



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

# MASTEROPPGAVE

## **Bedre prosjekteffekt**

Samhandling mellom virksomhetsutvikling og  
prosjektetablering

Åge Alexandersen

BE 320 Masteroppgave MBA  
Høst 2013



## Abstract

This is a major thesis about project creation in a perspective of value creations. How we can draft and execute project management to making better value for organizations in a development setting.

Constructions projects are initiated of many reasons. Someone want to increase their investment portfolio others to fill a special requirement. In both cases the owners or the users want to make values. Values in this setting can be such making money or delivery of a public service.

Organizations develops normally against different processes. A project can be a tool to achieve business goals. In this paper I will study whether we can obtain better business value by better connecting business development with goals development for the project. Of course, provided that the project is necessary for the business. When projects starts up its important to make good goals for the project implementation. The goals that says something about value creation for owner or user organization called outcome goals. How can that outcome goals makes better values.

There are great differences in the literature range. In business developing there is a lot of literature. In project management as well, but there is very little about the link between the various development processes. The question is: will better links between business developments and goal – developments for the project give better values for the organization.

Against study literature and a qualitative study of three case projects I had tried to find some answers. The main conclusion telling us there are many factor affect the business values against executing a constructions project. A central point is the projects organizations comprehension of the business. The role of ownership as a requirements setter and the role of project management as a value provider are also central points.

## Forord

Jeg er student ved Handelshøyskolen i Bodø/ Universitetet i Nordlands MBA – program. Til daglig jobber jeg i Faveo Prosjektledelse AS. Selskapets kjernevirksomhet er profesjonell prosjektledelse av ulike typer prosjekter.

Jeg har drevet med prosjektledelse av bygg og anleggsprosjekter fra ulike baser i ca 20 år og har vert så heldig å få følge den faglige utviklingen på nært hold over tid. Mange hevder at prosjektledelse ikke er et selvstendig fag, jeg går ikke i rette med denne ytringen her, men bruker ofte følgende beskrivelse på min profesjon:

### ***Prosjektledelse er en disiplin som ligger i grenselandet mellom håndverk og vitenskap***

Jeg slutter aldri å la meg fascinere av denne disiplinen som er sammensatt av mange forskjellige kunnskapsfaktorer. I enkelte sammenhenger trekker jeg fram at prosjektledelse består av «halvparten prosjekt og halvparten ledelse». Jeg favner da om den tradisjonelle definisjonen av «prosjekt» som utelukkende strukturbase til den mer fremtidsrettede definisjonen om at prosjektlederen er prosjektets toppleder og dermed inngår det store faget ledelse som et bærende fundament for profesjonen. Prosjektledelse er nært knyttet opp til annen fagkompetanse. I mitt tilfelle, min konstruksjonsfaglige ingeniørbakgrunn. Jeg tenker at alle disse enkeltfaktorene som etter min mening utgjør disiplinen prosjektledelse, står i en utmerket sammenheng til Universitetet i Nordland sin intensjon med MBA – programmet. Jeg syns for øvrig det er meget interessant å bringe temaet ledelse av bygge og anleggsprosjekter inn i denne fagbasen. Temaet har tradisjonelt sterk tilknytning til ingeniørfag og ingeniørfaglig tenkning, med stort fokus på systemer og faste strukturer.

Jeg mener at det er mange fenomener ved min profesjon som i et akademisk perspektiv på langt nær er ferdig utviklet, og som i det daglige løses etter best – practice prinsippet av meget dyktige prosjektledere, fundamentert på sin akademiske bakgrunn og lange erfaring. Det er et slikt fenomen jeg ønsker å se nærmere på i denne oppgaven. Kan virksomhetsprosesser og prosjektprosesser knyttes bedre sammen for å skape bedre prosjekter. Siden jeg for det meste jobber med bygg og anleggsprosjekter er det naturlig for meg å velge dette som kontekst for oppgaven. Imidlertid kan det tenkes at deler av emnet kan være universelt.

Jeg vil takke min arbeidsgiver for muligheten å jobbe med denne oppgaven ved siden av mitt arbeide. Det har gitt meg en unik mulighet å trekke paralleller mellom disse to verdener.

Jeg takker også min familie som har utvist tålmodighet i en intens innsjutt med dette arbeidet.

Tromsø i desember 2013

Åge Alexandersen

## Innhold

Abstract .....	1
Forord .....	2
Figurliste .....	5
Tabelliste .....	5
Sammendrag.....	6
1 Innledning .....	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Formål.....	8
1.3 Avgrensning .....	9
2 Teori og bakgrunn .....	10
2.1 Begrepsdefinisjoner.....	11
2.2 Prosjektprosesser .....	12
2.2.1 Prosjektgjennomføring som faseindelte prosesser.....	12
2.2.2 Prosjekt målsetting.....	13
2.2.3 Prosjektlederrollen .....	23
2.2.4 Prosjektledelse som spesialisttjeneste ved siden av primærorganisasjonen .....	24
2.2.5 Prosjektledelse som integrert del av organisasjonens utvikling .....	25
2.3 Virksomhetsprosesser i tilknytning til prosjektgjennomføring .....	26
2.3.1 Virksomhetsprosesser og prinsipper i strategiplanlegging i organisasjoner .....	27
2.3.2 Hvor i strategiprosessen fins behovet for investering av bygg eller anlegg?.....	28
2.3.3 Prosjekteierrollen .....	30
2.4 Forventinger til antatte påvirkningsfaktorer.....	32
3 Metode.....	33
3.1 Metode utfordringer .....	33
3.2 Metodevalg.....	33
3.3 Casestudie .....	34
3.3.1 Intervjuguide .....	35
3.4 Svakheter ved valgte metode.....	37
4 Analyse av case – prosjektene .....	38
4.1 Analyseperspektiv.....	39
4.2 De undersøkte byggeprosjektene .....	39
4.3 Del 1, Prosjektperspektivet med målstyringsprosesser .....	40
4.3.1 Prosjektide .....	40
4.3.2 Målstyring og effektmål.....	41

4.3.3	Utbyggingsomfang.....	43
4.3.4	Prosjektleders rolle.....	44
4.4	Del 2, Relasjoner til virksomheten.....	45
4.4.1	Beslutninger.....	45
4.4.2	Endring i organisasjonen som direkte kan henføres til prosjektet.....	46
4.4.3	Relasjonen mellom prosjektets effektmål og basisorganisasjonens strategiske planer .....	47
4.4.4	Prosjekteiers rolle .....	49
4.5	Funn, en oppsummering .....	49
5	Diskusjon.....	52
5.1	Del1, prosjektperspektivet med målstyringsprosesser .....	53
5.1.1	Prosjektide .....	53
5.1.2	Effektmålene.....	55
5.1.3	Prosjektomfang.....	57
5.1.4	Prosjektleders rolle.....	59
5.2	Del 2, relasjoner til virksomheten og virksomhetsprosesser .....	60
5.2.1	Beslutninger og prosjekteiers rolle.....	60
5.2.2	Konsekvenser for og relasjoner til basisorganisasjonen .....	61
6	Konklusjoner og anbefalinger .....	61
6.1	Virksomhetsprosesser gjennom prosjekteierrollen .....	64
6.2	Prosjektprosesser gjennom prosjektlederrollen .....	64
6.3	Konklusjon, sammenfattet .....	66
	Litteraturliste.....	69
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>72</b>
	<b>Modell målanalyse.....</b>	<b>72</b>
	<b>Intervjuguider.....</b>	<b>73</b>

## Figurliste

Figur 1 Skille virksomhetsprosesser fra prosjektprosesser (fangel 2000) .....	11
Figur 2 Faseinndelt prosjektledelse (Faveo Prosjektledelse 2012) .....	12
Figur 3 Prosjekt mål .....	15
Figur 4 Målhierarki i prosjekter (Johansen og Klakegg, 2001) .....	16
Figur 5 Strategisk kart for målstyring (Prosjekt og Teknologiledelse, 2001) .....	18
Figur 6 Trinnvis målutforming (Prosjekt og Teknologiledelse, 2001) .....	20
Figur 7 Enkel målanalyse (Fler kilder, opprinnelig Doran 1981) .....	22
Figur 8, Typisk strategiprosess (Roos, Van Krogh, Roos og Fernstrøm 2007) .....	28
Figur 9 Rammemodell for prosjektstyring – god praksis (Klakegg 2010) .....	31
Figur 10 Eiers medvirkning i ulike prosjektfaser (Blyth og Worthington, 2001) .....	31
Figur 11 Innovasjonsledelse (Olsen 2010) .....	53
Figur 12 Prosjekt mål relatert til prosjektledelse med prosjektprosesser og prosjekteier med virksomhetsprosesser .....	63
Figur 13 Organisatorisk plassering, Prosjekteier og Prosjektleder .....	67
Figur 14 Målanalyse (Faveo Prosjektledelse) .....	72

## Tabelliste

Tabell 4.1 Basisinformasjon om case – prosjektene .....	39
Tabell 4.2 Analysefunn for prosjektide for case – prosjektene .....	41
Tabell 4.3 Analysefunn for effektmålene for case – prosjektene .....	42
Tabell 4.4 Analysefunn for utbyggingsomfang for case – prosjektene .....	43
Tabell 4.5 Analysefunn for prosjektleders rolle i case – prosjektene .....	44
Tabell 4.6 Analysefunn for beslutninger i case – prosjektene .....	46
Tabell 4.7 Analysefunn for organisasjonsendringer som følge av case – prosjektene .....	47
Tabell 4.8 Analysefunn for effektmål vs. strategiske prosesser i case – prosjektene .....	48
Tabell 4.9 Analysefunn for prosjekteiers rolle i case – prosjektene .....	49
Tabell 4.10 Rollenenes (prosjekteier og prosjektleder) samhandling .....	50

## Sammendrag

Byggeprosjekter igangsettes på bakgrunn av ulike motiver. Grovt kan vi dele prosjektene i to hovedkategorier; formålsbygg og kommersielle bygg. Formålsbyggene er ment å tjene et bestemt formål, mens de kommersielle prosjektene er ment som middel i en kommersiell satsing, for eksempel utleiebygg. I begge tilfeller skal bygningene tjene en funksjon enten for leietaker, bruker eller for eier. Vi ser også at en del store byggeiere ofte profesjonaliserer sin eierrolle og prosjektlederrolle i egne organisasjoner. Uansett kategori, eierform eller brukerens organisatoriske eller forretningsmessige relasjon til bygget de bedriver sin virksomhet i, skal bygget være et middel i virksomhetens verdiskapning, både til eier og til bruker. Denne verdiskapningen benevnes ofte med effekter eller effektmål.

Under tilblivelsen av et byggeprosjekt organiseres arbeidet som regel som et prosjekt. Prosjektarbeidet følger ofte en strukturert rute fram til bygget tas i bruk, prosjektprosesser. Denne oppgaven stiller spørsmål om en bedre koordinering eller samhandling mellom prosjektprosessene og virksomhetsprosesser kan gi en bedre effekt av gjennomføringen av prosjektet. Med virksomhetsprosesser menes bruker og eierorganisasjonens utviklingsprosesser, for eksempel strategiprosesser. Med effekt menes en styrket verdiskapning for virksomheten som drives inni det respektive bygg eller anlegg. Mangelfull prosjekteffekt kan medføre betydelige negative konsekvenser, med for eksempel lengre inntjeningstid og svekket lønnsomhet for virksomheten

Forskningsspørsmålene er rettet mot antatte faktorer i prosjektprosessen som har innvirkning på effekten. Samtidig har de samme faktorene en antatt tilknytning til virksomhetsprosesser. De antatte påvirkningsfaktorene er: Målutforming og målstyring i prosjektet, utviklings/strategiprosesser i virksomheten, prosjektleders og prosjekteiers roller. Disse faktorene er redegjort for gjennom litteraturstudier og testet ut gjennom å studere 3 gjennomførte og pågående byggeprosjekter.

Det konkluderes med at det ikke er en eller fler enkeltfaktorer alene som er avgjørende for at prosjektet skal treffe bedre på virksomhetens ønskede utvikling, men at alle i ulik grad virker inn på byggets brukbarhet. Prosjektorganisasjonens forståelse av virksomhetsprosessene er sentral. Fokuset bør ligge på eierrollen som kravstiller og prosjektledelsen som verdileverandør.

# 1 Innledning

Denne oppgaven vil se nærmere på hvordan prosjektplanlegging kan styrkes for at prosjekter i større grad skal gi de ønskede effekter og gevinster for prosjekteier. Effekter er mye brukt i prosjektsammenheng som begrep på prosjektets brukbarhet eller verdi i en driftsfase. I større byggeprosjekter eller prosjekter med lang varighet, oppstår det ofte situasjoner der prosjektets mål i for liten grad understøtter basisorganisasjonens mål. En mulig årsak kan være at det i prosjektarbeid vies for liten oppmerksomhet på koplingen mellom prosjektets mål og mål for prosjekteiers virksomhet. Dette blir spesielt fremtredende i større bygge- og anleggsprosjekter, med høye investeringskostnader. Ofte er behovene kartlagt lang tid før gjennomføringsfasen, slik at endrede behov og utvikling i primærorganisasjonen i varierende grad lykkes i å bli overført til prosjektet. Et annet forhold som spesielt melder seg for prosjekter som ledes av ekstern prosjektledelse, er utfordringer skapt av prosjektleders forståelse/manglende forståelse for visjoner, mål og strategier i oppdragsgiverorganisasjonen. Årsaken kan være at dette i liten grad er tatt inn i prosjektleders arbeidsbeskrivelse.

## 1.1 Problemstilling

Det er mange faglige utfordringer som medfører at prosjektgjennomføringen ikke er tilstrekkelig knyttet opp til virksomhetsprosesser og primærvirksomhetens mål. Et viktig spørsmål er om de metodene som tradisjonelt benyttes ved oppstart av prosjekter bør utvikles slik at de knyttes nærmere opp til basisorganisasjonens virksomhetsprosesser. Med virksomhetsprosesser menes det i hovedsak de strategiske prosesser som skal til for å utvikle basisorganisasjonen.

Det er også svært interessant at tilgangen på litteratur er stor innenfor temaet organisasjonsstrategi, mens det i liten grad finnes en god teoribase for betydningen av målutforming i prosjekter og konsekvenser for effektrealiseringen av prosjekter. Litteraturen er i stor grad basert på diskusjon av gjennomføringsstrategier som den enkelte prosjekteierorganisasjon og prosjektlederorganisasjon har laget til eget bruk, og tar i liten grad opp utfordringer med å sikre at prosjekter faktisk tilfører den verdi som er forventet til basisorganisasjonen.



Problemstillingen uttrykkes slik:

### **Kan effekten av prosjektgjennomføringen bedres gjennom bedre samhandling mellom prosjektprosesser og virksomhetsprosesser?**

For å vurdere dette spørsmålet, må en se på faktorer som forventes å påvirke effektene av prosjektgjennomføring og faktorer som hemmer eller fremmes effektene som skapes av prosjekter. Det kan være ulike årsaker til at et prosjekt «treffer» den effekten som er forventet i form av merverdi. Det er derfor naturlig å se på målutforming, prosesser rundt handteringen av prosjektideen, eierrollen og prosjektlederrollen. Hovedfokuset vil derfor være knyttet til effektmålene i prosjektperspektivet.

## **1.2 Formål**

Et viktig formål med oppgaven er å vurdere om etablert best – practice bør endres for å sikre byggeprosjekters brukbarhet. Mer spesifikk søkes det å avklare behovet for bedre koordinering og/ eller rolleforståelse mellom virksomhetsprosesser og prosjektprosesser med et spesielt fokus på oppstartsprosessene i prosjekt.

Ut fra et virksomhets og prosjektfaglig perspektiv tenker jeg at det er hensiktsmessig å fokusere på problemstillingen, spesielt med tanke på konsekvensene ved stor divergens mellom et prosjekts effektmål og primærorganisasjonens ønskede utvikling. Virksomhetsperspektivet vil kunne si noe om prosjektgjennomføringen faktisk er en del av virksomhetens planlagte strategiske utvikling eller om det er et mer eller mindre tilfeldig resultat av en ide som ligger til siden for virksomhetens utviklingsstrategi. I sistnevnte tilfellet må kanskje virksomheten tilpasses prosjektet og ikke motsatt.

Vi må kunne legge til grunn at en prosjektgjennomføring har til hensikt å øke eller forbedre verdiskapingen i virksomheten. Verdier i denne sammenheng kan være styrking av offentlig tjenestetilbud, øket omsetning og lønnsomhet for et eiendomsselskap, mer effektiv tilvirkning av et produkt, etc. Dette ønsket eller behovet for endring i verdiskaping, må antas å være selve fundamentet for et hvert prosjekt og være helt essensielt i forhold til hva målet med prosjektet skal være.

### 1.3 Avgrensning

For at oppgaven skal kunne ha best mulig nytteverdi for prosjekteiere og prosjektledere velger jeg å sette problemstillingen inn i konteksten bygge og anleggsprosjekter. Problemstillingen avgrenses derfor til å gjelde for gjennomføringen av et bygge eller anleggsprosjekt for en organisasjon som har til hensikt å skape verdier ved gjennomføringen av prosjektet.

Oppgaven forutsetter at det er gjort en beslutning om utbygging. Andre alternativer for å oppfylle virksomheten behov for bygg eller anlegg belyses ikke i denne oppgaven.

Erfaring viser at det er svært ulik praksis i forhold til hvilke metoder som velges for å fastlegge prosjektenes effektmål eller verdiskapingsmål. Jeg har imidlertid valgt å ta utgangspunkt i en diskusjon av «best practice» som er anerkjent av profesjonelle prosjektledere og har et hovedfokus på prosjektprosessene. Eventuelle koplinger mot virksomhetsprosesser skal forsøkes synliggjort på et overordnet nivå i forhold til basisorganisasjonens utviklingsprosesser (virksomhetsprosesser).

Rapporten har kun et overordnet fokus på virksomhetsprosesser, det trekkes fram prinsipielle strategiplanleggingsmodeller som benyttes for virksomheter. Dette først og fremst for å begrense arbeidsmengden, men også ut fra at slike prosesser ofte er svært ulike fra virksomhet til virksomhet og fra bransje til bransje. Derfor blir det mer utfordrende å kunne finne fellestrekk på et detaljert nivå. Utgangspunktet er selve prosjektgjennomføringen med et spesielt fokus på mulige endringer som kan bidra til å «treffe» det aktuelle behovet bedre. Slike endringer kan enten være av prosessuell eller organisatorisk art, eller en kombinasjon av disse faktorene.

Ved prosjektgjennomføring er prosjektmål sentrale. Primært fokuseres det på prosjektets effektmål, altså det sett av mål som antas å ha størst innflytelse på hvordan bygget til syvende og sist blir utformet og dets nytteverdi. Det er allment kjent at prosjekter ofte måles i forhold til oppnåelse av resultatmål, spesielt kostnadsrammer. Resultatmålene er igjen knyttet til effektmålene og omfangsfastsettelse, men berøres ikke som eget tema i denne oppgaven. Prosjekter som når resultatmål kan ha svært lav måloppnåelse i forhold til effektmål for basisorganisasjonen.

Dette arbeidet vil fokusere på prosjektets tidlige faser. Andre faktorer som virker inn på prosjektets brukbarhet og kvalitet som er sentrale i prosjektets planleggingsfase (design og teknisk prosjektering) og byggefaser berøres ikke.

Av hensyn til arbeidsomfanget er langtidseffekten for basisorganisasjonen som følge av gjennomføring av et byggeprosjekt ikke vurdert. Dersom slike virkninger skal finnes må en gjennomføre omfattende evalueringer i en driftsfase over tid.

Oppgaven avgrenses også i forhold til at prosesser ved håndtering av endringer ikke berøres annet enn der dette er naturlig som følge andre fokusområder. Endringsledelse i prosjekter er for øvrig et stort tema som krever spesiell oppmerksomhet ved prosjektgjennomføring.

## 2 Teori og bakgrunn

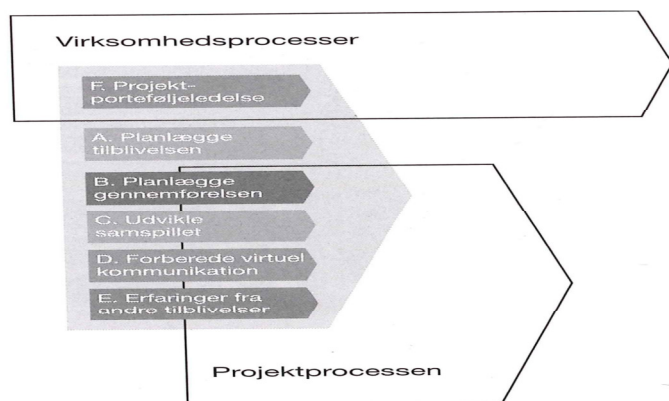
Teorivalget er forsøkt gjort ut fra behovet for å belyse de faktorene som antas å virke inn på prosjekteffekten. Disse faktorene er målutforming i prosjekter (effekt mål) og prosjektide, omfangsdefinisjon, relasjon til virksomhetsprosesser, prosjektlederrollen og prosjekteierrollen. Det søkes å belyse problemstillingen både fra prosjektperspektivet og fra virksomhetsperspektivet, og med en klar preferanse til prosjektprosessen. Relevant teori er valgt når den gir innsikt i hvordan prosjektprosesser og virksomhetsprosesser henger sammen ved tilblivelsen av prosjektet. Som nevnt i innledningen i kapittel 1 er teoriomfanget svært ulikt i de to perspektivene. I forhold til prosjektprosesser i tidlig fase fins det begrenset enhetlig litteratur. Det har derfor i utstrakt grad hvert nødvendig å støtte seg til publikasjoner, utredninger, best – practice og egen og andres erfaringer. Av den grunn er det derfor nærliggende at en del av teorigrunnet er tilegnet fra egen organisasjon (Faveo Prosjektledelse tidl. Prosjekt og Teknologiledelse).

Det legges til grunn en faseinndelt prosjektmodell for den videre beskrivelsen av antatte påvirkningsfaktorer. Det antas at et prosjekt er initiert av en ide; en tanke om forbedring eller en introduksjon av ny virksomhet for basisorganisasjonen. Ut fra denne ideen skapes prosjektmålene. Påvirkningsfaktorene på måloppnåelsen settes også inn i en prosessuell kontekst.

I tillegg til de påvirkningsfaktorer som vanligvis er rettet inn i en prosjektprosess, trekkes det inn tilknytning til prosesser i basisorganisasjonen; virksomhetsprosesser som også forventes å ha påvirkning til prosjekteffekten. Denne typen prosesser forventes å finnes basisorganisasjonens utviklingsprosesser, for eksempel strategiske prosesser. Morten Fangel beskriver i sin bok *Effektiv tilblivelse af projekter* (Fangel 2000) et klart skille mellom prosjektprosesser og

virksomhetsprosesser uten at naturlige koblinger mellom disse «to verdener» er nærmere berørt.

Figur 1 illustrerer forskjellen.



**Figur 1 Skille virksomhetsprosesser fra prosjektprosesser (fangel 2000)**

Det viktigste i påfølgende kapitler blir å se på de sentrale påvirkningsfaktorene relatert til de tidlige fasene i prosjektprosessen.

## 2.1 Begrepsdefinisjoner

I forkant av videre presentasjon av teori knyttet til problemstillingen defineres noen sentrale begreper som vil være gjennomgående i hele rapporten.

**Basisorganisasjonen:** Den organisasjon som eier og/ eller bruker prosjektresultatet som en del av sin virksomhet.

**Virksomhetsprosesser:** Prosesser som føres i en virksomhet for å utvikle denne for å styrke resultater eller kunne utføre sine primære oppgaver på en mer effektiv måte.

Virksomhetsprosesser ledes av virksomhetens linjeledelse.

**Prosjektprosesser:** Prosesser som føres for å nå prosjektets målsetninger. I denne oppgaven er prosjektprosesser knyttet til bygge og anleggsprosjekter. Prosjektprosessene leder av prosjektledelsen.

**Prosjekteffekt:** Prosjektets brukbarhet i en driftsfase for en gitt virksomhet. Målekriterier kan være hvor effektivt en virksomhet kan drive ut fra begrensninger og muligheter som prosjektet gir.

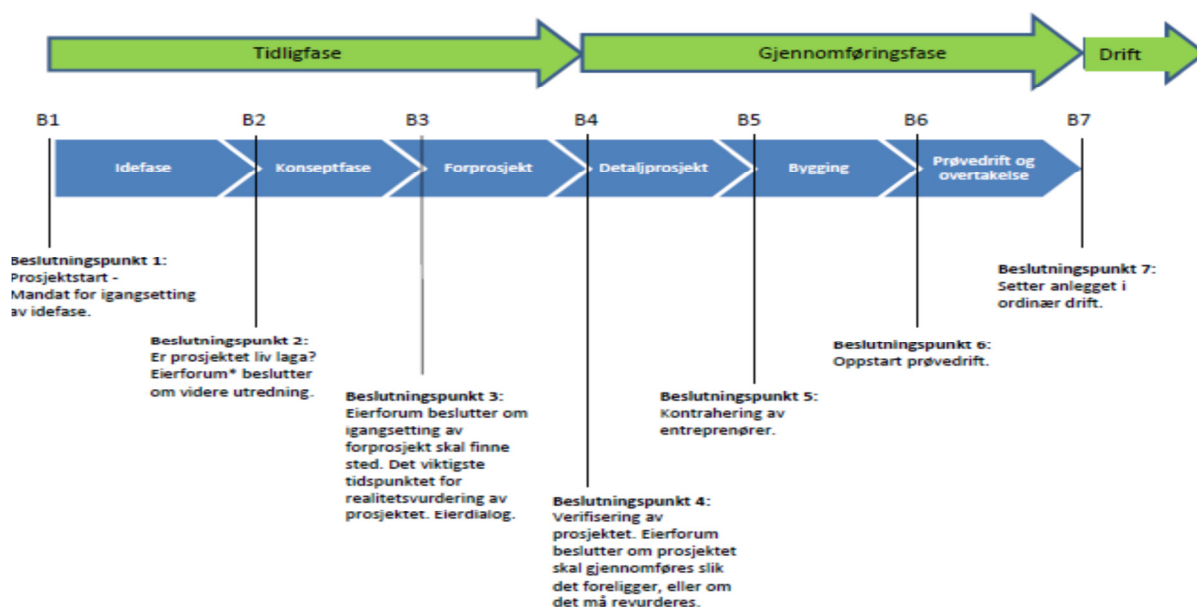
I denne oppgaven er prosjektbegrepet relatert til et bygg eller et anlegg.

## 2.2 Prosjektprosesser

De fleste lærebøker om emnet definerer fellestrekk ved prosjekt og prosjektarbeid. De gjennomgående karakteristika er; engangsoppgave, definert resultat, ulik ressursinnsats og tidsbegrenset (Andersen, Grude og Haug, 2002). I de fleste prosjekter er ressursbegrensning også er en faktor. Det fins mengder med litteratur som beskriver prosjekt som arbeidsform. Imidlertid er litteraturtilgangen noe mer variabelt i forhold til generiske særtrekk ved gjennomføring av tidlige faser, i bygg og anleggsprosjekter. Generelt presenteres prosjektarbeidet hierarkisk og/ eller som et sett av prosesser som står i en eller annen relasjon til hverandre. I vår vestlige kultur har gjennomføring av bygg og anleggsprosjekter ofte hvert preget av prosesstenkning, *Prosjekter består av prosesser* (PMI, 2002). PMBOK er for øvrig anbefalt styringsverktøy i en rekke prosjektlederorganisasjoner innenfor bygg og anleggsnæringen og oppfattes som best – practice for faseindelte prosjekter.

