagansvarlig legger til at det kan være læring for forbundet å få et kritisk blikk på seg, som kan føre til positive endringer og nye ideer.

Det er en intern enighet at man har en god rutine på kvalitetssikring i prosjektene, spesielt Irak prosjektet, som fyller kravene satt av ekstern finansiering (UD). Spesialrådgiver forteller også at de har kommet langt med kvalitetssikring og at det er gode rutiner på det med tanke på at de ikke kan reise inn i landet. Han legger til de har lagt inn midler til kvalitetssikring og at de har mer fokus på det enn tidligere. Fagansvarlig legger til at det skal gjennomføres grundigere evalueringer med midler satt av spesifikt rettet mot ekstern evaluering av prosjektet, som følge av nye krav satt av UD frem mot 2017.

#### **4.2.4 Kundetilfredshet**

Seksjonsleder synes kundebegrepet blir todelt definert i form av samarbeidspartner og mottaker, men at det er helt klart at SSP er avhengige av å ha tilfredse mottakere/samarbeidspartnere. Han forteller videre:

*Om vi ikke gjør en god jobb og UD/NORAD ikke er fornøyde, får vi ikke de ressursene vi trenger til å gjennomføre prosjektene. Vi er dermed helt avhengige av disse interessentene. På den andre siden må de vi gjennomfører prosjektene for også være fornøyde. Det er f.eks. viktig at deltakerne i Iran og IFA er fornøyde og ser nytte av det vi gjør.*

Fagansvarlig er enig angående de finansierende samarbeidspartnerne, men legger også til at de er viktige i den forstand at prosjektene må ligge opp under de målene som regjeringen har satt for norsk bistand. Han forteller også om utfordringer knyttet til mottakerne som ikke er like lette å forholde seg til av politiske og kulturelle årsaker.

*Forbundene i prosjektlandene har ofte interne konflikter som gjør at personer forsvinner, så vi får hele tiden nye kontaktpersoner å forholde oss til. En annen utfordring med å samarbeide med store forbund er at det skiftes veldig politisk. I Irak hadde vi i starten et godt samarbeid med presidenten som var positiv til prosjektet og hadde de samme visjonene som oss. Men da presidenten ble byttet ut, skiftet samarbeidet helt karakter og det ble vanskeligere for oss å jobbe med dem. Dette påvirker også bærekraften til prosjektet.*

### **4.3 Kategori 3 – Andre bestemmende faktorer**

Det interne samarbeidet i NFF blir påpekt av alle respondentene. SSP kommuniserer i dag med alle avdelingen i organisasjonen og hadde i følge seksjonsleder ikke fungert om de ikke hadde gode støttefunksjoner internt.

Fagansvarlig påpeker allikevel også at finnes utfordringer knyttet til det interne samarbeidet.

*Etter SSP ble opprettet fikk vi mer avstand fra de andre avdelingene. Dette er utfordrende fordi mye av det vi gjør i dag tilhørte en annen seksjon tidligere. Et eksempel er at deler av verdiarbeidet er flyttet til SSP. Sportsavdelingen jobber aktivt med Fair Play fordi de utvikler klubber som jobber med Fair Play, mens det er vi som har ansvar for å utvikle Fair Play konseptet. Forbundet har dermed et stort forbedringspotensialet på det å finne gode rutiner og ikke minst tydeligere ansvarsfordelinger.*

I tillegg til interne forhold er det en rekke ytre bestemmende faktorer som respondentene mener er avgjørende for prosjektene. Den viktigste eksterne faktoren på NFFs internasjonale utviklingsprosjekter er i følge fagansvarlig norsk bistandspolitikk. Alt av

arbeidet IU gjør må være i tråd med bistandspolitikken og er med det en avgjørende faktor. I tillegg blir den politiske situasjonen i prosjektlandene nevnt som en bestemmende faktor. Hverken NFF eller ekstern evaluering har lov til å reise til Irak. Dette gjør det vanskelig å opprettholde et godt samarbeid med partnerne i landet.

## **5.0 Diskusjon/Oppsummering**

Som problemstillingen min uttrykker, ønsker jeg å se på hvordan de internasjonale utviklingsprosjektene til NFF blir styrt. Jeg vil dermed finne ut om NFF og SSP innehar organisasjonskonteksten som gir det beste utgangspunktet for prosjektene, om prosjektlederne jobber i tråd med Pinto's modell for prosjektsuksess, og om de ansatte i SSP ser andre bestemmende faktorer for de internasjonale utviklingsprosjektene.

