

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Masteroppgave

Navn: Ole Jermstad

Gjennomføring av eiendomsutviklingsprosjekter

Organisering og gjennomføring med tanke på eierskap, styring og oppfølging

Dato: 24.5.2022

Totalt antall sider: 88 + vedlegg

Sammendrag

Erfaringer fra jobben som eiendomsutvikler, kombinert med ny faginnnsikt gjennom MBA-studiet skapte en nysgjerrighet om eiendomsutviklingsprosjekter blir organisert, styrt og fulgt opp i henhold til faglitteraturen, forskning og «best practice». I tillegg var det interessant å se hvordan samspillet mellom prosjektleder og det styrende organet fungerte i prosjektene.

Oppgaven ble gjennomført med et kvantitativt forskningsdesign, med bruk av spørreundersøkelse for å samle inn forskningsdata. Dette ble blant annet valgt på grunn av tilgangen til mange relevante respondenter.

Det ble gjennomført en spørreundersøkelse blant prosjektledere i kommersielle eiendomsutviklingsprosjekter og undersøkelsen ble sendt ut til 139 potensielle respondenter og 87 svarte på spørreundersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 62,5 %. Respondenter fra 50 forskjellige organisasjoner ble forespurt.

I denne oppgaven så vi på hvordan prosjektene ble organisert og gjennomført og så funnene fra spørreundersøkelsen opp mot relevant teori. Forhåpentligvis kan oppgaven gi noen anbefalinger til fremtidige prosjekter.

Oppgavens tittel: *Gjennomføring av eiendomsutviklingsprosjekter*

Problemstillingen: *Hvordan organiseres og gjennomføres eiendomsutviklingsprosjekter med tanke på eierskap, styring og oppfølging?*

Forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner god styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter?

Fra studien ser vi at gode strukturer og bevisst organisering er avgjørende for å få god styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter. De områdene som blir trukket frem i denne oppgaven er:

- **Eierstyring/styrearbeid:** Bevissthet rundt valgene som blir tatt er viktig. Hvordan prosjektet skal organiseres, hvordan de skal følges opp, hvem som skal sitte i styret, hvor hyppig styremøtene skal avholdes og hva som er oppgaven til styremedlemmene opp mot prosjektet er forhold det må tas stilling til fra eierne i prosjektet.
- **Prosjektmandat:** Prosjektlederne må få et prosjektmandat med nødvendige føringer og retningslinjer som gir nødvendige fullmakter til å gjennomføre prosjektet.
- **Prosjekt mål:** Det er viktig at riktige ressurser i prosjektet engasjerer seg og blir involvert i definering av prosjektmålene og at prosjektmålene blir kommunisert ut i prosjektet.

- Rapportering: Eier/styret må ta eierskap til hva som skal rapporteres, hvor ofte det blir rapportert, til hvem det rapporteres og at omfanget av rapporteringen er hensiktsmessig.
- Basisorganisasjonen sin rolle i oppfølgingen av prosjekter er som daglig støtte til prosjektet og bidrar med rutiner og prosedyrer.
- Beslutningspunkt: Studien viser at oppfølging gjennom beslutningspunkt gir et forbedret samarbeid med eier/styret.

2. *Hvordan fungerer samspillet mellom prosjektledelsen og eier/styret i eiendomsutviklingsprosjektene?*

Hovedinntrykket var at samarbeidet mellom prosjektledelsen og eier/styret har fungert bra, men at det uansett er flere forbedringsområder.

Studien viser at eier/styret ikke har vært spesielt aktive opp mot prosjektene, og prosjektene jobbet stort sett på egenhånd. Prosjektlederne som har respondert på spørreundersøkelsen har lang erfaring noe som kan redusere behovet for støtte fra eier/styret.

Prosjektene har i stor grad gjort de nødvendige avklaringene med eier/styret på forhånd for at prosjektledelsen skulle kunne gjennomføre prosjektet uten unødvendige stopp på grunn av manglende fullmakter.

Eier/styret har i mange prosjekter verken vært med og satt prosjektmålene eller bestemt hva som skulle rapporteres fra prosjektene. Det var heller ingen ting som tydet på at eier/styret ga seniorstøtte til prosjektene, men heller satt sammen for å bekle funksjonene iht. aksjeloven.

Det var høyere måloppnåelse i de prosjektene der prosjektleder kom tidlig inn i prosjektet og prosjektleder var med og definerte prosjektmålene.

Samarbeidet med styret var bedre når prosjektene hadde beslutningspunkt, det samme var oppfattelsen av at eier/styret gjorde en god jobb.

Det er vanskelig å konkludere og gi konkrete råd, til det er prosjektene for ulike, både i størrelse, kompleksitet og organisatorisk. Det er uansett mulig å gi noen generelle anbefalinger på forhold som må vurderes og som det må tas stilling til når man starter opp et prosjekt. Å være bevisst på de områdene som er drøftet i denne oppgaven er viktig, og om man velger det ene eller det andre er ikke det nødvendigvis rett eller feil, men at man tar et bevisst valg er det viktige.

Det er laget en «*Prosjektkort eiendomsutvikling*» som er vedlegg 1 i denne oppgaven. Prosjektkortet angir områder som det må tas stilling til ved oppstart av prosjekter og ved bruk vil man få et bevisst forhold til hvorfor man tar de valgene man tar.

Summary

Experiences from the job as a real estate developer, combined with new professional insight through the MBA-program, created a curiosity about whether real estate development projects are organized, managed, and followed up in accordance with the professional literature, research and "best practice". In addition, it was interesting to look at how the interaction between the project manager and the board worked.

The thesis was carried out with a quantitative research design and the use of a questionnaire to collect research data. This method was chosen based on the fact that it was possible to obtain many relevant respondents.

A survey was conducted among project managers in commercial real estate development projects, and this was sent out to 139 potential respondents. 87 of these responded to the survey, which gives a response rate of 62.5%. Respondents from 50 different organizations were asked.

In this thesis we will investigate how the projects are organized and carried out and look at the findings from the survey in relation to relevant theory. Hopefully some recommendations can be suggested for future projects.

The title of the thesis: *Implementation of Real Estate Development Projects*

Thesis question: How are property development projects organized and implemented in regard to ownership, management and follow-up?

Research questions:

1. What are the characteristics of good management and follow-up in Real Estate Development Projects?

The study shows that good structures and aware organization are important for good management and follow-up in real estate development projects. The areas that are findings in this thesis are:

- Corporate governance / board work: Awareness of the choices about how the project will be organized, followed up, who will sit on the boards, frequency of board meetings and what are the tasks of the board members in regard to the project.
- Project mandate: The project managers must be given a project mandate that gives the necessary authorizations
- Project goals: It is important that the right roles in the project are involved in defining the project goals

- Reporting: The owner / board must take ownership of what is to be reported, how often it is reported, to whom and that the scope of reporting is at an appropriate level.
- The basic organization's role in the follow-up of projects and as daily support for the project are coming up with routines and procedures.
- Decision point: The Decision point is important, and it provides a better collaboration with the owner / board.

2. How does the interaction between the project management and the owner / board of the property development projects work?

The main impression is that the collaboration between the project management and the owner / board has worked well, but there are still several areas for improvement.

The owner / board has not been particularly active towards the projects, and the projects mostly work on their own. The project managers who have responded to the survey have extensive experience, which may reduce the need for assistance from the owner / board.

The projects have to a large extent made the necessary clarifications with the owner / board in advance so that the project management could carry out the project without unnecessary stoppages due to a lack of project mandate.

In many projects, the owner / board has neither been involved in setting the project goals nor deciding what is to be reported from the projects. There is also nothing to indicate that the owner / board provides senior support for the projects, but rather is a role to hold the function of the board legally required role with no actual function.

There was higher goal achievement in the projects where the project manager came in early in the project and the project manager was involved in defining the project goals.

The collaboration with the board is significantly better when the projects have a decision point, as is the perception that the owner / board does a good job.

It is difficult to conclude or give any concrete suggestions, as the projects are too different in nature, both in regard to size, complexity and organizational structure. In any case, it is possible to give some general recommendations on matters that must be considered when starting a project. Being aware in the areas discussed in this thesis is important, and whether you choose one or the other is not necessarily right or wrong, but that you make a aware choice is important. I have made a "Project Card" which is attached in Appendix 1. The "Project Card" indicates areas around which one must make aware choices. By using this simple checklist, you will get a aware relationship to why you make the choices you make.

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende arbeider på tre års deltidsstudier ved MBA-studiet ved Handelshøgskolen (HHN) ved Nord universitet.

At oppgavens skulle omhandle tema innenfor eiendomsutvikling var tidlig klart, da dette både er fagområdet jeg jobber med og har stor interesse for. Gjennom studiet ble det også skapt en nysgjerrighet på hvordan samspillet mellom prosjektleder og styrende organ fungerer, og om prosjektgjennomføringen er «*Best practice*» når det kommer til god prosjektledelse og godt styrearbeid i eiendomsutviklingsprosjekter.

Oppgavens overskrift ble derfor: *Gjennomføring av eiendomsutviklingsprosjekter – Organisering og gjennomføring med tanke på eierskap, styring og oppfølging.*

Både på grunn av jeg skulle skrive om et tema som jeg kjente fra tidligere og for at arbeidet med masteroppgaven skal presses inn i en hverdag med familie, jobb og daglige sysler, valgte jeg å skrive oppgaven alene. Dette har til dels både vært ensomt og frustrerende, og jeg vil rette en stor takk til min veileder Svern Are Jenssen for gode diskusjoner og veiledning. Han har stilt opp sent og tidlig for en prat så jeg kunne komme videre med arbeidet. Også en stor takk til tidligere kollega Agnar Johansen for gode innspill og diskusjoner.

Tusen takk også til alle andre som har bidratt til oppgaven. Jeg har både fått innspill til spørreundersøkelsen fra flere ressurspersoner i bransjen, jeg har fått hjelp til å teste spørreundersøkelsen og ikke minst har 22 kontaktpersoner hjulpet meg med å nå ut til potensielle respondenter. Respondenter fra nesten 50 forskjellige organisasjoner ble forespurt om å delta i spørreundersøkelsen.

Jeg vil også takke Nord universitet med foreleserne i spissen, som har løst Covid-situasjonen på en forbilledlig måte. Det er spesielt imponerende hvordan situasjonen ble løst vår 2020, da det i løpet av fire uker ble digitale forelesninger og eksamen ble omgjort fra skoleeksamen til hjemmeksamen.

Det har vært givende og motiverende å være student, men det skal også bli godt å bli ferdig og ta tilbake fritiden 😊

Trondheim, 24 mai 2022

Ole Jermstad

Innholdsfortegnelse

<i>Sammendrag</i>	i
<i>Summary</i>	iii
<i>Forord</i>	v
<i>Innholdsfortegnelse</i>	vi
<i>Figur-liste</i>	viii
<i>Tabell-liste</i>	viii
<i>1. Introduksjon</i>	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	1
1.2 Aktualisering	2
1.3 Roller i eiendomsutviklingsprosjekter	4
1.4 Problemstilling	4
1.5 Avgrensning	5
1.6 Rapportens oppbygging.....	6
<i>2. Styring og oppfølging av eiendomsutviklingsprosjekt</i>	7
2.1 Eiendomsutvikling	7
2.2 Eierstyring og styrearbeid	9
2.2.1 Eierstyring	9
2.2.2 Styrearbeid.....	9
2.2.3 Prosjektorganisering	11
2.2.4 Prosjektmandat	12
2.3 Prosjektstyring.....	12
2.3.1 Prosjekt mål	12
2.3.2 Styringsparametere	13
2.4 Oppfølging av prosjekter.....	16
2.4.1 Omfang av rapportering	16
2.4.2 Hvorfor oppfølging?	17
2.4.3 Beslutninger og beslutningspunkt	17
2.5 Antagelser om eierskap, styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter	19
<i>3 Metode</i>	20
3.1 Kort om forskningsmetoden.....	20
3.2 Valg av forskningsdesign	20
3.3 Prosesskart.....	21

3.4 Litteraturstudie	23
3.5 Spørreundersøkelse	24
3.6 Utvalg	28
3.7 Analysemetoder.....	29
3.7.1 Univariat analyse	29
3.7.2 Bivariat analyse	29
3.7.3 T-test og KJI-kvadrat-test.....	29
3.8 Operasjonalisering av variablene	29
3.9 Relabilitet	31
3.10 Validitet.....	32
3.11 Etiske retningslinjer.....	32
3.12 Kritikk	33
<i>4. Resultat, analyse og drøfting</i>	<i>34</i>
4.1. Innledning og kategorisering.....	35
4.1.1 Prosjektleder	35
4.1.2 Prosjekt	37
4.2 Eierstyring og styrearbeid	42
4.2.1 Antall styremedlemmer i eiendomsutviklingsprosjekter.....	42
4.2.2 Hvem er eiere, hvem sitter i styrene og hvordan er støtten fra eier/stryet?.....	43
4.2.3 Prosjektmandat	44
4.3 Prosjektstyring.....	46
4.3.1 Prosjekt mål	46
4.3.2 Hvem bestemte hva som skulle rapporteres?	48
4.3.3 Hva ble rapportert fra prosjektene?	50
4.3.4 Usikkerhetsstyring i prosjekter.....	51
4.3.5 Hensiktsmessig rapportering	52
4.4 Oppfølging av prosjekter.....	53
4.4.1 Hovedmottaker av rapporteringen:.....	53
4.4.2 Hyppighet på rapportering, styremøter og dialog.....	54
4.4.3 Beslutningspunkt	55
4.4.4 Basisorganisasjonens rolle.....	57
4.4.5 Samarbeid og enighet mellom prosjektleder og eier/styret	58
4.4.6 Samarbeid med eier/styret og basisorganisasjonen	59
4.4.7 Prosjektevaluering:	60

4.5 Oppsummering forskningsspørsmål og antagelser	62
4.5.1 Gjennomgang av forskningsspørsmål	62
4.5.2 Antagelser:.....	64
5. Konklusjon, avsluttende refleksjoner og videre arbeid	66
5.1 Konklusjon	66
5.2 Avsluttende refleksjoner og videre arbeid	71
Vedlegg:.....	76
Litteraturliste:	77
<i>Figur-liste</i>	
Figur 1: Prosesskart.....	22
Figur 2: Måloppnåelse i prosjektene	40
<i>Tabell-liste</i>	
Tabell 1: Antagelser om eiendomsutviklingsprosjekter.....	19
Tabell 2: Respondenter med hovedansvar for rapportering	28
Tabell 3: Studiens variabler.....	30
Tabell 4: Når kom prosjektleder inn i prosjektet?.....	36
Tabell 5: Organisatorisk plassering av prosjektene.....	38
Tabell 6: T-test, størrelse på prosjekt sett opp mot økonomisk måloppnåelse	39
Tabell 7: KJI-kvadrat-test, økonomisk måloppnåelse ut fra type prosjekt	40
Tabell 8: KJI-kvadrat-test, økonomisk måloppnåelse ut prosjektstørrelse	41
Tabell 9: Prosjektmandat i prosjektene	44
Tabell 10: KJI-kvadrat-test, prosjektmandat sett opp mot prosjektstørrelse.....	45
Tabell 11: Kvalitet på prosjektmål og økonomisk måloppnåelse	46
Tabell 12: Hvem definerte prosjektmålene	47
Tabell 13: Hvem bestemte hva som skulle rapporteres.....	49
Tabell 14: Hovedmottaker av rapporteringen	53
Tabell 15: T-test Rapporteringshyppighet og prosjekttyper	55
Tabell 16: Beslutningspunkt eier/styret.....	55
Tabell 17: Beslutningspunkt basisorganisasjonen.....	55
Tabell 18: Måloppnåelse samarbeid med eier/styret.....	56
Tabell 19: Beslutningspunkt prosjekttype.....	56
Tabell 20: Beslutningspunkt prosjektstørrelse	57
Tabell 21: Basisorganisasjonens rolle	58
Tabell 22: Samarbeid med eier/styret og basisorganisasjonen.....	59
Tabell 23: Prosjektevaluering.....	60
Tabell 24: Evaluering ut fra prosjekttype.....	61
Tabell 25: Evaluering ut fra prosjektstørrelse	61
Tabell 26: Hovedområder i eiendomsutviklingsprosjekt	72

1. Introduksjon

Denne masteroppgaven skal se nærmere på hvordan eiendomsutviklingsprosjekter organiseres og gjennomføring med tanke på eierskap, styring og oppfølging.

Det er spesielt søkelys på samarbeidet mellom eier/styret og prosjektledelsen og det sees på tematikken fra byggherresiden og fra prosjektlederne i byggherreorganisasjoner sitt ståsted.

Introduksjonen gir en oversikt over oppgavens relevans og kapitlet består av bakgrunn, aktualisering, avgrensning, problemstilling og forskningsspørsmål. I tillegg beskrives rapportens oppbygging. Dette introduksjonskapitlet er omarbeidet ut fra studentoppgaven i anvendt metode våren 2021 (Jermstad, O. 2021).

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Bygg og anlegg er en stor bransje som omsatte for 466 mrd. kroner i 2017 (ssb.no, 2018) og 16 % av BNP (bruttonasjonalproduktet) er relatert til bygg og anlegg (prognosesenteret.no, 2017).

Deler av bygge- og anleggsbransjen har historisk sett dårlig lønnsomheten og BDO sin Bygg- og anleggsanalyse for 2020 beskriver at gjennomsnittlig lønnsomhet for de undersøkte virksomhetene fra 2016 til 2020 ligger på 4,5 % (BDO, 2020).

En ikke ubetydelig del av bygg- og anleggsbransjen er bygging av bolig- og næringsbygg. Det ble ifølge SSB registrert igangsettingstillatelser på ca. 30 000 nye boliger i 2020. Det totale arealet for bolig er på nesten 4 millioner kvadratmeter som utgjør en omsetning på over 100 milliarder kroner. Andelen bruksareal til annet formål enn bolig er på ca. 5,3 millioner kvadratmeter og tilsvarer også en omsetning på over 100 milliarder kroner.

Det meste av omsetningen i bygg- og anleggsbransjen gjøres gjennom prosjektvirksomhet, og prosjektene varierer mye i størrelse og kompleksitet. Det er derfor stor forskjell i behovet for prosjektledelse og overordnet styring og oppfølging i prosjektene.

Med bakgrunn i stor forskjell på størrelsene av byggeprosjektene er det derfor naturlig at utøvelsen av styring og oppfølging oppleves som svært ulik mellom forskjellige organisasjoner, innad i organisasjoner og i de forskjellige prosjektene. Prosjekter må også behandles ulikt ut fra type prosjekt og omgivelsene det opererer i, og en felles gjennomføringsmodell for styring og oppfølging uavhengig av prosjekt kan derfor være utfordrende å finne.

En god del av de største prosjektene av bolig- og næringsbygg i de store byene er også samarbeidsprosjekter, der det er to eller flere eiere. Erfaringene er også her at det er stor forskjell på hvor fokuset ligger med tanke på styring og oppfølging, både innad i prosjektene og fra de

forskjellige eierne og de forskjellige styrene. Rollen til aktørene som er medeiere varierer også mye. Noen driver aktivt med utvikling av eiendom/boliger for salg, noen driver næringsvirksomhet som enten skal eies eller leies ut, mens andre kan betraktes som rene investorer som skal ha avkastning på innskutt kapital.

1.2 Aktualisering

Etter å ha jobbet med prosjekter i ulike organisasjoner i over 15 år etter endt sivilingeniørutdanningen og innehatt mange operative roller i prosjekter, har jeg sett at synet på prosjekter avhenger av hvilken rolle og posisjon man har. Jeg har også erfart ulike krav og forventninger til rapporteringen og det er derfor stor forskjell på hva som rapporteres fra prosjektene, og ikke minst hvordan denne rapporteringen tas videre og følges opp av prosjektet selv og av eier/styret. Videre har jeg erfart at samarbeidet mellom prosjekt og eier/styret i eiendomsutviklingsprosjekter blir organisert på forskjellige måter ut fra hvem som er eiere og hvor mange eiere det er av prosjektet. Eier/styret eller hovedmottaker av rapporteringen fra prosjektet er alt fra et tradisjonelt styre i et aksjeselskap, til å være daglig leder, prosjektdirektør eller en avdelingsleder. Det kan også rapporteres direkte til eierne.

Gjennom MBA-studiet og spesielt gjennom faget «*Styrearbeid og styrets rolle*», ble det skapt en nysgjerrighet om hvordan eier/styret arbeider i eiendomsutviklingsprosjekter, og hvordan samspillet mellom prosjektleder og eier/styret (Hovedmottaker av rapporteringen fra prosjektet) fungerer, samt om dagens praksis i prosjektene er «Best practice» når det kommer til god prosjektledelse og godt styrearbeid.

Et viktig temaområde i denne oppgaven er eiendomsutvikling. Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) beskriver at med så stor verdiskaping er det ønskelig at bransjen er mest mulig profesjonell og har basis i allment kjent og akseptert teori. Videre beskriver de at på tross av dette kan bransjen oppfattes som uakademisk, eller rettere sagt som ad-hoc preget. De henviser også til to masteroppgaver fra 2010, der oppgavene peker på at det er få nedskrevne rutiner for eiendomsutvikling og analysene følger heller ikke nødvendigvis de tradisjonelle fasene.

Eierstyring har blitt et viktig tema i prosjektledelse (Ahola, T. *et al.*, 2014). Miller, R. og Hobbs, B. (2005) diskuterer eierstyring for store byggeprosjekter, og understreker at eierstyring er en ny og viktig trend for prosjektledelse. Müller, R. *et al.*, (2017) har gjennomført en studie som viser at eierstyring er positivt relatert til suksess på både prosjektnivå og organisasjonsnivå. Under eierstyring kommer oppgaven også innom hvordan eierne velger å organisere prosjektet, og styrearbeid blir derfor også et viktig tema.

Prosjektledelse er et annet stort temaområdet som danner utgangspunktet for denne masteroppgaven. For å få en god prosjektgjennomføring er man avhengig av god kommunikasjon mellom prosjektledelsen og eier/styret, og kommunikasjonsformen er ofte rapportering, men hva rapporteres og hva gjøres så med den mottatte rapporteringen? Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver at det som særlig skaper ulyst, er å føle at hele rapporteringen er uten verdi. Det antydes at 90 % av all rapportering blir gjort fordi den er pålagt og prosjektene gjør det fordi man aksepterer at det er pålagt administrativ prosedyre. Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver også at mange tror at rapportering og prosjektoppfølgning er det samme, men at dette ikke er tilfelle. Videre beskriver Andersen, E. *et al.* (2016) at rapporteringen er å beskrive hva som har skjedd og hvordan situasjonen er og oppfølging er å gjøre noe med det rapporteringen viser.

Mange eiendomsutviklingsprosjekter innenfor bolig- og næringsprosjekter har ofte er en årlig omsetning på 50 mill. kr og oppover, og er derfor på størrelsen med en mellomstor bedrift. Prosjektene bør derfor styres profesjonelt og det er viktig at eier/styret er sitt ansvar bevisst, da man har lite handlingsrom til å manøvrere seg inn om det tas feilaktige beslutninger i tidlige fase. Dette kan for eksempel være beslutninger knyttet til kjøp av tomt, valg av konsept, eller vurderinger knyttet til tidsaspekt for realisering av prosjektet.

I denne masteroppgaven velges det å se på både bolig- og næringsprosjekter, selv om det er noen grunnleggende forskjeller på disse. Bakgrunnen for dette er både at det blir mer og mer vanlig med kombinasjonsbygg, og at det er interessant å se om det er noen forskjell i tilnærmingen mellom bolig- og næringsprosjekter når det kommer til eierskap, styring og oppfølging. Ringen-Vatnedalen, Ø., (2021) beskriver forskjellen mellom næringseiendom og boligbygging, og den største forskjellen er at næringseiendom har et mer langsiktig perspektiv, mens boligbygging omhandler utvikling for salg til sluttbruker.

Alle prosjekter har sitt særpreg og ingen er like, selv om alle har de samme generiske prosessene. Dette gjør det komplekst, men det tas i denne masteroppgaven sikte på å finne generiske anbefalinger på forhold som prosjektene må vurdere ved oppstart og i de forskjellige fasene av prosjektene. Det er viktig at man er bevisst på de valgene man tar i prosjektet for å få god styring og oppfølging, samt legge til rette for et godt samarbeid mellom eier/styret og prosjektledelsen, som igjen forhåpentligvis bidrar til god prosjektgjennomføring og et godt prosjektresultat.

En hovedmotivasjon for å gjennomføre denne masteroppgaven med dette temaet er å gjøre bransjen mer bevisst på hvordan man organiserer og gjennomfører prosjektet, og hvordan samarbeidet mellom eier/styret og prosjektledelsen kan bli bedre. I en bransje der alle samarbeider med alle bør det bli økt fokus på deling av erfaringer og kunnskap. Alle er tjent med profesjonalisering av fagområdene eiendomsutvikling, prosjektledelse og styrearbeid, og hvis man tar en parallell til andre sider av byggebransjen, der man må ha utdanning/sertifisering for å utføre enkelte jobber, i tillegg til at kritiske fag har sidemannskontroll, er det innenfor prosjektledelse og ledelse mer vilkårlig både hvem som sitter i hvilke posisjoner og hvordan arbeidet utføres.

1.3 Roller i eiendomsutviklingsprosjekter

Det er mange roller som blir omtalt i oppgaven og for klargjøre hva som menes med de forskjellige rollene som blir nevnt mest blir de beskrevet nedenfor.

Eier/styret: Med eier/styret menes det styrende organet som ligger over prosjektet i hierarkiet og er hovedmottaker av rapporteringen. Eier/styret kan blant annet være styret i et aksjeselskap eller adm.dir. om prosjektet gjennomføres i eierorganisasjonen.

Basisorganisasjonen: Med basisorganisasjonen menes organisasjonsenhet som blant annet tilfører prosjektene personell og systemer. I tillegg er basisorganisasjonen bedriftens grunnorganisasjon som ivaretar den løpende virksomheten.

Prosjektleder: Prosjektleder er prosjektets daglige leder som har ansvaret for å planlegge og gjennomføre prosjektet i henhold til prosjekteierens mandat.

1.4 Problemstilling

Alle eiendomsutviklingsprosjekter har sitt særpreg, både med tanke på eierskap, kompleksitet, varighet, størrelse og organisering med mer. Til tross for alle ulikhetene skal prosjektene gjennom de samme fasene og har flere likheter enn ulikheter.

Problemstilling: Hvordan organiseres og gjennomføres eiendomsutviklingsprosjekter med tanke på eierskap, styring og oppfølging?

Eiendomsutviklingsprosjekter er prosjekter som utvikles av utbyggere fra kjøp av tomt, via regulering, prosjektering og bygging. Tomtene kan også kjøpes ferdig regulert og det er derfor ulik tidslinje på eiendomsutviklingsprosjekter, da noen kan ta 10 år å utvikle, mens andre kan få en rask gjennomføring.

Eierskap defineres i denne oppgaven som det organet som er det høyeste nivået i prosjektgjennomføringen og som er hovedmottaker av rapporteringen fra prosjektet. I denne oppgaven bruker vi begrepet «*eier/styret*», selv om dette ikke er et entydig begrep. Begrepet benyttes om styret i Single purpose-selskaper, bedriftsstyre, styringsgruppe, daglig leder/administrerende direktør, prosjektdirektør etc. og disse vil ha forskjellig arbeidsform og mål for sitt arbeid. Når det kommer til teori og drøftelse vurderes «*eier/styret*» opp mot styret i aksjeselskap eller organer som omfattes av lovverk. Spørreundersøkelsen vil også gå til prosjektledere som jobber med prosjekter som har andre styringsformer enn aksjeselskap, men det antas at om prosjektet har et styre for et aksjeselskap eller gjennomføres i andre former er behovet for rapportering fra prosjektledelsen og oppfølging fra eier/styret det samme.

Styring og oppfølging i prosjekter er avgjørende for en god prosjektgjennomføring. Eier/styret og prosjektledelsen bør ha gode rutiner for rapportering og oppfølging for å kunne ta de beslutningene som prosjektene krever. Oppfølging er å gjøre noe med det rapporteringen viser og er noen langt mer enn bare rapportering (Andersen, E. *et al.* (2016)). Oppfølging er en viktig del av prosjektstyringen og består av å beskrive den aktuelle situasjonen i prosjektet, konstatere om det er avvik mellom situasjon og plan, beslutte hva man må gjøre for å korrigere situasjonen og iverksette beslutningen.

Forskningsspørsmål

1. *Hva kjennetegner god styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter?*
2. *Hvordan fungerer samspillet mellom prosjektledelsen og eier/styret i eiendomsutviklingsprosjektene?*

1.5 Avgrensning

Oppgaven avgrenses til å omhandle kommersielle eiendomsutviklingsprosjekter fra et byggherreperspektiv. Det er fokus på eierskap, styring og oppfølging.

Samarbeidet mellom eier/styret og prosjektledelsen er sentralt, men det er kun gjennomført spørreundersøkelse blant prosjektlederne, og det er utgangspunktet for analysene i oppgaven.

Det kan være flere eiere i prosjektet, men i denne oppgaven defineres hovedmottakeren av rapporteringen som eier/styret.

Uansett om det dannes «Single purpose-selskaper», eller andre former for styrende organ ved bygging av bolig- og næringsprosjekter forutsettes det likefullt at prinsipper for godt styrearbeid benyttes og lovverk følges.

Aktørene som blir invitert til å være respondenter er de største aktørene i Midt-Norge. Mange av disse aktørene har også virksomhet i andre byer. Videre benyttet jeg mitt nettverk, og mitt nettverk sitt nettverk aktivt for å nå ut til aktuelle respondenter. Til siste ble det gjort henvendelser til andre seriøse aktører. Alle aktørene som ble forespurt, er prosjekteiere/byggherrer i privat næringsliv eller som driver kommersielt.

Ingen aktører som driver med samferdsel/infrastruktur eller offentlige bygg ble forespurt.