### 2.2.1 Prosjektgjennomføring som faseindelte prosesser

Ved å ta utgangspunkt i standard gjennomføringsmodell for prosjekter (PMBOK 2000) vil en raskt kunne identifisere de fasene som er hensiktsmessig å se nærmere på. Figur 2 nedenfor viser en standard prosessbeskrivelse for gjennomføringen av et bygg eller anleggsprosjekt.



\*: Eierforum er besluttende organ hos prosjekteier (styret, kommunestyret, etc)

Figur 2 Faseinndelt prosjektledelse (Faveo Prosjektledelse 2012)

Ved å fokusere på effektmålsetting kan vi finne ut hvilken fase av prosjektet det er hensiktsmessig å fokusere på for at prosjektet skal oppnå ønsket merverdi eller ønsket brukbarhet. Se figur 2. Vi kan allerede nå slå fast at slike tiltak følgelig bør gjennomføres i prosjektets tidlige faser, mellom B0 – B2. Konsekvensene med endringer og justeringer av prosjektets omfang vil gradvis øke etter hvert som beslutningspunktene (B0 – B5) passeres. Byggearbeidene vil foregå i gjennomføringsfasen.

## 2.2.2 Prosjektmålsetting

I figur 2 presenteres prosjektets første fase som idefasen. I denne prosjektfasen formes prosjektets overordnede framtidige virksomhetseffekt. Hvordan en prosjektide framkommer, finns det muligens like mange svar på som antallet gjennomførte prosjekter. Prosjektideen for case – prosjektene som undersøkes i denne oppgaven belyses nærmere senere i rapporten. De mest grunnleggende premissene for det framtidige prosjektet etableres i idefasen. I prosjektteorien defineres de viktigste prosessene knyttet til oppstart av et prosjekt til målprosesser. Westhagen er meget klar på målenes betydning i et prosjekt, sitat: *Hvis ikke et prosjekt har et klart definert mål, vil styring av prosjektet være (nærmest) umulig* (Westhagen, 2008). Det som er minst like viktig som målenes betydning for styringen av et prosjekt, er målenes betydning for resultatet av prosjektet. Ved å forutsette at prosjekter skal være viktig bidragsyter til en virksomhets verdiskaping vil det jo selvsagt være helt avgjørende at målene står i en klar sammenheng til denne verdiskapningens karakter og utviklingsstrategi. Et naivt eksempel på dette kan være at et bilverksted bygger et verksted med kapasitet til å reparere én bil om gangen samtidig som firmaets utviklingsstrategi er å doble omsetningen innen 2 år. I dette eksemplet vil gjennomføringen av prosjektet begrense virksomhetens planlagte utvikling, stedet for det motsatte.

Oppsummert er det svært viktig at riktige prosjektmål fastsettes så tidlig i prosjektforløpet som mulig. Ved å legge figur 2 til grunn må dette arbeidet skje i idefasen.

### 2.2.2.1 Hva er et mål

Prosjektlitteraturen går noenlunde i samme retning ved definisjonen av mål i prosjekter. Imidlertid varierer begrepsbruken noe i forhold til hierarkisk oppbygging av ulike typer mål.

Næss oppsummerer formålet med mål slik (Næss, 2004):

1. Mål klargjør hva prosjektarbeidet skal resultere i
2. Mål skaper felles forståelse av hensikten med prosjektarbeidet
3. Mål er nødvendig for å kunne planlegge og følge opp utførelsen
4. Mål skaper motivasjon.

Disse formålene er selvforklarende. Begrunnelsen for å fokusere på mål synes svært klar. Et slikt fokus har vi også kunnet registrere i prosjektmiljøene de siste årene, ikke minst aktualisert gjennom arbeidet med ekstern kvalitetssikring, etablert av Finansdepartementet i år 2000 (Finansdepartementet 1999). En praktisk definisjon av mål som passer brukbart i denne sammenhengen kan være:

*"Mål er ønskede resultater ved avsluttet handling"* (Stenberg 1987)

Det forutsettes følgelig da at Stenberg (1987) har effektmålene i tankene.

#### **2.2.2.2 Ulike typer mål**

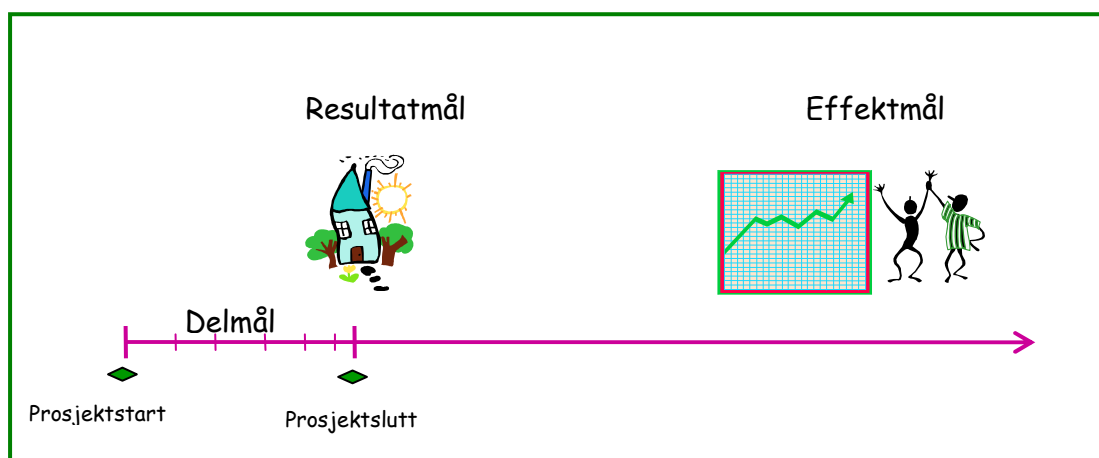
I prosjektsammenheng brytes mål ned i ulike måltyper (Westhagen, 2008). De ulike målene fastlegges for å definere prosjektets resultater både som måleindikatorer for selve gjennomføringen av prosjektet og for effekten av å gjennomføre prosjektet.

Som nevnt tidligere går prosjektlitteraturen i stor grad i samme retning ved å definere disse målene. For eksempel Hetland 2003:

**Effektmålene** sier noe om hvilke effekter en forventer prosjektet vil gi hos kunden(e) eller interessentene over et lengre tidsperspektiv enn selve prosjektets levetid. Effektmålet skal være den samlede motivasjonsfaktoren som prosjektet skal styre mot, og angi ambisjonsnivået som prosjektet vurderes mot på sikt.

**Resultatmålene** er de konkrete leveransene som forventes fra prosjektet, med andre ord indikatorer for gjennomføringen av prosjektet. Resultatmålene sier noe om hva som skal leveres til oppdragsgiver ved prosjektets slutt. Resultatmålene framstilles gjerne i en hierarkisk struktur, der *hovedmålet* er overordnet og knyttet til effektmålet, mens *delmålene* angir hva som skal leveres underveis i gjennomføringen av prosjektet. Slike mål kan være kostnadsrammer, tidsfrister,

spesielle kvalitetskriterier, omfang og størrelser, etc. Delmålene fungerer ofte som etappemål eller mål for delprosjekter, begrepet *milepæl* brukes ofte om delmål. Sammenhengen mellom målene kan belyses ved hjelp av en tidsakse som vist i figur 3.



**Figur 3 Prosjekt mål**

I tillegg er det i mange prosjekter blitt vanlig å ta med **samfunns mål** i prosjektplanens målbeskrivelse (Finansdepartementet, 2008). Samfunns målet setter prosjektet i en samfunnsmessig kontekst. For eksempel ved bygging av et sykehus er det opplagt at prosjektet skal dekke en meget viktig samfunnsfunksjon. Det er dermed vesentlig at samfunns målet for nettopp dette prosjektet defineres og legges som en forutsetning for de som skal utvikle prosjektet fra en behovsfase og dermed kunne svare på funksjonskravene også i et større perspektiv. Vi ser også stadig fler kommersielle aktører som ønsker å bruke prosjektets samfunns mål som profilering og markedsføring av rene profittbaserte prosjekter. Målene blir da benyttet som en veiviser for å få det bygget eieren har behov for. Dette vil være tilsvarende en bedrifts visjon, og strategiplanen blir da en operasjonalisering av bedriftens visjon og videre utvikling.

### 2.2.2.3 Målanalyse som prosjektstart

Et sentralt spørsmål i denne undersøkelsen er relasjonen mellom en god målprosess og hvor godt forventede effektmål oppfylles i prosjektet.

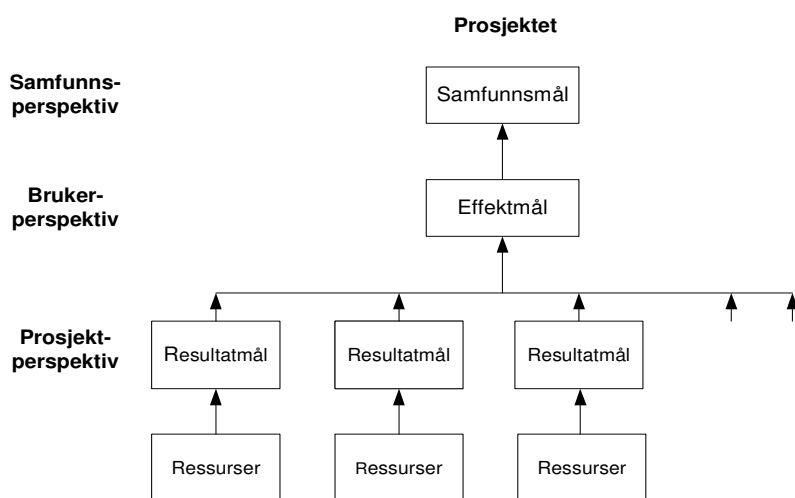
I dette kapitlet presenteres noen sentrale elementer som kan inngå i en målanalyse for et byggeprosjekt. Diskusjonen danner grunnlag for hvor omfattende målanalysen bør være i det



enkelte prosjekt. De teoretiske prinsippene for ledelsesmetoden balansert målstyring er lagt til grunn (Kaplan og Norton 1996).

I forhold til målavklaring spiller interessenter en sentral rolle. Interessenter kan være de som vil betale for prosjektet og som skal ha nytte av prosjektet. Kunnskap om hvordan interessenten(e) vil måle prosjektsuksess, og hva som er ulike oppfatninger av samme prosjekts suksess er derfor svært viktig. Dette forutsetter at effektmålene, altså hvilke resultater prosjektet skal levere er klarlagt. Der er viktig å ha kunnskap om hvilke aktører som er berørt av prosjektet, og hvilken innstilling disse har til prosjektet.

Effektmål blir til gjennom prosesser i tidlig fase av prosjektet. Målprosessen kan gjennomføres enkelt ved at prosjektleder vurderer funksjonskravene eller effektmålene. Disse er gjerne mer eller mindre direkte utledet av prosjektideen eller virksomhetsprosesser så som strategiplanlegging. I mer avanserte metoder for målutvikling, settes prosjektets mål inn i en større samfunnsmessig sammenheng (Johansen og Klakegg 2001). Et slikt logisk rammeverk (Johansen og Klakegg, 2001) setter prosjekter inn i en større sammenheng. Metoden har elementer som er nyttige ved utvikling av helhetlige mål. Metoden vurderer prosjektet i ulike perspektiver, parallelt til drøftingen av perspektivene. Det snevreste perspektivet er særinteresser blant aktørene i prosjektet i senere prosjektfaser (entreprenører og arkitekter og tekniske planleggere).



Figur 4 Målhierarki i prosjekter (Johansen og Klakegg, 2001)

Hensikten med målutviklingsprosesser er å fange opp behov fra aktører med ulike perspektiver på prosjektet. I *brukerperspektivet* ser en prosjektet fra framtidige brukeres ståsted. Effektmålet defineres i brukerperspektivet og vurderingen her gjelder nytte og lønnsomhet. Neste nivå er *samfunnsperspektivet* som vurderer prosjektets effekter på samfunnet over tid.

I prosjektstyring har en tradisjonelt først og fremst vært opptatt av prosjektperspektivet, mens vurderingene i de to andre perspektivene ofte får mindre plass. Når for eksempel miljøaspektet trekkes inn, vurderes prosjektet i bruker- og samfunnsperspektivet. Hva som vektlegges er avhengig av om en velger å ta hensyn til lokalsamfunnet og det globale miljø, eller begrenser vurderingen til selve bygget og brukerne.

Målformuleringene på delmål nivå i prosjekter bør tilfredsstillende kriteriene i SMART-regelen, se figur 7. På hovedmål nivå kan dette være vanskelig å oppnå. Hovedmålene kan tillates å være litt mer visjonære i formen.

At målene er *spesifikke*, innebærer at de oppfattes likt av alle som er involvert i prosjektet. *Målbare* mål krever at en identifiserer måleparametere eller indikatorer. Såkalte "harde" parametere, rene fakta som kan måles direkte, er mest brukt, men det er ofte nødvendig å supplere med "myke" parametere som måles mer indirekte, fordi viktige forhold kan være umulig å tallfeste.

#### **2.2.2.4 Utforming og styring av mål**

Som det blant annet fremgår av øvrige kapittel 2.2.2, er målutforming og målstyring meget sentrale faktorer for prosjektets brukbarhet eller effekter. Noe litteratur som beskriver ulike metoder og prosessverktøy for utforming av prosjektmål. Metoder for praktisk målstyring for bygg og anleggsprosjekter, er i stor grad utviklet som verktøy bland profesjonelle prosjektlederorganisasjoner. Dersom en legger til grunn at slike målstyringsprosesser kan ha en innflytelse på kvaliteten på disse målene, bør vi se nærmere på hvordan slike prosesser er. Hypotesen er derfor at selve målstyringsprosessen har innvirkning på prosjektmålenes anvendelse for videre prosjektutvikling, herunder fastsettelse av konseptet, omfang, etc. Dermed vil målutformingen henge sammen med prosjekteffekten.

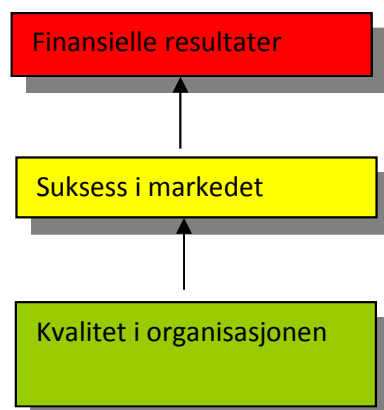
I etterfølgende kapitler beskrives en mulig modell for målstyring som kan legges til grunn for undersøkelsen av case – prosjektene. Modellen tar utgangspunkt i teorigrunnet for Balansert

målstyring som i utgangspunktet er utviklet for viksomhetsprosesser; målstyring i bedrifter. Det som senere beskrives som målstyringsprosesser, er ikke tvers gjennom anerkjent vitenskap, men best – practice.

#### 2.2.2.5 Utarbeidelse av prosjektmål med base i balansert målstyring

Det finnes en hel del litteratur i forhold til utforming av prosjektmål. Felles for mange av disse modellene er modellen om Balansert Målstyring (Kaplan og Norton, 1996). Utgangspunktet for Balansert målstyring er at finanstallene (omsetning, resultat, mv) legges til grunn for nåsituasjonen (Kaplan og Norton, 1996). Den videre gjennomgangen av modell for utarbeidelse av mål har tatt utgangspunkt i en praktisk modell (Prosjekt og Teknologiledelse, 2001).

For den videre planleggingen av endringsprosesser trekkes også de myke faktorene inn. Som grunnlag for målstyringsprosessen kan man for eksempel ta utgangspunkt sammenhengen illustrert i figur 5 (Samset, 2001).



**Figur 5 Strategisk kart for målstyring (Samset, Prosjekt og Teknologiledelse, 2001)**

Med utgangspunkt i modellen, defineres det sett av suksessfaktorer som forventes å innvirke på de ønskede resultatene og sammenhengen mellom dem. Erfaringsvis ender man opp med 10 – 20 faktorer som struktureres etter de målbare finansielle faktorene som er lagt som utgangspunkt for analysen (Johansen, 2001). Ved å gjøre denne øvelsen, gjør man de antatte påvirkningsfaktorene målbare.

Ovennevnte framgangsmåte genererer en ganske omfattende mengde data som må behandles. Det neste trinnet er å utvikle et IT – verktøy (Linstad 2001) som kan behandle og sortere data.

Utfordringen er at metodene sikrer en rasjonell datafangst. Tanken er da at mer data vil gi bedre kvalitet på modelleringen. Denne genereringen er ment for å tolke resultater slik at utviklingsområdene kan prioriteres.

Dernest må det utvikles rapporter som enkelt viser resultatene fra målingene. Her er det viktig å finne en pedagogisk, intelligent og brukervennlig måte å presentere indikatorene på. Visuelle løsninger som viser grad av måloppnåelse, styrker og forbedringsområder, trender og sammenligninger.

Beslutningsgrunnlaget må deretter settes inn i en arbeidsprosess som skaper fokus, motivasjon og læring i organisasjonen.

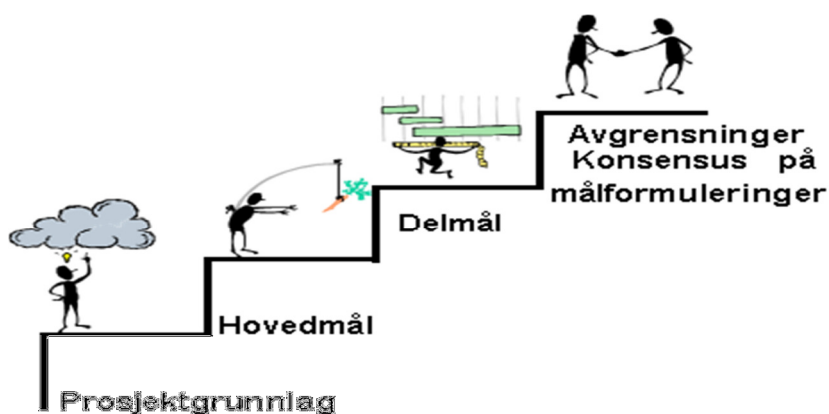
Måten strategien kommuniseres og brytes ned på resultatenheter, er viktig for eierskapet. Måten resultatene blir fulgt opp på, er viktig for motivasjon og læring. Man må dessuten tenke gjennom hvilke elementer som skal legges inn i operativ oppfølging, og hva som skal fokuseres i strategiske utviklingsprosesser (Johansen, 2001)

Ved å fokusere på utviklingen av gode mål som utvikler virksomheten i den retningen eierne ønsker, gjør man samtidig at det blir enklere å klarlegge effektmålene når virksomheten skal investere i et bygg eller anlegg. Jo mer spesifikk disse målene er, jo bedre kan funksjonene for den framtidige investeringen i bygg eller anlegg fastsettes.

#### ***2.2.2.6 Målanalyse en viktig prosess***

For at et mål skal kunne gi mening i den konteksten det plasseres i, må målene alltid holdes opp med den ønskede effekten av et utbyggingstiltak. En målanalyse er i prinsippet ikke mer avansert enn en kvalitetsikring av det sett av målsetninger man blir enige om å legge til grunn for det videre arbeidet. Disse målene må stå i sammenheng med den ønskede effekten av prosjektgjennomføringen.

Ved utformingen av prosjektmål, kan dette gjøres gjennom en trinnvis prosess (Klakegg, 2001). Dette kan illustreres som vist i figur 6.



Figur 6 Trinnvis målutforming (Prosjekt og Teknologiledelse, 2001)

Modell er basert på best – practice som er utviklet og benyttet ved gjennomføring av fler bygg og anleggsprosjekter (Johansen og Klakegg, 2001 og Prosjekt og teknologiledelse, 2001). Modellen beskriver hvordan denne trinnvise målutforming praktisk kan gjennomføres.

De enkelte trinnene i målutforming vil lede fram til et sett med målfaktorer for prosjektet som senere legges til grunn for å bestemme hvilke funksjoner som skal inn i bygget og omfanget av funksjonene.

**Prosjektgrunnlaget** forutsettes etableres før interessentene tas med i videre målutforming.

Prosjektgrunnlaget kan være basert på en ide om hvordan verdier kan genereres eller styrkes i en virksomhet. Grunnlaget forutsettes bygd opp av prosjektideen som allerede er etablert, i det minste selve grunntanken for prosjektet. Det første trinnet blir dermed en forankring av idegrunnlaget slik at interessentene får en felles oppfatning av prosjektets status.

Det bør også gjøres en identifisering/ kvalitetssikring av interessentene eller aktørene. I egen praksis benytter jeg meg av en kategorisering av disse aktørene, for eksempel eiere, leietakere, brukere, operatører, etc. Dette er med på å avdekke interessentenes påvirkningskraft i prosjektet. Videre bør det gjøres en analyse på om de respektive aktører/ interessenter har særinteresser som kan være motstridende til prosjektets målsetninger.

Som en siste del av dette trinnet, må hovedrammen for prosjektet fastsettes. Hovedrammene må være definert på et nivå som gjør at de som deltar er i stand til å formulere et realistisk hovedmål som samsvarer med tilgangen på ressurser, foreløpig overordnet tid og kostnadsramme (hvis slike finnes). Det har også vist seg nyttig å diskutere gjennom og gi eksempler på hva som kjennetegner

en god målformulering, slik at gruppen har ens oppfatning av hva som karakteriserer et hovedmål og hva som karakteriserer et delmål.

**Hovedmål** for prosjektet defineres når prosjektgrunnlaget er avklart. I forkant av defineringen av hovedmål er det sentralt å avstemme begrepsbruken og begrepenes betydning. Fra egen praksis opplever jeg stadig at aktører som ikke er familiære med denne typen prosesser ofte kan etablere egne tolkninger av begrepsbruken. Sentrale begreper er blant annet ulike typer mål, se kapittel 2.2.2.2.

Hovedmålet skal kunne formuleres slik at det dekker basisvirksomhetens og dens primære aktørers (for eksempel leietakere eller brukere) behov, krav eller forventning til bruk og/eller drift av det ferdige bygget.

En forutsetning for å gå videre med målanalysen, er at basisorganisasjonen har tatt eierskap til hovedmålet. Dette kan gjerne tas i form av en formell beslutning, for eksempel styrevedtak. Imidlertid er det svært viktig med forankring til eventuelle brukere, slik at beslutninger tas mot bedre vitende over hodet på dem som faktisk skal generere verdiskapingen i det nye bygget.

**Delmålene** skal kunne være objektivt målbare, altså SMART'e. Et vesentlig poeng ved utforming av delmålene er at «den kreative fase forlates». Dette kan sammenlignes med det som i innovasjonsledelse betegnes som seleksjonsfase (Olsen 2010). I seleksjonsfasen skal det ikke bringes inn nye elementer, men en sortering og prioritering av de foregående prosesser. Det presiseres imidlertid at resultatmål så som kostnadsrammer og tidsrammer ikke kan utformes i denne prosessen. De må framkomme som følge av objektive beregninger basert på omfanget. Vi snakker altså fortsatt om effektmål på et mer detaljert nivå.

Ved vurdering av delmålene, må en ta stilling til om de er spesifikke nok til at interessentene kan ha en felles oppfatning av hva som skal bygges. Et sentralt spørsmål er om delmålene kan utsettes for ulike tolkninger. Vil to ulike leverandører levere det samme hvis de ser dette delmålet eller risikerer man å få to vidt forskjellige produkter med ulikt innhold og detaljeringsgrad? Dette handler om å kunne kommunisere med presisjon, og er et av kjerneproblemene ved definering av mål. Det fins erfaringer fra byggeprosjekter der arkitekten sitter med sin tolkning av prosjektmål og byggeteknisk rådgiver en helt annen. Uten å komme nærmere inn på dette her, kan slike tolkningsrom medføre både kvalitetsavvik og konflikter.

For at målene skal være målbare, må prosjektleder være i stand til å svare på følgende spørsmål:

- Hva skal oppnås?
- Hvilke kriterier må være oppfylt for de ulike leveransene?
- Når skal leveransen være på plass?

For å svare på dette, må en velge måleparametere som kan sjekkes for å avgjøre om ønsket effekt eller tilstand er oppnådd.

Videre arbeid på dette trinnet går ut på å sette delmålene opp i nettverket som viser rekkefølge og sammenheng mellom dem. Noe av dette arbeidet kan føles som en gjentakelse av aktiviteten med å spesifisere delmålene, men vil likevel være et nødvendig trinn i analysen for å skape grunnlaget for en plan.

Når man gjør dette arbeidet, vil man normalt observere at de delmålene som ligger nær hverandre i tid får flest aktiviteter, tiltak og hendelser knyttet opp mot seg. Dette er helt naturlig fordi det er disse delmålene man har best oversikt over på et tidlig stadium.

Etter at målene er utformet, er det hensiktsmessig å teste dem ut gjennom en målanalyse (Johansen, 2001). En enkel målanalyse gjennomføres ved å vurdere eksisterende virksomhetsmål opp mot de nye utformede målene. Det vil være fornuftig å starte med prosjektets interessenter. Interessentene vil kunne avdekkes med en enkel interessentanalyse. Det fins mange gode modeller for interessentanalyser, men de berøres ikke i denne oppgaven. Det bør videre gjøres analyser i forhold til effektmål og hovedmål, og sammenhengen mellom disse. Hovedmålet er virksomhetens målsetninger. Delmålene analyseres deretter for eksempel om de tilfredsstillende SMART-kriteriene (Doran 1981), illustrert i figur 7.

<b>SMART-regelen for gode prosjektmål:</b>	
<b>S</b>	Spesifikke (veldefinert)
<b>M</b>	Målbare (finn måleparameter)
<b>A</b>	Aksepterte (alle sikter mot samme mål)
<b>R</b>	Realistiske (mulig å nå)
<b>T</b>	Tidsavgrensede (vite når målet skal være nådd)

**Figur 7 Enkel målanalyse (Fler kilder, opprinnelig Doran 1981)**

- Dekker målene primærkundens behov/krav/forventninger til prosjektet?
- Er målene objektive?
- Er målene entydige?
- Er målene konsistente (hvis vi når mål A kan dette gjøre at vi ikke når mål B)?
- Finnes det gjensidig utelukkende delmål?
- En det noen mål som er viktigere enn andre?

Dersom målanalysen avdekker svakheter (ikke er SMART) ved selve prosjektmålsetningen må det gjennomføres mer omfattende prosesser. Det fins en rekke anbefalte strategier for slike prosesser, men i korte trekk følges en trinnvis prosess (Klakegg, 2001), som vist i figur 6.

Utforming og analyser av prosjektmål kan bli omfattende prosesser. Det er viktig å fokusere på å ikke «gå seg bort i fascinerende prosesser», og dermed miste formålet av synet. Poenget med først å tydeliggjøre virksomhetsmålene gjennom egne målstyringsprosesser og deretter utforme prosjektmål, er å sikre at effektmålene som gjelder for prosjektet samsvarer best mulig med den ønskede effekten med å gjennomføre utbyggingen. Dette leder oss inn på styringen av slike prosesser. Prosessleder må være klar og tydelig på hva som skal oppnås med slike prosesser. Det finnes ingen klare holdepunkter i den gjennomgåtte litteraturen om hvem som bør fasilitere denne typen prosesser, men erfaringen viser at prosjektlederen er sentral i dette arbeidet.