### **5.1 Er organisasjonskonteksten i NFF og SSP god?**

Viktigheten av forbundets samfunnsansvarsarbeid i innland og utland har blitt presisert i intervjuene og ved observasjon i praksisarbeidet. NFF har i flere år gjennomført internasjonale utviklingsprosjekter, hvor man enkelte ganger har opplevd suksess i form av å ankre prosjektet i de nasjonale forbundene, men også opplevd at prosjekter ikke har blitt videreført av lokale partnere etter at NFF har trukket seg ut. NFF burde derfor ha god erfaring i forhold til gjennomføring av prosjektene.

SSP innehar i dag en spesialrådgiver med 15 års lang erfaring i det internasjonale feltet, samt en fagansvarlig med doktorgrad innenfor CSR. Seksjonsleder har lang erfaring med inkluderings- og verdi arbeid i Norge. Fra observasjon og praksisarbeidet har fagansvarlig og seksjonsleder vist stor arbeidskapasitet og motivasjon mot arbeidet, mens spesialrådgiver sitter på mye av forståelsen av arbeidet og kulturene det jobbes i. Det hevdes også i intervjuene at samarbeidet mellom de ansatte fungerer på en god måte. Dette tilsier at SSP har erfaringen og kompetansen for å gjennomføre suksessfulle internasjonale utviklingsprosjekter, og dermed den riktige organisasjonskonteksten.

Som tidligere nevnt er det hos mange organisasjoner ikke operativ norm å drive prosjekter, fordi organisasjonen har andre aktiviteter i fokus, noe NFF er et eksempel på. NFF er ingen bistandsorganisasjon og hovedfokuset er rettet mot norsk fotball. I følge Jeffrey K. Pinto kan dette bety at organisasjonen ikke er strukturert til å fullføre suksessfulle prosjekter internasjonalt. NFF har i tillegg akkurat vært gjennom en intern omstillingsprosess. Dette har som respondentene påpekte ført til uklare kommunikasjonslinjer innad i organisasjonen, og skaper utfordringer knyttet til organisasjonsstrukturen i NFF og samarbeidet mellom avdelingene i forbundet. Fra intervjuene ble det påpekt at SSP har et godt samarbeid med de andre avdelingene. Det ble

allikevel observert en utfordring knyttet til uenigheter med Sportsavdelingen angående ansvarsområdet og bestemmelser, som følge av omstillingsprosessen i NFF. Ettersom det interne samarbeidet ble nevnt som en avgjørende faktor for de internasjonale utviklingsprosjektene, har NFF en utfordring i forhold til organisasjonsstrukturen innad.

Respondentene nevnte også mangelen på klare retningslinjer på gjennomføring og standardiserte strategier i forhold til internasjonale prosjekter. Denne utfordringen har forbundet i det siste året jobbet med, etter at fagansvarlig startet i NFF. Dette gir organisasjonen gode forutsetninger for en mer strømlinjet prosjektledelse i fremtidige prosjekter, hvor tilnærmingen til prosjektene blir klarere og man kan lettere sette i gang prosjekter. Det kan allikevel oppstå en utfordring i tiden fremover da NFF har valgt en ny president og at generalsekretær Kjetil Siem går av innen kort tid. Som spesialrådgiver nevner, er det viktig at IU har frihet i forhold til målsetting og valg av strategi rettet mot prosjektene da det kreves stor grad av forståelse for hvordan mekanismene fungerer i prosjektlandene. Det kan dermed være viktig at den nye ledelsen får opparbeidet en forståelse for prosjektene, og et godt samarbeid med de ansatte i SSP som allerede innehar denne forståelsen.

Den nevnte forståelsen for arbeidet er også viktig i forhold til organisasjonskulturen i SSP. Ettersom seksjonen ble etablert i august 2015, er det vanskelig å avgjøre om seksjonen allerede har opparbeidet en god organisasjonskultur. Ut i fra egne observasjoner vil jeg hevde at seksjonen har lagt et godt grunnlag for å bygge en god kultur. Samtidig er det ”kun” tre ansatte i SSP og seksjonen er voksende med to personer nylig ansatt. Organisasjonskulturen i SSP blir dermed utfordret i forhold til hvordan de nyansatte klarer å ta lærdom av seksjonens tankemåter, holdninger og normer.