Det forutsettes at størrelsen på prosjektet er av en slik størrelse at det er naturlig å ha et styrende organ. Det settes heller ingen øvre grense, da mange prosjekter vil ha mange byggetrinn og samlet omsetning vil være svært høy, selv om hvert enkelt byggetrinn er av mer moderat størrelse.

1.6 Rapportens oppbygging

I dette delkapittelet gis det en oversikt over hvordan rapporten er bygd opp og strukturert.

I kapittel 1 Introduksjon, beskrives bakgrunnen for oppgaven, samt at den aktualiseres og problemstilling og forskningsspørsmål defineres. Til slutt avgrenses oppgaven for å snevre inn et stort tema til et overkommelig arbeidsomfang for en masteroppgave. Denne innsnevringen er også viktig for leseren for å få en forståelse av hva som faktisk skal besvares i oppgaven.

I kapittel 2 Styling av eiendomsutviklingsprosjekt er teorikapittelet. Her beskrives det teoretiske bakteppet, der hovedområdene er eierstyring, prosjektstyring og oppfølging av prosjekter. På slutten av kapittelet trekkes det frem noen antagelser som vil bli diskutert på slutten av kapittel 4.

I Kapittel 3 Metode beskrives forskningsdesignet og hvordan oppgaven er gjennomført med spørreundersøkelse og hvordan datamaterialet er behandlet i ettertid.

I kapittel 4 Resultat, analyse og drøfting. Her er det valgt å gjøre et samlekapittel for å gjøre det mer oversiktlig. En oppdeling av dette kapittelet ville gitt mye blanding i rapporten. Først i hvert tema kommer resultater fra spørreundersøkelsen, før det blir drøfting opp mot teori og analyser. Til slutt oppsummeres kapittelet og forskningsspørsmålene og antagelsene kommenteres.

I kapittel 5 Konklusjon er det gjort en todeling. Først kommer en tradisjonell konklusjon kapittel der forskningsspørsmål blir presentert, før det kommer en del med refleksjoner med anbefalinger og noen betraktninger rundt videre arbeid på området. Det vedlagt et sluttprodukt «*Prosjektkort eiendomsutvikling*» som trekker frem forhold som det må tas stilling til ved oppstart av prosjekter.

2. Styring og oppfølging av eiendomsutviklingsprosjekt

Dette kapitlet tar for seg utvalgt litteraturen som gir nødvendig teoretisk grunnlag for oppgavens tema. Det er mye interessant litteratur som kan underbygge oppgavens problemstilling, men det er gjort utvalg og prioritert det som er viktigst for problemstillingen og ikke minst hva som er relevant for de type prosjekter som undersøkes. Det blir beskrevet nærmere hvordan litteraturstudien er gjennomført i metodekapittel 3.4.

Litteratur som er ansett som mest relevant er eierstyring med fokus på styrearbeid, prosjektledelse med fokus på prosjektstyring, hvordan prosjektene rapporterer og følges opp. I tillegg ansees eiendomsutvikling som et viktig tema da alle respondentene jobber på byggherresiden i kommersielle eiendomsutviklingsprosjekter.

Grunnleggende prosjektlitteratur vil være relevant for oppgaven, men det vil bli begrenset, da det forventes at alle som skal lese oppgaven har grunnleggende forståelse av hva et prosjekt er og dermed har kjennskap til prosjekt-terminologien og kjennetegnene ved prosjekter.

2.1 Eiendomsutvikling

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) beskriver at fagområdet eiendomsutvikling omfatter både organisatoriske, tekniske og økonomiske forhold. Eiendomsutvikling berører også flere fag, som prosjektledelse, fysisk planlegging, juss, økonomi, statsvitenskap og byggfag og er dermed et bredt og viktig tema å se opp mot problemstillingen i oppgaven.

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) trekker frem en enkel definisjon av eiendomsutvikling som mange bruker: «Å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen». Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) refererer også til Rieber Mohn (2009) som utvider definisjonen: «Å transformerer et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning»

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) beskriver at eiendomsbransjen tross stor verdiskaping, oppfattes uakademisk, eller rettere sagt som ad-hoc preget. I samme bok peker de på at det er få nedskrevne rutiner for eiendomsutvikling og analysene følger heller ikke nødvendigvis de tradisjonelle fasene.

Virksomhetene har i hovedsak egenbaserte analyseverktøy, som kan fremstå som fragmenterte, men de fleste har en kalkylemetodikk som virksomhetene selv føler er tilstrekkelig.

Først i de senere år har utdanningsinstitusjon i Norge fått et samlet kurs for eiendomsutvikling, og dette kan selvfølgelig også være en medvirkende årsak til at bransjen fremstår som mindre strukturert og enhetlig.

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) beskriver at eiendomsutvikling i sin karakter er dynamisk, og prosessene som er knyttet til utvikling, vil nesten alltid inneholde endringer i større eller mindre omfang. Endringsmetodikken er derfor ofte en viktig del av underlaget for god eiendomsutvikling, og metodikk som motvirker endring og endringskrefter kan fort hindre en optimal utvikling. Videre beskriver de at det er fristende å se på eiendomsutviklingsprosessen som en strukturert faseinndelt prosess, men erfaring viser at det ofte blir behov for fleksibilitet, og at man må gå tilbake til foregående trinn, som man trodde man var ferdig med. I bunn og grunn er det usikkerhet som er årsaken til prosjektenes behov for fleksibilitet.

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) beskriver videre at faseinndelingen gjøres på ulik måte, men i grove trekk er det ofte tre hovedfaser, men med interaksjoner både mellom og innenfor fasene. I tillegg er det en del støtteprosesser som pågår i hele forløpet. Hovedtrekkene er tidligfase, reguleringsfase, underveisprosesser og gjennomføring. Videre beskriver de at eiendomsutvikling består av svært langsiktige prosesser og enhver tomt bør gjennomgås ut fra hvilke alternative prosesser som kan være aktuelle. De ulike fasene følger etter hverandre, men de tydeligste trekkene ved eiendomsutviklingsprosessene er at visse prosesser må gjentas mer eller mindre løpende gjennom hele eiendomsutviklingen. Forståelsen av denne dynamikken er helt avgjørende for suksess innenfor fagområdet.

Ringen-Vatnedalen, Ø., (2021) beskriver eiendomsutvikling i to hovedfaser. Eiendomsutvikling i tidlig fase handler om å avdekke mulig inntjeningspotensial i forhold til aktuell risiko, og at rollen til eiendomsutvikleren defineres som tiltakshaver for en verdiøkende reguleringsprosess. Neste fase i eiendomsutviklingen er produksjonsfasen, der rollen til eiendomsutvikleren skli over til byggherrerollen og oppgaven blir å styre oppføringen av ny bygningsmasse samt klargjøre denne for lønnsom drift og bruk.

Både Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) og Ringen-Vatnedalen, Ø., (2021) er enige om at tidligfase i eiendomsutviklingen har et vesentlig større verdiskapingspotensial enn etterfølgende faser.

2.2 Eierstyring og styrearbeid

2.2.1 Eierstyring

Rolstadås, A. *et al.* (2020) beskriver eierstyring (Governance) som et viktig tema innenfor både privat og offentlig sektor. Eierstyring har til hensikt å sikre at en utførende aktør skal agere i tråd med eiernes interesser. I både offentlig og privat sektor er det en sentral problemstilling ved eierstyring at prosjektlederen som er den utførende aktøren ikke nødvendigvis har sammenfallende interesser med eieren. Et vanlig kriterium på et godt prosjekt er at det passer inn i og understøtter investorens strategi, inkludert eksisterende prosjektportefølje.

Olsson, N. *et al.* (2008) beskriver at prosjektets suksess tradisjonelt har blitt målt av et prosjekts evne til å levere innen den definerte tidsrammen, budsjettet og den spesifiserte kvaliteten. Videre beskrives det at ettersom prosjektet mer og mer blir sett på som Business cases, er det mer vanlig å måle prosjektsuksess i prosjekteiers perspektiv.

Johansen, A. *et al.* (2019) beskriver i artikkelen «*Project Risk and Opportunity Management*» at en relativ ny problemstilling i prosjektledelse er innføringen av et styringsperspektiv på prosjekter som inkluderer prosjekteiers perspektiv og fokus på prosjektspansorene. Det er en økende forståelse at prosjekteiere er viktige for suksess i prosjektet og at de skal støtte prosjektledere og gi seniorstøtte fra prosjekter. Imidlertid har prosjekteierskap mange former og det er to grunner til at viktigheten av prosjekteierens rolle nå er anerkjente: det er for å styrke prosjektgjennomføringen og for å understreke prosjektets business case perspektiv.

Ahola, T. *et al.*, (2014) beskriver også at eierstyring har blitt et viktig tema i prosjektledelse. Styring må defineres fra et strategisk eierperspektiv, og det bør videre gi en kobling mellom den strategiske eierrollen og prosjektet. De viktigste elementene i styring er bruken av institusjonelle strukturer og myndighet til å sikre at eierens strategiske mål nås.

2.2.2 Styrearbeid

Levorsen, S.O. (2014) beskriver at styret er selskapets viktigste beslutningsorgan og at styrets hovedoppgaver er å ta beslutninger ut fra de mål og rammer eierne setter opp, samt de krav og ønsker som kommer fra andre interessentgrupper.

I prosjekter som er organisert som et selskap er rapporteringsplikt beskrevet i aksjeloven § 6-15: "Daglig leder skal minst hver fjerde måned, i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling».

Styrets hovedoppgaver

Solberg, F. (2021) beskriver at styret er omtvistelig virksomhetens øverste ledelse, noe som innebærer et betydelig kollektiv og individuelt ansvar. Styrets tre hovedoppgaver er å forvalte selskapet, føre tilsyn med administrasjonen og forvalte en opplysningsplikt ovenfor aksjonærer, kreditorer, ansatte, myndigheter og andre.

Huse, M. (2018) beskriver styrets viktigste oppgaver som strategi, kontroll og service:

Strategi: I praksis arbeider styret lite med strategi, men at det to hovedgrunner for at styret engasjerer seg i strategiutviklingen og det er at de bedre kan påvirke og styre selskapets atferd og bedre kreativiteten i strategiutviklingsprosessen.

Kontroll: Styret har en rekke kontrollfunksjoner. Disse kan i all hovedsak deles inn i tre grupper, som er utvelgelse av daglig leder, direkte styring i krisetider og vurdering av daglig leders beslutninger og atferd.

Service: Huse, M. (2018) refererer til Henry Mintzberg som har en tredeling av styrets serviceoppgaver. Denne inndelingen er, rådgivning til den operative ledelsen, representativ medvirkning (kooptering) og etablering av nettverk og legitimering av selskapet i omgivelsene

Solberg, F. (2021) beskriver at det er ulike oppfatninger og forståelser av styrefunksjonen, men konkluderer med at styret skal ivareta det beste for bedriften. Det beste for bedriften vil logisk sett bidra til at både eiere, organisasjonen, de ansatte og kreditorene blir best mulig ivaretatt.

Forskjellige typer styrer

Huse, M. (2018) beskriver fire typologier av styrer gjennom sin modell kalt «*Tante, barbar og klan*».

Tantestyret er det passive styret og skårer lavt på dimensjonene kontroll og støtte, og det har svært få reelle møter og aktiviteter. Dette beskrives som det mest vanlige styret.

Klanstyret, også betegnet som gutteklubben Grei. Betegnelsen med bakgrunn i at det er beskrevet som at «*jeg sitter hos deg, og så kan du sitte hos meg*». Aktiviteten er sterkt orientert mot støtte, men beskrives at de har liten evne til å utøve et kritisk blikk på virksomheten og viktige prosesser.

Barbarstyret er kontrollstyret, og er ensidig opptatt av kontroll. Styret er lite orientert mot verdiskaping og strategi.

Den siste type styrer er det aktive styret som det dessverre er færrest av. Det er dette styret vi trenger og som forholder seg bevisst til strategi og verdiskaping, og er en ressurs for den daglige lederen. Dette styret evner å utøve god og helhetlig kontroll og risikostyring ut fra blant annet de strategier og mål som styret har lagt for virksomheten.

Antall styremedlemmer

Huse, M. (2018) beskriver at for at et styre skal fungere effektivt er en vanlig størrelse på fem-sju medlemmer. Solberg, F. (2021) på sin side refererer til aksjeloven §6 at styret skal bestå fra 3-5 medlemmer inklusive styreleder. Er aksjekapitalen under 3 millioner kroner, kan styret likevel ha færre enn tre medlemmer (asl. §6-1).

Møtefrekvens

Huse, M. (2018) beskriver at det er store variasjoner i hvor ofte styremøter avholdes. Generelt bør styremøtene avholdes så ofte at styret får tilstrekkelig kontinuitet i sitt arbeid og tilstrekkelig mulighet til å ivareta sine oppgaver. Håndboklitteraturen anbefaler fem til ti møter pr år.

Det er et lovfestet formkrav at det skal føres protokoll fra styremøtene. I aksjelovene gis det adgang til at styrebehandling kan skje utenom møter. Aksjelovene innskjerper at styrebehandlingen normalt skal finne sted ved møter med fysisk tilstedeværelse, men at noe styrebehandling også kan finne sted uten møter. Et telefonmøte eller et elektronisk møte kan være egnet i visse sammenhenger og for visse former for saksbehandling, men slike møter vil likevel ikke være fullverdige som viktige forum for et styre som arbeider som et kollegium Huse, M. (2018).

Single Purpose Selskap

Røsnes, A.E. og Ringen-Vatnedalen, Ø. (2014) beskriver at i eiendomsinvesteringer kan en enkel holdingstruktur være svært gunstig i et skattemessig perspektiv. Det er ut fra dette perspektivet at begrepet «*Single-purpose*» som selskapsform for eiendomsvirksomhet har oppstått. Eiendomsinvestorene organiserer da sin virksomhet slik at hver eiendom etableres i eget aksjeselskap som igjen er eiet av et holdingselskap. Holdingselskapet kan motta utbytter og/eller selge aksjene i eiendomsselskapene skattefritt og eventuelt re-investere midlene uten utløsning av skatt.

2.2.3 Prosjektorganisering

Når vi snakker om prosjekter, er det naturlig å komme innom prosjektorganisering og Rolstadås, A. (2020) beskriver at prosjekter i likhet med andre organisasjonsformer har behov

for å organisere sin virksomhet og bygge opp en prosjektorganisasjon som er hensiktsmessig for å løse oppgaven.

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver at det er flere utfordringer ved organisering av prosjekter, blant annet at alternative måter å organisere prosjektet på ikke er vurderte, det er uklare ansvarsfordeling og uklare samarbeidsprinsipper, nøkkelressurser for prosjektet er ikke tilgjengelige når de er ønsket, manglende motivasjon i linjeledelse og nøkkelpersoner og feil person blir engasjert som prosjektleder.

Et viktig fundament for prosjektet er at samspillet mellom prosjektet og basisorganisasjonen fungerer og dette beskrives som utfordrende av Andersen, E. *et al.* (2016).

2.2.4 Prosjektmandat

Rolstadås, A. (2020c) beskriver at prosjektmandat er en avtale mellom en oppdragsgiver for et prosjekt og den prosjektorganisasjonen som skal gjennomføre prosjektet. Det utformes av prosjektets eier eller sponsor og gir prosjektlederen fullmakt til å benytte ressurser til planlegging av prosjektet. Eieren beskriver sine behov og forventninger til prosjektet gjennom et prosjektmandat som inneholder prosjektets ulike mål, en grov prosjektbeskrivelse, en oversikt over de viktigste interessentene, prosjektorganisasjon og en overordnet tidsplan og budsjett.

2.3 Prosjektstyring

God prosjektledelse er en viktig suksessfaktor for vellykkede prosjekter og prosjektstyring er en sentral aktivitet innen prosjektledelse.

Definisjonen av prosjektstyring: «*Etablering av mål, planlegging av aktiviteter og oppfølging av gjennomføringen for et prosjekt*» (Rolstadås, A., 2020a).

Prosjektstyring vil være et viktig tema i denne oppgaven, og hvilke aktiviteter og styringsparametere som er nødvendig for å få en god prosjektgjennomføring, samt hva prosjektet skal rapportere til eier/styret for å få god styring og oppfølging.

2.3.1 Prosjekt mål

Prosjekt målsetting er viktig ved gjennomføring av prosjekter. Det vil ikke bli gått inn på hvordan mål settes i denne oppgaven, men det er naturlig at det undersøkes om det settes tydelige mål i de undersøkte prosjektene og om det rapporteres mot de samme målene.

Rolstadås, A. *et al.* (2020) beskriver at utgangspunktet for ethvert prosjekt bør være et veldefinert og godt forankret mål. Videre beskrives det at arbeidet med å utvikle mål er

vesentlig for å skape prosjektets fundament og at utviklingen kan ta lang tid, siden ulike interessenter kan ha forskjellige meninger om hva som er det reelle eller «beste» målet.

Ringen-Vatnedalen, Ø. (2021) beskriver at de mest vellykkede eiendomsutviklerne søker en verdiskapning som tjener et formål som er bredere enn kun økonomisk avkastning for egen del.

I denne oppgaven tar vi for oss resultatmål, og ikke effekt og samfunns mål. Resultatmål beskrives av Rolstadås, A. *et al.* (2020) som prosjektets sluttleveranse, og de skal være så konkrete og etterprøvbare at «alle» i prosjektet vet hva som skal leveres.

Resultatmålene definerer hva som skal være oppnådd når prosjektet er ferdig. Dette vurderes ved hjelp av konkrete måltall. Resultatmålene er knyttet til tid, kostnad og kvalitet, samt andre relevante forhold som omdømme og helse, miljø og sikkerhet (Samset, K. 2014).

At det settes realistiske mål som kan nås ved god prosjektgjennomføring er viktig. Videre at det som rapporteres fra prosjektene er realistisk, og at det ikke blir rapportert ut fra hva man tror mottaker vil ha rapportert, eller slavisk etter vedtatte fremdriftsplaner, budsjetter og andre mål. Jo tidligere man avdekker avvik, jo enklere er det å gjøre tiltak for å komme inn på plan.

Andersen, E. *et al.* (2016, s.28) beskriver fenomenet overoptimisme og at for det første er det en genuin optimisme eller manglende realisme: «*Man bruker sine metoder og erfaringstall, og kommer fram til et anslag på hva som kommer til å gå med av tid og penger. Men så kommer optimismen inn i bildet: Man ser på tallene og liker dem ikke – de er for store. Det må da kunne gå an å gjøre dette billigere og raskere*». Det beskrives videre om andre typer overoptimisme, også omtalt som selvbedrag for eksempel en salgssituasjon, eller at man klarer å overbevise seg selv om at det nok skal gå kortere tid og med lavere kostnader enn vurdert. En annen form for overoptimisme består i at man generelt sett overvurderer prosjektdeltakernes kompetanse og kapasitet. Planer blir lagt ut fra ideelle forestillinger om hva prosjektdeltakerne burde kunne, og ikke ut fra et nøkternt bilde av kompetansen prosjektet faktisk disponerer over.

Videre beskriver Andersen, E. *et al.* (2016) at prosjekter er en engangsoppgave, noe som innebærer at man ikke på forhånd kjenner i detalj alle aktiviteter som skal utføres i prosjektet. Hvis man innledningsvis forsøker å lage en liste over alle aktiviteter, noe mange gjør, er det stor sannsynlighet for at noe blir oversett.

2.3.2 Styringsparametere

Alle prosjekter gjennomføres med en hensikt og skal dekke et behov. Når prosjekt initieres er det med bakgrunn i noen målbare parametere som nevnt i forrige kapittel som ofte går på tid,

kostnad og kvalitet. Det er derfor naturlig å rapportere mot disse målsetningene, men også rapportere på parametere som kan påvirke målene i en eller annen grad.

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver at effektiv oppfølging forutsetter at det på forhånd er bestemt hvilke forhold man særlig skal holde øye med under arbeidet med prosjektet. Forholdene man vil ha rapport om må identifiseres og diskuteres når oppfølgingstiltakene skal bestemmes. Hvis man overlater til prosjektleder å rapportere hva de synes er viktigst, får man en tilfeldig rapportering, og forskjellig rapportering fra alle prosjektene i en prosjektportefølje, og det er mindre sjanse for å avdekke kritiske forhold.

Rolstadås, A. *et al.* (2020) tar også for seg styringsvariablene og de tre aspektene som må planlegges og følges opp: Prosjektets arbeidsomfang (hvilke oppgaver som skal gjennomføres og deres ressursbehov), prosjekttiden og prosjektkostnadene. Disse styringsvariablene benyttes både under planlegging og oppfølging.

Styringsvariabler omfatter som nevnt over blant annet arbeidsomfang, tid og kostnad som er variabler som prosjektleder har innflytelse over. Det er imidlertid en del rammebetingelser for prosjektet som er eksterne forhold som prosjektlederen ikke på samme måte har innflytelse over. Fokus på det ukjente vil derfor være viktig i alle prosjekter for å tidlig avdekke om det er indikatorer som kan påvirke målene som er satt i prosjektet (Klakegg, O.J. *et al.*, 2010).

Arbeidsomfang: Oppfølging av arbeidsomfang trekkes frem av Rolstadås, A. *et al.* (2020) som en ting det skal rapporteres på. Oppfølging av arbeidsomfang er en beskrivelse av hva som skal gjennomføres, og dette kan være mange forskjellige styringsparametere, for eksempel kvalitet, kontrakter, bemanningssituasjonen, helse, miljø og sikkerhet, bærekraft etc. I de prosjektene som undersøkes i denne oppgaven er det også viktig å rapportere på status på salg eller utleie, da dette vil være svært avgjørende for sikkerheten på prognosene i prosjektet.

Kostnad: For styringsparametere «kostnad» er det mange økonomiske faktorer som kan rapporteres på, ikke kun resultatet. Avkastning på egenkapital er viktig, det samme er finansiering og likviditet. Det er også nødvendig å rapportere om det er mange endringer i prosjektet, som igjen spiser av usikkerhetsavsetningen og derigjennom kan gjøre prognosene i prosjektet mer usikre. Usikkerhetsavsetning kan deles opp, da uspesifisert representerer kostnad for de ting som vi erfaringsmessig vet vil avdekkes etter hvert (forventes oppbrukt) og uforutsatt skal dekke vesentlige endringer i prosjektets forutsetninger (forventes ikke oppbrukt) (Klakegg, O.J. 2003).

Tid: Når det kommer til tid, er det viktig å rapportere fremdriftsstatusen og hvilke hovedaktiviteter som pågår i prosjektet til enhver tid.

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) beskriver at det synes som en allment utbredt oppfatning blant eiendomsutviklere at usikkerheten knyttet til tid er en bransjenes største utfordringer.

Usikkerhetsstyring: Fokus på usikkerhetsstyring er som nevnt over viktig i alle typer prosjekter. Usikkerhet er innenfor prosjektledelse definert som manglende eller ufullstendig informasjon eller kunnskap om utfallet av en hendelse eller beslutning i et prosjekt (Rolstadås, A., 2020b).

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver at uansett hvor godt vi planlegger gjenstår det usikkerhet og at det er farlig å tro at planer er sannheter. Det skjer ting i omverdenen som prosjektet ikke har herredømme over, og som påvirker det.

Et annet viktig poeng i Andersen, E. *et al.* (2016) er at forholdene internt i prosjektet også er beheftet med usikkerhet, da prosjektmedarbeiderne har ulik kompetanse. Det er svært viktig å skaffe seg en oversikt over hvilke usikkerheter som er knyttet til prosjektet, og deretter ta stilling til hvordan prosjektet skal forholde seg til denne usikkerheten.

Klakegg, O.J. *et al.* (2010) har studert tidlig varsling i prosjekter og beskriver at en kjent utfordring er at økende prosjektkompleksitet gjør det stadig vanskeligere å identifisere og respondere riktig på tidlig varselsignal. Tidlig varsling forteller om fremtidig utvikling og å styre prosjektet innebærer å fange disse signalene og gjøre noe med dem og at dette krever en bevisst holdning.

Behovet for rapportering på ytre faktorer underbygges også av Andersen, V. (2021) som beskriver at viktige forhold og vesentlige problemområder må rapporteres i tillegg til den økonomiske utviklingen.

Rapportering av usikkerhet er viktig, både for å synliggjøre identifiserte usikkerheter i prosjektet, men også om det er noen muligheter som kan gi positivt bidrag til prosjektet.

Andre parametere: Prosjektet trenger også løpende beslutninger fra eier/styret og det er derfor nødvendig at det rapporteres hvilke beslutninger som må tas for at prosjektet kan komme videre.

Andre forhold som kan være av interesse for eier/styret er omdømme, likestilling og diskriminering etc. Dette er forhold som ikke nødvendigvis vil påvirke prosjektet der og da, men som vil påvirke organisasjonene i et lengre perspektiv.

2.4 Oppfølging av prosjekter

Rapporteringen er første oppgave i oppfølgingen. Rapporteringen er å beskrive hva som har skjedd og hvordan situasjonen er, det vil si å lage en rapport. Oppfølging er å gjøre noe med det rapporten viser (Andersen, E. *et al.*, 2016).

Oppfølging er en viktig del av prosjektstyringen og består av å beskrive den aktuelle situasjonen i prosjektet, konstatere om det er avvik mellom situasjon og plan, beslutte hva man må gjøre for å korrigere situasjonen og iverksette beslutningen (Andersen, E. *et al.* 2016).

Rolstadås, A. (2020 s. 381) sier at all oppfølging handler om å besvare tre enkle spørsmål: «*Når blir vi ferdige?*», «*Hva tror vi prosjektet kommer til å koste til slutt*», og «*Hva slags kvalitet vil prosjektets leveranser få*». Videre beskriver Rolstadås, A., (2020) at god planlegging er en forutsetning for god oppfølging av prosjektet.

2.4.1 Omfang av rapportering

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver at rapportering ofte oppfattes som byråkratisk og lite lystbetont og at det stjeler tid fra det man egentlig skal gjøre. Dette synet kommer man aldri helt vekk fra, men det er vesentlig at man forsøker å redusere ulysten. Det vil i praksis si at man bør tilpasse rapporteringen til det som er nødvendig av hensyn til oppfølgingen. Man må finne en balanse mellom skriftlig rapportering som ansees som særlig ulystbetont, og samtaler og gruppediskusjoner som ved behov utdyper de forholdene som er omtalt i rapporten.

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver videre at det som særlig skaper ulyst, er å føle at hele rapporteringen er uten verdi. Det antydes at 90 % av all rapportering blir gjort fordi den er pålagt og prosjektene gjør det fordi man aksepterer at det er pålagt administrativ prosedyre. Denne ulysten kan fjernes hvis prosjektmedarbeiderne opplever at det faktisk skjer en oppfølging. For at rapporteringen skal oppleves som nyttig og motiverende må oppfølgingen bestå i diskusjoner og analyser, og resultere i tiltak som bedrer situasjonen for prosjektet.

Thorsen, A. (2013) beskriver at mange styremedlemmer og ledergrupper sliter med at de enten får for lite informasjon eller at de får for mye informasjon som ikke er tilstrekkelig bearbeidet. Det er av stor verdi for bedriften å få etablert gode rapporteringsrutiner og at dette gjøres med høy kvalitet.

Styreguiden.no (2021) tar for seg informasjon og rapportering fra daglig leder til styret og beskriver at erfaring og praksis viser at mye informasjon og detaljer skaper detaljstyring fra styret. Det er viktig at styret får informasjon, men ikke på et operativt nivå som daglig leder håndterer.

Rolstadås, A., (2020) viser til forskning når de beskriver at manglende og sviktende kommunikasjon er den mest vanlige årsaken til mislykkede prosjekter.

2.4.2 Hvorfor oppfølging?

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver at en fallgrube i prosjekter er manglende forståelse for hensikten med oppfølgingen og at skillet mellom rapportering og oppfølging ikke er forstått. Det er viktig å understreke at oppfølging ikke er forfølging og oppfølging drives ikke for å straffe dem som ikke klarer å følge planen, heller ikke for å belønne en god innsats. Oppfølging gjøres for å få en mulighet for å korrigere kursen mens det ennå er tid og anledning.

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver videre at oppfølging er å analysere situasjonen, velge tiltak og gjennomføre dem. For å få god oppfølging forutsettes det at rapporteringen er utført. Oppfølging er kjernen i prosjektstyringen, men likevel kan det være svært vanskelig å få forståelse for hva oppfølging er, både fra ledelse og fra prosjektmedarbeiderne. Poeng til Andersen, E. *et al.* (2016) er først og fremst at det er to holdninger som ikke er tillatte, og som er ødeleggende for all oppfølging «*Det går nok*» og «*Vi får vente å se*».

Det presiseres videre at det advares mot manglende vilje til å erkjenne problemene og gjennomføre de tiltakene som er nødvendige. Det vanligste problemet er at man vet at planen sprekker, men har ikke kraft til å gjøre noe med det.

2.4.3 Beslutninger og beslutningspunkt

Det tas mange beslutninger i et prosjekt og først i dette delkapittelet sees det på generell teori om beslutninger før fokuset flyttes til beslutningspunkt som er definerte kontrollpunkter der det skal ta forhåndsdefinerte beslutninger på kjente tidspunkt i prosjektet, for eksempel om man skal igangsette bygging eller ikke.

Jessen, S.A. (2005) skiller mellom programmerte og ikke-programmerte beslutninger. Programmerte kan utformes i beslutningsregler og kalles rutinebeslutninger. Den andre typen er beslutninger som velges ut fra den informasjonen som foreligger, og hvor det ikke er laget presise spilleregler.

Beslutninger

Beslutninger har vært av stor interesse for forskere siden 1950 tallet og søken etter optimale beslutninger som kunne gi maksimal utnyttelse og verdiøkning (Tornell, P. 2020).

Solberg, F. (2021) tar opp tematikken beslutning fremfor behandling, der *beslutning* defineres som å treffe en avgjørelse, vedta eller bestemme seg konkret for å gjøre noe, mens *behandling* defineres som en diskusjon om noe (Solberg, F. 2020b).

Videre beskriver Solberg, F. (2021) at logisk sett skal en behandling komme før det tas en beslutning, og videre er det rimelig at det må foreligge flere alternativer for å foreta en forsvarlig behandling.