### 2.2.3 Prosjektlederrollen

I de foregående kapitlene som omhandler faktorer som berører prosjektets virksomhetseffekt, er det slått fast at gode mål og effektmål i særdeleshet er svært viktige drivere. Dette er strukturelle faktorer som på mange måter er håndterbare, forutsatt at man finner optimale metoder og strukturer som er godt tilpasset det aktuelle prosjektet og den aktuelle virksomheten.

Byggeprosjekt handler sjelden, eller aldri om serieproduksjon. Prosjektene er ulike på svært mange områder. Det samme er basisvirksomhetene. Evnen til å anvende og tilpasse metoder og styre de ulike prosessene kan derfor bli utslagsgivende. Det antas at utslagene også kan relateres til prosjektets effekt for virksomheten.



Prosjektlederrollen forventes derfor å være sentral i forhold til prosjektets oppnåelse av effektmål, I tillegg til konsekvensene av hvordan prosjektet utvikles og styres, for eksempel relatert til resultatmål. Det forventes at prosjektleders styring og medvirkning eller mangel på så sådan har innvirkning på målstyring, forankring og utforming av prosjektomfang. Ved å legge til grunn en mer tradisjonell definisjon av prosjektlederfaget, for eksempel som det presenteres i PMBOK (PMI 2000) og Praktisk Prosjektstyring (Rolstadås, 2001). Disse presenterer prosjektledelse utelukkende rettet inn mot operativ gjennomføring, se figur 1. Tidligfasene berøres ikke som en del av prosjektleders funksjon.

Ved å definere prosjektledelse som en disiplin eller rolle for å lede og styre et prosjekt som i vårt tilfelle er avgrenset til et investeringsprosjekt; et bygg eller et anlegg som skal etableres for å tjene et bestemt formål. Jeg vil se på hvilken utvikling denne rollen har hatt og muligens kommer til å få i framtiden. Dette kan være interessant fordi prosjektlederrollen kan ha veldig ulik betydning og dermed også påvirkningskraft på prosjektets resultater. I PM World Journal, December 2012 diskuterer Alan Stretton og Therence Blyhman to scenarier for framtidens prosjektledelse. Jeg vil i det videre ta utgangspunkt i artikkelens ulike scenarier. Dette kan forstås bedre dersom en ser på to ytterpunkter: Prosjektlederfunksjonen er en spesialist som har fokus på struktur, metoder og verktøy (PMI - tanken). Målutforming, program og delvis omgangsfastsettelse er da utført som en prosess utenfor prosjektleders medvirkning. Alternativt er prosjektlederfunksjonen integrert i primærorganisasjonens besluttede prosesser og en naturlig del av disse.

#### **2.2.4 Prosjektledelse som spesialisttjeneste ved siden av primærorganisasjonen**

Spesielt innenfor bygg, anlegg og offshore har det tradisjonelt hvert fokusert på prosjektledelse som struktur og metodebase. PMI (Project Management Institute) i USA har helt siden 60 – tallet hvert toneangivende i forhold anerkjente metoder og strukturer. Det fins også flere godkjenningsordninger for prosjektledere som i vesentlig grad er basert på beherskelsen av strukturer og systemer. Blant annet PMI har en slik godkjenningsordning. Det finnes tilsvarende organisasjoner med tilhørende godkjenningsordninger i Europa (IPMA) og Australia (PMF). I hovedsak har det tradisjonelt vært forholdsvis liten forskjell på hvordan «prosjektlederfaget» har utviklet seg rundt om i verden. Både opprettelsen av de ulike fagorganisasjoner og sertifiseringsordningene kan tenkes å ha sin årsak i blant annet å hindre at inkompetente mennesker å kalle seg prosjektledere. En annen årsak er å ha arenaer for utvikling av

prosjektledelse som fag. Streton og Blyhman peker i sin artikkel på at en slik utvikling av faget også har sine negative sider. Slik som prosjektledelse har utviklet seg blant annet gjennom nevnte organisasjoner, har disiplinen blitt veldig gjennomføringsrettet. Ved for eksempel å legge PMBOK (Project Management Body of Knowledge) til grunn for hvordan et prosjekt skal styres mener Streton og Blyhman at prosjektledelse ikke er en disiplin for styring av prosjekter, men snarere en disiplin for levering av prosjekter (Streton og Blyhman, 2012). I tillegg med et overdrevet fokus på omfang, tid og kostnad, altså resultatmål. Dette medfører at *tilblivelsen* av prosjektet har blitt viet mindre oppmerksomhet. Det er nettopp i denne *tilblivelsen*, dvs i prosjektets tidlige fase at de viktigste premisene blir lagt. Bland annet hvilke mål som skal oppnås og hvilke formål som skal tjenes. På mange måter overlates det til andre disipliner å etablere disse målene.

### 2.2.5 Prosjektledelse som integrert del av organisasjonens utvikling

Et annen mulig utviklingstrekk for prosjektlederdisiplinen er at prosjektledelse blir stadig mer integrert i ordinær ledelse av organisasjoner og at prosjektledelsen skal være en aktiv bidragsyter i strategiske prosesser i virksomheten. Dette medfører at disiplinen også er representert i den avgjørende ide og målutformingsfasen. Fra litteraturen fins det flere eksempler på at prosjektlederdisiplinen bør utvides. Peter Morris har i lengre tid kjempet for en utvidelse av både tidsrommet og omfang av prosjektleders engasjement i prosjektet, både i tidlig fase og senere i driftsfase. Blant annet sier Morris: «*Prosjektledelse må være å levere virksomheten fordel gjennom prosjekter*» (Morris, 2004).

Som nevnt over kan det se ut som en økende trend at prosjektlederen bør få en økende medvirkning i primærorganisasjonens prosesser, så som strategiutvikling. Det kan være nærliggende å tro at dette kan gi positiv effekt på *brukbarheten* til prosjektets resultat, for eksempel et bygg. Dersom prosjektledelsen har en bedre forståelse av virksomheten, kan for eksempel effektmålene på en helt annen måte implementeres i prosjektorganisasjonen. Dermed oppstår en større bevissthet på prosjektets leveranse til virksomheten. Erfaringsmessig vet vi at for eksempel arkitekten har svært stor påvirkning på et byggs design. Dette høres kanskje ut som en selvfølgelighet, men design og funksjonalitet er svært ofte sammenfallende og bør aldri bli motstridende.

En kan tenke seg to ulike scenarier:

- en prosjektgruppe som ledes av en prosjektleder som utelukkende måles på dens evne til å holde kostnads og tidsrammer.

- En prosjektgruppe som ledes av en prosjektleder med genuin interesse og motivasjon til å levere virksomheten best mulig fordel (Morris 2004)

Det er lett å forstå at scenario 2 er det virksomheten er best tjent med over tid. Dette til tross for at scenarioet muligens vil medføre høyere investeringskostnader og/ eller ta lengre tid.

Det er allment kjent fra litteraturen at en leder/ ledelsen er virksomhetene viktigste kulturbærer. Dette kan også være gjeldende for prosjektorganisasjoner, selv om slike organisasjoner er temporære. Dersom Prosjektledelsens fokus ligger enten på den ene eller den andre siden av ovennevnte scenarioer kan en anta at planleggenes (for eksempel arkitekten) og andre viktige *aktører* vil ha samme fokus. Vi ser flere eksempler på slike utviklingstrekk i Norden. Blant annet det svenske Trafikverket, som er en betydelig prosjekteierorganisasjon med årlige investeringer på flere milliarder. Trafikverket har gjort en beslutning på å ta prosjektledelse inn i egen organisasjon. Imidlertid er det fortsatt behov for å engasjere prosjektstyringskompetanse i gjennomføringen av prosjektene. Utfordringen blir selvsagt å finne de mest kompetente prosjektlederne.

Prosjektledelsen vil i ulik grad samhandle med basisvirksomheten, spesielt i forhold til prosesser knyttet til prosjektmålene. Det forventes derfor at prosjektledelsen som funksjon vil være nært knyttet til målene for prosjektet og deres relasjon til virksomhetens behov og framtidsplaner. Derfor vil det være naturlig og se nærmere på virksomhetsprosesser som enten generer eller står i nær relasjon til prosjektetableringen.

### **2.3 Virksomhetsprosesser i tilknytning til prosjektgjennomføring**

Utvikling av virksomheten vil generere behovet for investering i nytt bygg eller anlegg. For å få en bedre forståelse for mekanismene bak behovet for å gjennomføre et byggeprosjekt må vi se nærmere på basisvirksomhetens utviklingsprosesser.

Virksomheter etableres og utvikles ut fra svært forskjellige initiativ. Næringsvirksomheter startes, og utvikles gjerne som følge av en forretningside eller en styrt innovasjonsprosess. Offentlig

virksomhet som følge av politiske beslutninger om offentlig tjenesteyting eller lovpålagte virksomheter. Uansett virksomhetstype, bransje, bedrift eller offentlig organisasjon utvikles og styres disse etter mer eller mindre anerkjent utviklingsteori. På ett eller annet tidspunkt i virksomhetsutvikling kommer vi til strategisk planlegging. Strategi er et stort fag som er utviklet over mange tiår med enorme mengder litteratur. Faget defineres noe ulikt i ulik litteratur. Noen er bevisst på at mål skal være en del av en strategi, andre mener målene skal holdes adskilt (Roos, Krogh, Roos og Fernstrøm, 2007). Bruce Henderson, grunnleggeren av Boston Consulting Group definerer strategi på følgende måte:

*Strategi er en bevist søken etter en handlingsplan som vil utvikle bedriftens konkurransemessige fortrinn og forsterke disse. For ethvert firma vil en slik søken være en prosess... osv* (Gjengitt av Roos, Krogh og Roos, 1997).

Med en slik definisjon kan vi se at virksomheter er i en kontinuerlig søken etter forbedring. Slik forbedring kaller vi virksomhetsutvikling, uavhengig om det er materielle, eller immaterielle verdier som skapes. Bygging av et nytt bygg eller et anlegg blir dermed et middel i virksomhetens verdiskapingsprosess.

### **2.3.1 Virksomhetsprosesser og prinsipper i strategiplanlegging i organisasjoner**

Et eller annet sted på denne veien med utvikling av en virksomhet oppstår behovet for å bygge et bygg eller etablere et anlegg. Ideelt sett bør behovet muligens utkrystallisere seg som et sjekkpunkt eller som eget prosesstrinn i en strategisk prosess. Jeg har ikke funnet at litteraturen beskriver slike prosesstrinn. Imidlertid beskriver Blyth og Wothington (2001) viktigheten med kommunikasjon mellom virksomhet og prosjekt. De beskriver hensikten med kommunikasjon med behovet for beslutninger, informasjonsutveksling og felles forståelse. For å forstå prosjektbehovet i sammenheng med virksomhetsutviklingen, bør vi studere virksomheters utviklingsprosesser nærmere. Hvor oppstår dette investeringsbehovet? Når må virksomhetens ledelse være våken i forhold til at det kan «poppe opp» en prosjektide?

En typisk strategiprosess illustreres i figur 8. Strategisk planlegging innledes ofte av etablering av visjon med tilhørende målsetninger basert på virksomhetens tjeneste/ leveranseområde. Videre gjennomføres en analyse av nåsituasjonen. Analysen gjøres systematisk innenfor organisasjonens påvirkningsfaktorer, både indre og ytre; organisatorisk status, tilgjengelige ressurser, marked, mv.



**Figur 8, Typisk strategiprosess (Roos, Van Krogh, Roos og Fernstrøm 2007)**

Strategisk arbeid i en virksomhet kan være svært komplisert og involverer alle nivåer i virksomheten. Tilsvarende for prosjektprosesser beskriver litteraturen strategiprosesser som trinnvise prosesser (Roos, Van Krogh, Roos og Fernstrøm 2007). Som det fremgår av ovennevnte figur, inneholder en typisk strategiprosess i en virksomhet svært mange trinn. Imidlertid kan en forenklet si at jo lengre til venstre en kommer i figuren, desto større er behovet for endring og tilpasning. Det er svært variabelt fra virksomhet til virksomhet i forhold til hvor ofte strategiplaner endres/ rulleres. Virksomheter som er svært påvirket av ytre faktorer, så som teknologibaserte virksomheter (for eksempel mobiltelefonprodusenter) har et helt annet behov for endring enn for eksempel gravferdsetaten i en kommune.

### **2.3.2 Hvor i strategiprosessen fins behovet for investering av bygg eller anlegg?**

Vi kan allerede nå fastslå at en universell fase eller punkt i strategiprosessen for vurdering av nytt bygg som virksomhetsmiddel, ikke lar seg identifisere. På grunn av virksomheters egenart må vi derfor lete etter denne fasen i strategiutviklingen ved enhver virksomhet og ved enhver strategiprosess, dersom det i hele tatt viser seg nødvendig med en slik investering.

Tradisjonelt er det den eksterne orienteringen som preget strategifaget (Thompson, Strickland og Gamble 2010). Begrepet strategisk kapasitet er sentralt når Roos, Van Krogh, Roos og Fernstrøm (2007) beskriver organisasjoners evne til å levere i det eksterne marked. Slike ressurser kan være både begrensende og gi muligheter i markedet organisasjonen skal levere til. En organisasjons ressurser kan være både av kvalitativ og kvantitativ art. Sett i sammenheng med oppgavens kontekst må et bygg være av en viss størrelse for å kunne gi en akseptabel profitt ved utleie for å kunne dekke tomtekostnadene. Lover og forskrifter stiller krav til arealbehov, hvor mange elever det kan være i et skolebygg med et gitt areal. Tilsvarende gjelder for kvalitative bygningsmessige

og anleggstekniske ressurser. For å kunne tilby kai plass til en borerigg som trenger service kreves kai med tilstrekkelig seilingsdybde, forøyningspullere med tilstrekkelig kapasitet, etc

Ved å legge til grunn forannevnte modell (figur 8) for strategisk planlegging er det nærliggende å anta at en organisasjons strategiske kapasitet må vurderes opp mot de mål som skal nås. Videre må eksterne faktorer også legges til grunn, spesielt om den aktuelle organisasjonen er i et konkurranseforhold med sin virksomhet. Ut fra en slik betraktning vil det være grunn til å anta at behovene for nye eller endrede bygg eller anlegg framkommer som en naturlig del av en strategiprosess. I litteraturen finnes det ingen klare anbefalinger i forhold til hvor ofte strategiske planer skal endres eller revideres, men vi ser at tidshorizonten for slike planer sjelden er særlig mer enn 4 – 5 år. Dersom dette sammenholdes med levetiden på et ordinært bygg på 20 – 40 år, ser vi at et bygg som strategisk kapasitet vil være svært styrende for organisasjonens handlingsrom. Selvsagt kan bygg avhendes eller bygges om dersom behovene endrer seg, men det fins bygg eller anlegg som har begrenset brukbarhet for andre og dermed vanskelig lar seg omsette videre. Dette er også et meget sentralt forhold som må tas i betraktning ved inngangen til investeringen. I slike tilfeller bør behovet for utbygging forankres tidlig i strategiprosessen, muligens knyttet opp til visjonen. Et eksempel på dette kan være at en havnevirksomhet har behov for kaier. En kai er ikke så lett omsettelig, men er en så sentral del av virksomheten at den uansett strategi, er en nødvendighet. Selv om forretningsstrategien endres er kaien fortsatt en viktig strategisk kapasitet som er knyttet opp til kjernevirksomheten.

For å få en bakgrunn for å avdekke typiske konfliktområder mellom tradisjonell forretningsplanlegging/ strategiprosesser og målutformingsprosesser som ligger til grunn for omfangsbestemmelsen i prosjekter belyses noen varianter av de ulike prosessene tidligere i dette kapitlet.

Lederrollene er sentrale påvirkere for virksomhetsutvikling. Strategiplaner utformes som regel på ledelsesnivå i en virksomhet. Disse blir senere forankret i form av vedtak i overordnet styrende organ; selskapsstyret, kommunestyret, fylkestinget, etc. Vi kan derfor legge til grunn at styringen av foregående prosesser, altså selve utformingen av utviklingsplanene utføres av virksomhetens ledelse. Dermed blir lederrollen sentral i forhold til både utviklingsretning, mål og handlingsplaner for å nå målene. Den samme ledelsen vil ved en investering av et bygg eller anlegg få en rolle som prosjekteier. Virksomhetens ledelse blir på denne måten en viktig premissleverandør i forhold til prosjektet.

### 2.3.3 Prosjekteierrollen

I foregående kapitler er sentrale virksomhetsprosesser som kan ha betydning for igangsettelsen av et prosjekt belyst. Virksomhetsprosesser initieres og styres ofte av virksomhetens ledelse.

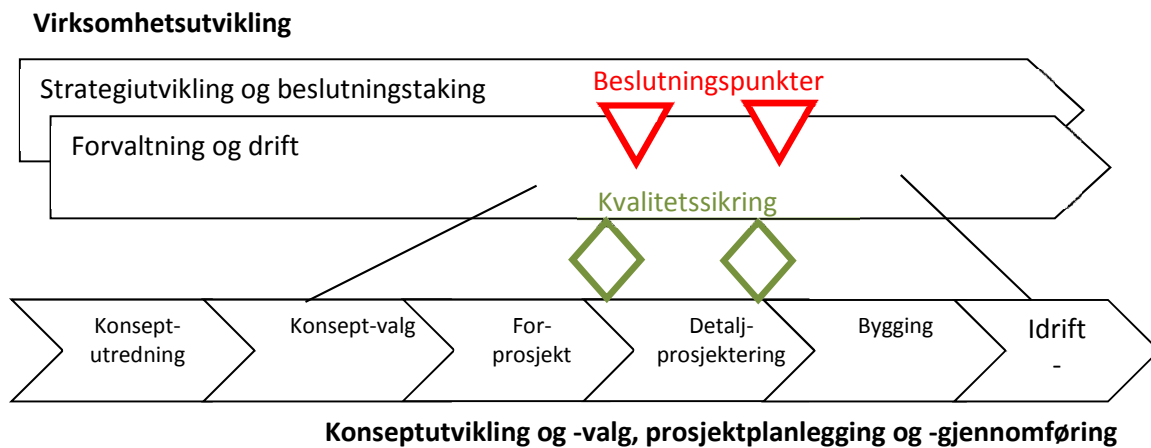
Virksomheters lederroller kan være ulikt strukturert. På samme måten som virksomhetsledelse er forankret i virksomhetens eierskap bør, prosjektet forankres i virksomheten. Denne tilknytningen må vi se nærmere på for å bedre forstå utviklingspotensialet til et prosjekt. Forankring i virksomheten vil også styrke prosjektets brukbarhet. Dette fører oss tilbake til kjernen i problemstillingen til oppgaven med dette temaet.

Prosjekteierrollen er i varierende grad beskrevet i prosjektlederlitteraturen. Concept - programmet til NTNU berører temaet i relativ omfattende utstrekning. Klakegg beskriver blant annet eierstyring slik: «Eierstyringen innebærer å benytte både hierarkiske virkemidler (kommando og kontroll) og relasjonsbaserte virkemidler (støtte og handlingsrom) på en balansert måte» (Klakegg, 2004). Samset relaterer eierstyring til beslutningstaking på et overordnet nivå (Samset 2003).

I tillegg til å være beslutningstaker vil også eierstyring handle om styring av fler prosjekter sett i en sammenheng, såkalt porteføljestyling. Eiers rolle vil i en slik sammenheng være å sammenholde virksomhetens utvikling med prioritering mellom ulike prosjekter som løper samtidig. Slik virksomhetsutvikling kan tenkes å være strategisk planlegging og målstyring. Dette vil følgelig påvirke hvilke prosjekter som prioriteres til enhver tid. Ved å fokusere på eiers rolle når denne først har besluttet å gjennomføre for eksempel et byggeprosjekt, vil eierstyring i dette prosjektet først og fremst være rollen som beslutningstaker.

Virksomheter ledes ofte av et styre (avhengig av organisatorisk modell), tilsvarende ledes prosjekter av en styringsgruppe. Det vil være naturlig at prosjekteier er plassert i et prosjekts styringsgruppe som dermed vil fungere som prosjektets øverste organ.

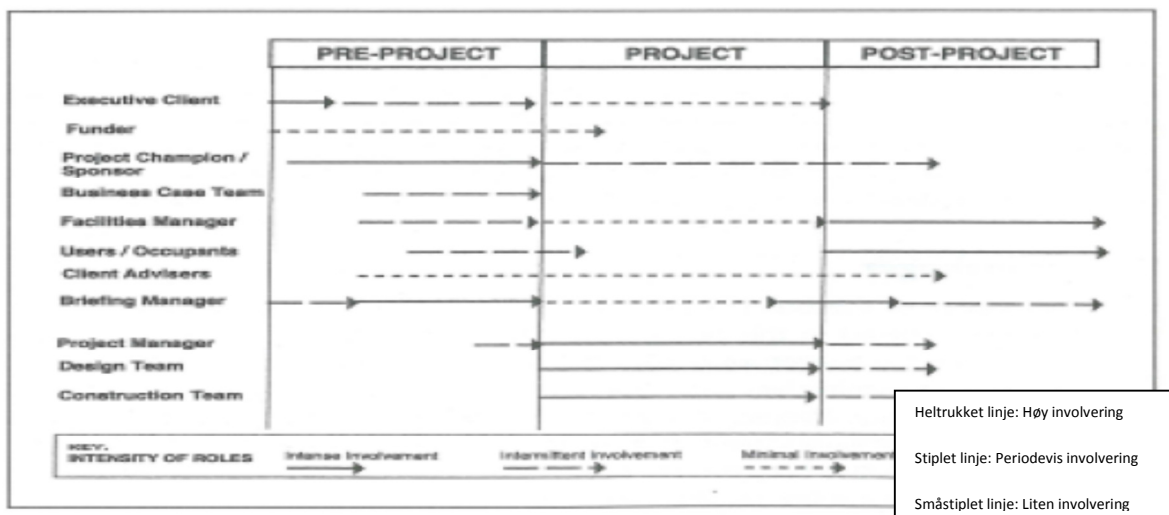
Om det er eier eller prosjektleder som skal sikre samhandlingen mellom prosjektprosesser og virksomhetsprosesser, gir ikke den gjennomgåtte litteraturen noe svar på. Imidlertid presenterer Klakegg følgende figur:



**Figur 9 Rammemodell for prosjektstyring – god praksis (Klakegg 2010)**

Figuren viser relasjoner mellom virksomhetsprosesser og prosjektprosesser, samt hvor i prosjektprosessen beslutninger og kvalitetssikring finner sted.

Fra Managing the brief for better design (Blyth og Worthington, 2001), kan vi se hvilke områder eiers medvirkning er representert i ulike prosjektfaser.



**Figur 10 Eiers medvirkning i ulike prosjektfaser (Blyth og Worthington, 2001)**

De beskrevne virksomhetsprosessene som forventes å ha innvirkning på effektiviteten av en investering må sammenholdes med de prosjektprosessene som forventes å ha tilsvarende innvirkning. På denne måten kan vi forvente å finne kritiske faser i disse dimensjonene som bør betraktes i sammenheng for å oppnå best mulig brukbarhet for prosjektresultatet.



## 2.4 Forventinger til antatte påvirkningsfaktorer

Ved å legge prosesskartene for virksomhetsutvikling og prosjektutvikling ved siden av hverandre finner vi mange fellestrekk. Imidlertid er det ikke åpenbare faktorer innenfor hvert av prosessforløpene som indikerer hvor det er naturlig å koble prosessene. Selv om en strategiprosess ofte resulterer i en handlingsplan er det ingen selvfølge at noe må eller bør bygges. På en annen side vil ikke igangsetting av en prosjektprosess åpenbart igangsette en strategiprosess. Slutninger vi kan trekke ut av dette er at det på et eller annet tidspunkt i en virksomhets utvikling oppstår en ide som vil utvikle virksomheten. En slik ide kan være direkte sammenlignbar med en prosjektide, eller at den må utvikles for å gjenkjennes som en prosjektide.

Påvirkningsfaktorene som er beskrevet i dette kapitlet forventes å påvirke effekten av en prosjektgjennomføring. Faktorene er alle hver for seg og i sum viktige driverne for å definere prosjekts mål, innhold, omfang. De ulike faktorene har også sitt utspring og tilhørighet både i virksomhetsprosesser og i prosjektprosesser. Målutforming og eierstyring er dessuten temaområder som forventes å ligge i et grenseområde mellom eierorganisasjonen og prosjektorganisasjonen. Det vil derfor være interessant å studere disse faktorene nærmere med tanke på hvilke effekter disse kan ha på prosjekteffektene i virkelige prosjekter.

De antatte påvirkningsfaktorene kan oppsummeres slik:

I Prosjektperspektivet:

- Prosjektide med utforming av effektmål
- Prosesser og beslutninger knyttet til prosjektmålene (effekt) og omfangsfastsettelse og gjennomføring
- Prosjektledelsens rolle

I virksomhetsperspektivet:

- Prosjektgjennomføringens påvirkning på basisorganisasjonen i forhold til endring
- Virksomhetsprosesser, strategiprosesser og/ eller målstyringsprosesser som grunnlag for utforming av prosjektmål
- Prosjekteiers rolle

### 3 Metode

Påvirkningsfaktorene beskrevet i teorikapittelet søkes gjenkjent i virkelige prosjekter. Ved å legge problemstillingen til grunn for valg av metoder, finnes det sannsynligvis en rekke fremgangsmåter som kan gi svar. Kanskje vil svarene også gå i samme retning. Bakgrunnen for metoden er at de metodiske utfordringene bør være styrende i forhold til veivalg. Et veivalg er for eksempel om en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming skal velges. Videre må det tas stilling til om virksomhetsprosessene skal granskes på tilsvarende nivå som prosjektprosessene for å kunne forstå problemstillingen fult ut.

#### 3.1 Metode utfordringer

Problemstillingen er sammensatt og litteraturen beskriver i liten grad den valgte problemstillingen. Imidlertid sier litteraturen svært mye om både virksomhetsprosesser og prosjektprosesser, men ikke relasjonen mellom dem. En klar utfordring er å stille de rette forskningsspørsmålene. Dette fordi de beskrevne påvirkningsfaktorene er lite omtalt i litteraturen og dermed kun er forventet.

Ved å velge en kvalitativ tilnærming, vil det være en utfordring å forvandle subjektiv informasjon slik at den kan fremstilles og behandles objektivt. Med å velge intervju som undersøkelsesmetode, vil det blant annet stilles store krav til meg som intervjuer. Klarer jeg å sjekke ut med intervjuobjektet opplysninger som kan knyttes opp til personlige vurderinger der og da? Temaet kommer jeg tilbake til i senere kapittel om metodens svakheter.

#### 3.2 Metodevalg

For å få en forståelse av problemstillingen har jeg gjort en litteraturstudie av de faktorene som er antatt påvirker prosjekteffektene i en tidlig prosjektfase.

Deretter gjør jeg en kvalitativ undersøkelse i tidligere gjennomførte prosjekter for å finne ut i hvilken grad prosjektledelsen har vært med på å utforme prosjektmål og fastsettelse av omfanget av prosjektet. Den kvalitative tilnærmingen gjøres fordi problemstillingen ikke angir objektive påvirkningsfaktorer. Det vil derfor være av betydning å belyse enkeltfaktorer forholdsvis inngående. Dette gjøres ved å intervju prosjektledere og / eller sentrale nøkkelpersoner i 3 utvalgte prosjekter av en viss størrelse (prosjektkostnad over 200 mill) som er gjennomført, eller under utførelse. Kriterier for valg av prosjekter er tilgjengelighet på informasjon, nærhet i tid og

definert omgang. Videre velges prosjekter som har dedikert formål og prosjekt beregnet for kommersiell satsing.

