

Arve Arstad

Interessenter i byggeprosjekter Stakeholders in construction projects

Nyttige bidragsytere, eller bare til bry?
Useful contributors, or just to bother?

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i
prosjektledelse og samhandling

Veileder: Klakegg Ole Jonny

Januar 2021



Arve Arstad

Interessenter i byggeprosjekter

Stakeholders in construction projects

Nyttige bidragsyttere, eller bare til bry?
Useful contributors, or just to bother?

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i
prosjektledelse og samhandling
Veileder: Klakegg Ole Jonny
Januar 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Abstract	2
Sammendrag	4
Forord	5
1. Innledning	5
2. Oppgavegjennomføring	8
2.1 Metoder	8
2.1.1 Kvantitative og kvalitative metoder	8
2.2 Undersøkelse av interne rutiner	9
2.3 Spørreundersøkelsen	10
2.4 Intervjuer med interne og eksterne informanter	11
2.5 Mulige feilkilder	12
2.5.1 Feilkilder i metoder	12
3. Teori	13
3.1 Innledning	14
3.2 Begrepsavklaring	15
3.2.1 Byggeprosjekt	15
3.2.2 Hva er en interessent?	15
3.2.3 Interessentledelse	16
3.3 Hvem er interessentene?	16
3.3.1 Prioritering av interessenter	17
3.4 Kommunikasjon med interessentene	17
3.4.1 Kommunikasjonsformer	20
3.5 Interessentenes mulighet til påvirkning i de ulike prosjektfasene	22
3.5.1 Tidligfase	22
3.5.2 Gjennomføringsfase	23
3.6 Interessenthåndtering	24
3.6.1 Kartlegging	25
3.6.2 Analyse	28
3.6.3 Ledelse av interessenter	34
4. Casebeskrivelse - byggeprosjekter i Trondheim kommune	37
4.1 Kvaliteket - Trondheim kommunes kvalitetssystem	37
4.2 Organisering av administrasjonen i Trondheim kommune	38
4.3 Organisering av byggeprosjekter i Trondheim kommune	39
4.3.1 Gjennomføringsfasen	40
5. Funn i datainnsamlingen	42
5.1 Interne rutiner i investeringsprosessen	42
5.1.1 Konseptfase	42
5.1.2 Styringsdokument	43
5.2 Spørreundersøkelsen	45
5.3 Intervjuer	47

6. Drøfting	49
6.1 Kunnskapen om interessentledelse	49
6.2 Metoder for håndtering av interessenter	52
6.3 Praksis for håndtering av interessenter	54
7. Konklusjon og svar på problemstillingen	57
7.1 Forbehold	59
8. Videre arbeid	59
9. Litteraturliste	60
10. Vedlegg	64
10.1: Norsk senter for forskningsdata	64
10.2: Spørreundersøkelsen: Interessenter i byggeprosjekter	68
10.3: Om faser i investeringsprosessen for kommunale prosjekter	81
10.4: Investeringsprosessen: Etablering av prosjekter	83
10.5: Investeringsprosessen: Gjennomføring av prosjekter	86
10.6: Intervjuguide og notater fra svarene	87
10.7: Utdrag fra spørreundersøkelsen til (Arstad og Hareide, 2019)	89
10.8: Styringsdokument	90

Abstract

Stakeholders in construction projects, useful contributors or just to bother?

The study examines how stakeholder management is carried out in Trondheim municipality. It looks at whether stakeholder management is done systematically, refers to why stakeholder management should be systematized and how this can be implemented.

The purpose of the task is to focus on stakeholder management as collaboration contracts are increasingly being carried out in connection with the development and construction of new buildings in Trondheim municipality, and there is more and more talk of focusing on the customer and involving users.

Data were obtained through interviews of project managers and a survey among project participants in projects under the auspices of Trondheim municipality, as well as conversations with colleagues on the topic. A search has been carried out in the municipality's quality system to look at internal routines.

The main finding in this study is that the obvious stakeholders are registered, but that they are not followed up systematically. The study shows how systematic stakeholder management can be performed and what benefits it can have for the projects. The study points to the need for more competence in conducting stakeholder analysis, knowledge of what the purpose of stakeholder analysis is and what it can be used for. Behind this is a need for knowledge about the purpose of stakeholder management and knowledge that stakeholder management is a success factor in the projects.

The study also points out that the projects should decide whether the stakeholder management should be for the stakeholders and be about involvement and cooperation, or whether the stakeholder management should only be of the stakeholders to prevent negative impact.