Moen, J.R. (2020) beskriver at mange prosjekter mangler gode beslutningsstrukturer. I ledelseslitteraturen uttrykkes det ofte at «*det er bedre å ta en feil beslutning enn ikke å ta en beslutning*» og det å være beslutningsdyktig er sett på som en styrke. Moen, J.R (2020) mener dette ikke klinger godt når konsekvensene er store av feil beslutninger og definitivt ikke når dette er noe som kan settes i system og løses.

Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2020) beskriver at problemet ofte er måten vi er vant til å tenke på. Er vi vant til at fakta og analyse er utgangspunktet for en beslutningssituasjon, blir alt som ikke kan legges under lupen, sett på som irrelevant forstyrrelser. Videre forklares det at poenget er at 80-95 % av ledernes beslutninger er basert på intuisjon, og ikke fakta og analyse.

Beslutningspunkt

Et beslutningspunkt skal sikre at en beslutning om å videreføre prosjektarbeidet fattes på relevant og kvalitetssikkert grunnlag. Rolstadås, A. *et al.* (2020) beskriver at ferdigstillelse av en fase eller et trinn utgjør alltid en milepæl. Til enkelte av disse milepælene er det knyttet en beslutning om autorisasjon til å gå videre med prosjektet eller ikke. Slik autorisasjon er normalt betinget av at prosjektet har nådd en viss modenhet med hensyn til spesifikasjoner og gjennomføringsplaner. Slike beslutningspunkter referere Rolstadås, A. *et al.* (2020) til som kontrollporter.

Tankegangen bak en kontrollport er at det er en port som skal passeres, og at det er visse forutsetninger for kunne passere. Disse forutsetningene er gjerne gitt i styrende dokumenter og angir hvilke dokumenter som må foreligge, og hvilket kvalitetsnivå de må ligge på. På denne måten kan vi til en viss grad sikre at prosjektet ikke fortsetter på ufullstendig grunnlag og derved redusere feil og endringsarbeider i neste fase (Rolstadås, A. *et al.*, 2020).

2.5 Antagelser om eierskap, styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter

Ved oppstart av oppgaven var det med bakgrunn i en del antagelser om hvordan ting fungerte og hang sammen i eiendomsutviklingsprosjekter. Det er derfor interessant å se om antagelsene stemmer med det som kommer frem fra teorien og spørreundersøkelsen. Nedenfor er det derfor noen antagelser som sammen med forskningsspørsmålene vil bli besvart i slutten av resultat, analyse og drøftingskapittelet

Tabell 1: Antagelser om eiendomsutviklingsprosjekter

Antagelser om eiendomsutviklingsprosjekter
1. Det er stor forskjell på organiseringen og gjennomføringen av eiendomsutviklingsprosjekter
2. Større prosjekter har bedre styring og kontroll enn mindre prosjekter
3. Basisorganisasjonen er til mer støtte for prosjektene enn det oppnevnte styret
4. Det er ikke stort nok fokus på rapportering fra prosjektene
5. Økt hyppighet på rapporteringen og styremøter bidrar positive på samarbeid mellom prosjektledelsen og eier/styret
6. Det er for lite fokus på usikkerhetsstyring i eiendomsutviklingsprosjekter

3 Metode

Dette kapitlet redegjør for forskningsprosessen gjennom beskrivelse av forskningsdesign og valg av metode som er benyttet for å besvare problemstillingen i oppgaven. I dette kapitlet vurderes også oppgavens validitet og reliabilitet, som på dagligspråket er oppgavens troverdighet og pålitelighet. Dette metodekapitlet er omarbeidet ut fra studentoppgaven i anvendt metode våren 2021 (Jermstad, O. 2021).

I hverdagen er det lett for å overgeneralisere (Johannessen, A. *et al.* 2020). Dette gjøres ut fra selektive inntrykk og forhastede konklusjoner. Når vi starter et forskningsprosjekt og velger problemstilling ut fra utfordringer vi opplever for eksempel i vårt daglige virke, har vi noen forventninger til hvordan verden er. Et godt forskningsdesign vil hjelpe oss slik at egne meninger og andres påstander ikke påvirker resultatene av forskningen. De viktigste kjennetegnende ved metode er systematisk, grundighet og åpenhet, og beskrives av Ottar Hellevik, O. (2002, s. 17) på følgende måte:

«Metodelæren hjelper oss i å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelser skal gi nettopp de resultatene vi ønsker».

3.1 Kort om forskningsmetoden

For å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål ble det sammen med en litteraturstudie valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål kunne like gjerne vært besvart med intervjuer og kvalitativ metode, men for kunne benytte det store nettverket med relevante respondenter ble kvantitative metode valgt. Analysene er stort sett beskrevet deskriptivt, da det er mange enkle sammenhenger som er interessant: *Gir et aktivt styre et godt resultat? Gir hyppig rapportering godt samarbeid mellom prosjektledelsen og eier/styret? Har størrelsen på prosjektet noe å si på om det benyttes beslutningspunkt?* og så videre.

3.2 Valg av forskningsdesign

Johannessen, A. *et al.* (2020) beskriver at design i forskning er å starte med problemstillingen og vurdere hvordan undersøkelsen kan gjennomføres fra start til mål for å belyse problemstillingen, og at et sentralt kriterium er tidsdimensjonen.

Når det skal velges forskningsdesign, må man ta en rekke valg. Det er i hovedsak to metoder som benyttes. Kvalitativ og kvantitativ tilnærming og beskrives av Johannessen, A. *et al.* (2020) på følgende måte:

- I den kvalitative metoden salmes det inn tekster og ord for eksempel gjennom intervjuer. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener som det er forsket lite på.
- Kvantitativ data samles inn tall, for eksempel ved bruk av spørreskjema som har et fast oppsett av spørsmål og svaralternativer.

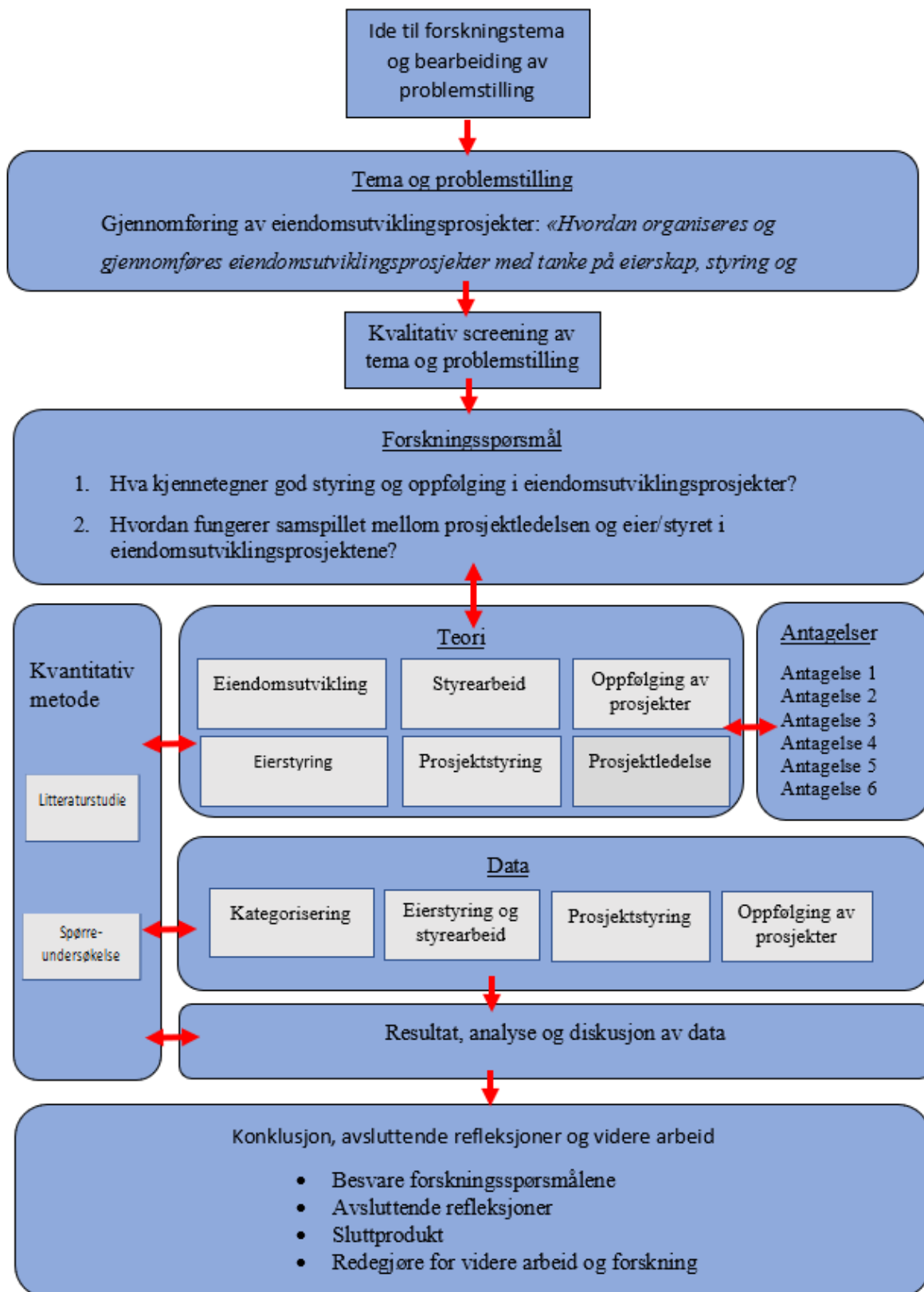
Når det skulle velges forskningsdesign for å kunne besvare problemstillingen i denne masteroppgaven var tilgangen til respondenter en viktig og avgjørende faktor for valget. Med tilgang til mange relevante respondenter gjennom bruk av nettverket, gav det muligheter for å få inn store mengder datamateriale ved bruk av en spørreundersøkelse, kontra å gjennomføre 5-10 intervjuer. Med intervjuer vil datagrunnlaget bli betraktelig tynnere, og uttalelser fra enkeltpersoner ville kunne bli vektlagt høyere eller lavere enn det burde. Med bakgrunn i overnevnte falt valget på kvantitativ metode.

Etter som at problemstillingen har sitt utspring fra erfaringer og observasjoner i daglig praksis, kunne empiridrevet forskningsdesign (Induktiv) der man ikke skal gå gjennom teori før man starter fungert bra. Det ble uansett vurdert som hensiktsmessig å gjennomføre en litteraturstudie, for å supplere spørreundersøkelsen med spørsmål knyttet til teori, samt at det sikrer at oppgaven blir mer forankret til gjeldende teori på områdene som det forskes på.

Styrken med kvantitativ design i denne oppgaven er at man har tilgang til mange respondenter som vil gi et stort datamateriale som representerer den delen av bransjen det forskes på, og de type prosjekter som undersøkes.

3.3 Prosesskart

Nedenfor er et prosesskart som viser prosessen i forskningen. Forskningsprosessen går ofte i runder og er ikke like enkel å vise med en enkel figur. Prosesskartet gir et raskt innblikk i alle elementene som oppgaven består i og forklarer hva som kommer i hvert område.



Figur 1: Prosesskart

3.4 Litteraturstudie

Hensikten med litteraturstudiet er å gi leseren en breddeforståelse og kontekst (Pedersen, G.A. 2018). Det er valgt en tradisjonell metode i litteraturstudien og beskrives av Lacey, F. (2011) som en metode som forsøker å få bred forståelse og oversikt over feltet. Tradisjonell metode åpner for kreativitet og mulighet for å følge opp tråder underveis. Samtidig er metoden svak for kildekritikk da det er helt opp til forfatterens helhetsvurdering å vurdere kildene (Lacey, F. 2011).

Opgavens problemstilling kan gi utgangspunkt for flere fagområder og litteratur, og det ble viktig å avgrense og gå i dybden på de områdene som ble vurdert som mest relevante.

Søkemotorene som er benyttet er Google Scholar, Scopus og Oria. Disse ble valgt da de ansees som dekkende for å finne den relevante litteraturen til denne masteroppgaven.

For å finne aktuelle søkeord, ble det utført et pilotsøk der søkeordene var «*rapportering*», «*prosjektstyring*» og «*styrearbeid*», noe som ga andre relevante søkeord og synonymer som for eksempel «*prosjektledelse*», «*eierstyring*», «*styringsparametere*» og «*oppfølging*», som ga gode resultater i videre søk og gav en litteratur som ble ansett som relevant til å besvare problemstillingen i masteroppgaven. Det ble også benyttet engelske søkeord, men «*Project Management*» ga 6,35 millioner treff og «*Project Governance*» ga 3,17 millioner treff. Det ble derfor tidlig besluttet å avgrense søket til litteratur som den norske litteraturen hadde benyttet og å gå gjennom referanselistene i den norske litteraturen for å finne aktuell utenlandsk litteratur.

Inklusjon og eksklusjonskriterier (Pedersen, G.A. 2018) ble ikke definert, men det ble fortløpende gjort selektering ved gjennomgang av litteraturen og det er gjort en avgrensning til den litteraturen som er ansett som det mest relevante, men det ble både tatt inn og tatt ut temaer etter som masteroppgavearbeidet skred fremover og oppgaven tok form. I lys av spørreundersøkelsen ble teorikapitlet supplert, der det kom opp tema som ikke tidligere var tilstrekkelig belyst.

Det ble jobbet med litteraturstudie både før og etter utarbeidelsen av spørreundersøkelsen for å bygge på med aktuell teori knyttet til temaene som kom frem i utarbeidelsen av spørreundersøkelsen.

Kildekritikk

Fordelene med en litteraturstudie er at det gir et teoretisk perspektiv og grunnmur, samt at det oppsummerer kunnskap og gir orden i «kaoset» (Pedersen, G.A. 2018). Dette har vært nyttig for å sortere mellom det relevante og det irrelevante. Ulemper er at man leter etter det man ønsker å finne og dermed overser andre syn (Pedersen, G.A. 2018).

Det meste av litteraturen i denne masteroppgaven er knyttet til norske forfattere, som igjen er tilknyttet store utdanningsinstitusjoner i Norge. Blant annet er forfattere knyttet til senteret ProsjektNorge mye referert på området om prosjektledelse, noe som ikke er spesielt unaturlig da hovedaktiviteten til senteret er å: «*Initiere forskning og etablere arenaer for kunnskaps- og erfaringsdeling mellom akademia, etater som bestillere og næringslivet som leverandører innen prosjektrettet virksomhet*» (Prosjektnorge.no).

Det kunne også vært annen internasjonal litteratur og forskning som kunne vært medtatt her, men tatt i betraktning at studien er om norske forhold, ansees norsk litteratur og erfaringer fra Norge som mest relevant. Det er i større grad benyttet faglitteratur enn publikasjoner. En av hovedgrunnen for dette er at faglitteratur har en mer praktisk tilnærming og mer gjenkjennbart for oppgavens tema og prosjektene som undersøkes.

Det er prøvd å begrense litteraturen innenfor de siste årene, og de meste av litteratur er fra de siste 5 år, men det er også litteratur som er opp mot 15 og 20 år.

Det kan også antas at det vil være aktuell litteratur som ikke er funnet eller valgt bort i litteraturstudien, men her er det tatt valg ut fra oppgavens problemstilling og forfatterens erfaring.

3.5 Spørreundersøkelse

Det er gjennomført en spørreundersøkelse for å undersøke hvordan prosjektledere i eiendomsutviklingsprosjekter vurderer organisering og gjennomføring i slike prosjekter.

Tverrsnittsundersøkelse

Som nevnt over er tidsdimensjonen avgjørende ved valg av forskningsdesign. Det kan benyttes mange forskjellige undersøkelser og disse kan også gjentas flere ganger. For denne studien vil det kun være aktuelt å gjennomføre spørreundersøkelsen en gang. Det er derfor valgt å benytte en tverrsnittsundersøkelse. En tverrsnittsundersøkelse beskrives av Johannessen, A. *et al.* (2020) som et øyeblikksbilde av fenomenet forskeren studerer. Data som blir brukt er fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset periode. Den typiske tverrsnittsundersøkelsen beskrives

som en spørreundersøkelse basert på et stort og representativt utvalg, der hensikten er å samle inn kvantitative data for å videre kunne gjennomføre statistisk analyser og beskrivelser av funnene (Johannessen, A. *et al.*, 2020).

Respondenter

Prosjektorganisasjonene som ble forespurt om å delta i spørreundersøkelsen, er hovedsakelig i store kommersielle foretak. Det er en oversiktlig bransje der de fleste store aktørene i Midt-Norge blir forespurte om å delta, samt store nasjonale aktører.

Det var mest nærliggende å benytte min organisasjon sitt nettverk ved forespørsler om deltakelse i spørreundersøkelsen, men det var også naturlig å benytte nettverket sitt nettverk for å samle inn data fra representative organisasjoner/prosjekter. Dette blir beskrevet nærmere senere i metodekapittelet under utvalg.

Type spørreundersøkelse

Utarbeidelse av spørreundersøkelsen er en viktig suksessfaktor for studien og det er benyttet en spørreundersøkelse med en kombinasjon av prekodete og prestrukturerte (åpne svar), det vil si en semistrukturert spørreundersøkelse. Det ble i størst mulig grad benyttet spørsmål med forhåndsoppgitte svaralternativer, som gjorde det lett for respondentene å fylle ut skjemaet. For å fange opp informasjon ut over de oppgitte spørsmålene var det mulig å gi kommentarer til hver tematikk i spørreundersøkelsen, for å fange opp om spørreundersøkelsen ikke inneholdt alt som respondentene mente var relevant.

Utarbeidelse av spørreundersøkelsen

Johannessen, A. *et al.* (2020) beskriver at det spesielle med utformingen av prekodete spørreskjemaer, til forskjell fra kvalitative intervjuer er at vi på forhånd må vite hva vi skal spørre om, og hvilke svar som er aktuelle.

Videre beskriver Johannessen, A. *et al.* (2020) nødvendigheten av å legge ned tilfredsstillende arbeid for å få et skjema som fungerer godt, da skjemaer som er sendt ut ikke kan endres. Spørreskjema er rigide, i motsetning til kvalitative undersøkelser som er fleksible, og datainnsamlingen kan endre seg underveis.

Omfang av spørreundersøkelsen

Det er viktig at spørreundersøkelsen ikke blir for omfattende, slik at respondentene ikke orker å fylle den ut, og det risikeres å få en lav svarprosent. Anbefalingene fra Johannessen *et al.*

(2020) er at det bør være færrest mulig, men likevel et tilstrekkelig antall spørsmål, og at erfaringer tilsier at ved ca. 30 spørsmål kan analysene begynne å bli omfattende, og det kan bli vanskelig å håndtere dem. Det var fokus på dette i utarbeidelsen og i «prestudie», slik at man ikke risikerte å miste respondenter på grunn av for omfattende spørreundersøkelse. Dette var en utfordrende øvelse, og det ble i tillegg til spørsmål om selve respondentene stilt 27 spørsmål i spørreundersøkelsen.

Skala

På spørsmål om respondenters meninger, holdninger og vurderinger er det vanlig å bruke skalaer der svarene kan være grad av enighet eller tilfredshet, eller påstander med grad av enighet eller uenighet (Johannessen, A. *et al.*, 2020). I spørreundersøkelsen i denne masteroppgaven ble anbefalingene i Johannessen, A. *et al.* (2020) fulgt, der det vises til omfattende forskning som viser at skalaer med oddetall med fem eller syv trinn, gir best datakvalitet, med konsistente svar og høy reliabilitet og validitet. Videre beskrives det at skalaen må ha en tekst som gir mening, for eksempel fra «*Meget sjelden eller aldri*» til «*Meget ofte eller alltid*». Videre ble det tatt til følge at «vet ikke» bør unngås, med mindre det er et naturlig svaralternativ.

Respondentene i denne spørreundersøkelsen har avgitt svar langs en Likert-Skala med 5 indikatorer. Skalaen gikk for eksempel fra 1="svært dårlig" til 5="svært bra" hvorav 3="verken bra eller dårlig".

Variablers målenivå

Variablers målenivå angir hvilke statistiske analyser det er meningsfylt å foreta under databehandlingen (Johannessen, A. *et al.*, 2020). Det opereres det med fire målenivåer og disse gjengis her:

Nominalnivå som er gjensidig utelukkende, og ikke kan rangeres på en logisk måte. Tallene er kun merkelapper og sier ingenting om rangeringen av eller størrelse på verdiene. Dette vil naturlig bli benyttet innledningsvis i oppgaven når kjønn, alder etc. skal kartlegges.

Ordinalnivå betyr at de er gjensidig utelukkende, også har en logisk rangering. Verdien uttrykker grader av noe. Kvalitet eller posisjon i en serie, for eksempel meget fornøyd, fornøyd og misfornøyd.

Intervall nivå og forholdstallsnivå: Intervallnivå er å spesifisere nøyaktige og like intervaller mellom verdien. Forskjellen mellom intervallnivå og forholdstallsnivå dreier seg om hvilken

vekt man tillegger null på skalaen. De viktigste er at for begge disse målnivåene er en eksakt lik avstand mellom verdiene, typisk tidsregning.

Prestudie

Spørsmålene i spørreundersøkelsen må kvalitetssikres for å sørge for at spørsmålene gir svar på det vi ønsker. Det ble gjennomført samtaler med personer fra mitt nettverk i bransjen som bidro med input og testing av spørreundersøkelsen for å forsikre at det både ble spurt om det riktige, og at spørsmålene var intuitivt forståelige. Dette beskrives også i Johannessen, A. *et al.* (2020) om at det bør gjennomføres en «*prestudie*» for å sørge for at spørreundersøkelsen er brukervennlig og uten feil. Prestudien ble gjennomført i to omganger. Først med veileder og ressurspersoner på fagområdene for å få med det mest relevante spørsmålene, samt få en fornuftig struktur på spørreundersøkelsen. Deretter ble tre personer forespurt om å delta i testingen av spørreundersøkelsen. Før testingen ble spørreundersøkelsen overført til Nettskjema.no som beskrives som «*Norges sikreste og mest brukte løsning for datainnsamling til forskning*». Personene som deltok i prestudien hadde gode forutsetninger for å komme med konstruktiv kritikk og forbedringsforslag. Testpersonene ble bedt om å teste brukervennligheten i skjemaet, samt komme med kommentarer på spørsmålene.

Utsendelse

Før utsendelse ble spørreundersøkelsen godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). NSD er et nasjonalt senter og arkiv for forskningsdata. Det ble også i forbindelse med godkjennelsen fra NSD, utarbeidet et informasjonsskriv/samtykkeskjema som respondentene måtte gjøre seg kjent med før de gjennomførte spørreundersøkelsen.

Det ble deretter tatt kontakt med kontaktpersoner i aktuelle organisasjoner via telefon og temaet for masteroppgaven og spørreundersøkelsen ble presentert. Dette gjorde at kontaktpersonene både kunne aksepterte deltakelse på vegne av firmaene og at de valgte ut relevante respondenter som kunne delta i spørreundersøkelsen. Alle kontaktpersonene mottok deretter en e-post med informasjon om oppgaven og informasjonsskriv/samtykkeskjema, som de skulle videresende til respondentene, med undertegnede på kopi. Deretter ble e-postadressene kopiert ut og spørreundersøkelsen ble sendt ut via Nettskjema.no.

Det ble automatisk sendt ut påminnelse etter to uker. Deretter ble det sendt ut en manuell påminnelse noen dager før spørreundersøkelsen ble lukket. Resultatet fra Nettskjema.no ble benyttet direkte til analyser.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 139 mulige respondenter og det ble gitt 87 svar. Dette er en svarprosent på 62,5 %. Johannessen, A. *et al.* (2020) sier at en tommelfingerregel vil si at mer enn 50 % er en bra svarprosent. At alle respondentene ble tilsendt spørreundersøkelsen fra personer de kjente og som stort sett var høyere opp i hierarkiet enn dem selv, antas å være medvirkende årsak til at svarprosenten ble så bra.

3.6 Utvalg

Johannessen, A. *et al.* (2020) beskriver at i kvantitative undersøkelser blir de som undersøkes kalt enheter, og det som undersøkes variabler. Hva som er variabler og verdier i en undersøkelse, er i noen tilfeller opplagt, men det er nødvendig å forstå forskjellene og for eksempel er kjønn, alder, høyde og vekt variabler, mens mann, 30 år, 180 cm og 75 kg er verdier (Johannessen, A. *et al.*, 2020).

Den avgrensede gruppen som undersøkes betegnes som populasjon. For denne studien er det ganske klart hva populasjonen skal være da det er prosjektledere på byggherresiden, som driver med kommersielle eiendomsutviklingsprosjekter, hovedsakelig i Midt-Norge, men også aktører fra andre landsdeler.

Ut fra pensum vurderes utvelgelsen som benyttes i denne masteroppgaven som en klyngeutvelgelse, der klyngene blir de bedriftene som blir valgt ut, og det er naturlig nok firma som ikke blir tilsendt undersøkelsen, enten for at de ikke er interessert, eller for at det ikke er noen bekjenskaper, eller rett og slett for at de ikke blir vurdert som aktuelle.

Målet var å nå respondenter som var hovedansvarlige for prosjektet. Ut fra tabellen nedenfor ser vi at hele 96,6 % av de som svarte var hovedansvarlig for rapporteringen fra prosjektet.

Tabell 2: Respondenter med hovedansvar for rapportering

Respondenter med hovedansvar for rapportering	
Prosjektleder (Øverste leder og ansvarlig for rapporteringen fra prosjektet)	96,60 %
Prosjektmedarbeider (Bisto i rapporteringen fra prosjektet)	2,30 %
Annet – oppgi	1,1 %

3.7 Analysemetoder

I dette delkapitlet presenteres statistiske teknikker som ble benyttet for å analysere de innhentede dataene. Målet med analysene er å se om det foreligger signifikante forskjeller på variablene. Analysene i denne oppgaven vil både være univariat (analyse av en variabel) og bivariat (analyse av to variabler). De fleste resultatene fra spørreundersøkelsen vil bli presentert deskriptivt.

3.7.1 Univariat analyse

Den enkleste formen for statistisk analyse er å undersøke hvordan enheter fordeler seg på en egenskap, eller hvordan enhetene fordeler seg på verdiene på en variabel (Johannessen, A. *et al.*, 2020). I denne oppgaven kartlegges det hvor mange kvinner og menn som er med i undersøkelsen, hvordan aldersfordelingen er, samt mange andre faktorer rundt oppgavens tema.

3.7.2 Bivariat analyse

Det er også naturlig å benytte bivariate analyser i denne masteroppgaven, da det vil være naturlig å blant annet gruppere opp prosjektene/respondentene. Dette kan for eksempel være for de mer objektive faktorene som hvordan prosjekter scorer når de er av en viss type eller størrelse.

3.7.3 T-test og KJI-kvadrat-test

Det er interessant å se om forskjellige grupperinger, her definert som utvalg svarer forskjellig på enkelte områder i spørreundersøkelsen. Johannessen, A. *et al.* (2020) beskriver at det er normalt å benytte en normalfordeling hvis det er observasjoner i utvalg der gjennomsnitt skal sammenlignes. Dette vil si at for å undersøke om differanser i gjennomsnittene i to utvalg er store nok til at det kan være snakk om signifikante forskjeller mellom de respektive populasjonene, gjennomføres en T-test eller signifikanstest (Johannessen, A. *et al.*, 2020). Resultatene er signifikante når forskjellen er mindre enn 0.10. Det vil si at det er en forskjell. Skal vi være helt sikre på at det er en forskjell bør signifikansnivået være mindre enn 0.01.

3.8 Operasjonalisering av variablene

Her blir de ulike variablene som blir benyttet senere i studien presentert. «*Prosessen fra det generelle til det konkrete kan betegnes som operasjonalisering*» (Johannessen, A. *et al.*, 2020, s. 37). For å kunne besvare forskningsspørsmålene vil de uavhengige variablene bli analysert for å se hvordan de påvirker den avhengige.

Tabell 3: Studiens variabler

Variabler	
Avhengig variabel	Om prosjektet leverer som forventet: <ul style="list-style-type: none"> - Prosjektmål - Prosjektmandat - Beslutningspunkt - Rapportering - Evaluering
Uavhengige variabel	Type prosjekt Størrelse på prosjekt Kvalitet på prosjektmål Hvem satte prosjektmål Kvalitet på eierstyring/styret Samarbeid med eier/styret

For å forske på eierskap, styring og oppfølging av eiendomsutviklingsprosjekter har det blitt tatt utgangspunkt i litteraturen på området, samt egenopplevde erfaringer og innspill fra veiledere, samt nøkkelpersoner som deltok i prestudien. Dette dannet grunnlaget for spørreundersøkelsen og variablene som kan ha sammenheng med den avhengige variabelen.

Forskning handler om å undersøke sammenhenger, og ofte er det slik at et fenomen kan forklares ut fra et annet fenomen (Johannessen, A. *et al.*, 2020). Verdien på den avhengige variabelen, er avhengig av hvilken verdi de har på den uavhengige variabelen. Et eksempel fra Johannessen, A. *et al.* (2020) som viser forskjell på avhengig og uavhengig variabel: Hvilken karakter (avhengig variabel) man får til eksamen er avhengig av hvor mye tid man har brukt til å lese pensum (uavhengig variabel).

Tommelfingerregelen som det refereres til i Johannessen, A. *et al.* (2020) er at den avhengige variabelen kommer etter den uavhengige variabelen i tid, og betegner den uavhengige variabel som årsak og den avhengige variabelen som effekt.

3.8.1 Avhengig variabel – om prosjektet leverer som forventet

Den avhengige variabelen i denne studien er «om prosjektet leverer som forventet». Det er underkategorier av variabelen som blir benyttet i analyser.

Rolstadås, A. *et al.* (2020) og Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver begge viktigheten av styring og oppfølging av prosjekter. Det er ønskelig å måle om respondentene opplever at prosjektet leverer som forventet. For å få til det, utvikles spørsmål som er basert på litteraturstudien om eierstyring, styrearbeid, prosjektstyring og oppfølging. Spørsmålene har derfor til hensikt å måle på et generelt nivå, hvordan aktørene vurderer om prosjektet leverer som forventet.