Metoden for undersøkelsen har to hovedinndelinger:

- Vurdere teorigrunnlaget, finne sannsynlige påvirkningsfaktorer og mulige forskjeller som gir mulige utfordringer/ interessekonflikter
- Vurdere de kvalitative resultatene fra «feltundersøkelsen» opp mot teorigrunnlaget for prosjektmålstyring og opp mot mulige utfordringer i relasjonen til virksomhetsprosesser/ strategiplanleggingen i primærorganisasjonen.

For å se på om det er mulig å forbedre resultatene i et prosjekt ved bedre måloppnåelse av effektmålene må en vurdere de ulike prosessene for målutforming i prosjekter og strategisk planlegging i organisasjoner. I tillegg er det hensiktsmessig å se på rollene som styrer de ulike prosessene; prosjektledelsen og prosjekteieren. Hvilken rolle prosjektleder spiller i beslutningen om type prosjekt, funksjoner og størrelser? Er prosjektlederen en gjennomfører av noe som andre har fastsatt rammene for? Eller er vedkommende en som leder organisasjonen fram til beslutningen som riktig prosjekt med rett omfang og design?

### 3.3 Casestudie

Det er gjennomført et casestudium for tre utvalgte prosjekter. Prosjektene har en relativ nær historie og intervjuobjektene har fortsatt et aktivt forhold til prosjektene.

Kriterier som er lagt til grunn for valg av caser:

- Prosjekter som er eid, utviklet og styrt av profesjonelle aktører, såkalte flergansbyggheier
- Prosjektene oppfattes av eierne som vellykket i forhold til oppnådd effekt
- Det er forventet at det foreligger definerte behov
- Målene for gjennomføring er identifiserbare
- Det fins tilgjengelig dokumentasjon på relevante prosesser
- 2 av prosjektene er formålsbygg, dvs bygg bygget for ett bestemt formål. Det tredje caset er en kombinasjon mellom et rent utleiebygg og formålsbygg

Prosjektene som ble valgt er:

- Thor Heyerdals videregående skole i Larvik
- Fokuskvartalet i Tromsø
- Kystens Hus i Tromsø

Prosjektene presenteres nærmere med nøkkelinformasjon i casestudien i kapittel 4.

### 3.3.1 Intervjuguide

For å undersøke de ulike casene er det valgt intervjuer. Intervjuene er gjort med en på forhånd oppsatt intervjuguide. Imidlertid er det gitt anledning til utdyping av viktige hendelser.

Spørsmålene er bygd opp slik at en kan følge prosjektideen langs en tidsakse fra ide til de konkrete målene for prosjektet ble utformet. Jeg har valgt å avgrense «målsproingen» til prosjektenes effektmål. Det er videre forsøkt å finne prosjektmålenes (effekt) relasjon til basisorganisasjonens strategiplaner framover i tid og på hvilket tidspunkt denne relasjonen eventuelt ble etablert.

Intervjuguiden er utviklet på bakgrunn av de antatte påvirkningsfaktorene som er beskrevet i teorikapittelet. Ut fra intervjuene forsøkes dermed å teste ut om de antatte påvirkningsfaktorene har noen relevans for byggets effekter. Siden oppgaven ikke har etterprøvd effektene av case – prosjektene over tid har jeg søkt å finne indikatorer som kan si noe om en slik effekt.

Spørsmålstillingen har følgende struktur:

#### **Prosjektprosesser:**

Hvordan framkom ideen om prosjektet (Prosjekt og virksomhetsprosesser)?

På hvilken måte med effektmålene/ formålet i prosjektet fastsatt (målutforming)?

Hvordan og på hvilket grunnlag ble omfanget/ størrelsen definert (målenes betydning)?

Hvem tok beslutningen om mål og omfang (prosjektleders rolle)?

Hvem lagde beslutningsgrunnlaget (prosjektleders rolle)?

Hvilke parametere ble lagt til grunn for beslutningsutredningen (relasjon mellom målutforming og virksomhetsprosesser)?

På hvilket tidspunkt ble utredningen laget i forhold til beslutning og gjennomføring (relasjon mellom målutforming og virksomhetsprosesser)?

### **Virksomhetsprosesser, basisorganisasjon/ prosjekteier:**

Hvem representerte prosjekteier (Eiers rolle)?

Prosjekteiers medvirkning i de ulike fasene (Eiers medvirkning)?

Er prosjektrealiseringen en uttalt del av organisasjonens strategi eller handlingsplan (relasjon mellom prosjektprosesser og virksomhetsprosesser)?

Finnes det planer om endring i organisasjonen som direkte kan henføres til prosjektet?

Har strategiplaner/ handlingsplaner hvert lagt til grunn for målformulering og omgangsfastsettelse for prosjektet (målstyringsprosesser vs. virksomhetsprosesser)?

Jeg har forsøkt å vektlegge en mest mulig rasjonell struktur slik at relevante hendelser og observasjoner kan gjøres mest mulig sammenlignbar mellom de ulike prosjektene. Jeg har hatt stor bevissthet på at data fra intervjuene er subjektive, men at de må analyseres objektivt. Intervjuobjektene har hatt en nær, sterk og langvarig tilknytning til sine prosjekter noe som medfører at deres vurdering av hendelsene i prosjektet kan bli ensidige betraktninger. Jeg har forsøkt å være meget oppmerksom på dette forholdet og sjekket ut informasjon med kontrollspørsmål. Disse kontrollspørsmålene fremgår ikke eksplisitt av intervjuguiden, men er hensyntatt svardokumentasjonen.

Personene som er intervjuet ble kontaktet 2 – 3 uker før gjennomføringen av intervjuene for en kort introduksjonssamtale. Formålet og oppgavens problemstilling ble presentert ved denne introduksjonssamtalen. Jeg orienterte videre for spørsmålstillingen. Intervjuguide med fullstendig spørsmålstilling ble utlevert ved gjennomføringen av intervjuene.

Personene som er intervjuet er kjent med undersøkelsesformen og har erfaring med metoden fra tidligere i sin profesjonelle karriere. Videre er personene kjent for meg gjennom tidligere

profesjonell kontakt. Intervjuene er gjort gjennom videomøter og fysiske møter.

Dokumentasjonen er gjort gjennom notater i møtene. Alle notatene er renskrevet og strukturert umiddelbart etter møtene.

Besvarelsene og funnene ved intervjuene er bearbeidet og «vasket» etter intervjuene slik at det kun er medtatt opplysninger som jeg vurderer som relevant for problemstillingen. Jeg har lagt stor vekt på at opplysninger om faktiske hendelser legges til grunn for senere vurderinger og konklusjoner. Digresjoner og vurderinger er søkt utelatt i den grad de ikke er vurdert som relevant.

Komplett intervjuguide med spørsmål, bearbeide og strukturerte svar vedlegges denne rapporten.

Intervjuene er gjort med nøkkelpersoner i prosjektene. Personene er valgt på grunn av at de kjenner prosjektprosessene inngående og har deltatt i prosjektene over alle, eller de mest relevante prosjektfasene. Prosjektene presenteres hver for seg. Spørsmållstillingen er rettet ut fra å forsøke å finne sammenhenger mellom prosjektidé, effektmål og basisorganisasjonens strategiske planer.

Den innsamlede informasjonen kan ikke behandles statistisk, noe som gjør at trender ikke kan fastsettes. For å få en mest mulig strukturert og enhetlig og sammenlignbar fremstilling av de ulike funnene, ser jeg blant annet på involveringen til nøkkelpersonell i ulike faser av prosjektet. Det søkes å finne ut hvor i prosessen effektmålene besluttes (jfr figur 2 kap 2.1.1) og på hvilket tidspunkt disse «avstemmes» med basisorganisasjonens strategiplaner. Rådata sorteres etter emner og en tidsakse.

Som nevnt i kapittel 2, forutsettes at prosjektmålsettingene avklares i løpet av prosjektets tidlige faser. Derfor medtas kun fasene fra beslutningspunkt 1 til og med 4 i figur 2, kapittel 2.2.1.

Hensikten med å plassere målprosessene i et tidsperspektiv, er å finne ut om det er et mønster for når relasjonen mellom prosjektets målformulering og basisorganisasjonens strategiplan finner sted og peker mot en realisering av prosjektet.

### **3.4 Svakheter ved valgte metode**

Ved å legge den valgte metoden til grunn for å undersøke «virkelige» prosjekter kan en risikere at funnene ikke er relevant i forhold til hvordan prosjekter generelt gjennomføres med tanke på den valgte problemstillingen. Det vil ikke være mulig å trekke statistiske slutninger på noen områder.

Case – prosjektenes relevans kan være en svakhet. Kriteriene for valg av undersøkelsesobjekter kan vise seg å ha liten innvirkning på utfallet av undersøkelsen. Det kan tenkes at et større fokus på kategorisering, for eksempel å se på forskjeller mellom offentlige og private prosjekter kan gi andre og sikrere funn.

Som nevnt i innledningen vil metoden som er valgt heller ikke gi gode svar på langtidseffektene av prosjektgjennomføringen for den enkelte basisorganisasjon. Det vil ikke framkomme svar på hvordan prosjektgjennomføringen har preget utviklingen av basisorganisasjonen over tid. Som en digresjon kan det nevnes at bygningers økonomiske levertid vanligvis er fra 20 – 40 år.

Intervjuobjektene er nøkkelpersoner i de respektive case – prosjektene. Dette betyr at vedkommende har sittet nært prosjektet og hvert dypt involvert i svært mange om ikke alle prosjektprosesser. Denne nærheten er en åpenbar fordel i forhold til kunnskap og informasjon om prosjektene, men kan også være negativt for undersøkelsen. Intervjuobjektene vil følgelig ha et partisk og subjektiv ståsted i forhold til deling av relevant informasjon. Viktige negative hendelser og svakheter ved prosjektgjennomføringen kan være tonet ned eller unngått å tematisere uten at dette fremkommer i intervjuene. En annen viktig svakhet er at undersøkelsen er rettet mot prosjektledelsen og ikke mot virksomhetsledelsen. Dette medfører at virksomhetsprosesser tilknyttet prosjektene kan bli noe svakere belyst.

Dersom undersøkelsen skulle gjøres på nytt vil en kategorisering av eierskap og formål kunne vært mer synliggjort. Undersøkelsen vil ikke gi svar på om det er åpenbare forskjeller i forhold eventuell best – practice. Vi vet at formålsbygg har en noe annen tilblivelse enn et rent kommersielt utleiebygg. Vi vet også at virksomhetsprosessene er svært ulike i offentlig og privat sektor.

#### **4 Analyse av case – prosjektene**

Case – prosjektene er analysert ut fra de faktorene som er forventet skal ha innvirkning på effekten av prosjektgjennomføringen. Derfor presenteres de forventede påvirkningsfaktorene med en beskrivelse av funnene for hvert prosjekt. Fremstilling av funnene er i all hovedsak direkte hentet fra intervjuene, men supplert med tilleggsinformasjon som er nevnt i vedlegg; generell info om case – prosjektene. Det er også gjort endringer av redaksjonell art for å få et enhetlig språk.

Funnene framstilles i tabeller og er generert fra informantenes besvarelser fra intervjuguidene. Det forsøkes å avklare om det fins noen mønster i forhold til når effektmål fastsettes og eventuell relasjon til strategiske planer. Dette kan gi indikasjoner på blant annet hvem som medvirket til utforming av bla effektmål og eventuelt hvordan sammenhengen med basisorganisasjonens strategiplan er tatt hensyn til.

#### 4.1 Analyseperspektiv

Analysen har to hoveddeler. I del 1, prosjektperspektivet fokuseres det på prosjektprosesser med målutforming og prosesser knyttet til målfastsettelse. I del 2, fokuseres det på prosesser som berører relasjonen mellom prosjektprosesser og virksomhetens målprosesser. Det søkes å finne ut hvordan prosjektmålene framkommer, og om hvordan disse omsettes til prosjektomfang/ fysiske funksjoner og størrelser for prosjektet. Derne st søkes å finne hvilke konsekvenser prosjektgjennomføringen faktisk har hatt for den enkelte virksomhet. Prosjektideen ansees å være et sentralt grunnlag for målutformingen og tas derfor med som en del av målstyringsprosessen. Tilsvarende antas prosesser knyttet til prosjektomfang å være «output» eller resultat av målstyringsprosessen.

#### 4.2 De undersøkte byggeprosjektene

Case - prosjektene presenteres i tabeller med sekundærinformasjon for å vise litt av kompleksiteten og utfordringsnivået i hvert av prosjektene.

Prosjektinfo	Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Prosjektinfo: Kystens Hus, Tromsø	Prosjektinfo: Fokus kvartalet, Tromsø
<b>Virksomhetseffekt/ formål</b>	Videregående skole	Rådhus, kino og bibliotek	Formidling og kommersielt formål; kontorer og forretning
<b>Basisorganisasjon</b>	Vestfold Fylkeskommune	Tromsø Kommune	Stortorget 1 AS
<b>Omgang, areal</b>	34.000 m <sup>2</sup>	12.000 m <sup>2</sup>	18.200 m <sup>2</sup>
<b>Prosjekt kostnad</b>	1 mrd	350 mill	522 mill
<b>Prosjektledelse</b>	Intern og ekstern	Intern*	Intern og ekstern

\*: To delt funksjon, beskrives nærmere i etterfølgende kapiteler

**Tabell 4.1 Basisinformasjon om case – prosjektene**



For fullstendig basisinformasjon, se vedlagte intervjuguider.

### **4.3 Del 1, Prosjektperspektivet med målstyringsprosesser**

Analysen i et prosjektperspektiv vil inneholde påvirkningsfaktorene og prosjektfasene som er presentert i teorikapittelet. Det søkes å finne ut om det har vært ført prosesser rundt de antatte påvirkningsfaktorene og hvilken betydning disse har hatt i forhold til utformingen av prosjektet og dermed prosjektets effekter. Funnene presenteres i tabeller og kommenteres i forhold til den enkelte påvirkningsfaktor.

#### **4.3.1 Prosjektidee**

Prosjektideen kan betraktes som starten på prosjektmålutformingen og vil dermed være en viktig faktor som kan påvirke prosjekteffekten. Prosjektideen og hvordan denne framkom i de ulike case – prosjektene beskrives. Det er forsøkt å få en mest mulig enhetlig framstilling av prosjektideen i de ulike case – prosjektene. Imidlertid kan det være ulikt nivå i forhold til intervjuobjektens kunnskap og nærhet til prosjektideene. Funnene er knyttet opp til spørsmålstillingen om hvordan prosjektideen framkom. Funnene knyttet til prosjektideen presenteres i tabell 4.2.

Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Kystens Hus, Tromsø	Fokuskvartalet, Tromsø
<p>Utgangspunktet for prosjektidéen var at det ble besluttet å finne metoder for å effektivisere driften av videregående skoler i Vestfold. Det ble nedsatt et utvalg som utarbeidet en utredning om ny skolestruktur for VGS i Vestfold Fylke. Ny skolestruktur for videregående skoler ble vedtatt i Vestfold Fylkesting. Vedtak om sammenslåing av alle Videregående skoler i Larvik var fattet før planlegging av skolen startet.</p>	<p>Prosjektideen fremkom som følge av at Norges Råfisklag var deleier i en utrangert byggård i Tromsø som hadde et overhengende vedlikeholdsettersele, Stortorget 1. Ideen ble videreutviklet uten at tilknytningen til nevnte bygg var sentral.</p> <p>Prosjektideen ble sluttformulert slik: Kystens Hus skal etableres i Tromsø sentrum og skal fremstå som en kraftfull formidler av hva kysten og Nord-Norge har å tilby innenfor sjømat, landbruk, reiseliv, kystkultur, forskning og utvikling.</p> <p>Prosjektideen Kystens Hus ble dermed en slags katalysator for realiseringen av et større byggeprosjekt: Det gamle bygget skulle rives og et nytt etableres.</p>	<p>Bakteppet var at det hadde i lengre tid hvert behov for nye lokaler til bibliotek..</p> <p>I 1995 ble det stillet en interpellasjon til daværende politiske ledelse om samlokalisering av kommunal administrasjon i Tromsø kommune. Kommunens administrasjon var spredt ut over en mengde leiebygg.</p> <p>Visjonen for daværende byens ordfører Alvhild Yttergård var at <b>kommunen skulle bygge seg ut av fattigdom.</b></p> <p>Utviklingen av arealer for å dekke de administrative behovene, nytt kinoanlegg og bibliotek var i utgangspunktet isolerte prosesser, synergieffekten framkom senere i prosessen. Ideen om en samlokalisering ble dermed født. Prosjektideen ble dermed å bygge en storstue for byen med synliggjøring av politiske prosesser, opplysning gjennom bibliotekfunksjonen og kulturformidling gjennom kinoanlegget. I tillegg var byens kulturhus bygget like over gaten og var tenkt medtatt i en samvirkefunksjon.</p>

**Tabell 4.2 Analysefunn for prosjektide for case – prosjektene**

Det framkommer i analysen at prosjektideene har ulik tilblivelse. I Thor Heyerdahl - prosjektet framkommer prosjektideen som følge av en svært analytisk prosess hvor kravet til arealreduksjon er tungtveiende. I de to andre prosjektene er inntrykket at prosjektideen har et noe mer innovativt preg. Informanten i Fokuskvartalet siterte daværende ordfører Alvhild Yttergård «Vi skal bygge oss ut av kommunal fattigdom». Dette ble stående som en slags visjon for prosjektet. I Kystens Hus framkom ideen som følge av at Norges Råfisklag hadde en utfordring med et bestående utrangert bygg de ikke hadde klare planer for, dermed hadde de behov for å utvikle eiendommen. Resultatet ble en visjonær prosjektide som gikk ut på å bygge et bygg for å representere Nord Norsk kystkultur på bred front. Forskjellen fra Råfisklagets ide til de to andre prosjektene var imidlertid at denne ideen ikke hadde en klar økonomisk tanke som bærende element.

#### 4.3.2 Målstyring og effektmål

Teoripresentasjonen viser at effektmålene har en avgjørende betydning for prosjekteffekten gjennom funksjons og omgangsfastsettelsen og resultatmålene. Effektmålene beskrives sammen med det som framkom i intervjuene i forhold til utformingen av målene. Det er forsøkt å finne ut om det ligger styrte prosesser til grunn for effektmålutformingen, og hvilke metoder som er valgt

for å fastlegge effektmålene. Funnene framkommer på bakgrunn av spørsmål til informantene om hvordan formål eller effektmål for prosjektet er fastsatt. Funnene knyttet til effektmålene presenteres i tabell 4.3.

Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Kystens Hus, Tromsø	Fokuskvartalet, Tromsø
<p>Effektmålene ble utarbeidet i forkant av prosjektstart, altså før prosjektidè var unnfanget. Målet var å redusere kostnader, bla ved å effektivisere arealbehovene pr elev. Man så tidlig at løsningen var en organisatorisk og fysisk sammenslåing av alle videregående skoler i Larvik.</p>	<p>Effektmålene til Kystens Hus konseptet var en naturlig del av prosjektideen: Formidling av Nord Norsk kystnæring og kystkultur. Det ble etter initiativ fra Norges Råfisklag etablert en interessegruppe bestående av representanter fra sentrale aktører i kystnæringen; daværende Eksportutvalget for fisk, fiskeridirektoratet, Næringsavdelingen i Tromsø kommune, mfl. Det ble det laget en rapport av Nofima som hadde til hensikt å formulere idèen og sette den inn i en næringsmessig og samfunnmessig kontekst. Prosjektets effektmål ble formulert i Nofimas rapport som følger (Nofima 2008)</p> <p><i>Kystens Hus skal primært være en arena for profilering og salg av mat- og reiselivsopplevelser fra kysten</i></p> <p><i>Kystens Hus skal tilby forretningsaktiviteter, fellestjenester og informasjonsvirksomhet innenfor et helhetlig og integrert konsept</i></p> <p><i>Kystens Hus skal drive framleie av egnede lokaler til aktører som ønsker å drive virksomhet innenfor konseptet</i></p>	<p>Det ble i etterkant av kommunestyreinterpellasjonen i 1995 besluttet å lage en utredning for karlegging av de ulike behovene knyttet til prosjektideen. Motivasjonen til utvikling av effektmålene var den uttalte visjonen med at «Tromsø kommune skal bygge seg ut av fattigdom!» i tillegg var det et byutviklingsperspektiv som ble lagt til grunn: Utvikle det gamle rådhuskvartalet som var et område som ble betraktet som forfallent.</p> <p>Effektmålene ble fattet i kommunestyrevedtak i 2001</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innsparingskrav kommunal administrasjon, reduksjon av antall ansatte med 40 stillinger</li> <li>- Reduserte arealkostnader kommunal administrasjon</li> <li>- Areal/ plasseffektivitet i kinoen</li> <li>- Mål om besøkstall fra publikum, ca 500.000 pr år til kino - anlegget</li> </ul>

**Tabell 4.3 Analysefunn for effektmålene for case – prosjektene**

Ingen av case – prosjektene hadde lagt til grunn modeller eller noen form for anerkjent prosessuelt verktøy for å fastsette effektmålene. Videre ser vi at nivåene på de ulike målparameterne er svært ulik. Tromsø kommune (Fokuskvartalet) hadde klare og entydige mål med blant annet å redusere antall stillinger i kommunal administrasjon med 40 personer og kinoen skulle øke sitt besøkstall til 500.000. For Thor Heyerdahl – prosjektet er også målsettingen klar ved at arealene skulle reduseres mest mulig. Effektmålene for Kystens Hus var lang mer generell og nærmest umulig å måle objektivt i ettertid. Informanten siteres «effektmålene framkom som en naturlig følge av prosjektideen» (Ole G. Augestad). Imidlertid finnes ingen klar kobling mellom prosjektide og det informanten opplyser som effektmål. Effektmålene kommer heller ikke klart fram i tilleggsdokumentasjonen (Nofima, 2008).

### 4.3.3 Utbyggingsomfang

Utbyggingsomfanget kan betraktes som en materialisering av effektmålene. Jeg har fokusert på å finne de prosessuelle fenomenene. Faktisk utbyggingsomfang; utbyggingsareal, kapasiteter, etc er ikke tatt med annet enn der det kan settes i relasjon til prosessuelle faktorer. Funnene refererer til intervjuguiden gjennom spørsmål om hvordan omfanget for prosjektene er definert og fastsatt.

Funnene knyttet til utbyggingsomfanget presenteres i tabell 4.4.

Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Kystens Hus, Tromsø	Fokuskvartalet, Tromsø
<p>Omfang ble definert på bakgrunn av elevprognoser for samtlige VGS i Larvik. Dette ble holdt sammen med søken etter en løsning hvor en fikk en høyest mulig utnyttelse av arealene pr elev. Løsningen ble altså en sammenslåing av alle videregående skoler i Vestfold. Effektene med arealreduksjon kom i hovedsak fram ved at spesialfunksjoner, fellesfunksjoner og administrasjon ble slått sammen. Dermed ble den fysiske plassen til elevene ikke vesentlig berørt.</p>	<p>Konseptet Kystens Hus ble forsøkt realisert med et nybygg gjennom ulike eierkonstellasjoner. Det ble imidlertid etterhvert klart at gjennomføringsevnen til prosjektet måtte helt og fullt baseres på et ordinært utleiebygg hvor Kystens Hus ble en av fler leietakere. Det ble etablert et selskap (Stortorget 1) som skulle utvikle eiendommen. Det har hvert utviklet ett tidligere konsept som ikke var økonomisk realiserbart. Én av eierne ble kjøpt ut og to nye kom inn (SIVA Eiendom og Utstillingsplassen Eiendom). Den nye eierkonstellasjonen utviklet et nytt bygningskonsept basert utelukkende på ordinær utleie av arealer til markedspris. Den delen av bygningen som skal inneholde Kystens Hus konseptet går også inn som en ordinær leietaker med statlige tilskudd til drift. Omfanget/ størrelse av bygningen framkom som følge av reguleringsplanprosessen der prosjekteier hadde som målsetning å oppnå høyest mulig utnyttelsesgrad på den tilgjengelige tomten. Prosjektlederen for Kystens Hus opplevde klare negative konsekvenser med å knytte Kystens Hus konseptet til et kommersielt byggeprosjekt. Han opplevde at de planene som tidligere var utviklet med å etablere en kraftfull arena for formidling ble sterkt redusert til fordel for de kommersielle interessene som bla dro i retning av mest mulig salgbar areal.</p>	<p>Prosjektledelsen sammen med en arbeidsgruppe fra kommunens administrasjon igangsatte forholdsvis tunge prosesser med brukermøter der en vurderte arbeidsprosesser og volum på alle kommunale enheter. Det ble laget et funksjons og arealprogram basert foregående prosesser. Det ble gjennomført mer enn 400 møter med brukerorganisasjonene/ enhetene både i kommunal administrasjon, bibliotek og kino. Det ble ikke lagt stor vekt på prognoser for utvikling . Det ble heller ikke tatt høyde for utvikling. For eksempel økte antall ansatte i barnevernstjenesten fra 32 personer ved ferdigstillelse til ca 80 i dag. Utvidelsespotensialet ble vurdert. Ut fra reguleringsplanen kunne man bygge en ekstra etasje, men det ble ikke lagt til rette for dette for å holde de vedtatte budsjettammene.</p> <p>Omfanget (areal og funksjoner) for bibliotek og kino ble fastlagt på bakgrunn av effektmålene. Mulighet for å legge til rette for utvidelse av bibliotek ble vurdert, men forkastet an hensyn til å ivareta enhetlig design på bygningen.</p>

**Tabell 4.4 Analysefunn for utbyggingsomfang for case – prosjektene**

Vi ser at utbyggingsomfanget i varierende grad er direkte resultat av de effektene en ønsker seg. I Fokuskvartalet ser vi for eksempel at et ønske om utvidelsesmuligheter ble overstyrt av at kostnadsrammen skulle holde. Byggets design var også overstyrende i forhold til å legge til rette for en framtidig utvidelse også for bibliotekdelen. I Thor Heyerdahl - prosjektet finner vi imidlertid ikke at omfangsfastsettelsen er blitt «forstyrret» av andre faktorer enn de faktiske effektmålene. Informanten presiserer: «elevprognoser og kravet til arealbesparelse var hele tiden styrende for programmeringsprosessen» (Øyvind Lundberg). Som saksinformasjon kan det legges til at programmeringen er den prosessen som funksjoner og arealstørrelser fastsettes, altså

omgangsfastsettelsen. For Kystens Hus er tilnærmingen nærmest motsatt. Det overordnede målet var å maksimere arealet ut fra den tilgjengelige tomten, med de føringene som var lagt i reguleringsplanen. Utfordringen blir dermed av kommersiell art, å markedsføre prosjektet slik at bygget ble fullt utleid.