## **5.2 Hvordan jobber IU i forhold til Pinto’s modell?**

### **5.2.1 Tidskriteriet**

Tidsrammen er avgjørende for om prosjektet blir bærekraftig etter man har trukket seg ut. Dette forteller mye om forskjellen mellom bygg- og industri prosjekter kontra utviklingsprosjekter. Hos sistnevnte ligger suksessverdien i å skape et bærekraftig produkt etter prosjektet er ferdig. Om prosjektet er fullført, men ikke har klart å skape noe av



fremtidig verdi er det vanskelig kalle prosjektet en suksess med tanke på utvikling. Derfor kan det tenkes at tidsaspektet er mer krevende og uberegnelig for utviklingsprosjekter, hvor man ikke alltid vet hvor lang tid det vil ta å oppnå overordnet mål (bærekraft).

Tidsaspektet i modellen til Jeffrey K. Pinto går ut på at prosjektet må fullføres innenfor de tidsrammer som er satt på forhånd. Perioden, eller tidsrammen, blir som oftest satt av de finansierende interessentene (UD og NORAD) i form av en bevilgningsperiode. Det er dermed en tidsbegrensning på prosjektene til NFF. I følge spesialrådgiver er prosjektlederne i IU flinke til å planlegge og vurdere realismen i prosjektene, kostnadsrammene og periodene de skal jobbe gjennom. SSP har som nevnt også et godt samarbeid med interessentene. SSP har dermed forutsetningene for å gjennomføre internasjonale utviklingsprosjekter innenfor tidskriteriet.

Allikevel har SSP utfordringer knyttet til tidsaspektet og kulturforskjellene mellom NFF og samarbeidspartnerne i prosjektlandene. Denne utfordringen oppstår fordi arbeidsmetodene er annerledes i prosjektlandene enn i Norge. En konsekvens av dette er at tidsrammene satt hos prosjektlederne sjeldent stemmer overens med tiden det faktisk tar å gjennomføre ting. Dette viser også kompleksiteten i å styre et prosjekt fra et annet land, i en annen kultur. Det er derfor viktig at SSP i prosjektledelses- prosessen finner løsninger på hvordan seksjonen på best mulig måte kan forholde seg til de kulturelle forskjellene for å fylle tidskravet.

### **5.2.2 Økonomikriteriet**

Utviklingsprosjektene til NFF må i følge Jeffrey K. Pinto møte de økonomiske rammene satt av de finansierende interessentene. Seksjonsleder nevner at NFF har en god dialog med interessentene (UD) og at de har vært fornøyde med rapporteringene fra SSP. I tillegg viser spesialrådgiver til at IU har vært flinke til å holde seg innenfor budsjettammene som er satt på forhånd.

Selv om midlene fra UD og NORAD er helt avgjørende for prosjektene, står NFF også sterkt med tanke på økonomien, noe som betyr at SSP kan tilby forutsigbarhet i forhold til å legge ut midler for prosjektene om det skulle oppstå forsinkelser med finansiering. I forhold til Pinto's teori, og empirien er det tydelig at arbeidet som gjøres i IU fyller det økonomiske kriteriet for prosjektsuksess.

### **5.2.3 Kvalitetskriteriet**

I følge Jeffrey K. Pinto er det absolutt essensielt at prosjektlederne sikrer at de bestemmende faktorene tid og økonomi blir kontrollert nøye og strukturert. I NFFs internasjonale utviklingsprosjekter kan utfordringer oppstå ved at det for eksempel kan være tids- og kostnadskrevende å gjennomføre kvalitetssikring av aktiviteter i prosjektlandene.

Samtlige respondenter nevner at SSP har hatt utfordringer knyttet til kontrollering og kvalitetssikring av prosjektene. Spesielt retter utfordringene seg mot lite kvalitetssikring fra interessentenes side. Rapporter sendt fra NFF til interessentene kommer fra en intern revisjon og kontrollsjekk. Selv om kontrolleringen er nøye gjennomført, nevnes det at det burde være mer standardisert kvalitetssikring gjennomført av eksterne interessenter, for å unngå inhabilitet.

Allikevel har IU opparbeidet en god rutine på kvalitetssikring i prosjektene og et omfattende rapporteringssystem, spesielt i forhold til de kulturelle utfordringene knyttet til prosjektene. IU har rom for forbedring knyttet til kvalitetssikring, men de viser en positiv utvikling i at NFF og eksterne interessenter i de senere årene har hatt mer fokus på kvalitetssikring. Et eksempel på dette er at UD har satt nye krav om gjennomføring av ekstern evaluering på prosjektet GFCC.