3.8.2 Uavhengige variabler

For å forklare den avhengige variabelen er det utviklet ulike spørsmål som ut ifra teorien skal være med på å påvirke opplevelsen av om prosjektet leverer som forventet.

Som nevnt tidligere i kapittelet er spørsmålene hovedsakelig utviklet fra litteraturstudien, men også utarbeidet ut fra forfatterens erfaringer og innspill fra veiledere og andre fagpersoner.

Analysen skal gjennomføres for å påvise mønstre i korrelasjonene mellom et sett variabler med mål om å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av dette fenomenet (Johannessen, A. *et al.*, 2020).

3.9 Relabilitet

I alle studier har forskere som mål at studien skal være så pålitelig og etterprøvbart som mulig. Reliabilitet forstås ulikt i kvalitativ og kvantitativ forskning. Kvantitativ forskning som denne oppgaven omhandler, er reliabilitet kritisk og forklares ut fra nøyaktigheten på innsamlet data, hvilke av de innsamlede dataene som tas i bruk, hvordan den ble samlet inn og bearbeidet i etterkant (Johannessen, A. *et al.* 2020). Dette er en av grunnene til at forskningsdesignet beskrives i detalj.

Ved bruk av en tverrsnittsundersøkelse fanger man opp et øyeblikksbilde av situasjonen. Det vil derfor være forskjell på de dataene som samles inn i dag og data som blir samlet inn senere. Prosjektene og menneskene kan være helt forskjellig fra tidligere gjennomført undersøkelser. En måte å teste reliabilitet på er å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse på de samme respondentene med noen få ukers mellomrom. Dersom resultatene forblir den samme, tyder dette på høy reliabilitet.

I en masteroppgave er det ikke mulighet for å gjennomføres spørreundersøkelse mer enn en gang, men en styrke ved denne oppgaven er at det er høy svarprosent, i tillegg til at det er respondenter fra flere organisasjoner som vi vet med sikkerhet jobber med de typene prosjekter som det ønskes å undersøke.

3.10 Validitet

Med en undersøkelse vil man få en representasjon av virkeligheten (Johannessen, A. *et al.*, 2020), Det er derfor viktig å se på hvor god og relevant data som er samlet inn, og om de kan representere fenomenet det forskes på. Begrepet validitet betyr gyldighet, og kommer av de engelske ordet validity (Johannessen, A. *et al.*, 2020). Validiteten forteller derfor i hvilken grad man ut fra resultatene av en studie kan trekke gyldige konklusjoner. Johannessen, A. *et al.* (2020) beskriver flere former for validitet, blant annet intern validitet, ytre validitet og begrepsvaliditet.

Spørreundersøkelsen er utviklet i forbindelse med denne studien og fra forskerens perspektiv. Dette kan svekke oppgavens validitet. Det som styrker validiteten, er at spørsmålene er utviklet med basis i teori og innspill fra personer som jobber i bransjen.

Et viktig mål med denne studien er ekstern validitet. Det vil si at funnene fra spørreundersøkelsen kan overføres til respondenter som ikke har vært delaktige i selve undersøkelsen. Ekstern validitet er ifølge Johannessen, A. *et al.* (2020) muligheten for å generalisere resultatene fra spørreundersøkelsen utover utvalget. Det betyr at resultatene i denne studien også er representativt for andre prosjekter som ikke har deltatt i undersøkelsen.

Utvalget må også være representativt fra populasjonen (Johannessen, A. *et al.*, 2020). Denne undersøkelsen ble besvart av 87 respondenter (62,5 % av forespurte) der utvalgskriteriene for deltakelse var klare, og var representativt ut fra studiens problemstilling og formål.

85 % av respondentene hadde over 10 års arbeidserfaring og over 55 % hadde over 20 års arbeidserfaring. Lang erfaring på de fleste respondentene gjøre validiteten av undersøkelsen svært god.

I tillegg er det som nevnt tidligere i oppgaven, gjennomført en prestudie, der spørreundersøkelsen ble sendt ut til flere aktører i bransjen som bisto slik at strukturen og spørsmålene ble forståelig for respondentene og at spørreundersøkelsen ble så bra som mulig og at den gir oss svar på det vi ønsker å få svar på.

3.11 Etiske retningslinjer

Forskere må forholde seg til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer for at det skal skilles mellom riktig og galt. Spørreundersøkelsen ble sendt ut via Nettskjema, med en e-post i forkant hvor formålet med studien og hvem som gjennomførte undersøkelsen var beskrevet. Deltakelse i undersøkelsen var frivillig. Svarene fra respondentene ble ikke personidentifiserende, og respondentene ble behandlet konfidensielt. For å kvalitetssikre at spørreundersøkelsen

overholdt de etiske retningslinjene, ble spørreundersøkelsen og prosedyren for datainnsamlingen sendt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) for godkjenning før utsendelse.

I denne oppgaven var det få etiske problemstillinger og ingen spørsmål var av sensitiv karakter.

3.12 Kritikk

I dette delkapittelet sees det på eventuelle svakheter med studien eller forhold som kunne vært utført annerledes om man skulle gjennomført studien på nytt.

Overvekt av respondenter fra Midt-Norge kan påvirke generaliseringen av svarene i oppgave, selv om det også var respondenter utenfor Midt-Norge som svarte på spørreundersøkelsen.

Det ble stilt mange spørsmål i spørreundersøkelsen som medførte stort datamateriale. Dette ble utført bevisst på grunn av muligheten til å få inn mye data fra relevante respondenter. Sett i ettertid kunne man både valgt å differensiere utvalgene mer. For eksempel ved å be noen av respondentene ta utgangspunkt i vellykket prosjekt og noen andre respondenter ta utgangspunkt i prosjekter som ikke var vellykket. Eller man kunne snevret inn omfanget av spørreundersøkelsen og vært mer bevisst på datamaterialet som ble samlet inn, slik at det hadde vært enklere med flere statistiske analyser.

Respondentene i spørreundersøkelsen ble bedt om å ta utgangspunkt i et prosjekt og svare ut fra dette prosjektet i hele spørreundersøkelsen. Dette for å hindre at man tar gode ting fra det ene prosjektet og dårlige sider fra et annet. Ut fra svarene i spørreundersøkelsen burde det vært presisert at prosjektene burde vært ferdigstilt eller i avsluttende fase. Mange prosjekter var i byggefase og det er vanskelig å vite om de nettopp har startet eller om de er snart ferdig.

Det ble også stilt spørsmål om måloppnåelse. Her antas det at dette er prosjektmålene som ble satt ved vedtak oppstart bygging, men her kunne det med fordel vært brukt en annen skala for å skille mer mellom gode og dårlige resultat.

Eiendomsutviklingsprosjekter har en lang varighet, og det kan være ulikt hvordan prosjektene blir organisert og gjennomført i de forskjellige fasene. Denne oppgaven ser overordnet på prosjektene og ikke spesielt på en fase. Noen respondenter kan derfor ha gitt svar ut fra hvordan prosjektene håndteres i tidlig fase, mens andre kunne ha svart ut fra hvordan det gjøres i gjennomføringsfasen. Uansett hvilket forskningsdesign som velges gir det sjelden perfekt match. I ettertid er det enkelt å se at oppgaven kunne vært løst på andre og enklere måter.

4. Resultat, analyse og drøfting

I dette kapittelet blir resultatene fra spørreundersøkelsen presentert, videre blir det utført analyser og drøfting mot teori fortløpende i kapittelet.

Et felles kapittel er valgt for å unngå gjentakelser, og gjør det enklere for leserne å se resultatene og analysene opp mot drøftingen.

Resultatene vil hovedsakelig bli presentert deskriptivt, men det vil også for enkelte områder bli gjennomført kvantitative analyser som ser på sammenhengene mellom de forskjellige svarene i spørreundersøkelsen.

Det er flere tema i spørreundersøkelsen som kunne vært plassert under flere overskrifter, så det er tatt valg ut fra hva som ansees som mest hensiktsmessig.

Kapittelet er delt inn i 5 hovedområder:

1. Innledning og kategorisering:

Her presenteres respondentene, hvilken erfaring de har, ansatte forhold og når de kom inn i prosjektet. Videre blir det beskrevet hvor prosjektet var lokalisert geografisk, hvor det var organisatorisk plassert, prosjektets måloppnåelse og de forskjellige typene av prosjekter og karakteristika ved disse.

2. Eierstyring og styrearbeid

Under eierstyring og styrearbeid presenteres det hvordan styrene var sammensatt, hvem som satt styrene og hyppighet på styremøtene. Her vil vi også ta for oss prosjektmandat, støtte fra eier/styret, antall eiere og hvem som var eierne av prosjektene.

3. Prosjektstyring

Under prosjektstyring presenteres forhold knyttet til setting av prosjektmål, hvem som bestemte hva som skulle rapporteres, hva som ble rapportert og om dette var hensiktsmessig. I tillegg kommer vi inn på usikkerhetsstyring av prosjekter

4. Oppfølging av prosjekter

Under oppfølging av prosjekter ser vi på hvem som var hovedmottaker av rapporteringen, hvordan beslutningspunkt ble benyttet i prosjektgjennomføringen og hvordan samarbeidet har fungert i prosjektet.

5. Oppsummering av forskningsspørsmål og antagelser

Under oppsummering vil forskningsspørsmålene bli kommentert overordnet og antagelsene fra teorikapittelet kommentert.

4.1. Innledning og kategorisering

I første del av spørreundersøkelsen ble det kartlagt hvilket kjønn respondentene hadde, antall års arbeidserfaring, ansettelsesforhold, opplevd tidsbruk i prosjektet og når prosjektleder kom inn i prosjektet. Det ble videre kartlagt i hvilke områder prosjektene var lokalisert, hvilke type og størrelse på prosjektene, organisatorisk plassering, karakteristika ved prosjektene og hvordan respondentene vurderte resultatene i prosjektene.

4.1.1 Prosjektleder

Her kommer kategorisering og forhold som er knyttet til prosjektlederen.

Kjønnsfordeling

Av de som svarte på spørreundersøkelsen var det 75 menn og 12 kvinner. Det var omtrent samme svarprosent fra begge kjønn ut fra forespurte respondenter. At det er en mannsdominert bransje, er kjent fra tidligere og dette ble bekreftet i spørreundersøkelsen. Både på grunn av få respondenter fra kvinnesiden og at det ikke er spesielt interessant i seg selv å undersøke forskjellene mellom kjønn, vil det ikke bli gjennomført analyser ut fra kjønnsfordelingen i videre analyser i oppgaven.

Arbeidserfaring

Blant de prosjektlederne som har svart på spørreundersøkelsen hadde 85 % av respondentene over 10 års arbeidserfaring og over 55 % hadde over 20 års arbeidserfaring.

Det ble ikke etterspurt respondenter med lang erfaring, kun at respondentene skulle inneha riktig rolle. Dette viser tydelig at det krever lang bransjeerfaring og faglig pondus for å inneha rollen som prosjektleder i eiendomsutviklingsprosjekter.

Ansettelsesforhold

For å avklare hvor respondentene var ansatt, ble det kartlagt om respondentene var ansatt i de selskapene som var eier av prosjektene eller om de var leid inn fra konsultantselskap. Ut fra svarene var hele 92 % av respondentene ansatt hos en av eierne i prosjektet. Dette viser at mange av eieren i eiendomsutviklingsprosjekter ønsker egne ressurser som skal lede prosjektene. Ansettelsesforhold kan spille inn hvordan prosjektleder og eier/styret forholder seg til hverandre, men uansett ansettelsesforhold vil ofte en prosjektleder ha en leder i sin basisorganisasjon og dermed være utleid til prosjektet, og dermed ha flere ledere å forholde seg til.

Opplevd tidsbruk

Når man jobber i prosjekt er det vanskelig å planlegge dagene i detalj, og det dukker opp uforutsette forhold som gjør at man må prioritere. Det var derfor ønskelig å få en oversikt over hvordan respondentene opplevde sin egen arbeidshverdag og om de jobbet for lite eller for mye med de forskjellige arbeidsoppgavene.

Ut fra svarene i spørreundersøkelsen mente de fleste respondentene at de brukte passelig med tid på de fleste oppgavene i prosjektet.

Skal det trekkes frem noen forhold, var det 28,6 % som mente de jobbet for lite med usikkerhetsstyring. Videre oppgir respondentene at 20 % jobbet for lite med SHA/HMS, 19 % jobbet for lite med uforutsette hendelser, 15,3 % jobbet for lite med kontraktsoppfølging, 15,3 % jobbet for lite med rapportering.

Svarene gir en klar indikasjon på at respondentene har travle hverdager og knapt med tid til å utføre alle oppgavene, og må derfor prioritere hvilke oppgaver som skal få tilstrekkelig oppmerksomhet og hvem som må nedprioriteres.

Når kom prosjektleder inn i prosjektet?

Det var interessant å finne ut når prosjektlederne kom inn i prosjektene og om det var forskjell på prosjektene der prosjektleder ble engasjert tidlig, og der prosjektleder kom inn senere i prosjektet. Som vi ser av tabellen nedenfor, kom prosjektleder tidlig inn i de aller fleste prosjektene og i 65,5 % av prosjektene var prosjektleder med fra forprosjekt eller tidligere.

Tabell 4: Når kom prosjektleder inn i prosjektet?

Når kom prosjektleder inn i prosjektet?	Kom inn i prosjektet	Måloppnåelse økonomi	Måloppnåelse fremdrift
Ved erverv av tomt	18,4 %	63,9 %	63,2 %
Ved oppstart regulering	9,2 %		
Ved oppstart forprosjekt	37,9 %	69,9 %	60,2 %
Ved kontrahering av entreprenør	18,4 %	60,0 %	57,3 %
Ved byggestart	11,5 %		
Annet	4,6 %		

Hvis vi ser prosjektleders tiltredelse sett opp mot måloppnåelse på økonomi og fremdrift, var det en sammenheng mellom måloppnåelsen på økonomi og når prosjektleder kom inn i prosjektet. Det var ikke stor forskjell på om prosjektleder kom inn ved erverv og regulering eller forprosjekt, men det var en merkbar forskjell når prosjektleder først kom inn ved kontrahering eller bygging. Ser vi på måloppnåelsen for fremdrift var det også her positivt at prosjektleder kom tidlig inn i prosjektet.

Det kan selvfølgelig være flere forhold som spiller inn i disse vurderingene, blant annet eierskap til prosjektet fra prosjektledelsen sin side, men kontinuitet i prosjektledelsen og en prosjektleder som kjenner prosjektet godt vil uansett være positivt for prosjektgjennomføringen.

Prosjektlederne blir å regne som daglig leder i prosjektet og tidlig involvering vil gi gode effekter og ekstra eierskap til prosjektet. At så mange som 35 % av prosjektlederne ikke var involvert i tidlig fase er helt klart en svakhet. En prosjektleder som kommer tidlig inn vil påvirke prosjektet i riktig retning og bidra til å sette realistiske mål.

Svarene på dette spørsmålet var også interessant å se i sammenheng med spørsmålet om hvem som satte prosjektmålene i prosjektet. Se under kapittel 4.3.1.

4.1.2 Prosjekt

Her kommer kategorisering og forhold som er knyttet til selve prosjektet.

Geografisk tilholdssted

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til organisasjoner som har tilhold i flere deler av landet. Det var naturlig at det var flest svar fra respondenter i Midt-Norge, der bekjentskapene til undertegnede er størst og det ble forespurt flest respondenter. Hovedtyngden med ca. 53 % av respondentene var lokalisert i Midt-Norge, ca. 22 % på Østlandet, ca. 14 % i Nord-Norge, ca. 10 % i Vestlandet og ca. 1 % fra Sørlandet. Henviser til metodekapittelet for en nærmere beskrivelse av hvem som ble forespurt. Det vurderes ikke som hensiktsmessig å bruke geografisk tilholdssted i videre analyser i oppgaven, både på grunn av en stor overvekt av respondenter fra Midt-Norge, men også på grunn av at dette ikke vurderes som interessant for å besvare oppgavens problemstilling.

Type prosjekter

Det var ønskelig at respondentene tok utgangspunkt i ett prosjekt når de oppga svarene i spørreundersøkelsen. Dette for at man ikke skulle ta utgangspunkt i det som var bra i et prosjekt og dårlig fra et annet prosjekt også videre.

Det ble forespurt aktører som både jobber med bolig- og næringsprosjekter. Det var overvekt av organisasjoner med boligprosjekter som ble forespurt, og dermed var det naturlig at ca. 60 % av prosjektene var boligprosjekter. Ca. 15 % var næringsprosjekter og ca. 22 % var kombinasjonsprosjekter for bolig og næring. Ca. 3 % var andre type prosjekter.

Organisatorisk plassering

Eiendomsutviklingsprosjekter har mange forskjellige eierstrukturer og det var derfor hensiktsmessig å få en oversikt over hvordan prosjektene var organisert.

Som vi ser i tabellen nedenfor var 40,2 % gjennomført i eierorganisasjonen, 37,9 % var gjennomført i egne selskaper, samt at 20,7 % var gjennomført i selskaper som utfører flere prosjekter.

Tabell 5: Organisatorisk plassering av prosjektene

Organisatorisk plassering av prosjektene	
Prosjektet ble organisatorisk plassert i eierorganisasjonen	40,2 %
Prosjektet ble organisatorisk plassert i et Single purpose selskap	37,9 %
Prosjektet ble organisatorisk plassert i et prosjektselskap der flere prosjekter blir gjennomført	20,7 %

Svarene ovenfor viser ulikheten i prosjektorganiseringen og illustrerer kompleksiteten i hverdagen som prosjektlederne møter. Flere ledere skal tilfredsstilles, både i basisorganisasjonen og styreleder i prosjektselskapet. Organiseringen preger også beslutningsstrukturene som prosjektleder skal forholde seg til.

Prosjektkarakteristika og prosjektstørrelse

I spørreundersøkelsen ble også respondentene bedt om å kategorisere prosjektet, for å avdekke utfordringene som hver enkelt har opplevde med prosjektet. Dette for å få et innblikk i kompleksitetene i prosjektene som var grunnlaget for svarene i spørreundersøkelsen.

Ca. 91 % anså prosjektet som et vanlig prosjekt i prosjektporteføljen. Videre var det mange svar som indikerte at det ikke var spesielle utfordringer i de fleste prosjektene.

Det er uansett grunn til å trekke frem at hele 82,7 % svarte at prosjektet var økonomisk utfordrende. Det var også mange endringer med økonomisk konsekvens for 69,8 % av prosjektene.

Fremdrift ble også trukket frem som utfordrende av 72 %. Til sist trekkes usikkerheter ved oppstart frem av 59,8 %. Alle forholdene som oppfattes som utfordrerne vil få mye oppmerksomhet fra prosjektlederen og naturlig nok ta fokus vekk fra andre forhold i prosjektet

Prosjektene vil ha ulik kompleksitet uavhengig av type prosjekt. Mange ting spiller inn når man skal vurdere kompleksiteten. Et boligprosjekt kan være komplekst bare med tanke på alle kjøperne som skal følges opp med tilvalg, befaringer og så videre. Et næringsprosjekt har færre kunder, men kan ha andre faktorer som gir prosjektet høy kompleksitet.

Det var også viktig å kartlegge størrelsen i prosjektet, da dette også sier noe om kompleksiteten og behovet for en overordnet styring og oppfølging i prosjektene. 82,5 % av prosjektene var større enn 100 mill.kr og 55,8 % var større enn 250 mill.kr.

Selv om det var relativt mange store prosjekter, kan de ha blitt gjennomført i flere byggetrinn og tilsvarende prosjekt kan ha vidt forskjellig fremdrift. Det var uansett interessant å se om det var sammenheng mellom størrelsen på prosjektene og økonomisk måloppnåelse.

Det er gjennomført en T-test som ser på forskjellen på økonomisk måloppnåelse ut fra om prosjektstørrelsen er under eller over 250 mill.kr.

Tabell 6: T-test, størrelse på prosjekt sett opp mot økonomisk måloppnåelse

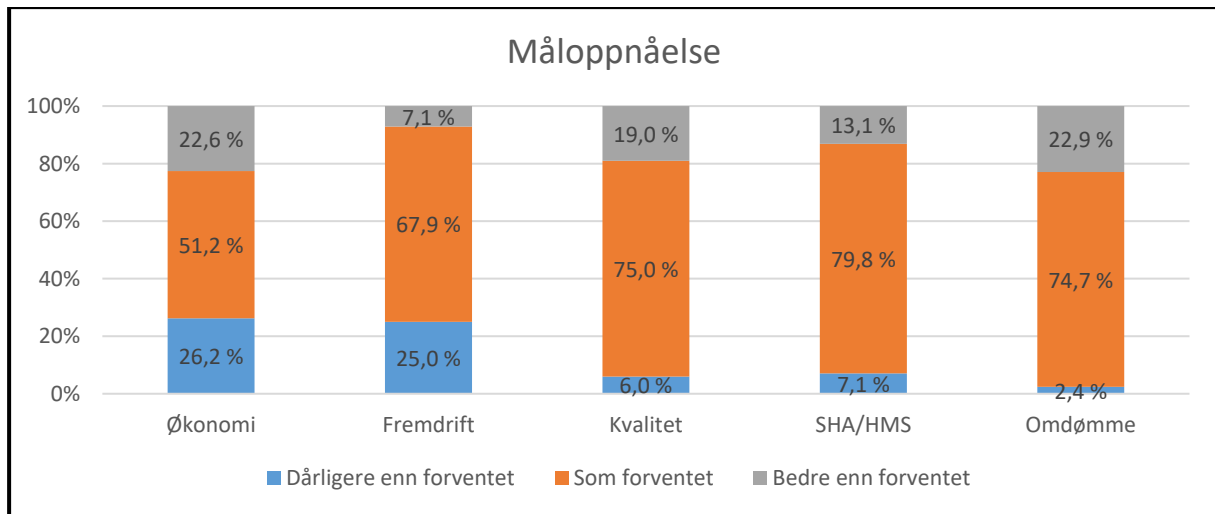
Størrelse prosjekt	Gjennomsnitt	stk	t-test
0-250 mill. kr	1,74	38	0,008128307
Over 250 mill.kr	2,16	45	

Her er forskjellen mindre enn 0,10 og er dermed signifikant. Dette vil si at det er en forskjell på måloppnåelsen på prosjekter under og over 250 mill.kr. For å være sikre på forskjell vil man helst at forskjellene er mindre enn 0,01, noe som er tilfellet her. Dette vil si at prosjekter over 250 mill.kr har bedre måloppnåelse enn mindre prosjekter. En forklaring på dette kan være at jo større prosjekter, jo flere ressurser og formaliserte prosesser etableres, og ofte øker også kompleksiteten og usikkerhetene i store prosjekter som tvinger frem mer oppfølging.

Prosjektene måloppnåelse

Til sist i spørreundersøkelsen ble det spurt om hvordan resultatet i prosjektet ble. Det ble ikke spurt om tall, men kun en vurdering på om det var som forventet, bedre eller dårligere enn forventet. Som vi ser under var det en overvekt av prosjekter som leverte et forventet resultat.

Det som kan kommenteres her er at 26,2 % av prosjektene leverte «Dårligere enn forventet» på økonomi og 25 % på fremdrift. 22,6 % svarte at det økonomiske resultatet ble «Bedre enn forventet», 19 % på kvalitet og 22,9 % på omdømme.



Figur 2: Måloppnåelse i prosjektene

Det var jevnt over god måloppnåelse, men det kan være vanskelig å konkludere med om prosjektene var vellykket eller hadde god prosjektgjennomføring ut fra svarene, da de ikke sier noe om realismen i målene som ble satt, eller de andre føringene som ble gitt fra eier/styret.

Det som imidlertid blir to viktige sammenligningsparametere opp mot svarene her er om det ble satt gode mål og om måloppnåelsen var god. Se mer under kapittel 4.3.1 Prosjekt mål og underskriften «Kvalitet på prosjektmål».

Det er gjennomført en KJI-kvadrat-test for å se på den økonomisk måloppnåelse ut fra type prosjekt. Boligprosjekter sees på for seg selv og næring og kombinasjonsbygg slås sammen.

Resultatvurderingene «Som forventet» og «Bedre enn forventet», ble sett opp mot «Dårligere enn forventet».

Tabell 7: KJI-kvadrat-test, økonomisk måloppnåelse ut fra type prosjekt

OBSERVET			
Type	Ja- bedre og som forventet	Nei- dårligere enn forventet	Totalt
Bolig	39	11	50
Næring	26	8	34
FORVENTET			
Type	Ja- bedre og som forventet	Nei- dårligere enn forventet	Totalt
Bolig	38,69	11,31	50
Næring	26,31	7,69	34
0,86937059			

Forskjeller mindre enn 0.10 er signifikant. Ut fra gjennomført analyse er det ikke grunnlag for å konkludere med at det er forskjell på økonomisk måloppnåelse på de forskjellige prosjektypene.

Det er også gjennomført en KJI-kvadrat-test for å se på økonomisk måloppnåelse ut fra størrelse på prosjektene. Prosjektene ble delt inn i størrelse under 250 mill.kr og over 250 mill.kr.

Resultatvurderingene «Som forventet» og «Bedre enn forventet», ble sett opp mot «Dårligere enn forventet».

Tabell 8: KJI-kvadrat-test, økonomisk måloppnåelse ut prosjektstørrelse

OBSERVERT			
Størrelse	Ja- bedre og som forventet	Nei- dårligere enn forventet	Totalt
Under 250	33	5	38
Over 250	31	14	45
FORVENTET			
Størrelse	Ja- bedre og som forventet	Nei- dårligere enn forventet	Totalt
Under 250	29,30	8,70	38
Over 250	34,70	10,30	45
0,0524281			

Det er en indikasjon på at det er bedre måloppnåelse i prosjekter over 250 mill.kr enn i prosjekter under 250 mill.kr. Forskjellen er mindre enn 0.10 og er dermed signifikant. Men signifikansnivået skal helst være mindre enn 0.01 for å være sikre på at det er en forskjell.

Tidligere i kapitlet ble det gjennomført en T-test der det også ble sett på prosjektstørrelse og økonomisk måloppnåelse, og ikke overraskende gir de forskjellige analysene samme svar.

4.2 Eierstyring og styrearbeid

Her vil resultater relatert til eierstyring og styrearbeid bli presentert. I dette delkapittelet er det først og fremst hvordan prosjektet ble satt opp og organisert som blir presentert. Tema knyttet til eierstyring og styrearbeid som er mer relatert til prosjektstyring og oppfølging blir presentert senere i oppgaven.

4.2.1 Antall styremedlemmer i eiendomsutviklingsprosjekter

Det ble sett på hvor mange styremedlemmer det var i eiendomsutviklingsprosjektene. Dette ville blant annet gi en indikator på hva som skal være styrets oppgave i prosjektene. Skal det kun ivareta kravet om å besette rollene som styremedlem i henhold til aksjeloven, eller skal styret benyttes aktivt i styringen av prosjektet?

I denne studien har 24,4 % av prosjektene styrer med fire medlemmer, 18,6 % har tre medlemmer og 15,1 % har to og fem styremedlemmer. For 12,8 % av prosjektene var ikke spørsmålet aktuelt og 5,8 % kjente ikke til hvor mange styremedlemmer det var i styret.

I teorien beskriver Huse (2018) at for at et styre skal fungere effektivt er en vanlig størrelse på fem-sju medlemmer, mens Solberg (2021) som refererer til aksjeloven §6 beskriver at styret skal bestå fra 3-5 medlemmer inklusive styreleder.

Med tyngdepunkt litt under fire styremedlemmer var det mindre avvik mellom teori og de svarene som ble gitt i spørreundersøkelsen. Som skrevet tidligere i oppgaven vil det være mange former for organisering av tilsvarende prosjekter som er undersøkt i denne studien, og et entydig svar på dette spørsmålet er ikke mulig å gi.

Det var interessant å se nærmere på hvordan antall styremedlemmer har påvirket hvordan prosjektlederne ser på samarbeidet med eier/styret og om de har gjort en god jobb. Svarene gav klare indikasjoner på at både samarbeidet og vurderingen av jobben eier/styret hadde utført i prosjektene var bedre med fire eller flere styremedlemmer, enn om det var to og tre styremedlemmer. Det kan tyde på at ved små styrer er det viktigere å bekle rollene enn at det legges vekt på kompetansen i styrene.

Flere steder i litteraturen trekkes det frem at styrene skal tilføre prosjektene seniorkompetanse. Et styre sammensatt av ressurspersoner med forskjellig bakgrunn og kompetanse er derfor et viktig bidrag for å kunne gi prosjektene nødvendig støtte. Det sier seg selv at det er enklere å få et komplementært styre med utfyllende kompetanse om man har 4-5 styremedlemmer, enn om man har 2-3 styremedlemmer.

4.2.2 Hvem er eiere, hvem sitter i styrene og hvordan er støtten fra eier/styret?

Det var interessant å finne ut hvem som var eiere i prosjektene, og i denne spørreundersøkelsen ble prosjektene delt inn i to kategorier; investordrevet eller eiendomsutviklerdrevet.

Det ble også sett på om styremedlemmene primært hadde styrekompetanse eller om de hadde eiendomsutviklerkompetanse.

Det var også ønskelig å finne ut når eier/styret ga støtte til prosjektet og dette ble skilt mellom tidlig fase i prosjektet og i gjennomføringsfasen.

Prosjektene var i hovedvekt eid av eiendomsutviklere. 76 % svarte i noen eller større grad at prosjektet var utviklerdrevet og 50 % svarte at prosjektet var investordrevet.

Det var også en overvekt av styrerepresentanter med eiendomsutviklerkompetanse. 74,1 % svarte i noen eller større grad på at det er eiendomsutviklerkompetanse i styrene og 45,9 % svarte at styrerepresentantene hadde styrekompetanse.