The thesis recommends increasing knowledge about stakeholder management in general, and stakeholder analysis in particular.

Sammendrag

Interessenter i byggeprosjekter, nyttige bidragsyttere eller bare til bry?

Oppgaven undersøker hvordan interessenthåndtering gjennomføres i Trondheim kommune. Den ser på om interessenthåndtering gjøres systematisk, viser til hvorfor interessenthåndtering bør systematiseres og hvordan dette kan gjennomføres.

Formålet med oppgaven er å sette fokus på interessenthåndtering da det stadig oftere blir gjennomført samhandlingskontrakter i forbindelse med utviklingen og byggingen av nye bygg i Trondheim kommune, og det snakkes stadig oftere om å sette kunden i fokus og involvere brukerne.

Data er hentet gjennom intervjuer av prosjektledere og en spørreundersøkelse blant prosjektdeltakere i prosjekter i regi av Trondheim kommune, samt samtaler med kolleger om temaet. Det er gjennomført søk i kommunens kvalitetssystem for å belyse interne rutiner.

Hovedfunnet i denne studien er at de åpenbare interessentene er registrert, men at de ikke følges opp systematisk. Oppgaven viser hvordan systematisk interessenthåndtering kan utføres og hvilke fordeler det kan ha for prosjektene. Studien peker på behov for mer kompetanse på gjennomføring av interessentanalyser, kunnskap om hva som er hensikten med interessentanalyser og hva den kan brukes til. Bak dette ligger et behov for kunnskap om formålet med interessenthåndtering og kunnskap om at interessenthåndtering er en suksessfaktor i prosjektene.

Studien peker også på at prosjektene bør ta stilling til om interessenthåndteringen skal være for interessentene og handle om involvering og samarbeid, eller om interessenthåndteringen bare skal være for å hindre negativ påvirkning.

Oppgaven anbefaler å øke kunnskapen om interessenthåndtering generelt, og interessentanalyser spesielt.

Forord

Jeg har over 30 års erfaring i byggebransjen, og har gjennom disse årene i bransjen arbeidet som håndverker, drevet eget foretak, vært ansatt hos en av Norges største entreprenører og jobber nå som prosjektutvikler i Trondheim kommune. De siste 20 årene har jeg hatt ansvar for små og store byggeprosjekter, gjennom min rolle som prosjektleder og prosjektutvikler. Jeg håper at min erfaring vil hjelpe meg i refleksjonen over det jeg finner i min undersøkelse av interessenthåndtering i byggeprosjekter.

Jeg vil takke min arbeidsgiver Trondheim kommune som har lagt til rette for at jeg har fått muligheten til å gjennomføre denne studien. Jeg vil også takke alle de gode kollegaene mine for at de har stilt opp som informanter i mine undersøkelser. Til slutt en stor takk til Ole Jonny Klakegg for konstruktiv veiledning underveis.

1. Innledning

Jeg har selv erfart at det kan få relativt store konsekvenser i prosjekter om vi ikke involverer de riktige interessentene i tilstrekkelig grad. Ved ett av prosjektene jeg var involvert i ble det en konflikt, som jeg mener ville vært unngått om det hadde vært bedre kommunikasjon med interessentene. Konflikten var med en av naboene til prosjektet og havnet til slutt hos domstolene, noe som i ettertid skulle vise seg å ha vært unødvendig om vi hadde kommunisert bedre med interessenten i tidligfasen av prosjektet.

Vi hadde identifisert denne naboen og kategorisert han til å være en støttespiller til prosjektet, men vi hadde ingen direkte kommunikasjon med han fordi vi antok at han bare ville få fordeler av at vi gjennomførte prosjektet. Prosjektet gikk ut på at vi skulle utvide en eksisterende parkeringsplass på nabotomten til et av byens museer. Det vi ikke visste den gangen var at museet hadde en avtale med en tredje grunneier om bruk av deler av dette arealet til parkeringsplass. Kommunen hadde i forkant av byggesaken kjøpt noe grunnareal av den tredje grunneieren for å legge til rette for en større parkeringsplass, men det kom ikke frem av noen dokumenter at grunnen var beheftet med en avtale med museet. Museet fikk ikke noe skriftlig fra kommunen før de mottok nabovarsel, og tolket da dette som at kommunen ville frata dem

bruksrettighetene til parkeringsplassen. Vår intensjon var ikke å begrense museets tilgang og bruksrett, men dette ble aldri kommunisert tydelig. Museet skaffet seg advokat og gikk rettens vei for å beholde rettighetene sine i henhold til den gamle avtalen de hadde. De var ikke interessert i noen dialog med kommunen, som ønsket å komme frem til en minnelig løsning på konflikten.