### **5.2.4 Kundetilfredshetskriteriet**

Som respondentene nevner i intervjuene knytter kundebegrepet seg opp mot de man gjennomfører prosjektene for (kvinner og barn i mottakerland) og samarbeidspartnere (finansierende interessenter og nasjonale forbund i prosjektland). Kundetilfredshet er den siste bestemmende faktoren i Pinto's modell og fokuserer på om prosjektet er akseptabelt for mottaker (Pinto, Jeffrey K. 2013).

Det er helt nødvendig at IU har en god dialog med de nasjonale forbundene i prosjektlandene. Dette fordi de nasjonale forbundene skal ta prosjektet videre etter at NFF har trukket seg ut av landet. Det nevnes fra intervjuene klare utfordringer knyttet til de nasjonale forbundene. Et eksempel er som fagansvarlig nevner samarbeidet med det

Irakiske fotballforbundet. Etter at presidenten ble byttet ut ble det vanskeligere for SSP å opprettholde et godt samarbeid med dem, hvor fokuset til IFA gikk vekk fra breddefotballen. Om samarbeidet med IFA blir dårlige er det større sjanse for at prosjektet faller sammen etter at NFF har trukket seg ut av prosjektlandet.

Som nevnt har de finansierende interessentene vært fornøyd med arbeidet som gjøres i prosjektlandene, gjennomføringen av prosjektene og rapporteringen på prosjektene. I tillegg har reisene til prosjektlandene og dialog med prosjektmedarbeidere vist at de man gjennomfører prosjektene for (kvinner og barn) også har vært veldig fornøyde. Både barna i Irak-prosjektet og kvinnene i GFCC har direkte eller indirekte uttrykt tilfredshet over prosjektene som gjøres.

Det er allikevel vanskelig å avgjøre om kundetilfredshetskriteriet er oppfylt, ettersom eksterne faktorer som f.eks. fotballpolitikken i de nasjonale forbundene er såpass avgjørende for prosjektet som fagansvarlig påpeker. Selv om mottakerne uttrykker tilfredshet med fotballaktiviteten som gjøres, kan det tenkes at det endres om prosjektene ikke viser seg å være bærekraftig.

### **5.3 Finnes det andre bestemmende faktorer?**

I kapittel 2.5 vises det til den uhåndgripeligheten som følger utviklingsprosjekter. At utviklingsprosjekter generelt handler om fattigdom, forbedring av levestandarder, miljøbeskyttelse og menneskerettigheter, gjør at fokuset retter seg mot bærekraft og endring av samfunnet. Det er derfor naturlig at prosjekter som CGFS og GFCC blir påvirket av andre faktorer enn de nevnt i Pinto's modell.

Fagansvarlig hevder at den viktigste eksterne faktoren på utviklingsprosjektene er norsk bistandspolitikk. NFFs internasjonale utviklingsprosjekter er finansiert av offentlige midler, noe som gjør at regjeringens bestemmelser er den mest avgjørende faktoren i forhold til om IU i det hele tatt kan gjennomføre prosjektene. Av andre eksterne faktorer nevnes også den politiske situasjonen i prosjektlandene. Som tidligere nevnt har den politiske situasjonen i Irak gjort det umulig for hverken NFF eller annen ekstern evaluering å dra til landet. Det dermed umulig å gjennomføre kvalitetssikring i prosjektlandet og NFF må basere kvalitetssikringen på rapportering fra koordinatorene i Irak.

Det interne samarbeidet mellom avdelingene i NFF ble nevnt av alle respondentene som viktig for de internasjonale utviklingsprosjektene. Samarbeidet gir SSP kjempefordeler i forhold til NFFs fagkompetanse på områder som trenerutvikling, trenerutdanning, fotballaktivitet og breddefotball. De internasjonale utviklingsprosjektene har alle fokus på nettopp disse kompetanseområdene. Dette gjør at SSP er helt avhengige av det interne samarbeidet fordi de ansatte i SSP ikke har den samme kompetansen på trenerutvikling og fotballaktivitet.

## 6.0 Referanseliste

Atkinson, Roger. 1999. *Project Management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria.* Bournemouth. Elsevier Science Limited and IPMA.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser: innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2. Utgave. Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Nielsen, Dave. 2010. Tema: *Corporate Social Responsibility (CSR) and Project Management.*

<https://www.projectsart.co.uk/corporate-social-responsibility-and-project-management.php>

(Lest 15.02.16)

Norges Fotballforbund. 2015. *NFF Årsrapport 2015.* Oslo. Molte.

Pinto, Jeffrey K. 2013. *Project Management: Achieving Competitive Advantage.* Third Edition. Harlow, Essex. Pearson Education Limited.