Når vi ser på støtten fra eier/styret i tidlig fase kan vi trekke frem at det ble gitt stor støtte i 51,8 % av prosjektene ved valg av entrepriseform og i 53 % som diskusjonspartner. Det ble gitt liten støtte til myndighetskontakt og til forhandlinger/kontrahering.

Når det gjaldt støtte i gjennomføringsfasen trekkes det frem at det ble gitt stor støtte i 45,4 % av prosjektene som diskusjonspartner, 40 % for vanskelige situasjoner/avgjørelser, 38,8 % for uforutsette hendelser og 38,3 % for oppfølging rapportering. Det ble i liten grad gitt støtte ved forhandlinger av endringer og sluttoppgjør, samt for uforutsette hendelser/kriser.

Fra litteraturstudiet så vi at det har vært en utvikling i eierstyring og Johansen, A. *et al.* (2019) beskriver at det er en økende forståelse at prosjekteiere er viktige for suksess i prosjektene og at de skal støtte prosjektlederne og gi seniorstøtte til prosjektene. En overvekt av styrer med eiendomsutviklingskompetanse kan være en indikasjon på at dette også har vært fokuset i eiendomsutviklingsprosjekter og er en positiv observasjon.

Det ble sett nærmere på om det er forskjell på resultatene ut fra om det er investorer etter eiendomsutviklere som eide prosjektene og det var svært små forskjeller i måloppnåelse ut fra hvem som eide prosjektene. Det var en liten indikasjon på bedre økonomisk måloppnåelse på prosjekter eid av eiendomsutviklere, men ikke markant.

Når det gjelder hvem som sitter i styrene var det kun marginale forskjeller på måloppnåelsen og det er vanskelig å trekke noen konklusjon ut fra svarene.

Videre beskrev Rolstadås, A. *et al.* (2020) at eierstyring har til hensikt å sikre at en utførende aktør skal agere i tråd med eiernes interesser. Dette underbygger at eier/styret skal være en ressurs for prosjektet og bistå med seniorstøtte. Hovedinntrykket er at styret ikke var spesielt aktive opp mot prosjektene, og at prosjektene stort sett jobbet på egenhånd. Det er ikke noen automatikk i at dette ikke er riktig for denne type prosjekter, men ut fra det juridiske ansvaret eier/styret har ifølge aksjeloven, skulle man tro at eier/styret var mer involvert i prosjektgjennomføringen.

4.2.3 Prosjektmandat

Det ble spurt spørsmål om prosjektlederne hadde prosjektmandat, hvem som ga dem fullmakter og om fullmaktene ga prosjektledelsen nødvendig handlingsrom til å utøve en god jobb i prosjektet.

I spørreundersøkelsen ble det både spurt om prosjektet hadde prosjektmandat fra eier/styret og fra basisorganisasjonen. Det var stor overvekt over prosjekter som hadde prosjektmandat. Ut ifra svarene ser vi at det i 61,6 % av prosjektene forelå et skriftlig prosjektmandat fra eier/styret, inkluderes svarene om at det delvis forelå prosjektmandat havner vi på til sammen 73,4 %.

I 50 % av prosjektene ga basisorganisasjonen mandat og retningslinjer til prosjektet, og inkluderes svarene om at det delvis forelå prosjektmandat/retningslinjer havner vi på til sammen 70,7 %.

I 74,7 % av prosjektene ga prosjektmandatet nødvendig handlingsrom, og tar vi også her med delvis, er det hele 88 % som svarte at prosjektet hadde helt eller delvis tilstrekkelig handlingsrom.

Tabell 9: Prosjektmandat i prosjektene

Prosjektmandat i prosjektene	Ja	Nei	Delvis
Forelå det et skriftlig prosjektmandat fra eier/styret til prosjektledelsen?	61,6 %	26,7 %	11,6 %
Prosjektmandatet ga prosjektleder tilstrekkelige handlingsrom?	74,7 %	12,0 %	13,3 %
Prosjektmandat/retningslinjer ble gitt fra basisorganisasjonen?	50,0 %	29,3 %	20,7 %

I teorikapittelet ble det referert til Rolstadås, A. (2020c) som beskrev at prosjektmandat er en avtale mellom en oppdragsgiver for et prosjekt og den prosjektorganisasjonen som skal

gjennomføre prosjektet. Der beskriver eieren sine behov og forventninger til prosjektet gjennom et prosjektmandat.

Det var fremdeles omtrent 30 % av prosjektene som ikke hadde skriftlig prosjektmandat og retningslinjer fra eier/styret og basisorganisasjonen, men ut fra svarene er det grunn til å tro at det var andre retningslinjer og føringer som satte rammene for prosjektledelsen sitt mandat, da kun 12 % svarte at prosjektmandatet ikke gav tilstrekkelig handlingsrom i prosjektet.

Det ble ikke undersøkt hvordan respondentene oppfattet kvaliteten på prosjektmandatene, men at så mange som 88 % anså at de hadde nødvendige handlingsrom i prosjektet viser at de undersøkte prosjektene i stor grad hadde gjort de nødvendige avklaringene med eier/styret på forhånd for at prosjektledelsen skulle kunne gjennomføre prosjektet uten unødvendige stopp på grunn av manglende fullmakter.

Det er gjennomført en KJI-kvadrat-test for å se om det var signifikante forskjeller på om prosjekter over 250 mill.kr hadde større omfang av prosjektmandat enn prosjekter under 250 mill.kr. Her ble de som hadde svart «Ja» eller «Delvis» sett opp mot de som hadde svart «Nei».

Tabell 10: KJI-kvadrat-test, prosjektmandat sett opp mot prosjektstørrelse

OBSERVERT			
Størrelse	Ja/delvis - prosjektmandat	Nei- prosjektmandat	Totalt
Under 250	25	13	38
Over 250	37	10	47
FORVENTET			
Størrelse	Ja/delvis - prosjektmandat	Nei- prosjektmandat	Totalt
Under 250	27,7	10,3	38
Over 250	34,3	12,7	47
0,18203766			

Forskjeller mindre enn 0.10 er signifikant. Ut fra gjennomført analyse som viser 0,182, er det ikke grunnlag for å konkludere med at det var forskjell på om prosjekter under eller over 250 mill.kr hadde prosjektmandat. Ut fra svarene fremkommer det at nesten 30 % av prosjektlederne ikke hadde skriftlig prosjektmandat, men at prosjektlederne uansett vurderte at de har fått tilstrekkelig handlingsrom i prosjektet. Dette fungerer bra når prosjektene går bra, men vil fort bli utfordrende ved prosjekter som ikke leverer i henhold til prosjektmålene og eier/styrets forventning. Det bør derfor etterstrebes at det foreligger et prosjektmandat som gir prosjektlederne klare rammer for hva de har mandat til og hvor styret skal involveres.

4.3 Prosjektstyring

Her blir resultatene relatert til operativ prosjektstyring presentert. Dette være seg prosjektmål, hvilke styringsparametere som ble rapportert og om rapporteringen var hensiktsmessig.

4.3.1 Prosjektmål

Som beskrevet i teorikapittelet er det viktig med klart definerte mål for prosjektene, det var derfor viktig å kartlegge hvordan respondentene vurderte kvaliteten på prosjektmålene og om det ble satt gode mål for prosjektene.

Kvalitet på prosjektmål

Vi har tidligere sett på hvordan prosjektlederne vurderte resultatene fra prosjektene, men det var også interessant å se på hvordan kvaliteten på prosjektmålene ble vurdert.

Som vi ser i tabellen nedenfor vurderte hele 67,4 % at det var satt gode mål, og 20,9 % vurderte at det ble satt middels gode mål. Det er verdt å merke seg at 8,1 % har svart at det ikke ble satt mål i prosjektet.

Tabell 11: Kvalitet på prosjektmål og økonomisk måloppnåelse

Kvalitet på prosjektmål	Det ble ikke satt mål	Det ble satt dårlige mål	Det ble satt middels gode mål	Det ble satt gode mål	Det ble satt svært gode mål
Hvordan anså/vurderte du målene for prosjektet?	8,1 %	3,5 %	20,9 %	61,6 %	5,8 %
Økonomisk måloppnåelse	61,1 %	44,4 %	56,9 %	69,2 %	80,0 %

Rolstadås, A. *et al.* (2020) skriver om viktigheten at det settes realistiske mål som kan nås ved god prosjektgjennomføring.

Det er viktig å bemerke at det ikke er undersøkt når prosjektmålene som respondentene har tatt utgangspunkt i ble definert. Det er naturlig at prosjektmål blir revidert fra man kjøper tomt, gjennom prosjektutviklingen og frem til byggestart. Det antas at resultatene for prosjektene i denne spørreundersøkelsen måles mot prosjektmålene som var satt når man startet byggingen, evt. de prosjektmålene som forelå på det tidspunktet spørreundersøkelsen ble besvart om prosjektet var i annen fase. Beslutningen om oppstart bygging er en av de viktigste beslutningene i prosjektet og når dette vedtaket kommer har prosjektet fått sin beslutning på at

eierne/styret akseptere de prosjektmålene som foreligger på det tidspunktet, uavhengig av hvilke mål og planer prosjektet har hatt i tidligere faser.

Det er gjort en analyse på om den økonomiske måloppnåelsen var bedre i prosjekter der det var satt gode mål. Her var det en helt klar indikasjon på at de som satte svært gode mål hadde den beste økonomiske måloppnåelse. Det var få prosjekter som svarte at det ble satt «*svært gode mål*», men her var den økonomisk måloppnåelse på 80 %. Måloppnåelsen var på 69,2 % for prosjektene som hadde satt «*gode mål*». Det var en klar trend at den økonomiske måloppnåelsen avtar etter hvor dårlige prosjektmålene ble vurdert. Det er verdt å kommentere at prosjekter som ikke satt prosjektmål, får resultater på 61,1 % som ligger mellom de prosjektene som hadde prosjektmålene som ble vurdert til «*middels gode*» og «*gode*».

I kapittel 4.2 under deloverskriften «*Prosjektenes måloppnåelse*» var vi inne på at to viktige sammenligningsparametere; om det ble satt gode prosjektmål og om måloppnåelsen var god. Svarene i spørreundersøkelsen indikerer at det i all hovedsak ble satt gode eller middels gode prosjektmål, samt at det var en god måloppnåelse med ca. 75 % som svarte som forventet eller bedre.

Hvem satte prosjektmål?

Det var også ønskelig å få klarhet i hvem som definerte målene for prosjektet.

Ut ifra svarene i tabellen nedenfor ser vi at eier/styret var involvert i 66,7 % av prosjektene og at prosjektlederen var involvert i 46 % av prosjektene. Basisorganisasjonen var bare involvert i 26,4 % av prosjektene.

Tabell 12: Hvem definerte prosjektmålene

Hvem definerte prosjektmålene	Deltok i definering av prosjektmål	Måloppnåelse økonomi
Prosjektleder	46,0 %	68,4 %
Basisorganisasjonen	26,4 %	68,1 %
Eier/styret (hovedmottaker av rapporteringen)	66,7 %	64,9 %
Det ble ikke satt konkrete prosjektmål	6,9 %	66,7 %

I teorikapittelet beskrev Rolstadås, A. *et al.* (2020) at ulike interessenter gjør at utviklingen av prosjektmålene kan ta lang tid, men ethvert prosjekt bør ha veldefinerte og forankrede mål, og at arbeidet med å utvikle mål er vesentlig for å skape prosjektets fundament.

Ettersom at prosjektmålene skal være prosjektets sluttleveranse må de være så konkrete og etterprøvbare at «alle» i prosjektet vet hva som skal leveres (Rolstadås, A. *et al.*, 2020).

Som vi var inne på i forrige delkapittel svarte i underkant av 70 % at prosjektmålene ble vurdert som gode. Dette sammen med at i underkant av 50 % av prosjektlederene var involvert i defineringen av prosjektmålene, viser at det er et forbedringspotensial når vi kommer til definering av prosjektmål og involvering av prosjektlederene. En større involvering av prosjektlederne vil gi en bedre forankring av prosjektmålene i prosjektorganisasjonen som skal jobbe for å nå dem.

Det er gjort en analyse for å se om den økonomiske resultatoppnåelsen øker når prosjektlederene er involvert i målsettingen. Analysen viser at det var best måloppnåelse når prosjektlederen var involvert, deretter når basisorganisasjonen var involvert, og noe dårligere når eier/styret var involvert. Det var små forskjeller og selvfølgelig flere mulige grunner til dette, men økt eierskap fra prosjektlederen vil uansett gi en god effekt. Det var også viktig å bemerke at i flere prosjekter var flere involvert i arbeidet med å sette prosjektmålene, noe som helt klart er positivt, da dette gir en gjennomarbeidet prosess og man forhåpentligvis får mer realistiske prosjektmål med sterkere forankring hos alle involverte.

Ser vi ytterligere ned i svarene fra spørreundersøkelsen ser vi at av de prosjektlederene som kom tidlig inn i prosjektet var 56,1 % med og satte prosjektmålene. For de som kom inn i prosjektet ved kontrahering eller senere var kun 30,8 % med og satte prosjektmålene.

En av grunnene til dårligere måloppnåelsen når eier/styret definerer målene kan være at de snakker «opp» målene, mens prosjektlederene vil ha realistiske mål som de med større sannsynlighet vil nå.

Ut fra svarene i spørreundersøkelsen stemmer det bra med teorien om at flere interessenter er inne for å definere målene, samt at det i stor grad ble satt realistiske mål som igjen hadde bra måloppnåelse.

4.3.2 Hvem bestemte hva som skulle rapporteres?

Rapportering er viktig for å legge til rette for god styring og oppfølging i prosjektene og det var derfor interessant å kartlegge hvem som definerte hva som skulle rapporteres fra prosjektene.

Her kunne respondentene svare på flere alternativer og ut fra svarene ser vi at eier/styret var med og bestemte hva som skulle rapporteres i 65,5 % av prosjektene, basisorganisasjonen i 46 % av prosjektene og prosjektleder i 33,3 % av prosjektene.

Tabell 13: Hvem bestemte hva som skulle rapporteres

Hvem bestemte hva som skulle rapporteres	
Prosjektleder	33,3 %
Basisorganisasjonen	46,0 %
Eier/Styret (hovedmottaker av rapporteringen)	65,5 %

For å få en effektiv oppfølging beskrev Andersen, E. *et al.* (2016) at det forutsettes at det på forhånd er bestemt hvilke forhold man rapportere på og at man må ha identifisert de forholdene man vil ha rapport om, og som skal diskuteres når oppfølgingstiltakene skal bestemmes.

Det var en interessant observasjon at hovedmottaker av rapporteringen i nesten 35 % av prosjektene ikke var med og bestemte hva som skulle rapporteres. Ser vi kun på prosjekter som gjennomføres i aksjeselskap, var eier/styret med og bestemte hva som skulle rapporteres i 62 % av prosjektene.

Prosjektlederne var med og bestemte hva som skulle rapporteres i 33,3 % av prosjektene. Det ble av Andersen, E. *et al.* (2016) tatt opp at man risikerer at prosjektlederne rapporterer på hva de selv synes er viktigst om man overlater til prosjektlederne å bestemme hva som skal rapporteres. Dette vil også gi en tilfeldig rapportering, og naturlig nok forskjellig rapportering fra prosjektene i en prosjektportefølje.

Hvis vi ser videre på hvordan eier/styret involverte seg i de prosjektene de ikke hadde bestemt hva som skulle rapporteres, ser vi at det var mindre fastsatte rutiner for styrene som ikke var med og bestemte hva som skulle rapporteres. Halvparten hadde styremøter etter behov og ved faste milepæler og ikke regelmessig. Hyppigheten på rapporteringen hadde samme trend og 26,7 % rapporterte ikke regelmessig, mens 21 % av prosjektene der eier/styret var med og bestemte hva som skulle rapporteres ikke rapporterte regelmessig.

Ser vi på tilfredsheten på samarbeidet med eier/styret og vurderingen på om eier/styret har gjort en god jobb var det høyere tilfredshet med eier/styret der de har vært med og bestemt hva som skulle rapporteres.

Dette indikerer en klar sammenheng mellom at eier/styret involverer seg i hva som skal rapporteres og om det er gode rutiner i prosjektet og ikke minst om prosjektlederne synes samarbeidet fungerte med eier/styret.

4.3.3 Hva ble rapportert fra prosjektene?

Det var viktig å kartlegge hva som ble rapportert fra prosjektene.

Første ble det undersøkt hvilke økonomiske parametere som ble rapportert, og for å trekke frem noen elementer var det resultat (dekningsgrad/dekningsbidrag) og usikkerhetsavsetning (prosjektreserve) som ble rapportert oftest.

Det var en tydelig observasjon at det ut over de økonomiske resultatene i prosjektene ikke var like stort fokus på andre økonomiske parametere. Her trekkes det frem at det var hele 60,2 % som svarte at egenkapitalavkastningen ble rapportert av og til eller sjeldnere. 56,5 % svarte det samme vedrørende likviditet og 47,7 % for finansiering.

Videre ble det spurt om det ble rapportert på hovedaktiviteter, fremdrift, beslutninger og usikkerhet, og her var det hovedaktiviteter og fremdrift som ble rapportert mest, men generelt høy score på alle parameterne.

Det som må kommenteres her er at hele 77 % rapporterte på bærekraft bare av og til eller sjelden. Det er all grunn til å tro at dette endrer seg de neste årene ut fra fokuset som er i samfunnet på bærekraft for tiden.

Det var også oppsiktsvekkende at så mange som 49,4 % svarte at de kun av og til eller sjeldnere rapporterte på SHA/HMS.

I teorikapittelet så vi på hvilke styringsparametere som skulle rapporteres og det var spesielt innenfor tre aspektene som måtte planlegges og følges opp: *Prosjektets arbeidsomfang, prosjekttiden og prosjektkostnadene* (Rolstadås, A. et al., 2020). Det var i tillegg en del andre parametere som også måtte rapporteres, da det blant annet var en del rammebetingelser for prosjektet som er eksterne forhold som prosjektlederen ikke på samme måte har innflytelse over. Ut fra svarene i spørreundersøkelsen ser vi at de fleste forholdene som prosjektlederne ble bedt om å vurdere var relevante.

Resultatene i spørreundersøkelsen stemmer bra med teorien, men det er viktig at hvert enkelt prosjekt definerer hva de vil det skal rapporteres på, utenom tid, kostnad og kvalitet. Det er mange andre parametere som er viktig i prosjektgjennomføringen, men disse kan variere ut fra prosjektets egenart, beliggenhet, kompleksitet og eiernes fokus etc.

4.3.4 Usikkerhetsstyring i prosjekter

Flere steder i teorien ble det beskrevet at fokus på at det ukjente vil være viktig i alle prosjekter, dette for å tidlig avdekke om det er indikatorer som kan påvirke prosjektene og prosjektmålene som er satt i prosjektene.

Dette kombinert med spørsmålet om tidsbruk i prosjektet, der det ble trukket frem at usikkerhetsstyring ikke ble jobbet tilstrekkelig med gir grunnlag for eget delkapittel på dette teamet. Usikkerhetsstyring ble også spesielt omtalt i teorikapittelet.

54,8 % anga at de brukte passelig med tid på usikkerhetsstyring, men så mange som 30 % svarte at de brukte for lite tid på usikkerhetsstyring.

Når vi ser på fokus på rapportering av usikkerheter svarte 55,3 % at de i stor grad rapporterte på risikosiden ved usikkerheter og 43,6 % at de rapporterte på mulighetssiden ved usikkerheter.

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver at det uansett hvor godt vi planlegger gjenstår usikkerheter og at det er farlig å tro at planer er sannheter. Faren med at det ikke blir brukt nok tid på usikkerhetsstyring er som Klakegg, O.J. *et al.* (2010) beskriver fra studien om tidlig varsling i prosjekter, at økende prosjektkompleksitet gjør det stadig vanskeligere å identifisere og respondere riktig på tidlig varselsignal. Skal man kunne skaffe seg et bilde av hvilke usikkerheter som er knyttet til prosjektet, og deretter ta stilling til hvordan prosjektet skal forholde seg til denne usikkerheten fordrer det at det blir brukt tid på dette.

Det er sett nærmere på om usikkerhetsstyring i prosjektene har hatt påvirkning på resultatoppnåelsen. Her ser vi at både de som har jobbet for lite og for mye med usikkerhetsstyring har dårligere økonomisk måloppnåelse enn prosjekter som har brukt passelig med tid på usikkerhetsstyring. Dette kan ha en sammenheng med at man i utfordrende prosjekter har jobbet aktivt med usikkerhetsstyring, men at det var mer en nødvendighet for at prosjektet hadde spesielle utfordringer og således ikke gir god økonomisk måloppnåelse. Videre var det bedre måloppnåelse på de andre måleparameterne (Kvalitet, SHA/HMS og omdømme) for de som brukte tid på usikkerhetsstyring. Unntaket her var fremdrift, der både de som jobbet lite og passelig med usikkerhetsstyring hadde dårlig måloppnåelse, men noe bedre for de som jobbet lite med usikkerhetsstyring.

Det ble i teorikapitlet gått inngående inn i temaet usikkerhetsstyring. Ut fra svarene om hva det brukes tid på i prosjektet er det en klare indikasjon på at usikkerhetsstyring ikke har fått størst fokus, selv om det har sin plass i rapporteringen.

Fokuset på usikkerhetsstyring er ikke spesielt fremtredende i eiendomsutviklingsprosjekter hvis man legger svarene fra spørreundersøkelsen til grunn.

Klakegg, O.J. *et al.* (2010) har sett nærmere på hvordan disse usikkerhetene kan avdekkes med tidlig varsling og beskriver tidlig varselsignal som et tegn på fremtidig positiv eller negativ utvikling og for å kunne benytte slike signaler til å bedre styringen og sikre suksess i prosjektet.

Med et større fokus på dette og identifisering av usikkerheter tidlig, vil disse signalene kunne benyttes til å skaffe handlingsrom til å legge alternative strategier. Det gjelder å sette inn riktig tiltak raskt og det er også viktig med usikkerhetsstyring for å unngå at muligheter går tapt. Det må derfor etableres styringsparametere som er gode og at det gis insitamenter til både å fange opp tidlige signaler, overoptimisme eller andre former for feilrapportering.

4.3.5 Hensiktsmessig rapportering

Det var viktig å få kartlagt om respondentene mente omfanget av rapportering, var hensiktsmessig.

De fleste mente at omfanget av rapporteringen var hensiktsmessig og at de hadde god kontroll på det som skulle rapporteres. Det ble også spurt i spørreundersøkelsen om det ble holdt tilbake informasjon i rapporteringen for å unngå støy i prosjektet, og hele 81,4 % svarte at dette ble gjort i lite omfang.

Det har vært interessant å se om fenomenet som det ble referert til av Andersen, E. *et al.* (2016) som beskriver at rapportering ofte oppfattes som noe byråkratisk og ulystbetont som stjeler tid fra det man egentlig skal gjøre. Det var ingen klare indikatorer på dette i denne studien. 18,8 % mente riktignok at de har brukt for mye tid på rapportering, men hele 70,6 % mente de brukte passelig med tid på rapportering. Når vi ser på spørsmålet om omfanget av rapporteringen var hensiktsmessig, svarte 67,8 % at rapporteringen i stor grad var hensiktsmessig, mens 27,6 % synes at rapporteringen i noen grad var hensiktsmessig. Dette er i kontrast til det Andersen, E. *et al.* (2016) skriver om at 90 % av all rapportering blir gjort fordi den er pålagt og prosjektene gjør det fordi man aksepterer at det er pålagt administrativ prosedyre.

Andersen, E. *et al.* (2016) beskriver også om ulyst i rapporteringen på grunn av at det ikke blir gjort noe med rapporteringen. Ser man på svarene fra spørreundersøkelsen svarte 59,7 % at det ble tatt tak i rapporteringen og 23 % svarte at det av og til ble tatt tak i rapporteringen.

Det Andersen, E. *et al.* (2016) skriver kan sikkert stemme for deler at prosjektene i studien, men hovedinntrykket er at det i all hovedsak rapporteres på det som er hensiktsmessig og at det

tas tak i det som rapporteres. Uansett er det enkelt å si seg enig i at man bør redusere rapporteringen til det som er strengt nødvendig av hensyn til oppfølgingen.

I teorien beskriver Andersen, E. *et al.* (2016) om fenomenet overoptimise, men det er ingen indikatorer på dette ut fra svarene i spørreundersøkelsen.

I denne studien ble kun prosjektlederne spurt og det kan være at eier/styret anser nivået på rapportering annerledes i henhold til det Thorsen, A. (2013) beskriver at mange styremedlemmer og ledergrupper sliter med at de enten får for lite informasjon eller at de får for mye informasjon som ikke er tilstrekkelig bearbeidet. Mye informasjon og detaljer skaper detaljstyring fra styret og at det er viktig at styret får informasjon, men ikke på et operativt nivå som prosjektleder håndterer.

4.4 Oppfølging av prosjekter

Her presenteres resultatene som har med oppfølging av prosjektet å gjøre. Her er flere tema som kunne vært presentert i kapittelet om eierskap, men det er valgt å plasseres her.

4.4.1 Hovedmottaker av rapporteringen:

Et viktig poeng var å avklare hvem som var hovedmottaker av rapporteringen fra prosjektet. Her var det mulighet til å svare på flere svaralternativer, da rapporteringen kan gå til flere mottakere. Svaret på dette spørsmålet var også utgangspunktet for hva respondentene videre i spørreundersøkelsen definerte som hovedmottaker av rapporteringen.

Her var det mest oppsiktsvekkende at kun 44,8 % av prosjektene der styret var hovedmottaker av rapporteringen mottok rapporteringen. Det er riktig nok flere prosjekter som ikke gjennomføres i aksjeselskap, men om vi ser nærmere på svarene ble 58,6 % av prosjektene gjennomført i aksjeselskap, og av disse var det kun 60,8 % som anså styret som hovedmottaker av rapporteringen.

Tabell 14: Hovedmottaker av rapporteringen

Hovedmottaker av rapporteringen	
Styret i utbyggingsselskapet	44,8 %
Daglig leder/administrerende direktør	40,2 %
Prosjektdirektør e.l	20,7 %
Eierne (Rapporteres direkte)	20,7 %

Hvis man ser videre på de prosjektene som ikke hadde styre som hovedmottaker for rapporteringen, var det ingen klare indikasjoner på at prosjektene har fått dårligere støtte eller oppfølging, men det er uansett viktig å være sitt ansvar bevisst når man sitter i et styret i et aksjeselskap. I teorikapittelet beskrev Solberg, F. (2021) at styret er virksomhetens øverste ledelse, noe som innebærer et betydelig kollektiv og individuelt ansvar. Huse, M. (2018) tok for seg styret viktigste oppgaver som er strategi, kontroll og service.

Skjer det klanderverdige forhold i prosjektet blir styret holdt ansvarlig uansett hvem som har fått delegert ansvaret. Det var flere forhold som indikerer at eier/styret i eiendomsutviklingsprosjekter avviker fra teori om styrearbeid og fra hvordan vanlige aksjeselskap opererer.

4.4.2 Hyppighet på rapportering, styremøter og dialog

Hyppigheten på rapportering, styremøter og generell dialog mellom prosjektleder og eier/styret sier mye om hvordan styringen og oppfølgingen har vært i prosjektet.

Svarene indikerer at de fleste prosjektene hadde gode rutiner for rapportering da 37,9 % svarte at de rapporterte månedlig, 31 % hvert kvartal, 16 % ved behov, og 6,9 % ved faste milepæler.

Når vi ser på styremøtene hadde 44 % av prosjektene styremøter hvert kvartal, og 25 % hadde ved behov. Kun 9,5 % hadde styremøter månedlig og 8,3 % avholdt styremøter hvert tertial. 74,4 % svarte at dialogen mellom prosjektet og styret var ved behov.

Hyppigheten av rapporteringen er en klar indikator på hvor ofte prosjektledelsen og eier/styret har dialog. Det er ikke funnet noe spesifikt i litteraturen om hyppighet på rapporteringen, men hyppighet på styremøtene indikerer en sammenheng. I teorikapittelet ble det referert til Huse, M. (2018) som beskrev at det er store variasjoner i hvor ofte styremøter avholdes, men generelt bør styremøtene avholdes så ofte at styret får tilstrekkelig kontinuitet i sitt arbeid og tilstrekkelig mulighet til å ivareta sine oppgaver mot prosjektet. Håndboklitteraturen anbefaler normalt fem til ti møter pr år.

Det er for større prosjekter for sjelden å ha styremøter hvert kvartal i utførelsesfasen om man skal ha en reel styringsmulighet. Det vil derfor være avhengig av hvor i prosjektet man er hvor hyppig styremøtene bør avholdes.

Det er gjennomført en T-test for å se om det er forskjell på rapporteringshyppigheten mellom bolig prosjektene og de øvrige prosjekt-typene.

Tabell 15: T-test Rapporteringshyppighet og prosjekttyper

Prosjektttype	Gjennomsnitt	stk	t-test
Bolig	2,87	52	
Næring	2,66	35	0,57846444

For å få et signifikant svar må forskjellen være mindre enn 0,10. T-testen gir 0,578, dette vil si at det ikke er noen indikatorer på at det er forskjell mellom prosjekttypene og hvordan prosjektene rapporterer. Samspillet/samarbeidet mellom prosjektledelsen og eier/styret har vært et viktig fokusområde i denne masteroppgaven.

4.4.3 Beslutningspunkt

Beslutningspunkt er kontrollport der det fattes beslutning om videreføring av prosjektet på grunnlag av planer og foreliggende statusinformasjon.

Eiendomsutviklingsprosjekter har en lang varighet, og det var derfor spesielt interessant å se om det var etablert beslutningspunkt/kontrollporter i prosjektene. Det ble i spørreundersøkelsen skilt mellom eier/styret og basisorganisasjonen. Det var også viktig å kartlegge at disse beslutningspunktene ble fulgt opp.

Som vi ser i svarene i tabellen under var det 70,9 % av prosjektene som hadde beslutningspunkter fra eier/styret og disse ble også i stor grad fulgt opp.