#### 4.3.4 Prosjektleders rolle

Prosjektledelsen har en sentral rolle i prosjektprosesser. Ved å legge til grunn at styringen av prosjektprosesser er en del av prosjektledelsens primær oppgaver, er det sannsynlig at rolleutøvelse opp imot virksomhetens målsettinger finner sted. På den ene siden kan prosjektledelsen gå inn i virksomheten og søke etter utviklingsmålene som har betydning for prosjektet, og på den annen side kan prosjektledelsen få virksomhetens utviklingsmål «utlevert» som et mandat for å operasjonalisere prosjektet. I det siste tilfellet er man avhengig av at basisvirksomheten er i stand til å utvikle dette mandatet. Et slikt mandat vil da måtte definere effektmålene for prosjektledelsen. Funnene knyttet til prosjektleders rolle presenteres i tabell 4.5 som følge av spørsmål til informanten, jfr intervjuguide.

Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Kystens Hus, Tromsø	Fokuskvartalet, Tromsø
Prosjektlederen i prosjektets tidlige fase er leder av utredningsgruppen som hadde som oppgave å utrede ny struktur for videregående skoler i Vestfoldfylkeskommune. Ved igangsetting av operativ planlegging av bygget ble det engasjert egen prosjektleder for å lede det operative arbeidet videre. Det framkommer at prosjektlederen for den tidlige fasen hadde stor grad av nærhet til utredningsarbeidet som leder fram til prosjektideen og dermed kunne effektmålene klarlegges uten mellomledd. Dermed var effektmålene godt definert når den eksterne prosjektlederen tok fatt på sitt arbeid med prosjektet.	Det har hvert en egen prosjektleder for konseptet Kystens Hus. Det fremkommer i intervjuet at denne rollen har blitt vesentlig redusert i fasene fra fastsettelse av utbyggingsomfang og videre etter konseptfasen, se fig 2. Prosjektledelsen for planleggingsfasen har hatt liten eller ingen erfaringsoverføring fra prosjektlederen for Kystens Hus – konseptet. Imidlertid har denne hvert delvis med videre i forhold til omfangsfastsettelse, slik at vesentlige ide – faktorer har blitt videreført. Det foreligger ingen klar mandat eller ansvarsfordeling mellom de to prosjektlederne.	Prosjektledelsen i det aller vesentlige fulgt prosjektet fra A til Å. Det var de samme personene som fikk i oppdrag fra kommuneledelsen og starte utredninger med samlokalisering av kommunale administrasjon som fullførte prosjektet. Vi ser også at prosjektledelsen som bestod av 3 personer i de mest aktive prosjektfasene hadde en klar innbyrdes ansvarsfordeling. Det opplyses også om at prosjektledelsen hadde en meget aktiv rolle i den operative behovsutredningen, hvor de blant annet analyserte arbeidsprosessene i den enkelte avdeling i kommuneadministrasjonen.

**Tabell 4.5 Analysefunn for prosjektleders rolle i case – prosjektene**

På nytt finnes klare fellestrekk i formålsprosjektene. Om det er tilfeldig at prosjektlederfunksjonen er integrert i basisvirksomheten avdekkes ikke i undersøkelsen, men vi vet at det er vanlig at større byggherreorganisasjoner mer eller mindre har slik kompetanse «inhouse». Et påfallende funn for formålsprosjektene, er at i Thor Heyerdahl – prosjektet ble utviklingsmålene nærmest servert til prosjektledelsen. Dette i motsetning til i Fokuskvartalet der prosjektledelsen selv gikk inn i virksomheten for å avdekke behovene. I Kystens Hus - prosjektet finner vi en form for

hybridløsning hvor prosjektlederen for konseptet Kysten Hus ikke aktivt medvirker i målutforming og omfangsfastsettelse av prosjektet som helhet, dette ble overlatt til eierkonstellasjonen. En mulig årsak til dette, selv om det ikke framkom eksplisitt i intervjuene, kan være at kompetanseprofilen ikke var i overenstemmelse med kravene om å styre et større byggeprosjekt. Dermed ble denne i stor grad koblet fra den siste delen av de tidlige prosjektfasene, se figur 2.

#### **4.4 Del 2, Relasjoner til virksomheten**

Ved å holde fast på problemstillingens vinkling om å betrakte relasjoner til virksomhetsprosesser fra prosjektperspektivet, søkes det å finne fram til funn som kan gi svar om denne relasjonens eksistens og beskaffenhet. Det forventes at beslutningsprosessen og endringer i basisorganisasjonen vil gi noen svar på dette fenomenet. I tillegg vet vi at lederskap er sterke drivere i forhold til utfallet av prosesser uavhengig om de føres i prosjektet eller i virksomheten. Derfor er det naturlig at eierrollen og prosjektlederrollen granskes med hensyn på relasjonskoblinger.

##### **4.4.1 Beslutninger**

Beslutninger om gjennomføring av et utbyggingstiltak sees som åpenbart avgjørende for prosjektets brukbarhet for virksomheten. Ved å finne ut hvordan beslutninger er tatt antas å finne svarene på hvordan effektmålene er relatert til virksomhetsprosessene. I tillegg antas å finne svar på hva som har påvirket beslutningene. For spørsmålstilling vises det til vedlagte intervjuguide. Funn knyttet til beslutninger i case – prosjektene presenteres i tabell 4.6.

Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Kystens Hus, Tromsø	Fokuskvartalet, Tromsø
<p>Grunnlag ble utarbeidet av ovennevnte utredningsgruppe. Det ble lagt stor vekt på arealeffektive løsninger. Premissene ble levert fra utredningsgruppe. Vedtak fattet i Fylkesting.</p> <p>Følgende forhold ble spesielt vektlagt ved beslutning om gjennomføring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sammenslåing av VGS – skoler i Larvik</li> <li>- Arealeffektivisering</li> <li>- Driftskostnader, redusert areal pr elev</li> <li>- Synergieffekter med idrettsanlegg ift kommunen og private interesser. Skolen bruker anlegget på dagtid og idrettslag på kvelder og helger</li> </ul> <p>Skolestrukturutredningen vedtatt i 2002. Vedtak om å starte prosjektet ble fattet umiddelbart etter strukturutredningen var fattet. Gjennomføringen av prosjektet ble besluttet gjennom en serie beslutningspunkter, jfr ordinære styringsmodeller.</p>	<p>Styret i Råfisklaget tok beslutning om videreføring og gjennomføring av Kystens Hus, samt opprettelsen av stiftelsen Kystens Hus. Styret i eiendomsselskapet (Stortorget 1) tok beslutning om realisering av bygningen basert på en forholdsvis grundig vurdering av de økonomiske rammebetingelsene.</p>	<p>Rom og funksjonsprogram ble vedtatt av kommunestyret sammen med effektmålene. Det ble gjort noen justeringer på omfang administrativt i prosjektets styringsgruppe. Beslutningsgrunnlag ble utarbeidet gjennom kommunens egen eiendomsavdeling i regi av prosjektledelsen.</p> <p>Ved beslutning av det resultatmål, altså investeringskostnad, 522 mill som var det aller viktigst. Dernest kom effektmålet med innsparing av 40 stillinger.</p> <p>Det ble gjort målinger av effektmålene etter første driftsår. Disse ble oppnådd +. Videre målinger ble ikke gjennomført pga tjenesteomfanget økte og målinger ble dermed ikke mulig å gjøre på tilsvarende tjeneste volum.</p>

**Tabell 4.6 Analysefunn for beslutninger i case – prosjektene**

Ved å legge til grunn de litt mer overordnede beslutningene som danner inputen til prosjektplanleggingen, så som effektmålsettingene, igangsetting og resultatmålsettingene ser vi noe ulike finn i case – prosjektene. I begge formålsbyggene (Thor Heierdahl og Fokuskvartalet) finner vi at det er utøvet klare prosesser med ulike beslutningstrinn i virksomhetenes besluttende organer. Vider framgår det at utredningene i stor grad er ført som virksomhetsprosesser. Av virksomhetens egne ansatte.

#### 4.4.2 Endring i organisasjonen som direkte kan henføres til prosjektet

Som en måleindikator på prosjekteffektene kan en betrakte de organisatoriske virkningene av prosjektgjennomføringen. Jeg ser derfor på om disse endringene samsvarer med det som i målutformingen ble definert som ønskede effekter. Det søkes dermed å finne svar på kvaliteten til selve målformuleringen og målstyringen og om dette ble tilstrekkelig forankret i virksomheten. Funnene framkommer som direkte spørsmål til informantene, jfr intervjuguide. Registrerte endringer i basisorganisasjonene presenteres i tabell 4.7.

Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Kystens Hus, Tromsø	Fokuskvartalet, Tromsø
Tidligere organisasjoner for fler VGS ble satt sammen lenge før prosjektet ble gjennomført. Organisasjonsendringen ble dermed gjort før prosjektet ble igangsatt. Felles ledelse, etc. Byggeprosjektet ble egentlig kun fysisk samlokalisering. Undersøkelsen ga ikke noen svar på eller viste indikasjoner som viser at selve samlokaliseringen ga ytterlige bidrag til de ønskede effektene.	Det er kun Norges Råfisklag, gjennom Kystens Hus - konseptet som vil ha en direkte organisatorisk utvikling ved gjennomføringen av prosjektet. De har etablert en stiftelse som skal jobbe for markedsføring og salg innenfor en næring (sjømat) og for saker som berører Nord Norge generelt. På denne måten kan man si at verdiskapningen i Norges Råfisklag har utviklet seg med en organisatorisk enhet som skal tilføre virksomheten merverdi. Som saksopplysning nevnes at deler av kjernevirksomheten til Norges Råfisklag er å bearbeide deler av markedet for Norsk sjømat.	Prosjektgjennomføringen initierte endringer i organisasjonen som følge av innsparingskravet fastsatt i effektmålene, altså en total reduksjon i antall ansatte. Vi ser dermed klare resultater av den ønskede effekten.

**Tabell 4.7 Analysefunn for organisasjonsendringer som følge av case – prosjektene**

Vi ser igjen at formålsbyggene har en klar sammenheng mellom de uttalte ønskede effektene og de som senere ble faktiske endringer. Riktig nok var de organisatoriske effektene i Thor Heierdahl - prosjektet «tatt ut» allerede før gjennomføringen av prosjektet. Dermed kan vi ikke konkludere med at det var selve prosjektgjennomføringen som initierte besparelser med færre ansatte i administrasjonen. Imidlertid er selve realbesparelsen som på mange måter selve hovedmålet prosjektgjennomføringen en realitet. I Kystens Hus – prosjektet finner vi at det etableres en tilleggsfunksjon til den eksisterende virksomheten (Norges Råfisklag) som er ment å styrke virksomhetens verdiskaping.

#### 4.4.3 Relasjonen mellom prosjektets effektmål og basisorganisasjonens strategiske planer

Det søkes å finne ut hvordan, i hvilken grad og hvorfor det er gjort koblinger mellom virksomhetsprosesser og prosjektprosesser. Jeg prøver også å finne ut hvilken betydning virksomhetsprosessene eventuelt har hatt for prosjektprosessene, spesielt med tanke på målutforming for prosjektene. Relasjonene er søkt avdekket gjennom spørsmål til informantene om strategiprosesser som har blitt ført i forbindelse med prosjektetableringen. Funnt som viser relasjoner mellom case – prosjektenes effektmål og basisorganisasjonens strategiske planer vises i tabell 4.8.



Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Kystens Hus, Tromsø	Fokuskvartalet, Tromsø
<p>Basisorganisasjonen er i dette tilfellet Vestfold Fylkeskommune. Ut fra intervjuet og observasjonene over ser vi at det har hvert igangsatt et arbeide med å utvikle strukturen for de videregående skolene i Larvik området. Både prosjektidéen og senere målutforming har sitt utspring i det strategiske arbeidet med ny skolestruktur. Vi ser her en meget klar relasjon mellom det strategiske arbeidet i basisorganisasjonen og utviklingen av prosjektet. Man kan si at prosjektet er et resultat av en strategisk satsing i Vestfold Fylkeskommune. Effektmålene kan relateres direkte til den nye skolestrukturen som var på plass lenge før arbeidet med planleggingen av prosjektet var kommet skikkelig i gang. Omfangsfastsettelsen hadde også en direkte forankring til prosjektets effektmål, nemlig målet om minst mulig areal pr elev.</p>	<p>Det er noe ulike relasjoner for de ulike eierne i dette prosjektet:</p> <p><b>Kysten Hus/ Norges Råfislæg</b>, ideen med Kystens Hus er medtatt i dennes strategiplaner</p> <p><b>SIVA Eiendom</b> investerer i og utvikler eiendom tilpasset næringslivets behov. Investeringene senker barrierer for etablering der markedsmekanismer gjør dette spesielt krevende. Gjennom investeringer reduserer SIVA risikoen ved nyetableringer, både for tradisjonell industri og moderne kunnskapsbedrifter. SIVAs investeringer skal utløse og mobilisere privat kapital og kompetanse.</p> <p><b>Utstillingsplassen Eiendom</b>, Utelukkende kommersiell aktør som baserer sin virksomhet på utvikling, bygging, og drifting av eiendommer til en rekke formål; kontorer, hotell, kjøpesenter, offentlig virksomhet, mv</p> <p><b>Sparebanken Nord Norge</b>, Utelukkende kommersiell aktør med motivasjon som kapitalavkastning. Strategien er å selge seg ut av prosjektet etter realiseringsperioden. Som det framgår av enkeltaktørens forretningsstrategi er det kun Råfisklaget/ Kystens Hus som har en direkte tilknytning til egen kjernevirksomhet til nettopp dette konseptet. De øvrige aktørene er deltakere av andre motiver.</p> <p>Prosjektgjennomføringen er i all hovedsak betinget av eiernes strategi om profittering gjennom utvikling og eierskapet til selve eiendommen. Norges Råfisklag har ikke en uttalt strategi i sine langtidsplaner som impliserer gjennomføringen av prosjektet. Imidlertid er konseptet Kystens Hus en idé som er forankret i Råfisklagets virksomhet gjennom diverse styrevedtak om å fremme fiskerinæringen. Det er ingen direkte kopling mellom utvikling av prosjektideen Kysten Hus og Råfisklagets strategiarbeid.</p>	<p>Strategien ble utviklet over tid på bakgrunn av interpellasjonen fra 1995. Kommunens strategi i forhold til administrativ struktur på avdelingsnivå ble endret på bakgrunn av realiseringen av prosjektet.</p>

**Tabell 4.8 Analysefunn for effektmål vs. strategiske prosesser i case – prosjektene**

I ulik grad har virksomhetsstrategier initiert prosjektgjennomføringen. Det klareste eksempelet på at endring i virksomhetsstrategi har initiert prosjektet, ser vi i Thor Heyerdahl – prosjektet. Her ble det i lang tid jobbet med en ny strategi for å drive videregående skoler innenfor et geografisk område. Det ble gjort grundig kartlegging av nåsituasjonen uten at man i utgangspunktet var bestemt på å bygge noe som helst. Noe av det samme kan vi finne i Fokuskvartal – prosjektet, men her var selve byggingen et mål allerede før utredningene startet. Det var etablert en ide som nærmest var en teori om at det vil være gunstig for kommunen å samlokalisere ulike funksjoner. Senere utredninger ble dermed laget for å underbygge ideen. Hvilke av disse to ulike innfallsvinklene som kan gi de sterkeste effektene for virksomhetene, kan ikke påvises i denne undersøkelsen.

#### 4.4.4 Prosjekteiers rolle

Eierrollen defineres ikke nærmere enn det er gjort i teoridelen, kapittel 2.2.3. Dermed skilles det ikke på prosjekteierskapets formelle status i virksomheten annet en det som kommer fram i undersøkelsen av case – prosjektene. Det forventes at eierrollen har et overordnet beslutningsansvar i forhold til overordnede styringsparametere i prosjektet, se figur 1, beslutningspunkter. Det forventes videre at eierskapet har et ansvar for å kvalitetssikre styringsparametere gjennom å definere hvilke mål som skal holdes fast og hvilke som eventuelt kan salderes for å oppnå det foregående. Funnene framkommer på grunn av spørsmål om medvirkning fra prosjekteier. Funnene knyttet til prosjekteiers rolle presenteres i tabell 4.9.

Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik	Kystens Hus, Tromsø	Fokuskvartalet, Tromsø
Prosjektet ble i utredningsfasen/ konseptfasen ledet av prosjekteierens egen organisasjon altså utredningsgruppen. Ved å definere beslutningstakere som prosjekteiere i dette tilfellet medvirket disse i liten grad i utviklingen de ulike løsningsalternativene. Eieren var representert i prosjektets styringsgruppe ved Fylkesrådmannen. Denne var i sin tur kun beslutningstaker med mulighet å påvirke utredningsalternativer.	Eierne er representert i alle viktige beslutningsprosesser. Eierrollen ble i stor grad utøvd gjennom styrebehandling av ulike beslutningssaker. Informanten forklarer at det ble utpekt representanter fra eierne som skulle være med i planleggingsprosessene, dvs etter konseptfasen. Disse representantene var styreleder i Utstillingsplassen Eiendom og Eiendomssjef i SIVA Eiendom.	De formelle eierne var kommunestyret. Rådmannen representerte eierne i prosjektperioden blant annet i funksjonen styringsgruppens leder, dette ble senere delegert til kommunalsjef. Denne var også styringsgruppens leder. Rådmannen var også formell saksforbereder for eierne. Eier var ikke representert i utredninger som lå til grunn for overordnede beslutninger

**Tabell 4.9 Analysefunn for prosjekteiers rolle i case – prosjektene**

I formålsprosjektene finner vi en mindre forskjell i eierskapsutøvelsen. I Thor Heyerdahl – prosjektet er eieren noe sterkere representert i utredningsgruppen slik at det kan være grunn til å anta at det er lagt føringer for utredningsområdene. Imidlertid er det noe uklart om virkningen av dette. Det kan også være svakheter ved metoden som har påvirket at tilsvarende ikke har fremkommet i utspørringen av Fokuskvartalet. Den mest oppsiktsvekkende forskjellen finnes i Kystens Hus – prosjektet, der eierrepresentanter har hatt en mye mer «hands on» rolle også i åpenbare prosjektprosesser.

#### 4.5 Funnsammenheng

For å gi et mer samlet bilde av den organisatoriske samhandlingen mellom prosjektprosesser og virksomhetsprosesser settes prosessene inn i en rollekontekst. Videre knyttes dette til prosjektfasene i tidlig fase. Dette forutsetter følgelig at prosjekteier normalt har ansvar for

virksomhetsprosesser og prosjektledelsen ansvar for prosjektprosesser. I og med at leietakere og bruker ikke er direkte knyttet til eier i case – prosjektene inkluderes de med en rolle som kan bidra til å kaste lys over relevante prosesser i virksomhetsperspektivet. Rollenes samhandling presenteres i tabell 4.10. Denne kan sammenlignes med figur 11 i kapittel 2.2.3 som viser eierrollens medvirkning i ulike prosjektfaser.

<b>Prosjekt: Thor Heyerdahl Videregående skole</b>			
Rolle:	Eier:	Leietaker/ bruker:	Prosjektleder:
Prosjektfase:			
Idefase	Vedtak om utredning av nt struktur for videregående skoler	Kjenner ikke til at brukere var involvert	Behovsutredning
Konseptfase	Vedtak om endret skolestruktur. Effektmålene vedtas sammen med omfang	Brukere trekkes inn i utarbeidelsen av det konseptet som senere vedtas. Arbeidstakerorganisasjoner involveres og rådføres	Organisatoriske konsept utarbeides. Det valgte konseptet med felles ledelse og felles administrative ressurser legges til grunn
Forprosjekt	Utbyggingsomfang, resultatmål (investeringsrammer og tidsrammer) og design vedtas og besluttet	Trekkes inn i utforming og design av ulike funksjoner.	Utbyggingsomfang, fysiske strukturer og design utarbeides. Resultatmål; investeringsrammer og tidsrammer utarbeides
<b>Prosjekt: Kystens Hus</b>			
Eier av konseptet Kystens Hus beskrives i nedenstående tabell som EKH. Eieren for en av hovedaksjonærene (Utstillingsplassen Eiendom) for selve byggeprosjektet beskrives som EUPL			
Rolle:	Eier:	Leietaker/ bruker:	Prosjektleder:
Prosjektfase:			
Idefase	EKH har hvert meget sentral i utviklingen av idéen. Representant fra EKH's basisorganisasjon (Norges Råfisklag) deltok aktivt på møter	Ikke involvert	Det ble i idéfase utpekt en koordinator som senere ikke har hatt noen funksjon i prosjektet
Konseptfase	EKH har hatt en meget sentral rolle i utviklingen av formålkonseptet Kystens Hus. I den fysiske planleggingen av bygget og sammensetningen av funksjoner og design har EUPL hatt en mer sentral rolle og hatt en lederfunksjon	Det ble ført dialog med potensielle leietakere for å ivareta den konseptuelle profilen med aktører tilknyttet sjømat	Prosjektledelsen knyttet opp mot EUPL og de øvrige eierne i byggeprosjektet har hatt en sentral rolle med å koordinere de kommersielle effektmålene i prosessen med planutvikling
Forprosjekt	EKH fikk en mindre sentral rolle og EUPL ledet prosessen med endelig omfangsfastsettelse og design. Beslutninger ble løpende fattet i styret for utbyggingssselskapet. EKH gikk mer over i en «leietakerfunksjon» samtidig som en sto for	Trekkes inn i utforming og design av ulike funksjoner. Kystens Hus gikk over til en rolle som spesifikasjonsstiller på et funksjonsbasert nivå	Utbyggingsomfang, fysiske strukturer og design utarbeides. Resultatmål; investeringsrammer og tidsrammer utarbeides

	design av egne leiearealer		
<b>Prosjekt: Fokus Kvartalet</b>			
Rolle:	Eier:	Leietaker/ bruker:	Prosjektleder:
Prosjektfase:			
Idefase	Prosjektidéen unnfanget gjennom en interpellasjon stillet til daværende politisk ledelse i kommunen	Kjenner ikke til at brukere var involvert	Igang satt mulighetsstudie for kostnadseffektivisering av leie av lokaler til kommunens administrasjon.
Konseptfase	Vedtak om utredning av behov og muligheter for relokalisering av kommunens administrasjon. Utredning framlagt i 1998 med etterfølgende vedtak om igangsetting av utvikling av et konsept/ Funksjons og arealprogram og skisseprosjekt. I denne fasen beslutter også eierne (kommunestyret) å samlokalisere rådhus, kino og bibliotek. Resultatmålet ift investeringsramme fastsettes på bakgrunn av skisseprosjektet i eget kommunestyrevedtak i 2001	Brukere trekkes inn i stor utstrekking. Det gjennomføres en enorm mengde møter bla for kartlegging av arbeidsprosesser på avdelingsnivå. Ansatteorganisasjoner og verneombud har en sentral rolle i dette arbeidet	Prosjektleder engasjeres internt. Det igangsettes kartlegging som ledes av prosjektlederen sammen med en intern arbeidsgruppe, se brukermedvirkning. Skisseprosjekt igangsettes etter forutgående arkitektkonkurranse.
Forprosjekt	Utbyggingsomfang, resultatmål (investeringsrammer og tidsrammer) og design vedtas samlet.	Trekkes inn i utforming og design av ulike funksjoner.	Prosjektleder leder det operative arbeidet med utvikling av planene.

**Tabell 4.10 Rollenes (prosjekteier og prosjektleder) samhandling**

Hovedsakelig ser vi at utøvelsen av eierrollen er relatert til beslutninger. Det avdekkes ikke i noen av case – prosjektene at eieren har hatt en proaktiv rolle i forhold til å tydeliggjøre effektmålene før prosjektledelsen inntreden i prosjektet. I Thor Heyerdal – prosjektet kan vi se noe som ligner på en slik situasjon, uten at det framkommer helt eksplisitt. Da den eksterne prosjektlederen kom inn i prosjektet, var effektmålene og omfanget avklart, det var også designet. Undersøkelsen avdekker dermed ikke at effektmålene var en bestilling til den interne prosjektlederen i en tidlig fase, annet enn på et mer overordnet nivå: minst mulig areal pr elev. I Kystens Hus - prosjektet er eieren sterkt representert i konsept og designfasen, men det framkommer ikke at de har levert

klare krav til effekter til prosjektledelsen. Imidlertid kan det antas at eiermedvirkningen kunne ivareta disse interessene.

## 5 Diskusjon

Etter å ha gjennomgått funnene i case – studien, sammenstilles og diskuteres funnene. Funnene diskuteres ut fra de samme perspektiver som i analysen i kapittel 4: 1, prosjektperspektivet med målutforming og prosesser knyttet til målfastsettelse som sentrale drivere. 2, prosesser som berører relasjonen til virksomheten og virksomhetsprosesser. Videre søkes det å komme med konklusjoner som underbygges av funnene fra kapittel 4 sammenholdt med teorien presentert i kapittel 2.

Faktorene som er beskrevet i kapittel 2 som er antatt å påvirke brukbarheten eller effekten av et byggeprosjekt er forsøkt identifisert gjennom funnene i case – studien. Faktorene og funn knyttet til disse belyses ut fra problemstillingen:

***Kan effekten av prosjektgjennomføringen bedres gjennom bedre samhandling mellom prosjektprosesser og virksomhetsprosesser***

Slik det fremkommer i de etterfølgende diskusjonene kan vi se at de antatte påvirkningsfaktorene i varierende grad har influert på effekten av prosjektgjennomføringen.

En viktig observasjon om problemstillingen gjort gjennom undersøkelsene i denne oppgaven er at problemstillingen som helhet er et tema som ligger i en slags faglig gråsoner. Funnene viser at temaet er lite dokumentert i litteratur og tilsvarende lite fokusert på i praktisk prosjektarbeid. Dette kan være negativt fordi kunnskapen om temaet må tilegnes gjennom erfaring og beste praksis. En konsekvens kan være at prosjekter realiseres med lite fokus på problemstillingen og dermed blir ikke potensialet for verdiskapingen optimal (effekten).

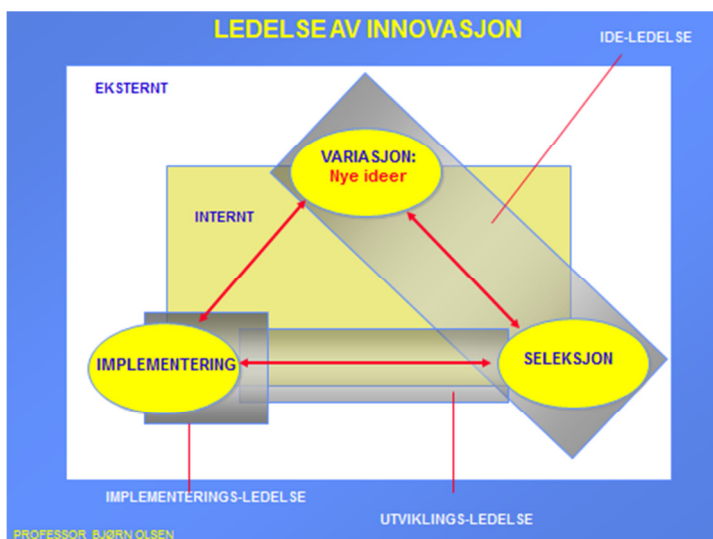
De faktorene som er forventet å ha innflytelse på prosjekteffekten, presenteres i diskusjonen innenfor de to perspektivene; 1: prosjekt og 2: virksomhet. Perspektivene tilknyttes utviklingsprosessene innenfor de respektive perspektiver.