Project Management Institute. 2003. *Project Quality.*

<http://www.pmi.org/learning/quality-commitment-six-sigma-initiatives-4801>

(Lest 15.03.16)

Project Management Institute. 2005. *A Systematic Approach to Effective Project Cost Management.*

<http://www.pmi.org/learning/systematic-approach-effective-project-cost-management-7598>

(Lest 02.03.16)

Project Management Institute. 2008. *Success Criteria and Factors for International Development Projects.*

<http://www.pmi.org/learning/success-factors-international-development-projects-2395>

(Lest 10.03.16)

Siem, Kjetil P. & Edvardsen, Svein-Erik. 2015. *Info om NFFs samfunnsarbeid*. Oslo.

Utenriksdepartementet. 2015. *Søknad UD: Girls Football Coaching Course*. Oslo

## **7.0 Vedlegg**

### **7.1 Intervju med fagansvarlig Internasjonalt Utviklingssamarbeid, Anders Hasselgård.**

- 1. Er det noen konkret bruk av prosjektledelse i NFF?**
- 2. Har forbundet noen klare retningslinjer på hvordan man gjennomfører internasjonale prosjekter?**
- 3. Er du fornøyd med fordelingen av arbeidsoppgaver og ansvarsområder i SSP?**
- 4. Synes du det er viktig å kunne måle utvikling i de internasjonale prosjektene?**
- 5. Kvalitetssikres prosjektene på en god måte?**
- 6. Burde det det måles i en lengre periode i etterkant av prosjektene for å se prosjektene har vist seg bærekraftig?**
- 7. Får dere målinger fra de nasjonale forbundene i prosjektlandene?**
- 8. Hvordan ser du på tidskriteriet i forhold til prosjektene dere driver?**
- 9. Hvordan ser du på økonomikriteriet i forhold til prosjektene dere driver?**
- 10. Søker dere etter finansiering spesifikt rettet mot kvalitetssikring?**
- 11. Hvordan ser du på kvalitetskriteriet i forhold til prosjektene dere driver?**
- 12. Burde det være mer kvalitetssikring?**
- 13. Hvordan ser du på kundetilfredshetskriteriet i forhold til prosjektene dere driver?**

**14. Hvilke andre faktorer mener du er bestemmende for prosjektene dere driver?**

**15. Hvor viktig synes du det interne samarbeidet i NFF er?**



## **7.2 Intervju med spesialrådgiver i Internasjonalt Utviklingssamarbeid, Hans Finstad.**

- 1. Hvor tett opp mot ledelsen jobber dere i IU?**
- 2. Hvordan er retningslinjene fra ledelsen hva gjelder gjennomføringen av prosjektene?**
- 3. Synes du målene dere setter er målbare nok? Har dere klart å oppfylle de målene dere har satt?**
- 4. Har dere alltid hatt en standardisert måte å tilnærme dere prosjektene?**
- 5. Hvordan fungerer arbeidsfordelingen og ansvarsfordelingen mellom ansatte i SSP?**
- 6. Ser du noen utfordringer i forhold til de nye ansatte?**
- 7. Hvordan ser du på tidskriteriet i forhold til prosjektene dere driver?**
- 8. Har dere noen utfordringer i forhold til planleggingsfasen og implementering av prosjektene?**
- 9. Hvordan ser du på økonomikriteriet i forhold til prosjektene?**
- 10. Hvordan håndteres midlene?**
- 11. Hvordan ser du på kvalitetskriteriet i forhold til prosjektene?**

### **7.3 Intervju med seksjonsleder i Seksjon for Samfunnsansvar og Prosjekter, Svein-Erik Edvardsen.**

- 1. Har forbundet en overordnet strategi i forhold til de internasjonale utviklingsprosjektene?**
- 2. Finnes det noen klare retningslinjer på hvordan prosjektene skal gjennomføres?**
- 3. Er det tydelig hierarki i SSP med tydelig arbeidsfordeling og ansvarsområder?**
- 4. Hvor tett opp mot de internasjonale prosjektene jobber du?**
- 5. Hvordan ser du på kundetilfredshetskriteriet i forhold til prosjektene?**
- 6. Er det noen andre bestemmende faktorer seksjonen må ivareta?**
- 7. Fungerer det interne samarbeidet i NFF bra?**
- 8. Blir det gjennomført god nok kvalitetssikring av prosjektene i IU?**
- 9. Hvor ofte rapporterer det til UD?**