Tabell 16: Beslutningspunkt eier/styret

Beslutningspunkt eier/styret	Ja	Nei	Delvis
Var det etablert beslutningspunkter/milepæler der eier/styret skulle involveres?	70,9 %	15,1 %	14,0 %
Ble disse beslutningspunktene/milepælene fulgt opp av eier/styret?	69,4 %	20,0 %	10,6 %

For basisorganisasjonen var det noe lavere andel, med 59,3 %, men ut fra svarene på om beslutningspunktene ble fulgt opp, tyder det på god støtte fra basisorganisasjonen.

Tabell 17: Beslutningspunkt basisorganisasjonen

Beslutningspunkt basisorganisasjonen	Ja	Nei	Delvis
Var det etablert beslutningspunkter/milepæler der basisorganisasjonen skulle involveres?	59,3 %	24,4 %	16,3 %
Ble disse beslutningspunktene/milepælene fulgt opp av basisorganisasjonen(e)?	64,7 %	24,7 %	10,6 %

Hvis vi gjør en analyse og ser på måloppnåelsen på spørsmålene om «samarbeid med eier/styret» og om «styret gjorde en god jobb» på de prosjektene som hadde beslutningspunkter, ser vi at måloppnåelsen var høyere for de som hadde beslutningspunkt, enn de som hadde delvis beslutningspunkt, og enda høyere enn for de som ikke hadde beslutningspunkter i hele tatt. På spørsmålet om styret gjorde en god jobb får også prosjekter med beslutningspunkter høyere score enn prosjekter som delvis eller ikke har beslutningspunkter.

Tabell 18: Måloppnåelse samarbeid med eier/styret

	Samarbeid med styret	Synes du styret gjorde en god jobb
Ja	72,1 %	73,2 %
Nei	64,1 %	66,7 %
Delvis	66,7 %	66,7 %

Hvis vi ser litt grundigere på svarene vedrørende beslutningspunkt og ser på prosjekttype og størrelser var det noen klare indikasjoner som er verdt å merke seg. Kategorien «Annet» blir holdt utenfor da det kun var 3 prosjekter.

For prosjekttypene var det stort sett samsvarende svar, der kombinasjonsbygg har best bruk av beslutningspunkt, og aggregert for alle spørsmålene vedrørende beslutningspunkt svarte 73,7 % «Ja». For bolig svarte 63,1 % «ja» og næring var dårligst der 61,5 % svarte «Ja».

Tabell 19: Beslutningspunkt prosjekttype

Beslutningspunkt prosjekttype	Antall prosjekt	Ja	Nei	Delvis
Bolig	52	63,1 %	21,4 %	13,6 %
Næring	13	61,5 %	26,9 %	11,5 %
Kombinasjons-bygg	19	73,7 %	13,2 %	13,2 %

Hvis vi ser på prosjektene inndelt ut fra størrelse var det mest markante svaret at prosjekter over 500 mill. kr benytter beslutningspunkt og 86,8 % svarte «Ja», 9,2 % svarte «Delvis». Neste på lista er 250 - 500 mill. kr der 64,5 % svarte «Ja», 20,9 % svarte «Delvis». Dårligst score får 100 - 250 mill.kr, der 53,3 % svarte «Ja», 8,7 % svarte «Delvis» og 38,0 % svarte «Nei».

Tabell 20: Beslutningspunkt prosjektstørrelse

Beslutningspunkt prosjektstørrelse	Antall prosjekt	Ja	Nei	Delvis
Under 50 mill.kr	5	50,0 %	35,0 %	15,0 %
50 - 100 mill.kr	10	65,0 %	27,5 %	7,5 %
100 – 250 mill.kr	23	53,3 %	38,0 %	8,7 %
250 – 500 mill.kr	28	64,6 %	14,6 %	20,9 %
Over 500 mill.kr	19	86,8 %	4,0 %	9,2 %

I teorikapitlet ble beslutningspunkt beskrevet som en kontrollport for å sikre at beslutningen om å videreføre prosjektarbeidet ble tatt på relevant og kvalitetssikret grunnlag. Rolstadås, A. *et al.* (2020) beskrev at prosjektet skal ha nådd en viss modenhet og at visse forutsetninger skal være på plass for kunne passere. Som resultatene viser svarte 70,9 % at det forelå beslutningspunkter fra eier/styret og 59,3 % for basisorganisasjonen, men det er uansett interessant at så mange som 30 % ikke hadde beslutningspunkter som ble fulgt opp av eier/styret.

Det er imidlertid betryggende å se at de største prosjektene har stort fokus på beslutningspunkt, og tilsvarende bekymringsfullt at prosjekter mellom 100 og 250 mill. kr har lite fokus på dette. Disse prosjektene er også av en betydelig størrelse og kompleksiteten i slike prosjekter er også ofte stor.

Ett annet funn var at samarbeidet med eier/styret var markant bedre når prosjektene hadde beslutningspunkt, det samme var oppfattelsen av at eier/styret gjorde en god jobb. Dette er naturlig, da beslutningspunktene tvinger frem en dialog mellom prosjektleder og eier/styret og man får tatt opp usikkerheter og forhold som man trenger avklaringer på i prosjektet.

4.4.4 Basisorganisasjonens rolle

Uansett hvordan prosjektene er organisert, er det ofte en basisorganisasjon som både setter rammer og som bistår prosjektene i gjennomføringen. Det var derfor viktig å finne ut hvor engasjert basisorganisasjon var i gjennomføringen av prosjektene.

Svarene fra spørreundersøkelsen viser at basisorganisasjonen var mottaker av rapporteringen i 55,2 % av prosjektene og daglig støtte i 54,0 % av prosjektene. 11,5 % forholdt seg ikke til basisorganisasjonen.

Tabell 21: Basisorganisasjonens rolle

Basisorganisasjonenes rolle	
Mottaker av rapporteringen fra prosjektet	55,2 %
Daglig støtte til prosjektet	54,0 %
Forholdt meg ikke til basisorganisasjonen i gjennomføringen av prosjektet	11,5 %

I teorikapitlet var vi inne på hvilke rammebetingelser som må være til stede for at prosjektledelsen kan oppnå suksess med prosjektene. Andersen, E. *et al.* (2016) trakk frem at det var viktig for prosjektet at samspillet mellom prosjektet og basisorganisasjonen fungerte, men at dette var ei utfordring.

I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål om hvordan samarbeidet mellom prosjektet og basisorganisasjonen har vært i prosjektet. Som vi ser i tabell 21 i kapittel 4.4.6, svarte så mange som 82,4 % at samarbeidet har vært som forventet og 14,1 % at samarbeidet har vært bedre enn forventet. Kun 3,5 % svarte at det var dårligere enn forventet. Det kan være ulike forventninger, så svarene isolert sett sier ingen ting om nivået på forventninger, men i neste spørsmål vurderte respondentene om basisorganisasjonen hadde gjort en god jobb og her svarte så mange som 78,8 % at basisorganisasjonen hadde gjort en jobb som forventet og 15,3 % svarte bedre enn forventet. Kun 5,9 % svarte at basisorganisasjonen hadde gjort en dårligere jobb enn forventet.

Disse svarene underbygger at basisorganisasjonens rolle i eiendomsutviklingsprosjekter defineres som god av respondentene i denne spørreundersøkelsen.

Hvis vi ser støtten fra eier/styret og basisorganisasjonen sammen, var det tydelig at det var basisorganisasjonen som hadde styringa på prosjektet, tross for at majoriteten av prosjektene var organisert i eget aksjeselskap og at det er styret som dermed er hovedansvarlig for prosjektet. Det kan imidlertid være av andre grunner enn rent administrativt at prosjektene var organisert som et aksjeselskap, for eksempel på grunn av skattemessig perspektiv som ble beskrevet av Røsnes, A.E. og Ringen-Vatnedalen, Ø. (2014).

4.4.5 Samarbeid og enighet mellom prosjektleder og eier/styret

Samarbeid og enighet mellom prosjektleder og eier/styrer vurderes som en nøkkelfaktor for å få en god prosjektgjennomføring.

Det var stort sett gode score på alle spørsmål på temaet om samarbeid mellom prosjektleder og eier/styret. Det som kan trekkes frem er at over 30 % av prosjektlederne i liten grad deltok i styremøtene og i tillegg var det «Ikke aktuelt» for 18,4 %.

Ut fra svarene i spørreundersøkelsen var det som nevnt over tydelig at prosjektlederne og eier/styret var enige om beslutningene som ble tatt.

Det virker som merkelig at nesten 30 % av prosjektlederne ikke deltok i styremøtene. En grunn til dette kan være fraværet av styremøter i enkelte prosjekter, men dette er ikke undersøkt ytterligere. Dette kan også sees i sammenheng med at over 30 % sier at det i liten grad ble tatt tak i rapporteringen. Disse to faktorene samlet indikerer at her er det et potensiale for tettere og bedre samarbeid mellom eier/styret og prosjektleder.

Dette står også noe i kontrast til at hele 85,9 % har svart at det i stor grad var enighet mellom eier/styret og prosjektleder om beslutningene som ble tatt. Sett sammen med at det avholdes få styremøter og relativt lite engasjement fra eier/styret i defineringen av mål og hva som skal rapporteres, er dette ting å ta tak i for fremtidige prosjekter. Det var imidlertid en del uformell kontakt mellom eier/styret og prosjektledelse som bøter noe på det manglende formelle kontakten. Dette indikerer uansett at en tettere dialog mellom prosjektleder og eier/styret er hensiktsmessig.

4.4.6 Samarbeid med eier/styret og basisorganisasjonen

Et godt samarbeid for prosjektledelsen både med eier/styret og basisorganisasjonen vil være et godt utgangspunkt for å lykkes med prosjektgjennomføringen.

Som vi ser av svarene nedenfor har samarbeidet med eier/styret og basisorganisasjonen vært stort sett som forventet eller bedre. Det var også stor overvekt over svar på at eier/styret og basisorganisasjonen har gjort en god jobb i prosjektene.

Tabell 22: Samarbeid med eier/styret og basisorganisasjonen

Samarbeid med eier/styret og basisorganisasjonen	Dårligere enn forventet	Som forventet	Bedre enn forventet
Samarbeid med eier/styret	5,9 %	78,8 %	15,3 %
Samarbeid med basisorganisasjonen	3,5 %	82,4 %	14,1 %
Synes du at eier/styret har gjort en god jobb for prosjektet?	5,9 %	74,1 %	20,0 %
Synes du at basisorganisasjonen har gjort en god jobb for prosjektet?	5,9 %	78,8 %	15,3 %

Som nevnt i resultatkapittelet om eierstyring, fikk også spørsmålene om engasjementet og støtten fra eier/styret høye score. 72,4 % svarte at de i stor grad opplevde støtte. Det samme gjaldt for basisorganisasjonen der 66,6 % opplevde stor grad av støtte.

Tillit mellom prosjektledelsen og eier/styret er avgjørende, slik at oppfølging ikke blir forfølgning (Andersen, E. *et al.*, 2016). Videre beskrev Andersen, E. *et al.*, (2016) at oppfølging drives ikke for å straffe dem som ikke klarer å følge planen, heller ikke for å belønne en god innsats. Oppfølging gjøres for å få en mulighet til å korrigere kursen mens det ennå er tid og anledning.

Det var veldig bra score på samarbeidet prosjektlederne hadde både med eier/styret og basisorganisasjonen. Dette er bra, men også noe overaskende når vi har sett både hvem som satte prosjektmål, definerte hva som skulle rapporteres og bruk av beslutningspunkt. En respondentbase med stor og tung erfaring vil nok være en faktor som gjør at prosjektene ikke er avhengig av eier/styret, selv om eier/styret som vi har vært inne på tidligere, er de som har ansvaret når alt kommer til alt.

En annen faktor som kan spille positivt inn både på samarbeidet og annen måloppnåelse er at den største risikoen er tatt når entreprenøren blir kontrahert. Mange av prosjektene var ferdige og i bygging, og den største usikkerheten i eiendomsutviklingsprosjekter er i tidligere faser.

4.4.7 Prosjektevaluering:

Det er også viktig å evaluere prosjektet for å ta med seg både gode og dårlige erfaringer fra det gjennomførte prosjektene. Det ble avslutningsvis i spørreundersøkelsen spurt om prosjektene hadde gjennomført evaluering,

Det var 59,3 % av prosjektene som hadde gjennomførte eller hadde planlagt å gjennomføre og i 34,5 % av prosjektene deltok eier/styret i evalueringene.

Det var mange prosjekter som ikke var ferdige på tidspunktet for spørreundersøkelsen. Ser vi kun på de prosjektene som var ferdige, svarte 72,2 % at det ble utført evaluering. Der deltok eier/styret i 36,1 % av prosjektene og basisorganisasjonen deltok 44,4 % av prosjektene.

Tabell 23: Prosjektevaluering

Prosjektevaluering	Ja	Nei	Vet ikke
Ble det gjennomført (evt. er planlagt) en evaluering av prosjektet?	59,3 %	23,3 %	17,4 %
Deltok/deltar eier/styret i evalueringen	34,5 %	44,0 %	21,4 %
Deltok/deltar basisorganisasjonen i evalueringen	47,6 %	33,3 %	19,0 %

Det ble også utført en KJI-kvadrat-test, der vi så på evaluering ut fra type prosjekt og så dette opp mot prosjekter som hadde gjennomført evaluering. Her ble boligprosjekter delt inn for seg selv og så dette opp mot næring/kombinasjonsbygg/andre prosjekt.

Tabell 24: Evaluering ut fra prosjekttype

OBSERVET			
Type	Ja- evaluering	Nei- evaluering	Totalt
Bolig	28	12	40
Næring	23	8	31
FORVENTET			
Type	Ja- evaluering	Nei- evaluering	Totalt
Bolig	28,73	11,27	40
Næring	22,27	8,73	31
0,6968306			

Forskjeller mindre enn 0.10 er signifikant. Ut fra gjennomført analyse, viser resultatet som ble 0,697 at det ikke grunnlag for å konkludere med at det er forskjell på om det gjennomføres evaluering i bolig eller næring/kombinasjonsbygg.

Det ble også gjort en KJI-kvadrat-test, der vi så på evaluering ut fra størrelse på prosjekt og så dette opp mot prosjekter som hadde gjennomført evaluering. Her ble prosjektene delt inn i størrelse under 250 mill.kr og over 250 mill.kr.

Tabell 25: Evaluering ut fra prosjektstørrelse

OBSERVET			
Størrelse	Ja- evaluering	Nei- evaluering	Totalt
Under 250	21	13	34
Over 250	29	7	36
FORVENTET			
Størrelse	Ja- evaluering	Nei- evaluering	Totalt
Under 250	24,29	9,71	34
Over 250	25,71	10,29	36
0,0819738			

Det er en indikasjon på at det er vanligere med evaluering i prosjekter over 250 mill.kr enn i prosjekter under 250 mill.kr. Forskjellen er mindre enn 0.10 og er dermed signifikant. Men signifikansnivået skal helst være mindre enn 0.01 for å være sikre på at det er en forskjell. Ut fra gjennomført analyse der resultatet ble 0,082, er det derfor en indikasjon, selv om vi ikke kan være helt sikre.

Samset, K. (2014) viser til annen forskning når han forklarer at mange av de problemene som kan oppstå i prosjekter kunne vært unngått ved å ta hensyn til erfaringer fra tilsvarende prosjekter på et tidlig tidspunkt.

Det er liten tvil om at evaluering av prosjektene er nyttig, både for deltakerne i prosjektet, men også for andre prosjekter i eierorganisasjonene som kan ta lærdom av gjennomførte prosjekter. Det er i tillegg til sluttevaluering hensiktsmessig med gode rutiner for å fange opp erfaringer fra prosjektene fortløpende og dette kan gjøres i forbindelse med gjennomgang av beslutningspunkt. Varigheten på eiendomsutviklingsprosjekter er lang, og en evaluering etter hver fase er formålstjenlig.

4.5 Oppsummering forskningsspørsmål og antagelser

Her oppsummeres det viktigste funnene gjennom å besvare forskningsspørsmålene, samt kommentere antagelsene som ble presentert bakerst i kapittel 2.

4.5.1 Gjennomgang av forskningsspørsmål

Her kommer en kort oppsummering av forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene vil bli presentert grundigere i konklusjonskapittelet.

1. Hva kjennetegner god styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter?

Studien viser at gode strukturer og bevisst organisering er avgjørende for å få god styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter.

Bevisst eierstyring med aktive styrever eller dedikerte personer i basisorganisasjoner som skal følge opp prosjektene er det første steget på veien til en vellykket prosjektgjennomføring. Styrene må inneha tilstrekkelig antall personer med riktig kompetanse.

Videre er det hensiktsmessig at prosjektlederne får et tydelig prosjektmandat fra eier/styret. Det er en stor fordel om både eier/styret og prosjektleder deltar i defineringen av prosjektmålene.

Eier/styret bør ta eierskap til hva som skal rapporteres og det bør være større fokus på usikkerhetsstyring i prosjektgjennomføringen. Et større fokus på usikkerhetsstyring vil gi potensiale i prosjektene, både for å unngå uønskede hendelser, men også for å identifisere og utnytte muligheter.

Omfanget av rapportering må være hensiktsmessig, så prosjektledelsen ikke føler at arbeidet er forgjeves, samt at eier/styret ikke får for mye informasjon. Det må være riktig mottakere av rapporteringen. Eier/styret bør være mottaker av rapporteringen, men

basisorganisasjonen har også en stor og viktig rolle i oppfølgingen av eiendomsutviklingsprosjekter og er i tillegg til mottaker av rapporteringen, både daglig støtte til prosjektet, samt at de bidrar med rutiner og prosedyrer.

Det er bedre samarbeidet der prosjektene har beslutningspunkter som skal følges opp av eier/styret.

2. Hvordan fungerer samspillet mellom prosjektledelsen og eier/styret i eiendomsutviklingsprosjektene?

Hovedintrykket er at samarbeidet mellom prosjektlederne og eier/styret har fungert, men det er uansett flere forbedringsområder. Det var gode score på spørsmålene om samarbeidet har vært bra og om prosjektleder var fornøyd med arbeidet eier/styret hadde utført.

Eier/styret har ikke vært spesielt aktive opp mot prosjektene, og prosjektene har stort sett jobbet på egenhånd. Prosjektlederne som har respondert på spørreundersøkelsen har lang erfaring, noe som kan redusere behovet for støtte fra eier/styret. Ifølge aksjeloven er det uansett eier/styret som har det juridiske ansvaret og således skulle man tro at eier/styret var tettere involvert i prosjektene.

Når vi kommer til prosjektmandat viser svarene at de undersøkte prosjektene i stor grad hadde gjort de nødvendige avklaringene med eier/styret på forhånd for at prosjektledelsen skulle kunne gjennomføre prosjektet uten unødvendige stopp på grunn av manglende fullmakter.

Eier/styret har i mange prosjekter ikke vært med og satt prosjektmålene og det var høyere økonomisk måloppnåelse i de prosjektene der prosjektleder kom tidlig inn i prosjektet og prosjektleder var med og definerte prosjektmålene.

Det har ikke vært tilstrekkelig fokus fra eier/styret på hva som skal rapporteres og eier/styret har ikke i stor nok grad vært med og bestemt hva som skal rapporteres fra prosjektene. Det var høyere tilfredshet på hvordan samarbeidet fungerte mellom prosjektleder og eier/styret, samt at eier/styret gjorde en bedre jobb der eier/styret har vært med og bestemt hva som skulle rapporteres.

Det var heller ingen ting som tydet på at eier/styret ga seniorstøtte til prosjektene, men heller satt sammen for å bekle funksjonen i styret i henhold til aksjeloven

Det var mange prosjekter som hadde beslutningspunkt, men det var langt fra alle, og selv om dette ikke har vært formalisert tilstrekkelig har det fungert bra. Ett funn er imidlertid at

samarbeidet med styret var bedre når prosjektene hadde beslutningspunkt, det samme var oppfattelsen av at eier/styret gjorde en god jobb. Det var lite deltakelse fra prosjektlederne i styremøtene og 30 % svarte at det ikke ble tatt tak i rapporteringen.

Til sist vedrørende evaluering, der var det 36 % av eier/styret som hadde deltatt i gjennomførte evalueringsmøter om ferdigstilte prosjekter.

4.5.2 Antagelser:

Ved oppstart av oppgaven var det med bakgrunn i antagelser over hvordan ting hang sammen. Det ble valgt å kalle disse antagelser i stedet for hypoteser, da nivået på antagelsene er på forskjellig nivå, og det ble vurdert som ikke hensiktsmessig med hypotesetesting, men heller en deskriptiv vurdering av hvordan antagelsene vurderes etter gjennomført studie.

1. Det er stor forskjell på organiseringen og gjennomføringen av eiendomsutviklingsprosjekter

Det er på mange måter bekreftet gjennom flere forhold. Det var stor forskjell på hvordan prosjektene ble organisert, samt at det var stor forskjell på hvor mange som satt i de forskjellige styrene. Det var også forskjell på hvordan eier/styret involverte seg i prosjektgjennomføringen. Men det var også mye som var likt i prosjektene, men det viktigste anbefalingene er at hvert enkelt prosjekt må behandles ulikt og at det må tas bevisste valg på en del forhold i gjennomføringen av prosjektene.

2. Større prosjekter har bedre styring og kontroll enn mindre prosjekter

Det er flere indikasjoner som bekrefter antagelsen. Vi ser at store prosjekter benyttet beslutningspunkter i større grad, samt at de hadde stor økonomisk måloppnåelse. En forklaring på dette er at jo større prosjekter, jo flere ressurser og formaliserte prosesser etableres, og ofte øker også kompleksiteten og usikkerhetene i store prosjekter som tvinger frem mer oppfølging.

3. Basisorganisasjonen er til mer støtte for prosjektene enn det oppnevnte styret

Det er også på mange måter bekreftet. Det var tydelig at det var basisorganisasjonen som hadde mest oppfølging av prosjektene, dette til tross for at majoriteten av prosjektene var organisert i egne aksjeselskap og at det var styrene som dermed var hovedansvarlig for prosjektene. Basisorganisasjonens rolle i eiendomsutviklingsprosjekter defineres som god av respondentene i spørreundersøkelsen. Basisorganisasjonen har også en viktig rolle i oppfølgingen av prosjekter og var både daglig støtte gjennom rutiner og prosedyrer, samt

at de var mottaker av rapporteringen. Respondentene bekrefter også at det har vært et godt samarbeid og hele 96,7 % svarte at samarbeidet har vært som forventet eller bedre. 94,1 % svarte at det synes basisorganisasjonen har gjort en jobb.

4. Det er ikke stort nok fokus på rapportering fra prosjektene

Det er ingen ting som bekrefter denne antagelsen. Det rapporteres hovedsakelig hvert kvartal eller månedlig. Omfanget av rapporteringen ble også vurdert som hensiktsmessig og 67,8 % svarte at rapporteringen i stor grad var hensiktsmessig, mens 27,6 % synes at rapporteringen i noen grad var hensiktsmessig. Dette er i kontrast til det Andersen, E. *et al.* (2016) skriver om at 90 % av all rapportering blir gjort fordi den er pålagt. Det er for lite involvering fra eier/styret på hva som skal rapporteres, men vi ser en høyere tilfredshet med eier/styret fra prosjektlederne der eier/styret har vært med og bestemt hva som skulle rapporteres.

Dette indikerer en klar sammenheng. Involverte eier/styret seg i hva som skulle rapporteres, var det gode rutiner i prosjektet og ikke minst syntes prosjektlederne at samarbeidet fungerte godt med eier/styret.

5. Økt hyppighet på rapporteringen og styremøter bidrar positive på samarbeid mellom prosjektledelsen og eier/styret

Økt dialog generelt har en positiv effekt både på måloppnåelsen og samarbeidet mellom eier/styret og prosjektledelsen. Det var en klar trend at både samarbeidet og oppfattelsen av om eier/styret gjorde en bra jobb økte jo hyppigere det var dialog mellom partene og jo mer eier/styret engasjerer seg. Et eksempel her var eier/styret sitt engasjement i hva som skulle rapporteres. Måloppnåelsen for de prosjektene der eier/styret var involvert i defineringen av hva som skulle rapporteres var bedre enn der eier/styret ikke var involvert.

6. Det er for lite fokus på usikkerhetsstyring i eiendomsutviklingsprosjekter

Rapportering av usikkerhet er viktig, både for å synliggjøre identifiserte usikkerheter i prosjektet, men også om det er noen muligheter som kan gi positivt bidrag til prosjektet.

Antagelsen bekreftes på mange måter. 54,8 % at de brukte passelig med tid på usikkerhetsstyring, men så mange som 30 % svarte at de har brukt for lite tid på usikkerhetsstyring. Når vi ser på fokus på rapportering av usikkerheter svarte 55,3 % at de i stor grad rapporterte på risikosiden ved usikkerheter og 43,6 % at de rapporterte på mulighetssiden ved usikkerheter.

5. Konklusjon, avsluttende refleksjoner og videre arbeid

Dette kapittelet har to deler. I først del blir forskningsspørsmålene presentert, før det i del to kommer refleksjoner og anbefalinger, samt betraktninger rund videre arbeid og forskning på området. Det er laget et sluttprodukt, «*Prosjektkort eiendomsutvikling*» som er lagt med som vedlegg 1 til denne oppgaven.

5.1 Konklusjon – forskningsspørsmål

Masteroppgavens tema var *Gjennomføring av eiendomsutviklingsprosjekter*, med undertittelen *Organisering og gjennomføring med tanke på eierskap, styring og oppfølging*.

Bakgrunnen for temaet var egne erfaringer med at eiendomsutviklingsprosjekter organiseres og gjennomføres ulikt, dette blant annet på grunn av forskjellige eierkonstellasjoner. Det er fra litteraturen beskrevet at tross stor verdiskaping kan eiendomsbransjen oppfattes som uakademisk. Dette sammen med fag tatt i forbindelse med MBA-studiet la grunnlaget for masteroppgavens tema.

Oppgaven ble gjennomført med en kvantitativ metode og bruk av spørreundersøkelse for å samle inn forskningsdata. Spørreundersøkelsen ble besvart av 87 respondenter av totalt 139 forespurte respondenter, noe som gir en svarprosent på 62,5 %. Respondenter fra 50 forskjellige organisasjoner ble forespurt.

Å være prosjektleder i eiendomsutviklingsprosjekt krever mye erfaring og dette bekreftes med at hele 85 % av respondentene har over 10 års arbeidserfaring og over 55 % har over 20 års arbeidserfaring.

Spørreundersøkelsen ble sendt til aktører i byggherreorganisasjoner som både driver bolig- og næringsutvikling, men det ble kun sendt til organisasjoner som har kommersiell virksomhet.

Oppgaven har to forskningsspørsmål som besvares nedenfor:

1. *Hva kjennetegner god styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter?*

Analysene fra studien indikerer at gode strukturer og bevisst organisering er avgjørende for å få god styring og oppfølging i eiendomsutviklingsprosjekter. Dette viser både teorien og svarene fra spørreundersøkelsen.

Eiendomsutviklingsprosjekter har som alle andre prosjekter en faseinndeling, men for denne typen prosjekter er det behov for fleksibilitet, og man må av og til gå tilbake til foregående fase, som man trodde man var ferdig med.

Bevisst eierstyring med aktive styrever eller dedikerte personer i basisorganisasjoner som skal følge opp prosjektene er det første steget på veien til en vellykket prosjektgjennomføring. Styrene må ha tilstrekkelig antall personer med riktig kompetanse og resultatene fra spørreundersøkelsen indikerer at fire styremedlemmer er det mest hensiktsmessige antallet i styrever. Vi har flere steder vært inne på at styrene skal tilføre prosjektene seniorkompetanse. Dette er et argument for at styrene må settes sammen av ressurspersoner med forskjellig bakgrunn og kompetanse for å kunne gi prosjektene nødvendig støtte. Videre må styret ha gode rutiner for hyppigheten på styremøter, definere hva styrets oppgaver opp mot prosjektet skal være og avklare hvordan prosjektet og rapporteringen skal følges opp.

Videre bør prosjektlederne få et klart definert prosjektmandat fra eier/styret. En stor andel av prosjektene i spørreundersøkelsen manglet skriftlig prosjektmandat. Selv om mange av prosjektlederne manglet prosjektmandat, hadde de tilstrekkelig handlingsrom i prosjektene. Dette fungerer bra når prosjektene går bra, men vil fort bli utfordrende ved prosjekter som ikke leverer i henhold til prosjektmålene og eier/styrets forventning. Det bør derfor etterstrebases at det foreligger et prosjektmandat som gir prosjektlederne klare rammer for hva de har mandat til, og ikke anta at det går bra uten prosjektmandat.

Videre ser vi at det er en klar sammenheng mellom gode prosjektmål og godt resultat. Det må derfor være fokus på definering av prosjektmål, og det er en stor fordel om både eier/styret og prosjektleder deltar i defineringen av prosjektmål. Dette vil styrke prosjektorganisasjonenes lojalitet til prosjektmålene og man får prosjektmål på et riktig og realistisk nivå.

Eier/styret må ta eierskap til hva som skal rapporteres. Hvis vi ser på prosjektene som ble gjennomført i aksjeselskap, ser vi at eier/styret er med og bestemmer hva som skal rapporteres i 62 % av prosjektene. At eier/styret som er øverste ansvarlig i prosjektene og hovedmottakeren av rapporteringen ikke var mer involvert i hva som skulle rapporteres var overraskende. Det kan godt være at eier/styret var enig i det som ble rapportert, og eventuelt at det som ble rapportert var det samme fra alle prosjektene i en prosjektportefølje. Det er uansett viktig at alle involverte vurderer om det er spesielle forhold som skal rapporteres fra prosjektet ut fra spesielle forutsetninger. Prosjektleder bør ikke alene definere hva som skal rapporteres fra prosjektene, for da kan man få vilkårlig rapportering og forskjellig rapportering fra prosjektene i samme portefølje.

Det er verdt å merke seg at det var høyere tilfredshet både med jobben eier/styret gjorde og samarbeidet med dem der de har vært involvert i defineringen av hva som skal rapporteres.