## 5.1 Del1, prosjektperspektivet med målstyringsprosesser

Formålet med å diskutere problemstillingen fra prosjektets ståsted er å avdekke de styrker og svakheter som kan være gjenstand for forbedringer ved prosjektprosessen. Dersom en legger til grunn at det er prosjektlederrollen som er «eieren» av prosjektprosessene, vil konklusjoner og anbefalinger være knyttet til dennes yrkesutøvelse. Imidlertid vil det sannsynligvis være elementer som finnes i en slags gråsoner mellom eier og prosjektleder. I etterfølgende kapitler beskrives ikke prosjektleder som en person, men som en funksjon. Dermed forholder ikke funnene og diskusjonen seg til hvordan prosjektlederskapet skal organiseres. Funnene tilknyttet prosjektperspektivet vil være direkte relatert til problemstillingen om prosjektets brukbarhet i et virksomhetsperspektiv.

### 5.1.1 Prosjektidee

Vi legger til grunn at prosjektideen er en del av målutformingsprosessen. I de studerte casene ser vi at ideene i stor grad er ferdig utviklet, se kapittel 4.3.1. Dette betyr at tidligere faser i ideutviklingen er avsluttet og konkludert på en eller annen måte. Ved å legge til grunn teori fra innovasjonsledelsen kan vi trekke den slutning at ideene er selektert og på vei inn i en implementeringsfase. Professor Bjørn Olsen beskriver i en forelesning, innovasjonsledelse i 3 ulike dimensjoner, se figur 11 der seleksjonsprosessen konkluderer den eller det sett av ideer som skal implementeres og operasjonaliseres.



Figur 11 Innovasjonsledelse (Olsen 2010)

På bakgrunn av de gjennomgåtte case – prosjektene har jeg ikke grunnlag å kritisere selve idéutviklingen. Ved å ta utgangspunkt ovenstående figur kan det imidlertid stilles kritikk til implementeringen av prosjektideen. I vårt tilfelle vil implementeringen av prosjektideen relateres blant annet til forankringen i basisorganisasjonens strategiplaner. I prosjektet Kystens Hus ser vi at koblingen mellom prosjektide og Råfisklagets strategiske planverk er svak eller nærmest fraværende. Dette bør sammenholdes med den erfaringen som ble gjort underveis i prosjektet, nemlig at prosjektideen ble «stemoderlig» behandlet når prosjektet knyttet til seg kommersielle aktører for å øke realiseringssevnen. Det framkom ikke i intervjuet om det et bevisst valg fra eiernes side at omfanget av Kystens Hus konseptet skulle reduseres eller om det «bare ble slik». Ved å sammenholde dette funnet med de to øvrige case – prosjektene som hadde en noe mer tydelig forankring av prosjektidéen **kan det trekkes en slutning at denne forankringen er sentral for at ideen skal «overleve» i senere prosjektfaser.**

I den gjennomgåtte litteraturen finnes det lite om hvordan selve prosjektideen skal behandles før den omsettes videre i prosjektprosessen. Som redegjort i innledningen til kapittel 2, sier Morten Fangel noe om dette i sin bok *Effektiv tilblivelse af prosjekter* der han avgrenser prosjektprosessen til virksomhetsprosesser nettopp ved idefasen. Imidlertid går han ikke nærmere inn på behandlingen av i virksomhetsprosesser, for eksempel virksomhetens strategiske prosesser.

Ut fra terigjennomgangen støttet til funnene fra case – studien, Thor Heyerdahl - skolen og Fokuskvartalet ser vi at en solid forankring av prosjektideen gjør denne robust i forhold til senere interessekonflikter. **Anbefalingen blir derfor at denne forankringen av prosjektideen må knyttes til basisorganisasjonens strategiske planverk.** Videre bør denne forankringen skje i en tidlig fase av prosjektet, altså før ideen rekker å bli utfordret av andre interesser. Tradisjonelt i byggeprosjekter vet vi at resultatmål så som kostnadsramme ofte blir betraktet som ufravikelig og dermed kan utfordre andre sider ved prosjektmålsettingene. Dette er uheldig fordi det kan medføre redusert prosjekteffekt.

På bakgrunn av den gjennomgåtte litteraturen og case - studiene framgår det at det ikke fins foretrukne metoder for håndtering av prosjektideer i en oppstartsfasen. Som et forslag til videre studier kan det testes ut om teorier fra innovasjonsledelsen kan legges til grunn for å videreutvikle metoder som kan gi en mer strømlinjeformet prosess i denne fasen, jfr figur 1. Dette behovet understøttes av egen erfaring med at idefasen ofte strekker seg ut over svært lang tid og dermed også kan bli ressurskrevende.

### 5.1.2 Effektmålene

Effektmålene er som nevnt tidligere i oppgaven et aksjonsområde et eller annet sted i grensen mellom prosjekt og virksomhet. Vi kan se av case – prosjektene at det ikke er en helt klar grense mellom prosjektideen og effektmålene. Om det bør være et klart skille tas ikke stilling til her, men velger å se på hvordan effektmålene har fremkommet, behandlet videre i prosessen og eventuelle svakheter og styrker med de respektive prosjektene.

I begge formålsprosjektene (Thor Heyerdahl og Fokus Kvartalet) ser vi at det er meget tydelige effektmål. Fokuskvartalet har til og med en uttalt visjon som er direkte relatert til prosjektideen. En konklusjon på dette fenomenet bør være opplagt; formålsbygg blir initiert på bakgrunn av spesielle funksjonsbehov. Det er dermed ikke opplagt at ethvert funksjonsbehov ender opp med et prosjekt. Dette krever at behovene initieres og omsettes videre, for eksempel motivert av politiske intensiver. I undersøkelsen av case – prosjektene er det intet som tyder på at avanserte målstyringsmodeller er lagt til grunn. Ingen av intervjuobjektene kunne redegjøre for om slike modeller var benyttet. Hypotesen om at avansert målutforming og målstyring er en påvirkningsfaktor forhold til å definere prosjektets effekter, kan dermed ikke bevises i denne undersøkelsen. Imidlertid kan det antas at en slik prosess med en bred involvering, som beskrevet i kapittel 2.6, kan medføre en bedre forankring av prosjektmålene. Ikke minst vil en bedre involvering av nøkkelpersoner på prosjekteiersiden forventes å gi mer «solide» prosjektmål da disse personene samtidig er beslutningstakere. Sannsynligheten for senere «omkamper» antas også å reduseres, jfr bla politiske prosesser. For å underbygge denne påstanden, må vi lære mer om fenomenet. Det anbefales derfor å undersøke dette nærmere gjennom studier om involvering i utredning relatert til beslutterrollen.

I prosessen med fastlegging av effektmålene vil det være viktig at forholdet til eksterne prosesser koordineres. I case – prosjektet Fokuskvartalet ser vi at et av effektmålene var byutvikling, hvor relasjonen til en offentlig planprosess er berørt. Ved å legge til grunn at offentlige planprosesser ofte er svært krevende både med hensyn på ressurser og tidsforbruk, vil det derfor være avgjørende at denne relasjonen avklares tidlig i prosjektforløpet. Spesielt i bymiljøer er reguleringsplaner gjenstand for omfattende politiske prosesser og planene ender opp med forholdsvis detaljerte anvisninger om hvordan det kan bygges. Dersom prosjektets øvrige effektmål ikke blir lagt til grunn for en reguleringsprosess, kan en lett tenke seg at disse målene ikke nås eller må revideres. I ytterste konsekvens kan en ende opp med et prosjekt som ikke



tilfredsstillers funksjonsbehovene. I kommersielle prosjekter vil en ikke oppnå lønnsomhet og dermed aldri kunne realiseres.

**Ved å definere at målutforming (herunder effektmålene) er input til konseptfasen (se figur 2), kan vi ut fra case – studiene konkludere med at effektmålenes relasjon til eksterne prosesser må koordineres.** Hvem som skal ha dette koordineringsansvaret belyses senere i konklusjonen. Dette betyr i praksis at konseptet blant annet skal inneholde alle prosjektmålene (se kap 2.6 og 4.3.2) og en funksjonsbeskrivelse og infrastrukturen mellom de ulike funksjonene. Alt dette må være etablert før reguleringsplanprosessen lukkes for justeringer og endringer. Tidspunktet for denne lukkingen berøres ikke nærmere her da slike plansaker ofte er meget kompliserte og følger ulike prosessforløp. Påvirkere er blant annet politiske diskusjoner og sektormyndighetenes behandling, noe som kan gi svært store variasjoner i prosessforløpet.

Som tidligere nevnt, finnes det lite litteratur på relasjonen mellom virksomhetsprosesser og prosjektprosesser også for effektmålene. Ved å legge Fangel's (Fangel 2000) betraktning til grunn er hele målutformingsprosessen å betrakte som en prosjektprosess. Imidlertid ser vi av to av case – prosjektene (Fokuskvartalet og Thor Heyerdahl) at forankringen av effektmålene har vært meget sentral. I Thor Heyerdahl – prosjektet ser vi videre at effektmålene var et resultat av en utredning om ny skolestruktur og dermed var fastlagt før selve ideen om å bygge en felles skole ble unnfanget. I Fokuskvartalet ble effektmålene formulert klart og tydelig forankret i politiske vedtak lenge før den operative planleggingen av bygget startet, i konseptfasen. I Kystens Hus – prosjektet – finner jeg ikke en klar definisjon av effektmålene, men de fremkommer indirekte bla i konseptbeskrivelsen (Nofima 2008). Vi kan altså se at effektmålene i alle de 3 case – prosjektene er mer eller mindre eksplisitt formulert og definert, jfr kapittel 4.3.2. Forskjellene finner vi i forankringen til basisorganisasjonens strategiske planverk. Som et utgangspunkt kan vi definere effektmålene som en bærebjelke for konseptet. I Kystens Hus - prosjektet opplyser prosjektlederen fra Råfisklaget at konseptet var gjenstand for salderinger i senere prosjektfaser. **Ut fra dette kan vi konkludere med at forankring av effektmål er sentralt i forhold til deres overlevelsessevne i senere prosjektfaser.** I tilfellet Kystens Hus, burde kanskje effektmålene til og med hvert knyttet til juridisk bindene avtaler mellom partene når de kommersielle aktørene kom på banen. Dette ville sikret kystens Hus – konseptet på en helt annen måte i forhold til de muligens sterkere kommersielle medeierne.

Et annet forhold som også kan påvirke effektmålene, er relasjonen til resultatmålene (se kap 2.2.2). I Fokuskvartal - prosjektet går det klart fram at det var kostnadsrammen på prosjektet som ble styrende for videre gjennomføring. Det ble opplyst at å legge til rette for senere utvidelse på grunn av framtidige behov, ble forkastet på bakgrunn av kostnadsrammen. Dersom dette sammenholdes med at behovet for mer areal til kommunal administrasjon var sterkt økende, **kan det muligens konkluderes med at en nedprioritering av effektmålene til fordel for kostnadsrammen var ugunstig.** Jeg kan ikke fastslå dette med sikkerhet, men forholdet bør vektlegges. For å kunne gi et bedre svar må en sammenholde levetidskostnadene med en utvidelse med leie på det eksterne markedet i tillegg til ulempen med å gi avkall på fordelene med samlokalisering. **Anbefalingen her er at det i løpet av konseptfasen (se figur 2) må fastlegges et målhierarki, se kapittel 2.2.2, figur 4 som understøtter effektmålene.** Dette medfører behovet for en klar prioritering mellom ulike prosjektmålsettinger ved konflikter mellom de ulike måltypene (effekt/ resultat). Videre må denne prioriteringen forankres i virksomhetsprosesser, altså i basisorganisasjonen. Rådet er dermed at prosjekteier må beslutte en prioritert oppbygd målstruktur som klart viser målene og hvilke av prosjektmålene som skal være overstyrende for de øvrige målene.

Som en kuriositet kan det nevnes et bifunn i undersøkelsen der Kystens Hus - prosjektet markedsfører bygget i utleiemarkedet med at bygget skal være en fanebærer for Nord Norsk sjømat og kystkultur og dermed appellerer til leietakere (kunder) med tilknytning til denne næringen. Den «nedskalerte» prosjektideen brukes til å styrke den kommersielle verdien i prosjektet.

### 5.1.3 Prosjektomfang

Utbyggingsomfanget er noe ulikt fastsatt i de 3 case – prosjektene. Formålsbyggene (Thor Heyerdahl og Fokuskvartalet) er programmert og omfangsfastsatt på bakgrunn av reelle funksjonsbehov. I Thor Heyerdahl – prosjektet var også målsetningen, minst mulig areal pr elev styrende i forhold til omfangsfastsattelsen, noe jeg kommer tilbake til. Kystens Hus – prosjektet er i all hovedsak omfangsfastsatt på bakgrunn av de kommersielle målene; mest mulig bebygd areal som kan leies ut. Dermed var i praksis reguleringsplanen eneste påvirkende faktor for omfanget. Siden denne oppgaven ikke evaluerer brukbarheten til case – prosjektene i en driftsfase kan jeg ikke si

noe om kvaliteten på omfangsfastsettelsen, annet enn det som framkom under intervjuene. Jeg vil derfor fokusere på prosessene som ledet fram til den endelige omfangsfastsettelsen.

Det fins en mengde veiledere og normer for omfangsfastsettelse, blant annet en stor mengde materiale for arealfastsettelse av ulike offentlige formålsbygg. Det framkom ikke av intervjuene om slike veiledere var lagt til grunn for de to formålsbyggene. Av egen erfaring vet jeg at blant annet at arkitekter og planleggere benytter seg av slike veiledere ved programmering og skisser.

En observasjon fra case – studiene er at det ikke foreligger skarpe prosessuelle skiller mellom målutforming (spesielt effektmål) og omfangsfastsettelsen. Det fremstår som noe uklart om omfanget er definert før eller etter effektmålene. Teorigjennomgangen (kapittel 2) viser at omfang bør fastsettes i programmeringsfasen, det vil si tidlig i forprosjektfasen (se figur 2). Videre kan jeg ikke konkludere med om denne usikkerheten, har avstedkommet negative konsekvenser for selve sluttproduktet.

I Thor Heyerdahl – prosjektet finner vi at effektmålene gir klare føringer for omfangsfastsettelsen. Dermed er effektmålene en etterprøvbar føring for omfangsfastsettelsen. Det var en klart uttalt målsetning at bygget skulle planlegges med tanke på minst mulig areal pr elev. En slik klar relasjon mellom effektmål og omfang finner vi ikke i de andre case – prosjektene. Dette må anses som en styrke for prosjektgjennomføringen. Ofte er det arkitekter og planleggere som gjennomfører arbeidet med programmering og arealfastsettelse. Ved å ha en slik klar føring for dette arbeidet vil prosjekteieren på en bedre måte sikre sin intensjon og sine mål. **Ut fra dette vil jeg konkludere med at effektmålene må utformes på en slik måte at de kan etterprøves og være målbar etter programmeringsprosessen.**

Selv om oppgaven er avgrenset fra resultatmål bør det nevnes at omfangsfastsettelsen sannsynligvis er den viktigste driveren for prosjektkostnadene. Dette er samme prinsippet som presisert under funnene fra effektmålene, og underbygger dermed påstanden om at prosjekteier må ha et klart forhold til om resultatmål (prosjektkostnad) skal prioriteres før eller etter brukbarhet i byggets levetid. Dette gjelder ikke minst, dersom eieren har en formening om at omfangsbehovet vil endre seg over tid.

#### 5.1.4 Prosjektleders rolle

I alle case – prosjektene finner vi at prosjektleder har hatt sterk innflytelse på stort sett alle prosjektprosesser. I Kystens Hus prosjektet ser vi at eierstyringen har hvert sterk også i prosjektprosessene, ved at det deltok to representanter fra eierne i prosjekteringsfasen. Dette må antas å ha påvirket styringen av disse prosessene i vesentlig grad. På grunn av eiernes formelle autoritet som kontraktspart for løsningsleverandørene; arkitekt og tekniske planleggere kan påvirkningen være svært uheldig, siden valg som egentlig burde hvert tatt på bakgrunn av faglige vurderinger, kan bli tatt av helt andre motiver. Sannsynligvis kan disse motivene også være direkte negativ for effekten av prosjektgjennomføringen. Som eksempel kan nevnes at en liten kostnadsbesparelse i investeringen kan gi mangedobbel driftskostnad. For eksempel ved å velge et billig plastbelegg fremfor evigvarende skifer på golvene i et hardt belastet inngangsparti. **På bakgrunn av observasjoner i case – prosjektene sammenholdt med rollebeskrivelsene i kapittel 2.2.3 og 2.3.3 konkluderes det med at prosjektlederrollen og eierrollen bør holdes adskilt.**

I case – prosjektene ser vi at prosjektlederrollen er delvis dekt med «in house» ressurser og delvis med eksterne ressurser. I vurderingen om dette har hatt betydning for prosjekteffektene finnes ikke noen klare svar. **Derimot virker det som om at prosjektleders evne til å forstå virksomhetsprosessene er av avgjørende betydning.** Vi finner også i Thor Heyerdahl – prosjektet at overgangen mellom intern prosjektledelse i prosjektets tidlige faser har vært godt videreført til den eksterne prosjektledelsen. Informanten forklarte dette med gode styringsdokumenter som har klare fastlagte effektmål som var etablert før den eksterne prosjektlederen kom inn. **Konklusjonen vi kan trekke ut fra dette er at tydelige og godt dokumenterte effektmål er viktige parametere ved prosjektleders mandat uansett prosjektleders organisatorisk forankring.** Dette forutsette følgelig at kompetansekrav er oppfylt. Ved å rendyrke prosjektledelse som spesialisttjeneste som beskrevet i kapittel 2.2.4 står en dermed i fare for å miste effektmålene av syne i senere prosjektfaser.

Av diskusjonen knyttet til forhold som relateres til prosjektprosessene ser vi at påvirkningsfaktorene på ulik måte, og i ulik grad vil påvirke prosjekteffekten. Det som klarest peker seg ut som en driver av effektmålene kan relateres til prosjektledelsen og dens rolleutøvelse. Dette medfører ikke at de øvrige faktorene så som prosjektide, målutforming, omfangsfastsettelse, osv ikke er viktige. Imidlertid går det klart fram at handteringen, faktorenes prosessuelle påvirkning er avgjørende i forhold til prosjekteffekten.

## 5.2 Del 2, relasjoner til virksomheten og virksomhetsprosesser

For å finne ut om koblingen mellom prosjektprosesser og virksomhetsprosesser vil gi bedre uttelling for prosjekteffekten, må vi se nærmere på de virksomhetsprosessene som antas å være mest sentrale i forhold til prosjekt – faktorene diskutert i kapitlet foran. Gjennom intervjuene er det forsøkt å få fram sentrale deler av virksomhetsprosesser som har hatt betydning for prosjekteffektene. Disse er presentert i kapittel 4. 4 og sammenholdes med teoridelen i kapittel 2 i de etterfølgende kapitler.

### 5.2.1 Beslutninger og prosjekteiers rolle

Beslutningene i de 3 case – prosjektene er tatt på noe ulikt grunnlag. Noe uventet finner vi at formålsbyggene er besluttet på ulikt grunnlag. Det kommersielle prosjektet er besluttet på bakgrunn i effektmål tilsvarende det ene av formålsbyggene. Fokuskvartalet ble i all hovedsak besluttet gjennomført på bakgrunn av kostnadsrammen, dvs resultatmål i tillegg til kravet om innsparing i antall ansatte, som er et effektmål. Thor Heyerdahl besluttet på bakgrunn av en gevinst i driftskostnader, altså utelukkende på bakgrunn av effektmål.

Eiernes medvirkning i case – prosjektene er følgelig sterkt knyttet til beslutningsprosessene. I formålsbyggene er det stort sett ved beslutninger at denne eiermedvirkningen kom klart til syne. I det kommersielle prosjektet ser vi at eiermedvirkningen var meget sterk i de tidligste fasene og noe mindre i prosjektfasene fram mot byggestart. **Ved å sammenholde dette med opplysningen om at Kystens Hus – konseptet opplevde en nedskalering av konsept/ omfang i planleggingsfase kan det konkluderes med at eierstyringen først og fremst bør være forbeholdt beslutningsprosessene.** Det er også nærliggende og konkludere med at påvirkningskraft i prosesser kan relateres til formell posisjon. Dette kan være svært uheldig i en fase av prosjektet der faglige vurderinger bør legges til grunn for ulike valg, nettopp for å nå effektmål. **En klar anbefaling er å skille mellom planleggingsprosesser og beslutningsprosesser i forhold til eiers medvirkning.** Dette kan ivaretas blant annet ved å sørge for revidering av prosjektets organisasjonsplan ved beslutningspunkt B3, jfr figur 2.

## 5.2.2 Konsekvenser for og relasjoner til basisorganisasjonen

Formålsbyggene i case – studien hadde en sporbar relasjon mellom prosjektmålsetningen og basisorganisasjonens virksomhetsprosesser. Imidlertid kommer det fram i Fokuskvartal – prosjektet, at organisasjonsendringen ble initiert av prosjektgjennomføringen. Mye kan derfor tyde på at kravet om reduksjon i antallet ansatte i kommuneadministrasjonen er benyttet som politisk innsalg av prosjektet. Evalueringen etter bygget var tatt i bruk viser at denne målsettingen var oppfylt og må dermed betraktes som en verdi for prosjekteieren. Det må presiseres at det ikke foreligger noen oversikt over om dette ble en varig situasjon i kommunen.

I Kystens – Hus prosjektet er situasjonen mer sammensatt. Vi finner at formålsdelen, Kystens Hus – konseptet har medfører en begrenset organisatorisk endring som følge av prosjektgjennomføringen. Blant de kommersielle eierinteressentene vil gjennomføringen av prosjektet ikke medføre organisatoriske endringer. Dette i all hovedsak på grunn av at bygget kun er et middel i forhold til styrkning av omsetning og inntjening, en økning i kapitalforvaltningsportefølje.

Sammenhengen mellom prosjektgjennomføring og endringer i basisvirksomheten for formålsbygg ligger i sakens natur, da denne typen prosjekter gjennomføres for å fylle gitte behov. Imidlertid viser casestudien – lite om potensialet i forhold til effektivisering er tatt ut. I Fokuskvartal - prosjektet framgår det at virksomhetsprosessene ble nøye gjennomgått. Det er imidlertid ikke etablert delmål for hver av de gjennomgåtte enhetene og det fremstår som uklart om målet om reduksjon i antall ansatte kunne hvert høyere eller gjort mer varig.

## 6 Konklusjoner og anbefalinger

Det sentrale spørsmålet for oppgaven har hvert: *Kan effekten av prosjektgjennomføringen bedres gjennom bedre samhandling mellom prosjektprosesser og virksomhetsprosesser?* (se kapittel 1). En del av utfordringen med å analysere dette spørsmålet har vist seg å være tilgjengelig litteratur. Det fins mengder av litteratur innenfor emnene virksomhetsutvikling og mye innenfor prosjektledelse, men meget begrenset i forhold til samhandlingen mellom emnefeltene. Dermed er det gjort antakelser, i forhold til faktorer ved relasjonen virksomhet/ prosjekt som påvirker prosjekteffekten. Disse faktorene er belyst i teorikapittelet.

Gjennom teoridelen i denne oppgaven framstår det som klart at godt utviklede prosjektmål, er avgjørende for å ende opp med et byggeprosjekt, som kan være effektiv bidragsyter i verdiskapingen. Spørsmålet blir dermed hvordan prosjektmålene utformes på best mulig måte. Målutforming er kjernen i prosjektets tilblivelsesfase. Funnene i case – studien viser at de analyserte prosjektene i stor grad fyller sin hensikt, men at potensialene kanskje ikke er tatt helt ut. Enkeltfaktorer som påvirker potensialet er diskutert i foregående kapittel og sammenfattes som følger:

**Prosjektideen** må bearbeides slik at prosjektmålene med effektmålsetningen i særdeleshet formuleres og står i en klar sammenheng med behovene og den ønskede utviklingen for den virksomhet som skal bruke, og eie bygget. Se figur 14, vedlagt. Det avdekkes ikke funn som indikerer at prosjektideen i seg selv, er en utslagsgivende enkeltfaktor på prosjekteffekten.

**Effektmålene** er avgjørende for prosjekteffekten. Imidlertid må disse inngå i et målhierarki som viser at de må være overstyrende i forhold til andre prosjektmål for å oppnå ønsket prosjekteffekt. Det må etableres et system som sikrer kommunikasjon mellom virksomhetsprosesser og prosjektprosesser for å sikre riktig definisjon av prosjektmålene, effektmålene i særdeleshet

**Prosjektspesifikke styringsparametere;** prosjektide, effektmål, omfang og resultatmål må forankres i strategiske prosesser i basisorganisasjonen, og må tydeliggjøres bedre enn det som er funnet i case – prosjektene. Sammenhengen bør være at effektmålene defineres på bakgrunn av prosjektideen, som igjen er forankret i virksomhetsmålene. Omfanget defineres på bakgrunn av effektmålene.

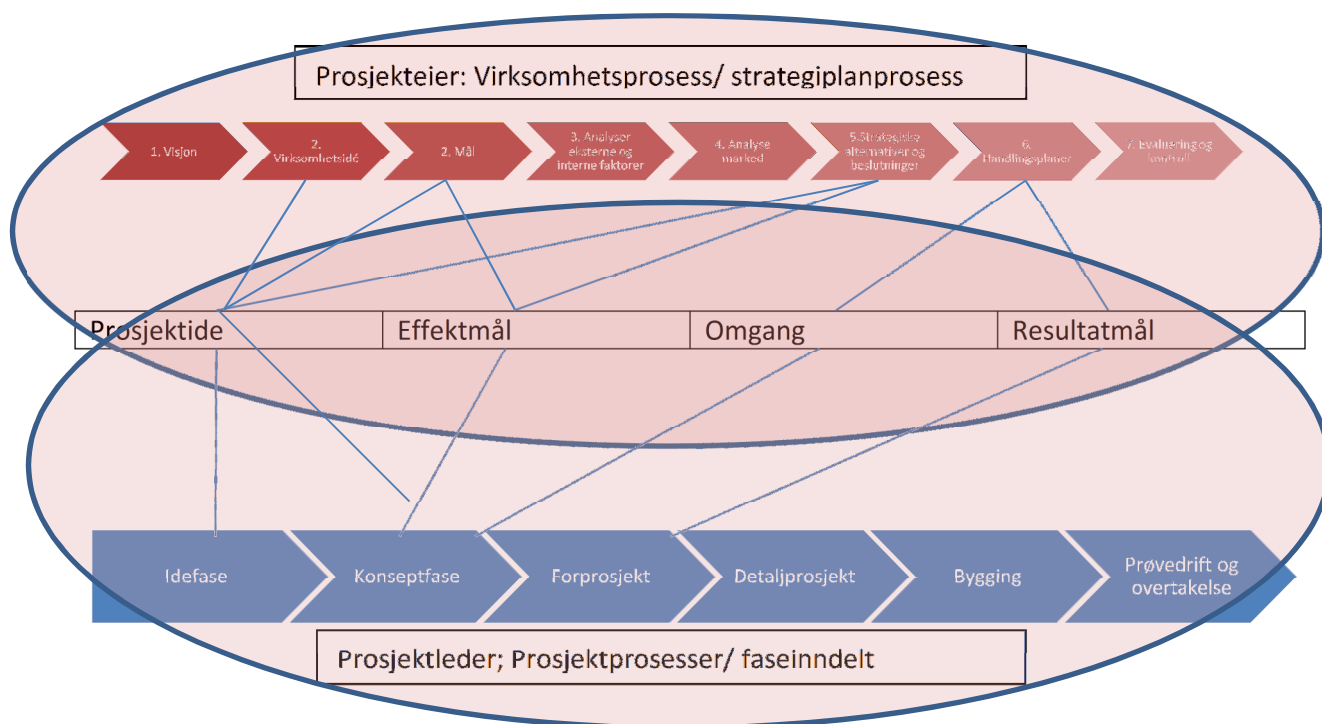
**Resultatmålene** må framkomme som en følge av omgangsfastsettelsen og definert omfang, ikke motsatt. Dersom resultatmålene skal være styrende må derfor effektmålene prioriteres, slik at eventuell saldering skjer kontrollert.