Rapporteringshyppighet bør være minst hvert kvartal, men oftere om prosjektet er i en kritisk fase.

Det bør være større fokus på usikkerhetsstyring i prosjektene. Et større fokus ville gitt potensiale i prosjektene, både for å unngå uønskede hendelser, men også for å identifisere og utnytte muligheter.

Mottakere av rapporteringen bør selvfølgelig være eier/styret, men basisorganisasjonen har ofte også en stor rolle i gjennomføringen av eiendomsutviklingsprosjekter og bør således motta rapporteringen.

Omfanget av rapportering må være hensiktsmessig, så prosjektledelsen ikke føler at arbeidet er forgjeves, samt at eier/styret ikke får for mye informasjon som vil skape detaljstyring. Hva som er hensiktsmessig for de forskjellige prosjektene å rapportere er det eier/styret og prosjektleder i fellesskap som bør finne ut av.

Vi ser at det var bedre samarbeidet med eier/styret der prosjektene hadde beslutningspunkt. Det var god score på bruk av beslutningspunkt og det var spesielt store prosjekter som scorer høyt. Det som var en viktig observasjon, var at de store prosjektene hadde størst økonomisk måloppnåelse og hadde større fokus på styring og oppfølging enn de mindre prosjektene.

Basisorganisasjonen hadde en viktig rolle i oppfølgingen av prosjekter og var både daglig støtte gjennom rutiner og prosedyrer, samt at de var mottaker av rapporteringen. Respondentene bekrefter også at det har vært et godt samarbeid og hele 96,7 % svarte at samarbeidet har vært som forventet eller bedre. 94,1 % svarte at det synes basisorganisasjonen har gjort en jobb.

2. Hvordan fungerer samspillet mellom prosjektledelsen og eier/styret i eiendomsutviklingsprosjektene?

Hovedinntrykket er at samarbeidet mellom prosjektledelsen og eier/styret har fungert bra, men det er uansett flere forbedringsområder. Det er gode score på spørsmålene om samarbeidet har vært bra og om prosjektleder er fornøyd med arbeidet eier/styret har utført.

Hovedtyngden av eierne i prosjektene som er undersøkt er eiendomsutviklerdrevet med ca. 75 % og ca. 50 % svarte at prosjektene er investordrevet.

Eier/styret har ikke vært spesielt aktive opp mot prosjektene, og prosjektene har stort sett jobbet på egenhånd. Eiendomsutviklingsprosjektene er ulike og har også støtte fra andre hold, for eksempel fra basisorganisasjonen, så det er ikke noen automatikk i at dette ikke er riktig for

mange av de prosjektene som er undersøkt i denne studien. Som vi har vært inne på tidligere indikerer svarene fra spørreundersøkelsen at samarbeidet fungerte bedre mellom prosjektleder og eier/styret, samt at eier/styret gjorde en bedre jobb der det var fire styremedlemmer. Ser vi på hvem som satt i styrene var det overvekt med 74,1 % av styrerepresentantene som hadde eiendomsutviklerkompetanse og 45,9 % som fortrinnsvis hadde styrekompetanse.

Prosjektlederne som har respondert på spørreundersøkelsen har lang erfaring, noe som kan redusere behovet for støtte fra eier/styret. Ifølge aksjeloven er det uansett eier/styret som har det juridiske ansvaret og således skulle man tro at eier/styret var tettere involvert i prosjektene.

Vi var også inne på prosjektmandat tidligere i konklusjonskapittelet og det var omtrent 30 % som ikke hadde et skriftlig prosjektmandat. Ut fra svarene er det grunn til å tro at det er andre retningslinjer og føringer som setter rammer for prosjektledelsen sitt mandat, da 88 % anså at de hadde nødvendige fullmakter i prosjektet. Dette viser at de undersøkte prosjektene i stor grad hadde gjort de nødvendige avklaringene med eier/styret på forhånd for at prosjektledelsen skulle kunne gjennomføre prosjektet uten unødvendige stopp på grunn av manglende fullmakter.

Det er overraskende at eier/styret i mange prosjekter verken har vært med og satt prosjektmålene eller bestemt hva som skal rapporteres fra prosjektene. Det var heller ingen ting som tydet på at eier/styret ga seniorstøtte til prosjektene, men heller satt sammen for å bekle funksjonen i styret i henhold til aksjeloven.

Det var høyere måloppnåelse i de prosjektene der prosjektleder kom tidlig inn i prosjektet og prosjektleder var med og definerte prosjektmålene.

Ut fra svarene i spørreundersøkelsen har det ikke vært tilstrekkelig fokus fra eier/styret på hva som skulle rapporteres og de har heller ikke vært involvert i hva som skulle rapporteres i 35 % av prosjektene. Man skulle også tro at eier/styret mottok rapporteringen i større grad enn spørreundersøkelsen viser. I bare 44,8 % av prosjektene var eier/styret hovedmottaker av rapporteringen. At eier/styret verken var hovedmottaker av rapporteringen eller var involvert i hva som skulle rapporteres er overraskende. Skjer det klanderverdige forhold i prosjektet blir styret holdt ansvarlig uansett hvem som har fått delegert ansvaret. Det er flere forhold som indikerer at eier/styret i eiendomsutviklingsprosjekter avviker fra teori om styrearbeid og fra hvordan vanlige aksjeselskap opererer.

Det er hensiktsmessig at eier/styret involverer seg i hva som skal rapporteres og ser dette opp mot spesielle karakteristika ved prosjektene. Det var høyere tilfredshet på hvordan samarbeidet fungerte mellom prosjektleder og eier/styret, samt at eier/styret gjorde en bedre jobb der eier/styret hadde vært med og bestemt hva som skulle rapporteres.

Det var mange prosjekter som hadde beslutningspunkt, men det var langt fra alle. Selv om beslutningspunktene ikke var formalisert tilstrekkelig i alle prosjektene har det fungert bra. Ett funn er imidlertid at samarbeidet med styret var bedre når prosjektene hadde beslutningspunkt, det samme var oppfattelsen av at eier/styret gjorde en god jobb. Dette er naturlig, da beslutningspunktene tvinger frem en dialog mellom prosjektleder og eier/styret og man får tatt opp usikkerheter og forhold som man trenger avklaringer på i prosjektet. Det er også tydelig at større prosjekter hadde mer fokus på styring og oppfølging, for der var omfanget av bruk av beslutningspunkter svært høyt.

Det var også en observasjon at en stor andel av prosjektlederne ikke deltok i styremøtene. Det er ikke undersøkt om det ble avholdt styremøter i disse prosjektselskapene. Dette kan også sees i sammenheng med at over 30 % svarte at det ikke ble tatt tak i rapporteringen. Disse to faktorene samlet indikerer at her er det et potensiale for tettere og bedre samarbeid mellom eier/styret og prosjektleder. Dette står også noe i kontrast til at hele 85,9 % svarte at det i stor grad var enighet mellom eier/styret og prosjektleder om beslutningene som ble tatt. Sett sammen med at det ble avholdt få styremøter og relativt lite engasjement fra eier/styret i defineringen av prosjektmål og hva som skulle rapporteres, er dette ting å ta tak i for fremtidige prosjekter. Det var imidlertid en del uformell kontakt mellom eier/styret og prosjektledelse som bøter noe på den manglende formelle kontakten. Dette indikerer uansett at en tettere dialog er hensiktsmessig mellom eier/styret.

Det har vært hensiktsmessig rapportering fra prosjektene og 70,6 % mente det ble rapportert på riktig nivå

Vedrørende evaluering av prosjekter var det 36 % av eier/styret som deltok i evalueringsmøter om ferdigstilte prosjekter. For å få en felles forståelse av utfordringene som har vært i prosjektet må eier/styret delta i evalueringen av prosjektene. Styremedlemmer er sannsynligvis involvert i flere prosjekter parallelt og erfaringer fra det ene prosjektet vil være hensiktsmessig å ta med seg til det neste.

5.2 Avsluttende refleksjoner og videre arbeid

Avsluttende refleksjoner

Det var stor forskjell på organiseringen og gjennomføringen på mange av områdene som er undersøkt i denne masteroppgaven. Det er derfor både utfordrende og feil å komme med konkrete anbefalinger, da eiendomsutviklingsprosjekter er av forskjellig størrelse og kompleksitet, samt at de opererer i forskjellige omgivelser, eierorganisasjonene er ulike og i tillegg har prosjektene sitt særpreg.

Det er uansett mulig å gi noen anbefalinger på forhold som bør vurderes og som det må ta stilling til når man starter opp og gjennomfører et prosjekt. Å være bevisst på de områdene som er drøftet i denne oppgaven er viktig, og om man velger det ene eller det andre er ikke det rett eller feil, men at man tar bevisste valg er det aller viktigste.

Anbefalingene i denne oppgaven er derfor mer generelle, men like fullt vil det være nyttig å ta stilling til de forskjellige forholdene når man starter opp et prosjekt og i gjennomføringen av prosjektene, og ikke bare argumentere for at sånn har man alltid gjort det og det har fungert tidligere, eller enda verre at ting bare blir som det blir helt tilfeldig.

Hvert enkelt prosjekt trenger ulik oppfølging, og på den ene siden trenger man støtte og oppfølging fra eier/styret og basisorganisasjonen, og på det andre siden må man passe på at det ikke blir for byråkratisk.

I vedlegg 1 er «*Prosjektkort eiendomsutvikling*» som er vedlagt oppgaven. Her er det laget ei sjekklister for en del områder som man bør tenke gjennom og ta stilling til når man organiserer og gjennomfører eiendomsutviklingsprosjekter. Som nevnt over er det ikke riktig eller galt om man velger det ene eller det andre, men man må ta bevisste valg der man er kjent med konsekvensene av de valgene man tar.

Derfor kan det være greit å stille seg noen spørsmål ved oppstart og derigjennom ta bevisste valg på områdene. Hovedområdene i «*Prosjektkort eiendomsutvikling*» er listet opp i tabell 26.

«*Prosjektkort eiendomsutvikling*» er laget i excel, men i vedlegg 1 er det lagt med 2 varianter. En variant uten beskrivelse og henvisning til studien. Det ligger også kommentarer i cellene i excel som beskriver hva man skal gjøre og bakgrunnen for punktet. I den andre varianten er det tatt med beskrivelser og henvisning til studien og for lesbarheten er skriften gjort større.

Tabell 26: Hovedområder i eiendomsutviklingsprosjekt

Prosjektkarakteristika
<ul style="list-style-type: none"> - Størrelse på prosjektet? - Type prosjekt? - Antall byggetrinn? - Forventet varighet på prosjektet? - Hvordan vurderes kompleksiteten i prosjektet?
Styrearbeid
<ul style="list-style-type: none"> - Hva ansees som styrets hovedoppgave? - Antall styremedlemmer? - Er det etablert styremøteplan? - Skal prosjektleder delta i styremøtene? - Har hvert enkelt styremedlem en hovedoppgave i styret?
Prosjektoppsett
<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan skal prosjektet organiseres: I eget selskap (Single purpose), eierorganisasjonen, annet selskap? - Hvordan skal prosjektet bemannes? - Er det satt prosjektmål for prosjektet? - Hvem ble involvert i definering av prosjektmålene? - Er det gitt nødvendig fullmakt til prosjektleder?
Prosjektstyring og oppfølging
<ul style="list-style-type: none"> - Er det definert beslutningspunkter der styret skal involveres? - Er det definert beslutningspunkter der basisorganisasjonen skal involveres? - Er det bestemt hva som skal rapporteres fra prosjektet? - Hvem skal motta rapporteringen fra prosjektet? - Hvor ofte skal det rapporteres fra prosjektet? - Hva er basisorganisasjonens oppgave? - Hvordan skal rapporteringen følges opp?
Evaluering
<ul style="list-style-type: none"> - Skal det gjennomføres erfaringsoverføring til/fra prosjektet i gjennomføringen? - Skal det gjennomføres evaluering av prosjektet? - Skal styret delta i evalueringen?

Det jeg har sett under arbeidet med masteroppgaven gir grobunn for refleksjon og avslutningsvis skal jeg gi noen refleksjoner og betraktninger rundt organiseringen og gjennomføringen av eiendomsutviklingsprosjekter. Ved å frikoble meg litt fra litteraturen og resultatene vil jeg trekke frem noen forhold rundt det største rollene i prosjektene som er undersøkt.

Prosjektleder:

Prosjektlederne har et stort ansvar ved gjennomføringen av store og komplekse eiendomsutviklingsprosjekter og arbeidet de legger ned er avgjørende for at prosjektene skal lykkes.

Respondentene hadde svært lang erfaring, og det er derfor naturlig at før man blir prosjektleder i eiendomsutviklingsprosjekt har vært innom andre roller i verdikjeden, enten som rådgiver eller entreprenør. Prosjektlederne har sannsynligvis også gjennom karrieren vært gjennom mange prosjekter som har vært organisert på forskjellige måter. Det kan i utgangspunktet være vanskelig å forstå ordveien i disse prosjektene, da det er ulike krav og forventning til hvordan prosjektlederne skal forholde seg til styret, eierorganisasjonen(e) og basisorganisasjonen(e).

Å være prosjektleder i et eiendomsutviklingsprosjekt er komplekst, og det er tilnærmet umulig å være god i alle faser og på alle detaljnivå. Det er derfor en viktig egenskap når man er prosjektledere i eiendomsutviklingsprosjekter å være en pådriver av prosesser og vite når ekspertise på de forskjellige områdene skal kobles inn i prosjektet.

Det er i utgangspunktet viktig å få på plass prosjektleder tidlig, og om prosjektleder ikke blir involvert tidlig er det viktig at det er gode systemer slik at det er mulig å komme inn i prosjektet på et senere tidspunkt og raskt få oversikt over hva som er utført tidligere, samt hva som er de største usikkerhetene. Det er forskjell på hvordan prosjektlederrollen utøves i de forskjellige organisasjonene. I noen organisasjoner er det samme prosjektleder som følger prosjektet fra A til Å, og i andre organisasjoner har noen ansvar for tidlig fase, og andre tar over når det nærmer seg gjennomføring.

Når prosjektene er ulike og prosjektleder kommer inn i prosjektene på forskjellig tidspunkt er det viktig med en god rolleavklaring, der det presiseres hva som forventes av prosjektleder og hvilke rapporteringsveier som gjelder.

Styret sin rolle/eierrollen:

Med bakgrunn i at prosjektene utføres ulikt har styrene i aksjeselskapene eller den i eierorganisasjonen som har det overordnede ansvaret for prosjektet, svært forskjellige utøvelse av sin rolle. Det er derfor også for eier/styret viktig å avklare rolleforståelsen, da denne kan være ulik fra andre tilsvarende prosjekter, alt etter hvem som eier prosjektet, hvordan prosjektet er organisert og hvem som er prosjektleder.

Det er mange indikatorer i datamaterialet som viser at styret ikke støtter prosjektet spesielt aktivt, men det er åpenbart at det også her er stor forskjellig. Min påstand er at styrene i selskapene som gjennomfører eiendomsutviklingsprosjekter varierer alt fra «*Tantestyret*» som er det passive styret, via «*klanstyret*», som betegnet som gutteklubben grei. Videre til «*barbarstyret*» som er kontrollstyret, og er ensidig opptatt av kontroll og til slutt det «*aktive styret*». Det er dette styret vi helst ønsker og som forholder seg bevisst til strategi og verdiskaping, og er en ressurs for prosjektlederen.

Basisorganisasjonen:

Eierorganisasjonene har styringssystemmer med prosedyrer, maler og føringer for hvordan prosjektene skal gjennomføres. I organisasjoner der prosjektene er heleide og aksjeselskapene opprettes kun for risikoprofilen, vil basisorganisasjonen ha en svært fremtredende rolle. I samarbeidsprosjekter der det er to eller flere eiere vil like fullt basisorganisasjonen ha en sentral rolle, men da er aksjeselskapet opprettet også av andre praktiske årsaker og det kan være mer utfordrende for prosjektleder å vite hvilke basisorganisasjoner man skal forholde seg til. Her er det enda viktigere med tydelige retningslinjer og prosjektmandat, enn om prosjektene gjennomføres med en eier, et aksjeselskap og en basisorganisasjon.

Videre arbeid

Spørreundersøkelsen ble gjennomført med prosjektledere som respondenter og alle svarene og analysene er derfor med deres perspektiv. Dette ble naturlig nok valgt på grunn av at masteroppgaven har begrenset arbeidsomfang.

Det kunne vært interessant å gjennomføre en spørreundersøkelse blant eiere og styremedlemmer i prosjektselskapene og sett om det er samsvar med oppfattelsen til prosjektlederne og eier/styret.

Styrer i eiendomsutviklingsprosjekter er i seg selv ulike, og er heller ikke helt sammenlignbare med tradisjonelle bedriftsstyrer. Spørsmålet blir hva er det «vanlige» styret, og er det andre former for styrer som skulle vært brukt i eiendomsutviklingsprosjekter?

Det vil uansett være mange temaområder som vil være interessant for videre forskning. Eiendomsutvikling som fagområde er ungt og det vil være mange vinklinger som vil være interessant for utdanningsinstitusjonene og bransjen.

Spørreundersøkelsen i denne masteroppgaven omfavnet bredt, og det kunne vært interessant å borre litt ekstra ned i en del områder for å finne ut mer av bakgrunnen for valgene som er gjort vedrørende organiseringen og gjennomføringen. Eksempler på spørsmål/problemstillinger som kan sees på:

- Hvordan passer gjennomføringen av eiendomsutviklingsprosjekt opp mot innholdet i aksjeloven og er slike prosjekter hensiktsmessig organisert?
- Hvorfor er det utnevnte styret valgt og hvordan er det planlagt at de skal følge opp prosjektet?
- Hvordan ble det jobbet med, og hvem definerte prosjektmålene og hvordan var kvaliteten på disse?
- Er prosjektmandatet skreddersydd prosjektet eller standard i eierorganisasjonen?
- Hvem definerte hva som skulle rapporteres, hvordan var prosessen og hvorfor ble disse styringsparameterne valgt?
- Hva anser eier/styret som riktig nivå på rapporteringen?
- Er beslutningspunktene generelle eller er de laget spesielt for hvert enkelt prosjektet?
- På hvilket område vil prosjektleder ha støtte fra eier/styret?
- Er det stor forskjell på hvordan eier/styret opererer og forholder seg til prosjektene i de forskjellige fasene?

Det vil i tillegg til denne masteroppgaven i etterkant bli laget et oppsummeringshefte som skal distribueres til respondentene der hovedfunnene blir presentert.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Prosjektkort eiendomsutvikling

Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

Vedlegg 3: Informasjonsskriv-NSD Prosjektledelse i eiendomsutviklingsprosjekter

Vedlegg 4: NSD-godkjenning

Litteraturliste:

- Ahola, Tuomas., Ruuska, Inkeri., Artto, Karlos., Kujala, Jaakko (2014) *What is project governance and what are its origins?* International Journal of Project Management
- Andersen, Erling S., Grude, Kristoffer V., Haug, Tor (2016) *Målrettet prosjektstyring* (7. utg.). NKI forlaget.
- Andersen, Vidar., (2021) *Styreguiden – din guide til ansvarlig styrearbeid*. (4. utg.). Hegnar Media
- BDO (2021) *Bygg- og anleggsanalysen 2021: Brems i veksten, bedre marginer og endret risikobilde*. <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/bygg-og-anleggsanalysen-2021-brems-i-veksten,-bedre-marginer-og-endret-risikobilde> (Hentet 1.12.2022).
- Bækken, Henning, MetierOEC (2017) *Hva er forskjellen på en prosjektleder og en prosjekteier*. <https://www.prosjektbloggen.no/hva-er-forskjellen-p%C3%A5-en-prosjektleder-og-en-prosjekteier> (Hentet 16. Februar 2021).
- Hellevik, Ottar (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. (7. utg.) Universitetsforlaget.
- Huse, Morten (2011) *Styret: Tante, barbar eller klan?* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Jermstad, Ole (2021) *Prosjektstyring og oppfølging i eiendomsutvikling* (Upublisert studentoppgave i anvendt metode). Nord universitet.
- Jessen, Svein Arne (2008) *Prosjektledelse trinn for trinn. En håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Johannessen, Asbjørn., Christoffersen, Line., & Tufte, Per Arne (2020) *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (4. utg.). Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, Jon-Arild., og Olsen, Bjørn (2020) *Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene*. (5. opplag). Fagbokforlaget
- Johansen, Agnar., Olsson, Nils., Jergeas, George., Rolstadås, Asbjørn (2019) *Project Risk and Opportunity Management, The Owner's Perspective* (1. utg.) Routledge, Taylor & Francis Group.

Klakegg, Ole Jonny., Williams, Terry., Walker, Derek., Andersen, Bjørn., Magnussen, Ole Morten (2010) *Early warning signs in complex projects*. Project Management Institute.

Klakegg, Ole Jonny (2003) *Kvalitetssikring av kostnadsoverslag, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer. Felles begrepsapparat - Finansdepartementet*

https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262021752/054_rapport_03_felles_begrepsapparat%20_v1.pdf (Hentet 14. februar 2022).

Lacey, Fiona M. (2011) *Doing Your Literature Review – Traditional and systematic techniques*. Sage publications inc.

Leikvam, Gunnar., og Olsson, Nils (2014) *Eiendomsutvikling*. (1. utg.) Fagbokforlaget

Levorsen, Stein O (2014) *Styrearbeid i praksis. Innføring i styrets hovedoppgaver og arbeidsform* (8. utg.). Universitetsforlaget.

Miller, Roger., og Hobbs, Brian (2005) *Governance Regimes for Large Complex Projects*. Project Management Journal

Müller, Ralf., Zhai, Li., & Wang, Anyu., (2017) *Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success*, International Journal of Project Management, 35(3), s. 378- 392.

Moen, John R. (2020) *Innlegg: Codex X12 - hvor ofte ender byggeiere opp med feil bygg? Beslutninger i en prosjektmodell*. <http://www.bygg.no/article/1431297>. (Hentet 30.1.2022)

Olsson, Nils., Johansen, Agnar., Langlo, Jan. A., Torp, Olav (2008) *Project ownership: Implications on success measurement. Measuring business excellence*. PP 39-46

Pedersen, Geir Andre (2018) *Litteraturstudie som metode*.

<URL://www.youtube.com/watch?v=KF3PtpaDsm8>. (Hentet 4. april 2021).

Prognosesenteret (2017) *Aldri har bygg og anlegg hatt så stor andel av BNP*.

<https://prognosesenteret.no/event/aldri-har-bygg-og-anlegg-hatt-sa-stor-andel-av-bnp/> (Hentet 1. februar 2021).

ProsjektNorge.no (2021) *Hva er ProsjektNorge?*

<https://www.prosjektnorge.no/om-prosjekt-norge/hva-er-prosjekt-norge/> (hentet 17. mars 2021)

Ringen-Vatnedalen, Øystein (2021) *Eiendomsinvesteringer fra A-Å* (1.utg). Hegnar Media

- Rolstadås, Asbjørn., Johansen, Agnar., Olsson, Nils., Langlo, Jan.A (2020) *Praktisk prosjektledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Rolstadås, Asbjørn (2020a) *Prosjektstyring*. <https://snl.no/prosjektstyring> (Hentet 1. April 2021).
- Rolstadås, Asbjørn (2020b) *Usikkerhet (Prosjektledelse)* [https://snl.no/usikkerhet -
prosjektledelse](https://snl.no/usikkerhet-_prosjektledelse) (Hentet 1. April 2021)
- Rolstadås, Asbjørn. (2020c) *Prosjektmandat*. <https://snl.no/prosjektmandat> (Hentet 1. februar 2021).
- Røsnes, August E. og Ringen-Vatnedalen, Øystein (2014) *Eiendomsutvikling i tidlig fase – erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling* (2. utg.). Senter for eiendomsfag.
- Samset, Knut (2014) *Prosjektvurdering i tidligfasen*. (2. utg.) Tapir akademisk forlag.
- Solberg, Frode (2020) *Styrearbeid – styreutvikling – styreledelse* (1.utg). Fagbokforlaget.
- SSB (2018) *Veksten i bygg og anlegg fortsatte i fjor*. [https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-
eiendom/artikler-og-publikasjoner/veksten-i-bygg-og-anlegg-fortsatte-i-fjor](https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/veksten-i-bygg-og-anlegg-fortsatte-i-fjor). (Hentet 1. februar 2021).
- Styreguiden.no (2021) Informasjon og rapportering fra daglig leder til styret <https://www.styreguiden.no/informasjon-og-rapportering-fra-daglig-leder-til-styret/> (Hentet 1. februar 2021).
- Thorsen, Anders (2013) *Styre og ledelsesrapportering – revisor som rådgiver*. [https://www.lederkilden.no/tema/okonomi_og_rapportering/rapportering-og-
maalstyring/fagart_styre-og-ledelsesrapportering](https://www.lederkilden.no/tema/okonomi_og_rapportering/rapportering-og-maalstyring/fagart_styre-og-ledelsesrapportering) (Hentet 1. februar 2021).
- Tornell, Pelle (2020) *Kunsten å ta beslutning – lederens viktigste kompetanse* [https://www.ledernytt.no/kunsten-aa-ta-en-beslutning-lederens-viktigste-
kompetanse.4796078-112537.html](https://www.ledernytt.no/kunsten-aa-ta-en-beslutning-lederens-viktigste-kompetanse.4796078-112537.html) (Hentet 16. Februar 2021).

Vedlegg 1, del 1:

"Prosjektkort eiendomsutvikling"				STATUS		
<p>"Prosjektkort eiendomsutvikling" er en oppstartsmatrise som skal benyttes ved oppstart av nye prosjekter. Hensikten med prosjektkortet er at de involverte i prosjektet tar bevisste valg med gjennomgang av oppstartsmatrisen. Dette være seg både mtp. organiseringen, eierstyring, prosjektledelse etc. Det er ikke noe som er rett eller galt, men det er viktig at man tilpasser organisering, styring og oppfølging ut fra eierforhold, kompetanse, størrelse og kompleksitet osv.</p>				OK	1	4 %
				Pågår	1	4 %
				Ikke påstartet	22	88 %
				Ikke aktuelt	1	4 %
				Totalt antall	25	100 %
Forhold som må vurderes		Hvilken vurderinger er tatt i prosjektet		Status		
Prosjekt karakteristika	Størrelse på prosjektet (Mill. kr)?			Ikke aktuelt		
	Type prosjekt?			Ikke påstartet		
	Antall byggetrinn?			OK		
	Forventet total varighet på prosjektet?			Pågår		
	Hvordan vurderes kompleksiteten i prosjektet?			Ikke påstartet		
Styrearbeid	Hva ansees som styrets hovedoppgave i prosjektet?			Ikke påstartet		
	Antall styremedlemmer?			Ikke påstartet		
	Er det etablert styremøteplan?			Ikke påstartet		
	Skal prosjektleder delta i styremøtene?			Ikke påstartet		
	Har hvert enkelt styremedlem en hovedoppgave i styret?			Ikke påstartet		
Prosjektoppsett	Hvordan skal prosjektet organiseres?			Ikke påstartet		
	Hvordan skal prosjektet bemannes?			Ikke påstartet		
	Er det satt prosjektmål for prosjektet?			Ikke påstartet		
	Hvem ble involvert i definering av prosjektmålene?			Ikke påstartet		
	Er det gitt nødvendig prosjektmandat til prosjektleder?			Ikke påstartet		
Prosjektstyring og oppfølging	Er det definert beslutningspunkter der styret skal involveres?			Ikke påstartet		
	Er det definert beslutningspunkter der basisorganisasjonen skal involveres?			Ikke påstartet		
	Er det bestemt hva som skal rapporteres fra prosjektet?			Ikke påstartet		
	Hvem skal motta rapporteringen fra prosjektet?			Ikke påstartet		
	Hvor ofte skal det rapporteres fra prosjektet?			Ikke påstartet		
	Hva er basisorganisasjonens oppgave?			Ikke påstartet		

	Hvordan skal rapporteringen følges opp?		Ikke påstartet
Avslutning/evaluering	Skal det gjennomføres erfaringsoverføring til/fra prosjektet i gjennomføringen?		Ikke påstartet
	Skal det gjennomføres evaluering av prosjektet?		Ikke påstartet
	Skal styret delta i evalueringen?		Ikke påstartet

Vedlegg 1, del 2

		Brukerveiledning	Fra studien	STATUS			
"Prosjektkort eiendomsutvikling"							
"Prosjektkort eiendomsutvikling" er en oppstartsmatrise som skal benyttes ved oppstart av nye prosjekter. Hensikten med prosjektkortet er at de involverte i prosjektet tar bevisste valg med gjennomgang av oppstartsmatrisen. Dette være seg både mtp. organiseringen, eierstyring, prosjektledelse etc. Det er ikke noe som er rett eller galt, men det er viktig at man tilpasser organisering, styring og oppfølging ut fra eierforhold, kompetanse, størrelse og kompleksitet osv.				OK	1	4%	
				Pågår	1	4%	
				Ikke påstartet	22	88%	
				Ikke aktuelt	1	4%	
Forhold som må vurderes	Hvilken vurderinger er tatt i prosjektet	Brukerveiledning: Hva menes med punktet	Observasjoner fra studien	Status	Totalt antall	25	100%
Prosjekt karakteristika	Størrelse på prosjektet (Mill. kr)?	Prosjektstørrelse sier noe om kompleksiteten i prosjektet og forskjellig størrelse på prosjektene både trenger og krever forskjellig styring og oppfølging.	Studien viser at at prosjekter over 250 mill. kr har bedre økonomisk måloppnåelse enn mindre prosjekter. Det antas i studien at en forklaring på dette er at jo større prosjektene er jo flere ressurser allokeres og formaliserte prosesser etableres. Ofte øker også kompleksiteten og usikkerhetene i store prosjekter som tvinger frem mer oppfølging.	Ikke aktuelt			
	Type prosjekt?	Her oppgis hvilket type prosjekt: Bolig, næring, kominasjonsbygg, annet	Studien så på forskjeller mellom bolig- og næringsprosjekter, men det var ingen signifikante forskjeller på organisering og gjennomføring ut fra type prosjekter i analysene som ble utført og det antas at flere av de største prosjektene ble utført i flere byggetrinn.	Ikke påstartet			
	Antall byggetrinn?	Her oppgis det om prosjektet bygges ut i flere byggetrinn, noe som øker prosjektets kompleksitet, krav til organisasjonen og prosjektledelsen, samt gir prosjektet noen ekstra utfordringer. Dette kan være større usikkerhet på gjennomføringen (F.eks risiko for mangende salg) eller organisering av tomter osv.	Studien så ikke på hvordan flere byggetrinn i prosjektene påvirket organiseringen og gjennomføringen, men som nevnt over kom store prosjekter godt ut av spørreundersøkelsen.	OK			
	Forventet total varighet på prosjektet?	Her oppgis den totale varigheten fra kjøp av tomt til overlevering sluttbruker. Ved lang varighet kan prosjektet trenge annen oppfølging og det kan være aktuelt med annen kompetanse både i prosjektledelsen og i styret, fremfor at prosjektet har kortere varighet.	Studien så ikke må måloppnåelse på forhold knyttet til varighet på prosjektet, kun på prosjektstørrelse.	Pågår			
	Hvordan vurderes kompleksiteten i prosjektet?	Her oppgis det hvordan kompleksiteten vurderes av prosjektet. Et prosjekt med stor kompleksitet trenger både med styring fra prosjektleder og oppfølging fra styret. Kompleksitet kan være grunnforhold, tekniske utfordringer, naboforhold etc.	Studien viser at det er stor forskjell på kompleksiteten i prosjektene uavhengig av type og størrelse prosjekt. Fra litteraturen beskrives det at økende prosjekt kompleksitet gjør det stadig vanskeligere å identifisere og respondere riktig i prosjektene.	Ikke påstartet			
Styrearbeid	Hva ansees som styrets hovedoppgave i prosjektet?	Her skal det skrives hva som forventes at styret skal bistå prosjektet med. Skal det kun ivareta krav til styrer iht. aksjeloven eller skal de gi seniorstøtte til prosjektet (prosjektkompetanse eller annen kompetanse)?	Fra studien er det tydelig i litteraturen at styret er omtvistelig virksomhetens øverste ledelse, noe som innebærer et betydelig kollektivt og individuelt ansvar. Styrets tre hovedoppgaver er å forvalte selskapet, føre tilsyn med administrasjonen og forvalte en opplysningsplikt ovenfor aksjonærer, kreditorer, ansatte, myndigheter og andre.	Ikke påstartet			
	Antall styremedlemmer?	Her skal det oppgis hvor mange styremedlemmer som skal sitte i prosjektselskapet og hvorfor styremedlemmene er satt til oppgaven. Beskriv hvorfor vedkommende sitte i styret pga spesiell kompetanse, rolle i eierskap, for å lære, osv?	Fra studien gir svarene klare indikasjoner på at både samarbeidet og vurderingen av jobben eier/styret har gjort er bedre med fire eller flere styremedlemmer enn det er to og tre styremedlemmer. Dette antas blant annet at det er enklere å få et komplementært styre med utfyllende kompetanse med flere styremedlemmer.	Ikke påstartet			
	Er det etablert styremøteplan?	Her skal det angis hvor hyppig det skal avholdes styremøter. Skal styret ha noen reel påvirkningsmulighet må de ha tilstrekkelig hyppige på møtene og involveres ved kritiske milepæler.	Fra studien kommer det frem at generelt bør styremøtene avholdes så ofte at styret får tilstrekkelig kontinuitet i sitt arbeid og tilstrekkelig mulighet til å ivareta sine oppgaver. Håndboklitteraturen anbefaler fem til ti møter pr år.	Ikke påstartet			
	Skal prosjektleder delta i styremøtene?	Det antas at prosjektlederne bør delta i styremøtene og orientere om status i prosjektet. Det er likevel stor andel i de undersøkte prosjektene der prosjektlederen ikke deltok i styremøtene.	Studien viser at det er lite deltakelse fra prosjektlederne i styremøtene og 30 % svarte også at det ikke ble tatt tak i det som ble rapportert.	Ikke påstartet			
	Har hvert enkelt styremedlem en hovedoppgave i styret?	Avhengig av hva som er bakgrunnen for valg av styremedlemmer i styret, bør hver enkelt styremedlem ha en rolle eller spesiellkompetanse i oppfølgingen av prosjektet, slik at prosjektet får den støtten det trenger fra styret.	Studien påpeker at et styre sammensatt av ressurspersoner med forskjellig bakgrunn og kompetanse er viktig for å kunne gi prosjektene nødvendig bistand. Det er også enklere å få et komplementært styre med utfyllende kompetanse om man har 4-5 styremedlemmer kontra 2-3 styremedlemmer.	Ikke påstartet			

Prosjektoppsett	Hvordan skal prosjektet organiseres?		Det må tas et bevisst valg hvordan prosjektet skal gjennomføres organisatorisk. Skal det gjennomføres i eget selskap (SPS), i eierorganisasjonen, eller annet selskap?	Prosjektene i studien var organisert forskjellig og 40,2 % gjennomført i eierorganisasjonen, 37,9 % var gjennomført i egne selskaper, samt at 20,7 % er gjennomført i selskaper som utfører flere prosjekter.	Ikke påstartet
	Hvordan skal prosjektet bemannes?		Det må tas stilling til hvordan prosjektet skal bemannes og hvilke ressurser eierorganisasjonene skal inneha og hva som evt. skal leies inn. Riktig kompetanse er viktig, men like viktig er tilstrekkelig kapasitet til å holde ønsket fremdrift.	Studien viser at den økonomiske måloppnåelsen er større når prosjektledelsen kom tidlig inn i prosjektet	Ikke påstartet
	Er det satt prosjektmål for prosjektet?		Det må settes konkrete og etterprøvbare prosjektmål som er kommunisert ut til alle involverte	Studien viser en klar indikasjon på at de som satte svært gode mål hadde den beste økonomiske måloppnåelse. Det er også en trend at den økonomiske måloppnåelsen avtar etter hvor dårlige prosjektmålene ble vurdert.	Ikke påstartet
	Hvem ble involvert i definering av prosjektmålene?		Her beskrives det hvem som har vært med å satt prosjektmålene. For å få gode og realistiske prosjektmål er det fordelaktig at flere er med å setter målene.	Fra studien ser vi at den økonomiske resultatoppnåelsen øker når prosjektlederne er involvert i målsætningen. Samarbeidet med styret er også bedre der styrene har vært med å definert prosjektmålene.	Ikke påstartet
	Er det gitt nødvendig prosjektmandat til prosjektleder?		Her skal det beskrives hvilke mandat som er gitt til prosjektleder. Det bør etterstrebtes at det foreligger et prosjektmandat som gir prosjektlederne klare rammer for hva de har mandat til og ikke anta at det går bra uten prosjektmandat.	Selv med manglende prosjektmandat, hadde prosjektene i studien i stor grad gjort de nødvendige avklaringene med eier/styret. Dette fungerer bra når prosjektene går bra, men vil fort bli utfordrende ved prosjekter som ikke leverer i henhold til prosjektmålene og eier/styrets forventning.	Ikke påstartet
Prosjektstyring og oppfølging	Er det definert beslutningspunkter der styret skal involveres?		Her må det defineres på hvilke milepæler (beslutningspunkt) prosjektet styret skal involveres.	I studien ser vi at store prosjekter benytter beslutningspunkter i større grad og at disse også har bedre økonomisk måloppnåelse.	Ikke påstartet
	Er det definert beslutningspunkter der basisorganisasjonen skal involveres?		Her må det defineres på hvilke milepæler (beslutningspunkt) prosjektet basisorganisasjonen skal involveres.	Studien viser at basisorganisasjonen har en viktig rolle i oppfølgingen av prosjekter og er både daglig støtte gjennom rutiner og prosedyrer, samt at de er mottaker av rapporteringen.	Ikke påstartet
	Er det bestemt hva som skal rapporteres fra prosjektet?		Hver enkelt prosjekt må definere hva det skal rapporteres. Det er mange parametere som er viktig i prosjektgjennomføringen, men disse kan også variere ut fra prosjektets egenart, beliggenhet, kompleksitet og eiernes fokus etc.	Fra studien ser vi at det er høyere tilfredshet både med jobben eier/styret gjør og samarbeidet med dem der de har vært involvert i defineringen av hva som skal rapporteres. Eier/styret involverer seg også mindre i de prosjektene de ikke har bestemt hva som skal rapporteres og det er mindre fastsatte rutiner for styrene.	Ikke påstartet
	Hvem skal motta rapporteringen fra prosjektet?		Her må det defineres hvem som skal motta rapporteringen fra prosjektet.	Fra studien ser vi at eier/styret skal være mottaker av rapporteringen, men også at basisorganisasjonen ofte har en stor rolle i gjennomføringen og bør således motta rapporteringen.	Ikke påstartet
	Hvor ofte skal det rapporteres fra prosjektet?		Her må det defineres hvor ofte det skal rapporteres fra prosjektet i de forskjellige fasene. Rapporteringen avhenger av fase prosjektet er i.	Fra studien er det kommet frem til at rapporteringshyppighet bør være minst hvert kvartal, men oftere om prosjektet er i en kritisk fase.	Ikke påstartet
	Hva er basisorganisasjonens oppgave?		Her bør det defineres hva som er basisorganisasjonens rolle. Hvordan skal prosjektet skal forholde seg til basisorganisasjonen og når skal den involveres?. Det er stor forskjelli prosjektene hvordan basisorganisasjonen forholder seg til prosjektene.	I studien er det tydelig at det er basisorganisasjonen som har styringa på prosjektet, tross for at majoriteten av prosjektene er organisert i eget aksjeselskap og at det er styret som dermed er hovedansvarlig for prosjektet. På spørsmål svarer så mange som 82,4 % at samarbeidet har vært som forventet og 14,1 % at samarbeidet har vært bedre enn forventet med basisorganisasjonen. Studien viser også at basisorganisasjonen var mottaker av	Ikke påstartet

	Hvordan skal rapporteringen følges opp?		Her skal det oppgis hvordan rapporteringen skal følges opp av eier/styret	30 % fra studien svarte at det ikke ble tatt tak i det som ble rapporteres. Andersen, E. et al. (2016) beskriver også om ulyst i rapporteringen på grunn av at det ikke blir gjort noe med rapporteringen.	Ikke påstartet
Avslutning/evaluering	Skal det gjennomføres erfaringsoverføring til/fra prosjektet i gjennomføringen?		Her beskrives det om det er tenkt at det skal høstes erfaring fra prosjektet under veis.	Det ble ikke sett på dette i studien, men varigheten på eiendomsutviklingsprosjekter er lang, og en evaluering etter hver fase er formålstjenlig.	Ikke påstartet
	Skal det gjennomføres evaluering av prosjektet?		Her skal det beskrives om det planlegges evaluering av prosjektet ved prosjektets slutt	Fra studien svarer 72,2 % at det ble utført evaluering. Der deltok eier/styret i 36,1 % av prosjektene og basisorganisasjonen deltok 44,4 % av prosjektene.	Ikke påstartet
	Skal styret delta i evalueringen?		Her skal det angis om det er hensiktsmessig at styret skal delta i evalueringen	Fra studien ser vi at de prosjektene som var ferdige, svarer 72,2 % at det ble utført evaluering. Der deltok eier/styret i 36,1 % av prosjektene og basisorganisasjonen deltok 44,4 % av prosjektene. For å få en felles forståelse av utfordringene som har vært i prosjektet bør eier/styret deltatt. Styremedlemmer er sannsynligvis involvert i flere prosjekter og erfaringer fra det ene prosjektet vil være hensiktsmessig å ta med til det neste.	Ikke påstartet

Vedlegg 2:

Hei

I forbindelse med min masteroppgave gjennomføres en spørreundersøkelsen for å kartlegge hvordan prosjektledere jobber med styring og kontroll, og hvordan de kommuniserer og samarbeider med sin basisorganisasjon og eier/styret i eiendomsutviklingsprosjekter. Respondenter er begrenset til prosjektledere på byggherresiden i kommersielle eiendomsutviklingsprosjekter.

Behandling av opplysninger

Alle opplysninger fra spørreundersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt (Se vedlagte *Informasjonsskriv/samtykkeskjema (Norsk Senter for Forskningsdata)*). Det vil ikke være spørsmål knyttet til firmaene respondentene jobber i og ingen skal kunne identifiseres i masteroppgaven eller ved andre leveranser fra spørreundersøkelsen.

Varighet:

Spørreundersøkelsen tar 10 – 15 minutter

Bakgrunn:

Leikvam og Olsson (2014) beskriver at eiendomsbransjen tross stor verdiskaping, oppfattes uakademisk, eller rettere sagt som adhocpreget. I samme bok peker de på at det er få nedskrevne rutiner for eiendomsutvikling og analysene følger heller ikke nødvendigvis de tradisjonelle fasene.

Det er grunn til å tro at det er forskjellig oppfattelse av hvordan ting både er og skal være, i tillegg er prosjekter og organisasjoner svært ulike, og trenger forskjellig tilnærming.

Kom gjerne med egne innspill/tanker

Det er utfordrende å få med alle aspekter i spørsmålene og det åpnes derfor for å kunne supplere med kommentarer under spørsmålene for å fange opp forhold det ikke er tenkt på i utarbeidelsen av spørreundersøkelsen.

Ta utgangspunkt i ett prosjekt

Når du svarer på spørreundersøkelsen, tar du utgangspunkt i et av de prosjektene du jobber med eller har jobbet med, og alle svarene du oppgir er med utgangspunkt i dette prosjektet.

Takk for at du tok deg tid til å svare på spørreundersøkelsen

Alle som er respondenter, får tilgang til resultatene og det vil bli laget en egen oppsummering av oppgaven.

Vennlig hilsen

Ole Jermstad

MBA-student ved Handelshøgskolen (HHN) ved Nord universitet

Samtykke

Her gir du som respondent samtykke til å delta i spørreundersøkelsen.

Du har fått tilsendt informasjonsskriv om behandling av data og du må nedenfor samtykke i at du aksepterer innholdet i informasjonsskrivet.

Det blir ikke stilt spørsmål om personlige opplysninger eller spørsmål som kan identifisere hvilket firma du jobber i.

Navn og e-post adresse benyttes kun for utsendelse av spørreundersøkelsen, samt purring av denne.

Alle opplysninger fra spørreundersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt, og ingen skal kunne identifiseres i masteroppgaven eller ved andre leveranser fra spørreundersøkelsen.

- Jeg har mottatt informasjonsskrivet og samtykker i deltakelse
- Jeg har mottatt informasjonsskrivet og samtykker ikke i deltakelse

Del 1: Informasjon om respondent og prosjekt

1.1 Informasjon om respondent:

- Kjønn
 - Mann
 - Kvinne
 - Annet
 - Ønsker ikke å oppgi
- Antall års arbeidserfaring
 - 0-5
 - 5-10
 - 10-20
 - 20-30
 - 30 -
- Utdanning:
 - Sivilingeniør-/ingeniør
 - Siviløkonom-/økonom
 - Juridisk utdanning
 - Mastergrad (Ledelse, eiendomsutvikling etc.)
 - Fagbrev - praktisk håndverkeryrke
 - Ingen utdanning
 - Annet - oppgi
- Område (Velg det område prosjektet du tar utgangspunkt i er lokalisert):
 - Midt-Norge
 - Østlandet
 - Vestlandet
 - Sørlandet
 - Nord-Norge
- Ansattforhold
 - Ansatt hos en av eierne i prosjektet
 - Innleid fra konsulentselskap
 - Annet - oppgi
- Din rolle i prosjektet

Du skal i alle svarene ta utgangspunkt i det samme prosjektet og gi svar ut fra hvordan det var i det valgte prosjektet.

Hva var din rolle i prosjektet du tar utgangspunkt i:

- Prosjektleder, evt. andre titler (Øverste leder i prosjektet og ansvarlig for rapporteringen fra prosjektet)
- Prosjektmedarbeider (Bistår i rapporteringen fra prosjektet)
- Annet – oppgi

1.2 Informasjon om valgt prosjekt

Som nevnt over, ta utgangspunkt i et av de prosjektene du har jobbet med, og alle svarene du oppgir er med utgangspunkt i dette prosjektet.

Type prosjekt du tar utgangspunkt i	Sett kryss
Bolig	
Næring	
Kombinasjon bolig/næring	
Annet - oppgi	
Kommentar	

Status valgt prosjekt	Sett kryss
Bygging pågår	
Prosjekt er avsluttet og sluttoppgjør ferdig (Etter 2018)	
Prosjektet ble ferdig før 2018	
Annet - oppgi	
Kommentar	

Kategorisering av prosjektet – hvordan vurderes prosjektet fra deg som prosjektleder	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Et vanlig prosjekt i din prosjektportefølje					
Utfordrende grunnforhold					
Komplekst (eksklusive grunnforhold)					
Økonomisk utfordrende					
Mange endringer med økonomisk konsekvens					
Fremdriftsmessig utfordrende					
Mange endringer med tidskonsekvens					
Mange usikkerheter ved oppstart					
Protester fra nabolag					
HMS utfordringer med entreprenører					
Politisk omstridt					
Stor interesse fra media					
Kommentar					

Størrelse	Under 50 mill.kr	50 - 100 mill.kr	100 – 250 mill.kr	250-500 mill.kr	Over 500 mill.kr
Størrelse på prosjektet (omsetning/salgsinntekt)					
Kommentar					

Videre i denne spørreundersøkelsen benyttes ordet **eier/styret**, med det menes det styrende organet som ligger over prosjektet i hierarkiet og er mottaker av rapporteringen.

Hvem er hovedmottaker av rapporteringen i ditt prosjekt og som videre i spørreundersøkelsen er din definisjon på eier/styret?	Sett kryss
Styret i utbyggingsselskapet	
Daglig leder/administrerende direktør	
Direkte til eierne	
Annet - oppgi	
Kommentar	

Med **basisorganisasjonen** menes organisasjonsenhet som blant annet tilfører prosjektene personell og systemer. Bedriftens grunnorganisasjon som ivaretar den løpende virksomheten.

Hva var basisorganisasjonens rolle i ditt prosjekt?	Sett kryss
Mottaker av rapportering	
Daglig støtte	
Forholdt meg ikke til basisorganisasjonen	
Annet - oppgi	
Kommentar	

Hvordan var organiseringen og eierstrukturen i prosjektet?	Sett kryss
Prosjektet ble organisatorisk plassert i eierorganisasjonen	
Prosjektet ble organisatorisk plassert i et Single purpose selskap	
Prosjektet ble organisatorisk plassert i et prosjektselskap der flere prosjekter blir gjennomført	
Annet - oppgi	
Kommentar	

Antall eiere i utbyggingsselskapet (Eierbrøk over 10 %)										Ikke aktuelt	Vet ikke
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Når kom du inn som prosjektleder i prosjektet?	Sett kryss
Ved erverv av tomt	
Ved oppstart regulering	
Ved oppstart forprosjekt	
Ved kontrahering av entreprenør	
Ved byggestart	
Annet - oppgi	
Kommentar (F. eks om du ikke fullførte prosjektet)	

Del 2: Prosjektoppsett/gjennomføringsmodell

Prosjekt målet er det som ønskes oppnådd i et prosjekt og er en konkretisering av formålet til prosjektet.

Hvem definerte prosjektmålene for prosjektet (Flere svaralternativer)	Sett flere kryss
Prosjektleder	
Basisorganisasjonen	
Eier/styret i utbyggingssekskapet	
Det ble ikke satt konkrete prosjektmål	
Andre - oppgi	
Kommentar	

Kvalitet på prosjektmålene (målbare og realistiske)	1	2	3	4	5
	Det ble ikke satt mål	Det ble satt dårlige mål	Det ble satt middels gode mål	Det ble satt gode mål	Det ble satt svært gode mål
Hvordan anså/vurderte du målene for prosjektet					
Kommentar					

Prosjektmandat er en avtale mellom en oppdragsgiver for et prosjekt og den prosjektorganisasjonen som skal gjennomføre prosjektet. Det utformes av prosjektets eier eller sponsor og gir prosjektlederen nødvendige fullmakter.

Prosjektmandat	Ja	Nei	Delvis
Forelå det et skriftlig prosjektmandat fra eier/styret til prosjektledelsen?			
Prosjektmandatet ga prosjektleder tilstrekkelige handlingsrom?			
Ble mandat/retningslinjer gitt fra basisorganisasjonen?			
Kommentar			

Beslutningspunkt: Kontrollport der det fattes beslutning om videreføring på grunnlag av planer og foreliggende statusinformasjon. Beslutningen fattes av en autorisert person.

Beslutningspunkt/milepæler og oppfølging fra eiere/styret	Ja	Nei	Delvis
Var det etablert beslutningspunkter/milepæler der eier/styret skulle involveres?			
Ble disse beslutningspunktene/milepælene fulgt opp av eier/styret?			
Beslutningspunkt/milepæler og oppfølging fra basisorganisasjonen	Ja	Nei	Delvis
Var det etablert beslutningspunkter/milepæler der basisorganisasjonen skulle involveres?			
Ble disse beslutningspunktene/milepælene fulgt opp av basisorganisasjonen(e)?			
Kommentar			

Del 3: Prosjektleders tidsbruk og arbeidsoppgaver

Opplevd tidsbruk i prosjektet: - Hva brukte du tiden i prosjektet til?	1	2	3	4	5	Ikke aktuelt
	Alt for lite	For lite	Passelig	For mye	Alt for mye	
Planlagte møter						
Ad-hoc møter						
Fremdriftsoppfølging						
Økonomioppfølging						
Kontraktoppfølging						
SHA/HMS-arbeid						
Usikkerhetsstyring						
Uforutsette hendelser - kriser						
Rapporter/rapportering						
Byggeledelse						
Annet - oppgi						
Kommentar						

Når var det ønskelig/nødvendig med støtte fra eier/styret i tidlig fase?	1	2	3	4	5	Ikke aktuelt
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	
Valg av entrepriseform						
Myndighetskontakt						
Dialog med politikere						
Forhandlinger kontrahering						
Som diskusjonspartner						
Annet - oppgi						
Kommentar						

Når var det ønskelig/nødvendig med støtte fra eier/styre i gjennomføringsfasen?	1	2	3	4	5	Ikke aktuelt
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	
Uforutsette hendelser/kriser						
Ved vanskelige situasjoner/avgjørelser						
Oppfølging av rapportering						
Forhandlinger endringer og sluttoppgjør						
Som diskusjonspartner						
Annet - oppgi						
Kommentar						

Del 4: Rapportering og rapporteringsrutiner

Hvem definerte/bestemte hva som skulle rapporteres fra prosjektet? (flere alternativer)	Sett kryss
1. Prosjektleder	
2. Basisorganisasjonen	
3. Eier/Styret i utbyggingsselskapet	
4. Andre - oppgi	
Kommentar:	

I hvilken grad ble følgende <u>økonomiske</u> parametere rapportert fra prosjektet?	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Dekningsgrad / dekningsbidrag					
Internrente / EK-avkastning					
Likviditet – kontantstrøm					
Finansiering					
Usikkerhetsavsetning (Prosjektreserver)					
Endringsstatus fra entreprenør					
Tilvalg/kundeendringer (I kr)					
Nøkkeltall (Pris S-BRA etc.)					
Annet - oppgi					
Kommentar					

I hvilken grad ble følgende (<u>aktiviteter, fremdrift, beslutninger og usikkerhet</u>) parametere rapportert fra prosjektet?	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Hovedaktiviteter inneværende periode					
Hovedaktiviteter neste periode					
Status fremdrift					
Status beslutningsplan					
Usikkerheter – risiko					
Usikkerheter – muligheter					
Annet - oppgi					
Kommentar					

I hvilken grad ble <u>andre parametere</u> rapportert fra prosjektet?	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Bærekraft					
Kontrakter					
Kvalitet					
Bemanningssituasjon					
Marked/salg					
Prosjektering					
SHA/HMS					
Omdømme					
Likestilling og diskriminering					
Annet - oppgi					
Kommentar					

Diverse spørsmål vedrørende rapportering fra prosjektet	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Har omfanget av rapporteringen vært hensiktsmessig?					
Har prosjektet hatt tilstrekkelig kontroll/oversikt på parameterne som skulle rapporteres?					
Hadde eier/styret fokus på avvik ift. vedtatt mål på økonomi, omdømme, og fremdrift?					
Har det blitt rapportert muntlig eller uformelt utover skriftlig rapportering, f. eks i styremøter eller ved konkrete henvendelser?					
Ble det på noen måte holdt tilbake informasjon i rapporteringen for å unngå støy i prosjektet? (Oppi gjerne hvorfor i kommentar)					
Kommentar					

Del 5: Eiers/styret rolle og arbeidsoppgaver i prosjektet

Hvor ofte var det rapportering, styremøter og annen dialog?			1	2	3	4	5
	Ved faste milepæler	Ved behov	Månedlig	Hvert tertial	Hvert kvartal	Halv-årlig	Årlig
Hvor ofte ble det rapportert fra prosjektet?							
Hvor ofte ble det avholdt styremøter?							
Hvor ofte var det dialog utenfor de regulære styremøtene mellom prosjektleder og eier/styret?							

Hvor mange styremedlemmer er det i utbyggingselskapet?											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke aktuelt	Vet ikke

Kategorisering av eier/styret – hvordan vurderes eier/styret fra deg som prosjektleder	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Prosjektet er investordrevet (Fleste eierne er investorer)					
Prosjektet er utviklerdrevet (De fleste eierne er eiendomsutviklere)					
Styremedlemmene har først og fremst styrekompetanse? (I større grad enn at de har eiendomsutviklerkompetanse)					
Styremedlemmene har først og fremst eiendomsutviklerkompetanse? (I større grad enn at de er profesjonelle styremedlemmer)					

Samarbeid og enighet mellom prosjektleder og eier/styre	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Deltok prosjektleder i styremøtene?					
Var det enighet mellom eier/styret og prosjektet på de beslutningene som ble tatt?					
Opplevdes engasjementet og støtten fra eier/styret som tilstrekkelig?					
Opplevdes engasjementet og støtten fra basisorganisasjonen som tilstrekkelig?					
Ble det tatt tak i det som ble rapportert?					
Kommentar					

Prosjektevaluering er en systematisk og objektiv evaluering av en prosjektprosess eller et prosjektresultat.

Prosjektevaluering	Ja	Nei	Vet ikke
Ble det gjennomført (evt. er planlagt) en evaluering av prosjektet?			
Deltok/deltar eier/styret i evalueringen			
Deltok/deltar basisorganisasjonen i evalueringen			
Kommentar			

Del 6: Avslutning og resultat av prosjektet

Hvordan gikk prosjektet som du tok utgangspunkt i? - Resultat pr dato	Dårligere enn forventet	Som forventet	Bedre enn forventet
Samarbeid			
Samarbeid med eier/styret			
Samarbeid med basisorganisasjonen			
Synes du at eier/styret har gjort en god jobb for prosjektet?			
Synes du at basisorganisasjonen har gjort en god jobb for prosjektet?			
Resultat			
Økonomi			
Fremdrift			
Kvalitet			
SHA/HMS			
Omdømme			
Kommentar			

Sluttkommentar til undersøkelsen

Ønsker du å stille til intervju om temaet: Ta kontakt med olejerm@online.no

Vil du delta i forskningsprosjektet

Prosjektledelse i eiendomsutviklingsprosjekter

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt «Prosjektledelse i eiendomsutviklingsprosjekter». I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studien utføres i forbindelse med masteroppgave i MBA-studiet ved Handelshøgskolen i Nord.

Formålet er å kartlegge hvordan prosjektledere jobber med styring og kontroll, og hvordan de kommuniserer og samarbeider med sin basisorganisasjon og eier/styret i eiendomsutviklingsprosjekter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen i Nord er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget som blir forespurt om deltakelse er aktører i kommersielle eiendomsutviklingsprosjekter, og henvendelsene går via kontaktperson som fortrinnsvis er leder, både for å akseptere deltakelse fra firmaets ansatte, men også velge ut slik at riktig personell blir forespurt.

Det planlegges å spørre 100 - 200 respondenter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Innsamling av data blir gjort via spørreundersøkelse der det benyttes Nettskjema som er universitetenes verktøy. Det vil ikke bli spurt om personlige forhold eller spørsmål knyttet til firmaet respondentene jobber i, men for å kunne sende ut til riktige respondenter og for å purre opp besvarelser, evt. hvis noen ønsker å trekke seg underveis blir navn og telefonnummer kjent for utførende forsker.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca. 15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om gjøremål i arbeidshverdagen, rapporteringsrutiner og samarbeid med andre i prosjektet. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun utførende forsker (Masterstudent) og veileder fra universitetet som har tilgang til besvarelsene.

Dataene vil kun bli behandlet fra universitetets server og ikke bli lagret på personlige enheter.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2022.

Data vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen i Nord har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Handelshøgskolen i Nord ved Svenn Are Jenssen 915 18 814/Ole Jermstad, 917 81 649.

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, e-post: toril.i.kringen@nord.no og tlf: +47 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Svenn Are Jenssen
(Forsker/veileder)

Ole Jermstad

Samtykkeerklæring

Samtykke gis i første spørsmålet i spørreundersøkelsen:

- Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Prosjektledelse i eiendomsutviklingsprosjekter». Informasjonen ble vedlagt e-post du har fått tidligere.
- Jeg samtykker til å delta i spørreundersøkelsen og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Ved aksept av samtykke i første spørsmål blir du sendt videre til spørreundersøkelsen

Vedlegg 4:

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Prosjektledelse i eiendomsutviklingsprosjekter](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

455470

Prosjekttittel

Prosjektledelse i eiendomsutviklingsprosjekter

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

Prosjektperiode

03.01.2022 - 10.05.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato	Type
26.01.2022	Standard

Kommentar

Prosjektslutt registrert i meldeskjemaet er endret til mai 2022. Dette samsvarer med informasjonsskrivet.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 26.01.2022.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Eva J. B. Payne

Lykke til videre med prosjektet!