**Målhierarki** må ligge til grunn for styring av prosjektet. Spesielt med hensyn på omfangsfastsettelser og endringer i prosjektet. Det må etableres et målhierarki som klargjør hvilke målsetninger skal overstyre og være førende for andre prosjektmål.

**Eierrollen** må holdes adskilt fra prosjektlederrollen og må ikke styre faglige planleggingsprosesser.

**Samhandling** mellom virksomhet og prosjekt ved prosjektetablering. Større integrasjon mellom virksomhetsprosesser og prosjektprosesser betinger bedre styring av selve integrasjonsprosessene. Prosjektleder bør derfor engasjeres tidlig, allerede i idefasen, jfr fig 2

Funnene, diskusjonen og konklusjonene i forhold til de nevnte enkeltfaktorene peker i retning av rolleutøvelsen, knyttet til prosjekteier og prosjektleder, som sentrale påvirkere på prosjekteffekten. Sakskomplekset som er tilknyttet disse to rollene, illustreres med figur 12.



**Figur 12 Prosjekt mål relatert til prosjektledelse med prosjektprosesser og prosjekteier med virksomhetsprosesser**

Figuren viser virksomhetsprosesser (her presentert som en ordinær strategiprosess), som styres av prosjekteier og en typisk prosjektprosess, som styres av prosjektleder. De kritiske tidligfaseaktivitetene, inkludert målutforming er lagt mellom virksomhet og prosjekt. Det er forslagsvis trukket linjer mellom disse tidligfaseaktivitetene, både til virksomhetsprosess og til prosjektprosess. Med denne tilnærmingen kan vi se på hvilke sider av samhandlingen som fungerer, eventuelt ikke fungerer, og hva som kan gjøres bedre.



## 6.1 Virksomhetsprosesser gjennom prosjekteierrollen

Virksomheten forventes å kjenne virksomhetens utviklingsmål best. Ved å legge til grunn at en prosjektide framkommer som følge av et behov, enten som «output» fra en styrt prosess, for eksempel en strategiprosess, eller en innovasjonside, må ideen prosessuelt behandles videre i virksomheten. Case – studien viser at prosjektideen er noe ulikt behandlet, se kapittel 5.1.1. Målet må derfor være at prosjektideen må omsettes til enhetlige mål for prosjektet, forutsatt at prosjektet viser seg nødvendig.

Med utgangspunkt i en ferdig bearbeidet prosjektide, må det være prosjekteiers ansvar å formulere effektmålene. Case – studien viser at prosesskompetansen kan være varierende blandt prosjekteiere, men dette forrykker ikke tanken om ansvarstilhørighet. Det anbefales dermed at utformingen av gode og etterprøvbare effektmål, legges til prosjekteier. Disse målene kan deretter legges til grunn for utformingen av en **bestilling til prosjektet**. Oppgaven har også avdekket behovet for å prioritere mellom de ulike målsetningene, se kapittel 5.1.2. Det anbefales at prosjekteier foretar denne prioriteringen i sin spesifikasjon av kravene. Som det fremgår av teoridelen i kapittel 2.1.2 er det svært viktig at målene som settes, er utformet på en slik måte at de er målbare og etterprøvbare i forhold til senere løsningsforslag/ prosjektskisser.

Det fremgår av teoridelen i kapittel 2, og funnene i case – studien i kapittel 4, at etableringen av solide effektmål kan være krevende og kompliserte prosesser. Prosjekteier må derfor besitte kunnskap om at slike prosesser krever god styring, og må deretter ta stilling til om slike ressurser finnes i egen organisasjon, eller om de må bringes inn ved starten av prosjektet.

Videre kan det være formålstjenlig å se på ulike metoder for å sikre prosjekteffekten. Ved å legge til grunn at investering i et bygg eller anlegg vil representere et tungt løft for virksomheten og konsekvensene for å feile på prosjekteffekten, er det hensiktsmessig å bruke forholdsvis store ressurser for å sikre denne. En metode kan være at virksomheten igangsetter en strategiprosess, med utgangspunkt i de ferdige utformede prosjektmålene. Se kapittel 4.4.3 og figur 9. Dermed kvalitetssikres prosjektmålene opp mot den ønskede strategiske utviklingen til virksomheten.

## 6.2 Prosjektprosesser gjennom prosjektlederrollen

Med utgangspunkt i at prosjekteieren skal definere kravene eller effektmålene til prosjektet, anbefales at prosjektledelsen skal «svare» på kravene med en prosjektstrategi. Slike

prosjektstrategier er kjent både fra litteraturen og fra praksis som prosjektplaner, styringsdokumenter, prosjektledermandater, etc. Planene beskriver prosjektets målsetninger, rammebetingelser i form av kostnadsrammer, finansiering, kvalitetsnivå, prosjektleders mandat, etc (Finansdepartementet 2003). Det som muligens ikke har hvert tilstrekkelig fokusert i slike planer er relasjonen til prosjekteiers behov eller krav til prosjektet. Prosjektplanene for case – prosjektene er ikke studert nærmere med hensyn på relasjon til virksomheten. Vi har dermed behov for å vite mer om hvordan slike prosjektplaner normalt er koordinert mot eiernes krav. Imidlertid viser case – studiene at slik koordinering/ avklaring ikke har hvert holdt fram som kritiske aktiviteter, på spørsmål om hvordan effektmålene har fremkommet. Derfor fremmes følgende påstand: *Prosjektplaner utarbeides ofte på grunnlag av hvordan prosjektledelsen oppfatter eiers behov.* Denne påstanden er selvsagt en grov generalisering som bør studeres nærmere som fenomen. Dersom vi likevel legger til grunn at det er slik, ser vi at presisjonsnivået i prosjektets gjennomføringsstrategi kan bli svakt. Dette kan medføre at prosjektet ikke resulterer i den verdiskapningen som er mulig å oppnå. Anbefalingen er derfor at prosjektstrategi må utarbeides som et tilsvar på prosjekteiers krav. Denne strategien bør si noe om hvordan omfang skal defineres, dermed klargjøres også at omfanget skal defineres på bakgrunn av effektmålene. I byggeprosjekter defineres omfang ofte i en programmeringsprosess som forutsetter spesiell fagkompetanse. Omfangsdefinisjonen bør derfor tilhøre prosjektprosessen, med profesjonell styring og innbragt fagkompetanse, for eksempel arkitekt i et byggeprosjekt, trafikkplanlegger ved veiprosjekt, etc.

Tradisjonelt har byggeprosjekter blitt styrt med base i ingeniørfaglig kompetanse, noe som etter min oppfatning har gitt et stort fokus på strukturer, systemer og teknikk. Dette er viktige fokusområder for å kunne holde orden på mange kompliserte og parallelle prosesser. Jeg vil imidlertid utfordre dette systemfokuset. Utfordringen består i at prosjektledere for denne typen prosjekter, i større grad bør sette seg inn i virksomhetsprosesser, hvordan virksomheten styres og utvikles. Dette kan sannsynligvis også utvikle den kulturbærende dimensjonen i ledelsen av prosjektet; hva leder er opptatt av, er organisasjonen opptatt av.

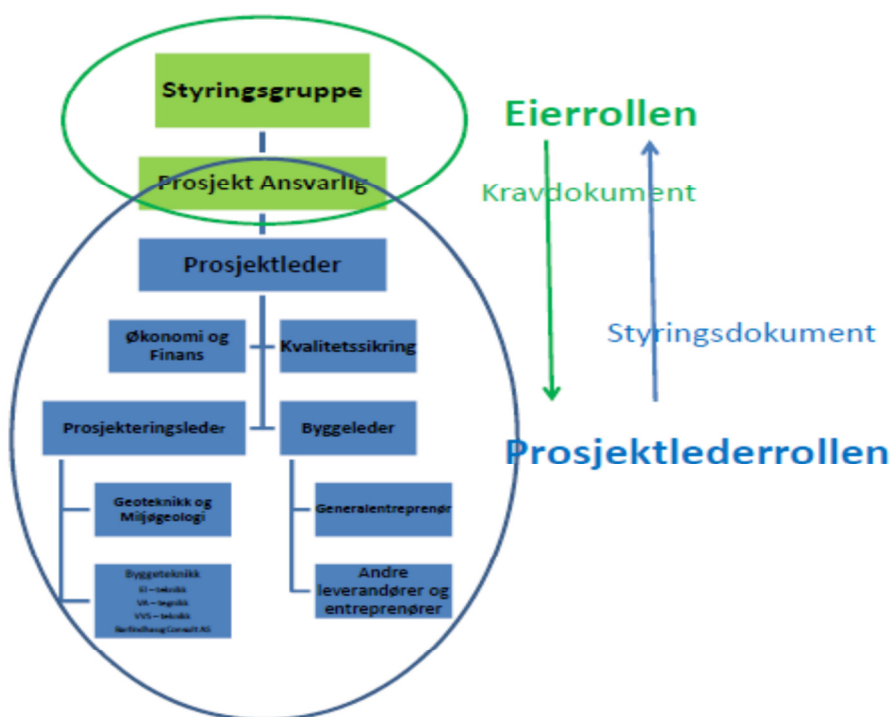
Som nevnt i kapittel 2 og 5, kan målstyringsprosessen være krevende og at det er behov for spesiell kompetanse. Vi vet at prosjektledelse som fagdisiplin i utstrakt grad også er prosesslederkompetanse. Det anbefales derfor prosjekteiere å stille krav om denne kompetansen, ved engasjement av prosjektledelse. Prosjektledelsen kan dermed gå inn i basisorganisasjonen

som fasilitator for disse prosessene. Det fins firma som er spesialisert på denne typen prosessedelse uten at de utøver prosjektlederrollen. Imidlertid vil det være en styrke for prosjektet at prosjektledelsen styrer dette arbeidet. Det presiseres at prosjektledelsens organisatoriske tilhørighet ikke vurderes her, «inhouse» eller eksterne ressurser. Prosjektledelsen bør styre målprosessene fordi det oppstår en betydelig synergi, ved at denne tilegner seg helt nødvendig kunnskap om basisorganisasjonen, og dermed får en førstehånds innføring i virksomhetens verdiskapning. Prosjektledelsen oppnår en dypere innsikt i virksomhetens behov. Videreføringen av effektmålene i etterfølgende prosjektfaser vil sannsynligvis bli bedre forankret i prosjektorganisasjonen. Resultatet er at de ønskede effektene av virksomhetens verdiskapning blir som forventet.

### 6.3 Konklusjon, sammenfattet

Konsekvensene med å feile på prosjekteffekten kan være katastrofal for en virksomhet. På den ene siden er en investering i et bygg eller anlegg en meget stor økonomisk belastning for en virksomhet i form av direkte kostnader (finanskostnader, drift av bygget, bundet kapital, etc). På den andre siden kommer kostnader med ineffektiv drift av virksomheten, dersom maksimale effekter ikke oppnås. Derfor er det av avgjørende betydning for virksomheten, at prosjekteffektene optimaliseres. Effektoptimaliseringen har følgelig størst potensial i prosjektets tilblivelsesfase, blant annet gjennom god målplanlegging.

Dersom det skal trekkes fram spesielt viktige eller sentrale konklusjoner gjennom denne rapporten, vil jeg spesielt peke på ansvarsområdene knyttet til prosjekteier og prosjektleder. Det er naturlig at prosjekteier vil ha rettet oppmerksomhet mot prosjektet, men rollen som kravstiller bør være prioritert. Tilsvarende må prosjektleder innta rollen som verdileverandør på vegne av eierorganisasjonen. Dette medfører at prosjektledelsen må ha inngående kunnskap om virksomheten og dens utviklingsmål. Denne relasjonen kan konkretiseres ved at eier utarbeider et kravdokument som spesielt fokuserer på effektmålene. Prosjektledelsen svarer med et styringsdokument med en strukturert plan på hvordan kravene skal etterkommes. Dette illustreres i et prosjektorganisasjons perspektiv i figur 13.



**Figur 13 Organisatorisk plassering, Prosjekteier og Prosjektleder**

Som nevnt ved fler anledninger gjennom denne rapporten, oppleves en mangel på relevant litteratur, relatert til samhandling mellom prosjektprosesser og virksomhetsprosesser. Denne rapporten avdekker behovet for videre studier og mer forskning på mekanismene som gjøres gjeldende når en virksomhet skal utvikles gjennom realisering av byggeprosjekter. Rapporten peker ikke ut spesielle enkelttemaer, men det konkluderes med at det generelt er mye «upløyd mark» innenfor emnet. Ikke minst i finnes det et potensiale i forhold kulturelle trekk, med fokusering på resultatmål med tilhørende budsjettoverskridelser. Sannsynligvis finnes det enkelte eksempler på prosjekteiere, med tilstrekkelig mot, som har styrt mot budsjettoverskridelser og har generert verdiskaping for baisvirksomheten. I motsatt tilfelle finnes det mange eksempler på prosjekter som er styrt innenfor resultatrammene, men med særdeles svake prosjekteffekter. Målsetningen må selvsagt være at enhver prosjektgjennomføring, både skal nå effektmål og resultatmål. Ved å se på trender innenfor offentlige utbygginger, blant annet ved bruk av Offentlig, Privat Samarbeid (OPS) som modell for å anskaffe en prosjekteffekt, vil problemstillingen ble mer tydelig. Grunnlaget for slike modeller er nettopp å anskaffe en prosjekteffekt og ikke nødvendigvis et prosjekt. I slike tilfeller er eiervirksomheten fullstendig avhengig av å definere kravene til det ferdige prosjektet, inklusive effektene dette skal tilføre virksomheten. Oppsummert er det derfor mange forhold som taler for at det bør utvikles nye modeller. Modellene bør ha som formål å sikre

systematiske koblinger mellom virksomhetens utviklingsmål, og prosjektets utviklingsplattform med tanke på å oppnå bedre presisjon og effektivitet av prosjektinvesteringen.

## Litteraturliste

*A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute (PMI), 2000 Edition*

*Andersen Erling S. Grude Kristoffer V. og Haug Tor, Målrettet Prosjektstyring, 4. utgave, 2002*

*Blyth og Worthington, Managing the brief for better design, 2001*

*Doran George T., There's a S-M.A.R.T. way to write management's goals and objectives", Management Review, 1981*

*Eikill Katrine og Hansen Geir K, Miljøbevisst byggeprosess - en veiviser for å integrere miljø i prosjektet fra dag 1. M3P håndbok, Teknologiledelse AS, SINTEF Bygg og miljøteknikk, januar 2002*

*Eliassen Birgit Modelleringskonferanse, formulering av miljømål, Førde Visjonarium, Sveio kommune. M3P FoU-rapport, Narvik, november 2000*

*Eliassen Brigit og Anda Steinar, Evaluering av målanalyse, innspill til utvikling av metode for miljømål og prioriteringer av tiltak. Dyrøy kommune, Elvetun skole. M3P FoU-rapport, Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim, mai 2001*

*Fangel Morten, Effektiv tilblivelse af projekter, Foreningen for Dansk Projektledelse, 2000*

*Faveo Prosjektledelse, Revisjon av Prosjektlederhåndbok for Tromsø kommune Eiendom, 2012*

*Finansdepartementet, Krav til innholdet i det sentrale Styringsdokument, 2003*

*Hansen Geir K. Modelleringskonferanse for utarbeidelse av miljømål for Førde visjonarium. M3P rapport, SINTEF Bygg og miljøteknikk. Trondheim, november 2000*

*Henriksen Edgar og Olsen Bjørn Eirik, Kystens Hus - konsept og organisering av oppstart, Nofima 2008*

*Hoff Kjell Gunnar, Holving Per Aksel Ballansert Målstyring/ Balanced Scorecard, 2002*

*Johansen Agnar og Klakegg Ole Jonny Målanalyse – en god start på prosjektet. En trinnvis prosess for utvikling og kvalitetssikring av mål, Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Artikkel publisert på konferansen Prosjekt 2001, Sjølyst 23. oktober 2001*

*Johansen Agnar og Standal Mari Miljøeffektive mål – målanalyse for deg som vil integrere miljø i prosjektets*

*mål. M3P håndbok, Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim, januar 2002*

*Johansen Agnar, Forsvarets Bygningstjeneste – Sjøkrigsskolen, Målanalyse del 1, Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim, mars 2000.*

*Johansen Agnar, Målanalyse Elvetun skole, Dyrøy kommune. Bruk av målanalyse for å utvikle mål for rehabilitering av Elvetun skole. M3P rapport, Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim, april 2001*

*Kaplan Robert og David Norton (1996). "The balanced Scorecard: translating strategy intoaction", Harvard Business School Press*

*Klakegg Ole Johnny, Litteraturstudie i eierrollen i prosjekt, 2010*

*Klakegg Ole Jonny Værøy kommune, Sørlandet vannverk – prioritering av miljøtiltak. M3P rapport, Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim, november 2000*

*Klakegg Ole Jonny, Concept rapport Nr 6, Målformulering i store statlige investeringsprosjekt, NTNU, 2004*

*Klakegg Ole Jonny, Effektive miljøtiltak – prioriteringsprosessen for deg som vil ha mest mulig miljø for pengene. M3P håndbok. Inger Andresen, SINTEF Bygg og miljøteknikk, Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim, januar 2002*

*Klakegg Ole Jonny, Prioriteringsmodell enkel. Excel regneark med eksempel innlagt., Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim 2001*

*Leistad Ståle, Prioriteringsmodell avansert. Excel regneark med og uten eksempel innlagt. Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim 2001*

*Morris, Crawford, Hudgson, shepherd, Thomas, exploring the role og formal bodies of knowledge in defining A profession, 2006*

*Morris Peter, The irrelevance of project management as a professional discipline, 2004*

*Næss Petter med bidrag fra Kjell Arne Brekke, Nils Olsson og Ole Jonny Klakegg, Concept rapport Nr 9 Bedre utforming av store offentlige investeringsprosjekter. Vurdering av behov, mål og effekt i tidligfasen, 2004*

*Olsen Bjørn, Forelesning i innovasjonsledelse MBA studiet Universitetet i Nordland, 2010*

*Rolstadås Asbjørn, Praktisk Prosjektstyring, NTNU, 2001*

*Roos Gøran, Van Krogh Georg, Roos Johan, Innføring i Strategi, 2. utgave 1997*

*Roos Gøran, Van Krogh Georg, Roos Johan med Fernstrøm Lisa, Strategi – en innføring, 4. utgave 2007*

*Samset Knut og Eikill Anne Katrine, Bruk av Logisk Rammeverk for å identifisere og prioritere miljømål og miljøtiltak. Vest-Agder Fylkeskommune, Kvadraturen videregående skole. M3P rapport Scanteam International og Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim, desember 2000*

*Samset Knut, Eikill Anne Katrine, Evaluering av Logisk rammeverk og innspill til utvikling av metode for Miljøriktige Mål og Prioriteringer. Vest-Agder Fylkeskommune, Kvadraturen videregående skole. M3P FoU-rapport. Prosjekt- og Teknologiledelse AS. Trondheim 2001*

*Samset Knut, Project Evaluation, Making investments succeed, 2003*

*Streton Alan og Blyhman Terence PM Journal, Desember 2012*

*Thompson Arthur A , Stickland A. J , Gamble John E Crafting and Executing Strategy 17 th edition 2010*

*Tromsø kommune, Fokuskvartalet Ferdigmelding, 2005*

*Vestfold Fylkeskommune, Saksprotokoll Vestfold Fylkeskommune, sak 33/07 - Anbudsgrunnlag entreprenør og rådgivere, september 2005*

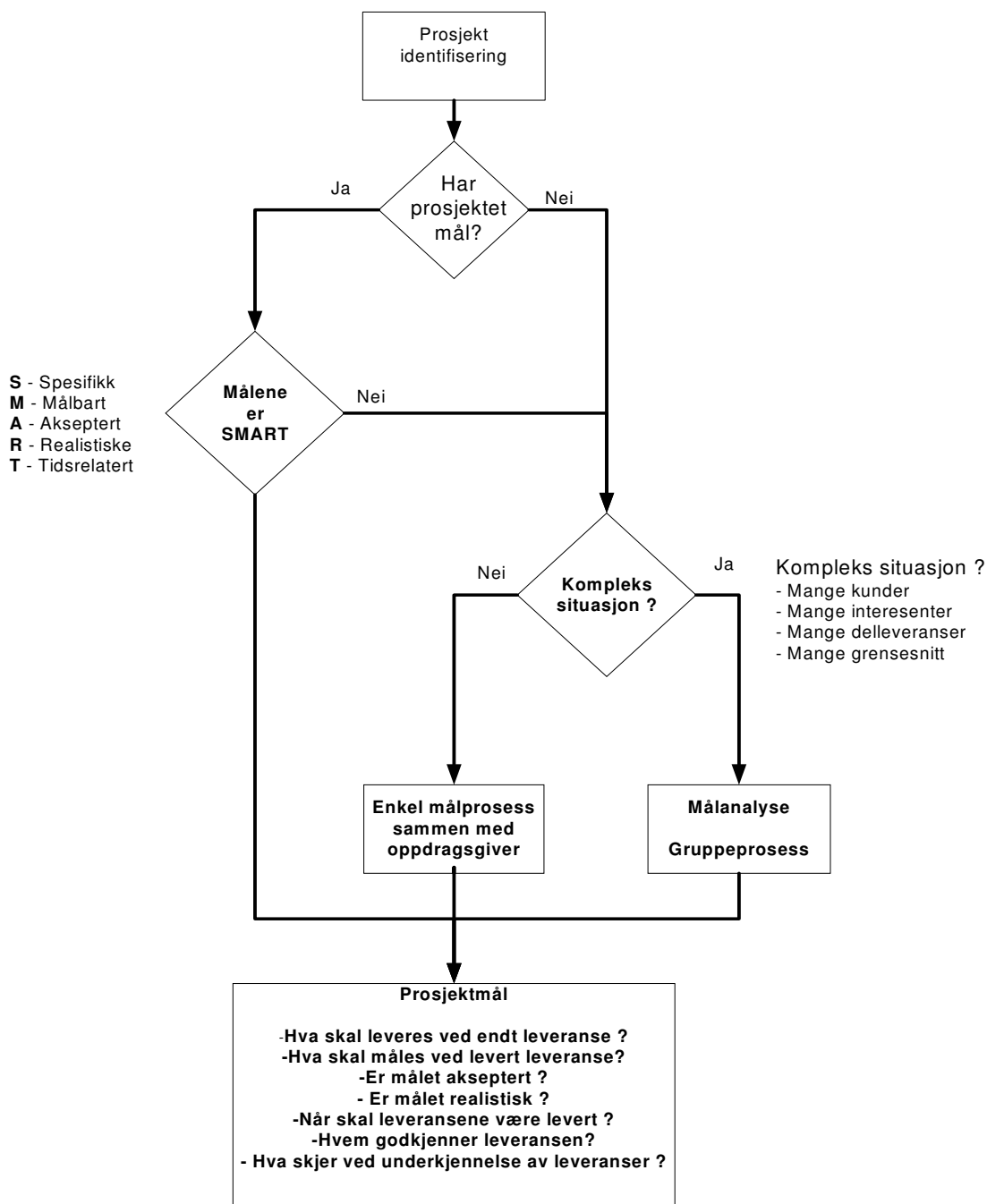
*Westhagen Harald, Faafeng Ole, Hoff Kjell Gunnar, Kjeldsen Tor og Røine Erik, Prosjektarbeid, 6. utgave, 2008*



## Vedlegg

### Modell målanalyse

Er målanalyse ikke nødvendig (målene er tilfredsstillende utviklet), bør en vurdere målene i en enkel målanalyse eller målanalyse som styrt gruppeprosess?



Figur 14 Målanalyse (Faveo Prosjektledelse)

## Intervjuguider

<b>Prosjektinfo: Thor Heyerdahl Videregående skole, Larvik</b>	
Prosjekteier: Vestfold Fylkeskommune	Kategori (Industri, kontor, undervisning, mv):
Prosjektleder: Måns Davidson, Vestfold Fylkeskommune Øyvind Lundberg, Prosjektleder, Faveo Prosjektledelse	undervisning
Bruker: Videregående skole, elever og lærere og idrettshall, håndball, mv	Areal: 34.000 m <sup>2</sup>
	Effekt målomfang*: 1.650 elever, 300 ansatte
Intervjuet: Øyvind Lundberg, Prosjektleder, Faveo Prosjektledelse	
Oppstart/ ferdigstillelse: 2002 start programmering – 2009 skolestart	Gjennomføringsmodell og entrepriseform: Samspillmodell* totalentreprise, én kontrakt
Ekstern prosjektledelse (ja/ nei/ delvis (beskriv))? Ekstern PL hadde delansvar med ansvar for løsningsleverandører; entreprenører og fagrådgivere.	Når ble evt ekstern prosjektledelse engasjert (fase)? Iløa forprosjektet, ekstern, før ekstern PL med som rådgiver anskaffelse Ansatte intern PL iløa forprosjekt
Prosjektkostnad: 1 mrd	Finansiering: Låneopptak Vestfold fylkeskommune, Larvik kommune delfinansierer idrettshall. Salg av eiendom?
Tilleggsinformasjon: Vestfold Fylkeskommune , Saksprotokoll Vestfold Fylkeskommune, sak 33/07 - Anbudsgrunnlag entreprenør og rådgivere, september 2005	

### Prosjekt:

<p><b>Hvordan framkom ideen om prosjektet:</b></p> <p>Framkom som følge av utredning om ny skolestruktur for VGS i Vestfold. Skolestruktur vedtatt i Vestfold Fylketing. Vedtak om sammenslåing av alle VGS i Larvik var fattet før planlegging av skolen startet.</p>
<p><b>På hvilken måte med effektmålene i prosjektet fastsatt</b></p> <p>Arbeidet med utredning av ny skolestruktur for videregående skoler i Vestfold ble gjennomført av en egen arbeidsgruppe/ prosjektgruppe bestående av én arkitekt (som senere ble prosjektdirektør for Thor Heyerdahl VGS) én samfunnsviter og én tidligere rektor. Effektmålene ble utarbeidet i forkant av prosjektstart, altså før prosjektidè var unnfanget. Målet var å redusere kostnader, bla ved å effektivisere arealbehovene pr elev. Man så tidlig at løsningen var en organisatorisk og fysisk sammenslåing av alle videregående skoler i Larvik.</p>
<p><b>Hvordan og på hvilket grunnlag ble omfanget/ størrelsen definert</b></p> <p>Omfang definert på bakgrunn av elevprognoser for samtlige VGS i Larvik. Dette ble holdt sammen med søken etter en løsning hvor en fikk en høyest mulig utnyttelse av arealene pr elev. Løsningen ble altså en sammenslåing av alle videregående skoler i Vesfold.</p>

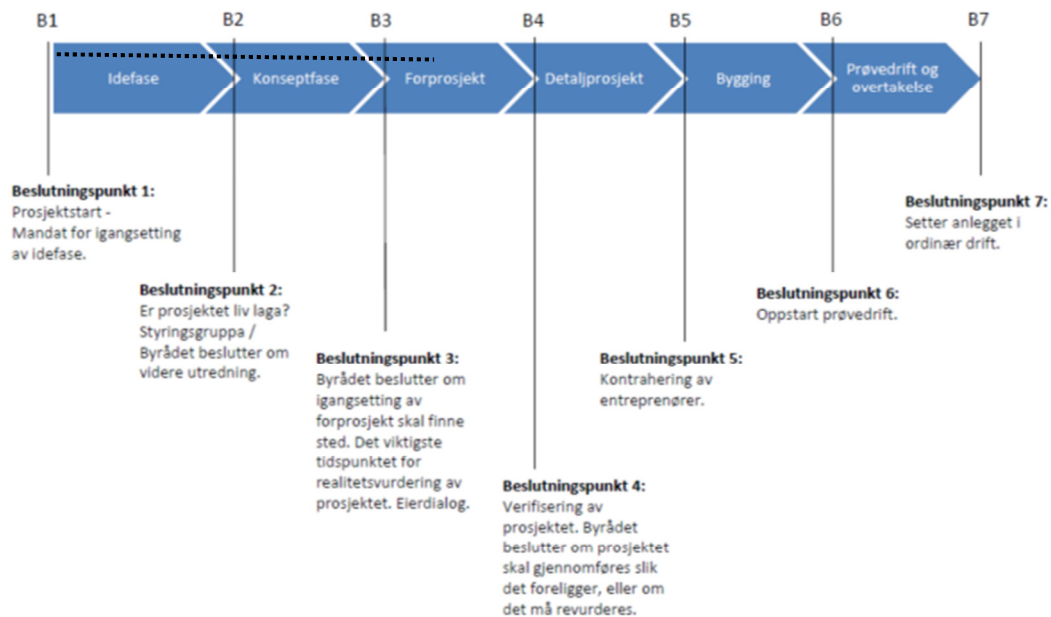
<p><b>Hvem tok beslutningen om mål og omfang:</b></p> <p>Grunnlag ble utarbeidet av ovennevnte utredningsgruppe. Det ble lagt stor vekt på arealeffektive løsninger. Premissene ble levert fra utredningsgruppe. Vedtak fattet i Fylkesting.</p>
<p><b>Hvem lagde beslutningsgrunnlaget</b></p> <p>Se over.</p>
<p><b>Hvilke parametere ble lagt til grunn for beslutningsutredningen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sammenslåing av VGS – skoler i Larvik</li> <li>- Arealeffektivisering</li> <li>- Driftskostnader, redusert areal pr elev</li> <li>- Synergieffekter med idrettslegg ift kommunen og private interesser. Skolen bruker anlegget på dagtid og idrettslag på kvelder og helger</li> </ul>
<p><b>På hvilket tidspunkt ble utredningen laget i forhold til beslutning og gjennomføring?</b></p> <p>Skolestruktureringen vedtatt i 2002. Vedtak om å starte prosjektet ble fattet umiddelbart etter strukturutredningen var fattet. Gjennomføringen av prosjektet ble besluttet gjennom en serie beslutningspunkter, jfr ordinære styringsmodeller.</p>
<p><b>Prosjektleders rolle:</b></p> <p>Prosjektleder i tidlig fase, dvs fra ide til og med konsept var utredningsgruppens leder (Måns Davidson). Vestfold Fylkeskommune valgte å engasjere ekstern prosjektleder for å gjennomføre de etterfølgende faser, altså de mer operative fasene. Intervjuobjektet opplevde at informasjonen om prosjektets rammebetingelser; målsetninger, etc var godt forankret både hos brukerorganisasjonene og eierne.</p>
<p><b>Basisorganisasjon/ prosjekteier:</b></p>
<p><b>Hvem representerte prosjekteier (funksjon):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Styringsgruppe, skolesjef, fylkesrådmann, økonomiansvarlig og rektor</li> <li>- PL – gruppe/ utredningsgruppe</li> <li>- Brukerkoordinator</li> </ul>

## Prosjekteiers medvirkning i de ulike fasene (marker i figur):

Heltrukket linje: Høy involvering

Stiplet linje: Periodevis involvering

Småstiplet linje: Liten involvering



### Er prosjektrealiseringen en uttalt del av organisasjonens strategi eller handlingsplan?

Se over

### Fins det planer om endring i organisasjonen som direkte kan henføres til prosjektet?

Tidligere organisasjoner for fler VGS ble satt sammen lenge før prosjektet ble gjennomført. Organisasjonsendringen ble gjort før prosjektet ble igangsatt. Felles ledelse, etc. Byggeprosjektet ble egentlig kun fysisk samlokalisering.

### Har strategiplaner/ handlingsplaner hvert lagt til grunn i målformulering og omgangsfastsettelse for prosjektet? I så fall hvordan?

Ny skolestruktur, se over

<b>Prosjektinfo: Kystens Hus</b>	
Prosjekteier: Stortorget 1 Eies av: Norges Råfisklag SIVA Eiendom Sparebanken Nord Norge Utstillingsplassen Eiendom	Kategori (Industri, kontor, undervisning, mv): Kontor, forretning, formidling
Prosjektleder: Trond Erik Michaelsen Prosjektleder, Utstillingsplassen Eiendom Ole Gorseth Augestad, Prosjektleder Norges Råfisklag/ Kystens Hus	
Bruker: Ulike leietakere knyttet til fiskeri og sjømatnæringen	Areal: Ca 12.000 m2
Intervjuet: Trond Erik Michaelsen Prosjektleder, Utstillingsplassen Eiendom Ole Gorseth Augestad, Prosjektleder Norges Råfisklag/ Kystens Hus	
Oppstart/ ferdigstillelse:	Gjennomføringsmodell og entreprisform: Totalentreprise
Oppstart juni 2013, ferdigstillelse juli 2015	
Prosjektkostnad: 350.000 mill	Finansiering: Egenkapital og lånefinansiering
Tilleggsinformasjon: Henriksen Edgar og Olsen Bjørn Eirik, Kystens Hus - konsept og organisering av oppstart, Nofima 2008	

#### Prosjekt:

<p><b>Hvordan framkom ideen om prosjektet:</b></p> <p><b>Prosjektidè:</b></p> <p>Prosjektideen framkom som følge av at Norges Råfisklag var deleier i et utrangert bygård i Tromsø som måtte gjøres noe med, Stortorget 1. Ideen ble videreutviklet uten at tilknytningen til nevnte bygg var sentral.</p> <p>Prosjektideen ble sluttformulert slik: Kystens Hus skal etableres i Tromsø sentrum og skal fremstå som en kraftfull formidler av hva kysten og Nord-Norge har å tilby innenfor sjømat, landbruk, reiseliv, kystkultur, forskning og utvikling. I et slikt perspektiv har Kystens Hus potensiale til å kunne gi ringvirkninger for hele landsdelen.</p> <p>Kystens Hus skal også bidra til at Tromsø etablerer seg som et anerkjent tyngdepunkt i nord, nasjonalt og internasjonalt, i kyst-, sjømat- og nordområdespørsmål.</p> <p>Prosjektideen Kystens Hus ble dermed en slags katalysator for realiseringen av et større byggeprosjekt: Det gamle bygget rives og et nytt etableres.</p>
<p><b>På hvilken måte ble effektmålene/ formålet i prosjektet fastsatt</b></p> <p>Effektmålene til Kystens Hus konseptet var en naturlig del av prosjektideen: Formidling av Nord Norsk kystnæring og kystkultur.</p>

<p>Effektmålene ble definert som følger:</p> <p>Kystens Hus skal primært være en arena for profilering og salg av mat- og reiselivsopplevelser fra kysten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kystens Hus skal tilby forretningsaktiviteter, fellestjenester og informasjonsvirksomhet innenfor et helhetlig og integrert konsept.</li> <li>- Kystens Hus skal drive framleie av egnede lokaler til aktører som ønsker å drive virksomhet innenfor konseptet.</li> </ul>
<p><b>Hvordan og på hvilket grunnlag ble omfanget/ størrelsen definert</b></p> <p>Konseptet Kystens Hus er forsøkt realisert med et nybygg gjennom ulike eierkonstellasjoner. Det ble imidlertid tidlig klart at gjennomføringsevnen til prosjektet måtte helt og fullt baseres på et ordinært utleiebygg hvor Kystens Hus ble en av fler leietakere. Det ble etablert et selskap (Stortorget 1) som skulle utvikle eiendommen. Dette selskapet har hatt ulike eierkonstellasjoner. Det har videre hvert utviklet ett tidligere konsept som av ulike årsaker ikke var økonomisk realiserbart. Én av eierne ble kjøpt ut og to nye kom inn (SIVA Eiendom og Utstillingsplassen Eiendom). Den nye enerkonstellasjonen forkastet tidligere konsept og utviklet et nytt bygningskonsept basert utelukkende på ordinær utleie av arealer til markedspris. Den enkelte leietaker betaler markedstilpasset leie. Den delen av bygningen som skal inneholde Kystens Hus konseptet går også inn som en ordinær leietaker. Denne virksomheten organiseres som en stiftelse som er finansiert med statlige tilskudd til drift. Videre er det innvilget Offentlig tilskudd gjennom RDA – programmet for spesielle investeringer; saltvannsakvarium, formidlingsareal med interaktive medier, mv for denne leietakeren.</p> <p>En viktig saksopplysning er at det opprinnelige bygget skulle rives pga omfanget av vedlikeholdsetterslep og at bygningen ikke holdt tidsmessig standard. Omfanget/ størrelse av bygningen framkom som følge av reguleringsplanprosessen der prosjekteier hadde som målsetning å oppnå høyest mulig utnyttelsesgrad på den tilgjengelige tomten. Dette for å skape størst mulig inntjeningspotensial ved å leie ut mest mulig areal i forhold til tilgjengelig tomt. Det ble ikke gjennomført behovskartlegging blant aktuelle leietakere. Leietakerne ble bringt inn i prosjektet etter at reguleringsplanen hadde satt rammer for maksimal størrelse; grunnflate og byggehøyde.</p>
<p><b>Hvem tok beslutningen om mål og omfang</b></p> <p>Styret i Råfisklaget tok beslutning om videreføring og gjennomføring av Kystens Hus, samt opprettelsen av stiftelsen Kystens Hus. Styret i eiendomsselskapet (Stortorget 1) tok beslutning om realisering av bygningen.</p>
<p><b>Hvem lagde beslutningsgrunnlaget</b></p> <p>Beslutningsgrunnlaget for omfang (areal og volum) ble fastsatt gjennom arealprosessen. Prosjekteiers målsetting av å få mest mulig areal på tomten.</p>
<p><b>Hvilke parametere ble lagt til grunn for beslutningsutredningen</b></p> <p>Beslutningen om gjennomføringen av bygget er i all hovedsak basert på økonomiske parametere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lønnsomhet ved utleie. Avkastningskravet på kapitalkostnader er satt til 7%</li> <li>- Utleiegrad på beslutningstidspunkt var satt til 75%</li> <li>- Tilbud på lånefinansiering fra 3 ulike finansinstitusjoner</li> </ul> <p>Beslutningen om å realisere Kystens Hus konseptet ble tilsvarende fattet på bakgrunn av oppnåelse</p>

av finansieringen av konseptet; drift og investering.

**På hvilket tidspunkt ble utredningen laget i forhold til beslutning og gjennomføring**

Det ble lagt opp til fler beslutningspunkter. Risikokapitalen ble dermed den innsatsen som måtte legges ned for å nå neste beslutningspunkt. Risikoen for gjennomføringen avtok følgelig med utarbeidelsen av mer nøyaktig estimat over investeringskostnaden og inngåelsen av leieavtaler.

**Prosjektleders rolle:**

Prosjektleder for Kystens Hus (PLKH) ble engasjert etter «ideutredningen» som var Nofima – rapporten. PLKH hadde som primærrolle å søke å utvikle et samlet konsept på bakgrunn av prosjektideen, spesielt med fokus på formidlingsdelen og publikumsfunksjoner (mathall og restaurant). Prosjektleder for Utstillingsplassen Eiendom (PLU) kom inn i prosjektet etter at det nye eierselskapet var etablert. PLU hadde en aktiv rolle i forhold til utvikling av skisseprosjekter. PLKH opplevde at PLU tok en førende rolle i forhold til videreutviklingen i prosjektet og således ble ikke Kystens – hus konseptet tilstrekkelig videreformidlet som grunnlag for videre planlegging (effekt målsetting). På forespørsel til PLKH om samarbeidet mellom de to prosjektlederne var formalisert som det ikke klart fram hvordan.

**Basisorganisasjon/ prosjekteier:**

**Hvem representerte prosjekteier (funksjon):**

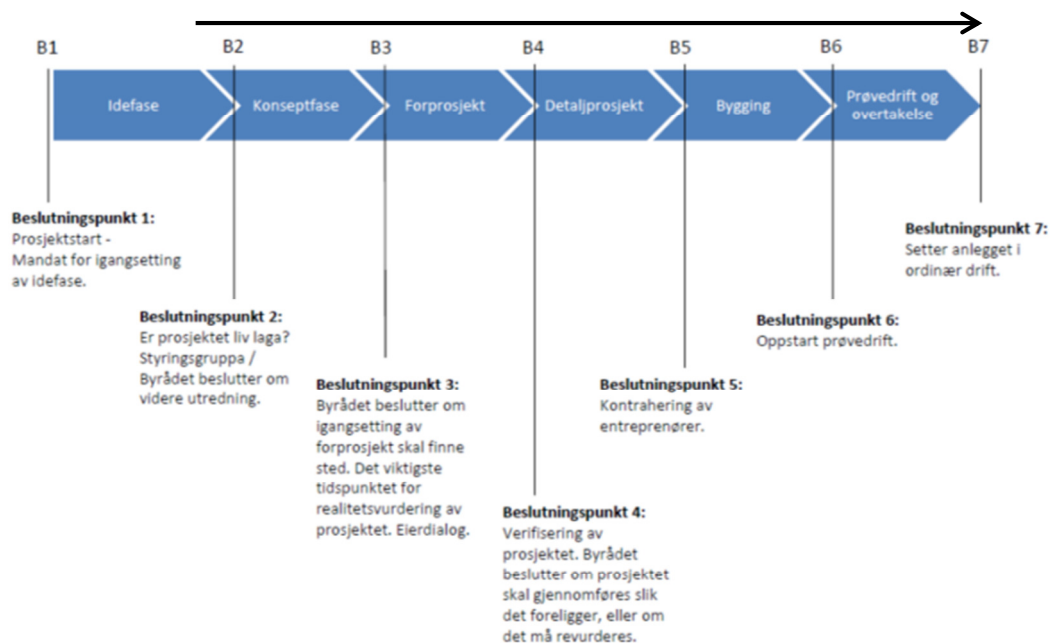
Styreleder og prosjektleder fra Utstillingsplassen i tillegg til eiendomssjef fra SIVA Eiendom var aktiv medvirkende i konsept, og prosjekteringsfase. I byggefasen er Styreleder og prosjektleder fra Utstillingsplassen aktive aktører.

## Prosjekteiers medvirkning i de ulike fasene (marker i figur):

Heltrukket linje: Høy involvering

Stiplet linje: Periodevis involvering

Småstiplet linje: Liten involvering



## Er prosjektrealiseringen en uttalt del av organisasjonens strategi eller handlingsplan?

Det er noe ulike motivasjoner for de ulike eierne i dette prosjektet:

- Kysten Hus/ Norges Råfislav, ideen med Kystens Hus er medtatt i dennes strategiplaner
- SIVA Eiendom, SIVA investerer i og utvikler eiendom tilpasset næringslivets behov. Investeringene senker barrierer for etablering der markeds mekanismer gjør dette spesielt krevende. Gjennom investeringer reduserer SIVA risikoen ved nyetableringer, både for tradisjonell industri og moderne kunnskapsbedrifter. SIVAs investeringer skal utløse og mobilisere privat kapital og kompetanse.
- Utstillingsplassen Eiendom, Utelukkende kommersiell aktør som baserer sin virksomhet på utvikling, bygging, og drifting av eiendommer til en rekke formål; kontorer, hotell, kjøpesenter, offentlig virksomhet, mv
- Sparebanken Nord Norge, Utelukkende kommersiell aktør med motivasjon som kapitalavkastning. Strategien er å selge seg ut av prosjektet etter realisering.

Som det framgår av enkeltaktørens forretningsstrategi er det kun Råfisklaget/ Kystens Hus som har en direkte tilknytning til egen kjernevirksomhet til nettopp dette konseptet. De øvrige aktørene er deltakere av andre motiver.

## Fins det planer om endring i organisasjonen som direkte kan henføres til prosjektet?

Det er kun Kystens Hus som vil ha en direkte organisatorisk utvikling ved gjennomføringen av prosjektet. De vil etablere en organisasjon (stiftelse) som skal jobbe for markedsføring og salg innenfor en næring (sjømat) og Nord Norge generelt.



**Har strategiplaner/ handlingsplaner hvert lagt til grunn i målformulering og omgangsfastsettelse for prosjektet? I så fall hvordan?**

Nei. Prosjektgjennomføringen er i all hovedsak betinget av eiernes strategi om profittering gjennom utvikling og eierskapet til selve eiendommen. Norges Råfisklag har ikke en uttalt strategi i sine langtidsplaner som impliserer gjennomføringen av prosjektet. Imidlertid er konseptet Kystens Hus en idé som er forankret i Råfisklagets virksomhet gjennom diverse styrevedtak om å fremme fiskerinæringen. Det er ingen direkte kopling mellom utvikling av prosjektideen Kysten Hus og Råfisklagets strategiarbeid.

<b>Prosjektinfo: Fokus kvartalet</b>	
Prosjekteier: Tromsø kommune	Kategori (Industri, kontor, undervisning, mv): Offentlig adm, bibliotek, kino
Prosjektleder: Beate Nemeth, Tromsø kommune Karin Rendahl, Tromsø kommune (brukerkordinering) Eivind Edvardsen, Byggpro AS (prosjektering og entreprisestyring)	
Bruker: Kommunal administrasjon, bibliotek, kino	Areal: Ca 18.200 m2
Intervjuet: Beate Nemeth, Eiendomssjef, Tromsø kommune	
Oppstart/ ferdigstilling:	Gjennomføringsmodell og entrepriseform: Byggherrestyrte delentrepriser
Oppstart juni mai 2003, Ferdigstilling mars 2005	
Prosjektkostnad: 522.000 mill	Finansiering: Salg av kommunale eiendommer, offentlige tilskudd (bibliotek og kino) og kommunal lånefinansiering
Tilleggsinformasjon: Tromsø kommune, Fokuskvartalet Ferdigmelding, 2005	

#### Prosjekt:

<p><b>Hvordan framkom ideen om prosjektet:</b></p> <p>Det hadde i lengre tid hvert behov for lokaler til bibliotek. I 1995 ble det stillet en interpellasjon til daværende politiske ledelse om samlokalisering av kommunal administrasjon i Tromsø kommune. Bakgrunnen var at kommunens administrasjon var spredt ut over et stort omfang av leiebygg. Det ble vedtatt å igangsette en utredning som de faktiske forhold og finne muligheter til endringer som ville redusere kommunens leiekostnader. Utredning som ble lagt fram i 1998 viser at samlokalisering ville være økonomisk fordelaktig. Fordel med samlokalisering ut fra styrke tjenesteytingen av kommunale tjenester kom inn som et ytterligere argument etter at kommunestyret hadde besluttet å lyse ut en arkitektkonkurranse. Visjonen for daværende byens ordfører Alvhild Yttergård var at <i>kommunen skulle bygge seg ut av fattigdom</i>. Arbeidet med utvikling av arealer for behovene, nytt kinoanlegg, bibliotek og kommunal administrasjon var i utgangspunktet isolerte prosesser, hvor man etter hvert så en synergi. Idèen om en samlokalisering ble dermed til på dette tidspunktet. Tanken var å bygge en storstue for byen med tilgjengeliggjøring av politiske prosesser, opplysning gjennom bibliotekfunksjonen og kulturformidling gjennom kinoanlegget. I tillegg var byens kulturhus bygget like over gaten og var tenkt med i en samvirkefunksjon.</p>
<p><b>På hvilken måte med effektmålene i prosjektet fastsatt</b></p> <p>Motivasjonen til utvikling av effektmålene var den uttalte visjonen med at «Tromsø kommune skal bygge seg ut av fattigdom!» i tillegg var det et byutviklingsperspektiv som ble lagt til grunn: Utvikle det gamle rådhuskvartalet som var et område som ble betraktet som «sarvet»</p> <p>Effektmålene ble fattet i kommunestyrevedtak i 2001</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innsparingskrav kommunal administrasjon, reduksjon av antall ansatte med 40 stillinger</li> <li>- Reduserte arealkostnader kommunal administrasjon</li> <li>- Areal/ plasseffektivitet i kinoen</li> <li>- Mål om besøkstall fra publikum, ca 500.000 pr år til anlegget</li> </ul>

<p><b>Hvordan og på hvilket grunnlag ble omfanget/ størrelsen definert</b></p> <p>Prosjektledelsen sammen med en arbeidsgruppe fra kommunens administrasjon igangsatte forholdsvis tunge prosesser med brukermøter der en vurderte arbeidsprosesser og volum på alle kommunale enheter. Det ble laget et funksjons og arealprogram basert foregående prosesser. Det ble gjennomført mer enn 400 møter med brukerorganisasjonene/ enhetene både i kommunal administrasjon, bibliotek og kino. Det ble ikke lagt stor vekt på prognoser for utvikling . Det ble heller ikke tatt høyde for utvikling. For eksempel økte antall ansatte i barneverntjenesten 32 ved ferdigstilling til ca 80 i dag. Utvidelsespotensialet ble vurdert. Ut fra reguleringsplan kunne man bygge en ekstra etasje, men det ble ikke lagt til rette for dette for å holde de vedtatte budsjettammene.</p> <p>Omfanget (areal og funksjoner) for bibliotek og kino ble fastlagt på bakgrunn av effektmålene. Mulighet for å legge til rette for utvidelse av bibliotek ble vurdert, men forkastet pga enhetlig design.</p>
<p><b>Hvem tok beslutningen om mål og omfang</b></p> <p>Rom og funksjonsprogram ble vedtatt av kommunestyret sammen med effektmålene. Det ble gjort noen justeringer på omfang administrativt i prosjektets styringsgruppe.</p>
<p><b>Hvem lagde beslutningsgrunnlaget</b></p> <p>Beslutningsgrunnlag ble utarbeidet gjennom kommunens egen eiendomsavdeling i regi av prosjektledelsen.</p>
<p><b>Hvilke parametere ble lagt til grunn for beslutningsutredningen</b></p> <p>Ved beslutning av det resultatmål, altså investeringskostnad, 522 mill som var det aller viktigst. Dernest kom effektmålet med innsparing av 40 stillinger.</p> <p>Det ble gjort målinger av effektmålene etter første driftsår. Disse ble oppnådd +. Videre målinger ble ikke gjennomført pga tjenesteomfanget økte og målinger ble dermed ikke mulig å gjøre på tilsvarende tjeneste volum</p>
<p><b>På hvilket tidspunkt ble utredningen laget i forhold til beslutning og gjennomføring</b></p> <p>De grunnleggende behovsavklaringene var gjennomført før beslutningene om gjennomføring endelig ble fattet. Imidlertid var resultatmålene i så sterkt fokus at etterfølgende utredninger mer var med på å kvalitetssikre at funksjonskrav ble ivaretatt videre i planleggingsprosessen.</p>
<p><b>Prosjektleders rolle:</b></p> <p>Prosjektleder ble engasjert tidlig i utredningsfasen. Det ble tidlig engasjert brukerkoordinator som en del av prosjektlederteamet. Dette medførte at prosjektledelsen hadde førstehåndskunnskap og styrte prosessene med behovsavklaringer i konseptfasen. For å videreføre prosjektet i operativ planleggingsfase ble det engasjert ekstern prosjektleder for oppfølging og styring av arkitekt, tekniske planleggere og senere entreprenører. Imidlertid var de to in – house prosjektlederne med i alle prosjektfaser, til og med idriftsettelse.</p>

## Basisorganisasjon/ prosjekter:

### Hvem representerte prosjekter (funksjon):

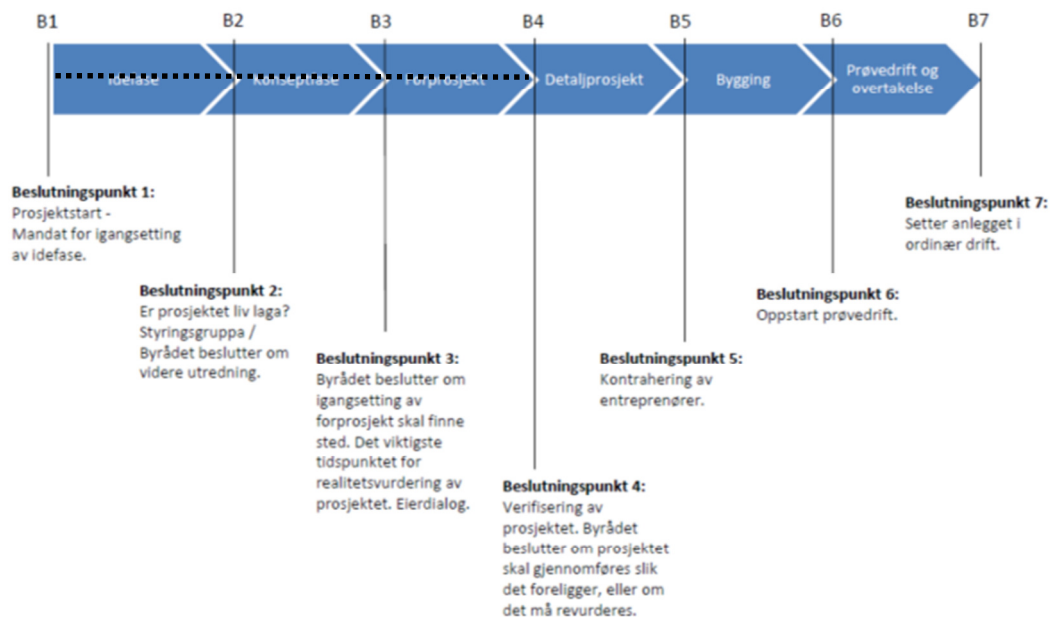
Rådmannen representerte eierne, dette ble senere delegert til kommunalsjef. Denne var også styringsgruppens leder.

### Prosjekters medvirkning i de ulike fasene (marker i figur):

Heltrukket linje: Høy involvering

Stiplet linje: Periodevis involvering

Småstiplet linje: Liten involvering



### Er prosjektrealiseringen en uttalt del av organisasjonens strategi eller handlingsplan?

Strategien ble utviklet over tid på bakgrunn av interpellasjonen fra 1995.

### Fins det planer om endring i organisasjonen som direkte kan henføres til prosjektet?

Prosjektgjennomføringen initierte endringer i organisasjonen som følge av innsparingskravet fastsatt i effektmålene, altså en total reduksjon i antall ansatte.

### Har strategiplaner/ handlingsplaner hvert lagt til grunn i målformulering og omgangsfastsettelse for prosjektet? I så fall hvordan?

Kommunens strategi i forhold til administrativ struktur på avdelingsnivå ble endre på bakgrunn av realiseringen av prosjektet.