Etter at kommunen fikk medhold i saken, tok museet kontakt med oss for å høre hva de kunne gjøre for å få benyttet parkeringsplassen. De var skuffet over utfallet av saken og trodde de hadde mistet muligheten til å bruke parkeringsplassen, og at det ville få store konsekvenser for deres besøkende. Da kunne vi fortelle at vi ikke hadde til hensikt å nekte museet å benytte parkeringsplassen, snarere tvert om. Vi hadde planer om å tilrettelegge bedre for besøkende til blant annet museet, ved å lage en universelt utformet parkeringsplass med ladestasjoner for elbiler. Hele situasjonen ville vært unngått om vi hadde snakket med museet tidligere og forklart hvilken intensjon vi hadde. Som en konsekvens av blant annet denne saken, ble prosjektet utsatt i ett år. Etter at vi fikk avklart prosjektets formål, ble museets ledelse en positiv ressurs i utformingen og gjennomføringen.

Det er i prosjektets tidlige fase at mulighetene for påvirkning er størst. Tidlig i prosjektet er det brukt relativt få ressurser på utvikling og prosjektering, og det vil derfor være enklere å gjøre endringer basert på interessentenes innspill. Det vil være økonomisk gunstig for prosjektet å gjøre et godt forarbeid før prosjektet detaljplanlegges. I en forelesning i faget Ledelse og organisering av prosjektarbeid henviser professor Bjørn Andersen til Bergstrand (2010) som sier at det er vanlig at interessenter med motstridende interesser skaper uenigheter i prosjektet (Andersen, 2018). I 70 prosent av tilfellene medfører dette problemer for prosjektet.

I min jobb som prosjektutvikler har jeg flere ganger undret meg over hvordan vi behandler våre interessenter, og har derfor valgt interessenthåndtering som tema for min masteroppgave. Jeg har selv flere års erfaring med å lede Trondheim kommunes byggeprosjekter og vil derfor bruke Trondheim kommune som case. Jeg mener, utfra min erfaring og antakelse, at vi har et forbedringspotensiale i vår interessenthåndtering. Jeg ønsker å undersøke om dette stemmer og hva som i så fall kan være årsaken til det.

Dette vil jeg forsøke å finne svar på ved å:

1. Undersøke hva teorien sier om hvordan interessenthåndtering bør foregå.
2. Kartlegge kunnskapen til prosjektlederne.
3. Kartlegge hvordan prosjektlederne håndterer interessentene i praksis og om dette er i tråd med Trondheim kommune sine rutiner.

Målet mitt er at funnene i denne undersøkelsen gir grunnlag for å foreslå tiltak som kan bedre interessenthåndteringen i byggeprosjekter. Jeg vil drøfte hva som kan være fornuftig fremtidig praksis i Trondheim kommune, både ut fra funnene i undersøkelsen og min egen erfaring og kompetanse. Jeg håper også at oppgaven kan være til inspirasjon for andre prosjektledere som ser behov for å bedre sin praksis.

For å avgrense oppgaven ser jeg kun på om det gjennomføres interessentanalyser i kommunens byggeprosjekter der Trondheim eiendom utbygging har ansvaret for gjennomføringen. Oppgaven har også tatt utgangspunkt i at interessentledelse er prosjektleders ansvar og at det er han eller hun som i størst grad gjennomfører interessentanalyser.

Fokus vil være kartlegging og oppfølging av interessenter i selve prosjektgjennomføringen og særlig i tidligfasen. Dersom andre roller i prosjektene, som for eksempel prosjektansvarlig eller bestiller sitt perspektiv hadde vært tatt inn i oppgaven, kunne det vist hvilken påvirkning disse kan og bør ha for å sette fokus på interessentledelse. Styringsgruppens og brukernes innvirkning kunne også vært analysert. Dette kan være perspektiver for videre undersøkelser.

Leserveiledning

Opgaven tar først for seg hvilke metoder jeg har benyttet meg av for å innhente informasjon, og hvordan jeg har kartlagt hva som finnes av rutiner internt i Trondheim kommune. Den viser også hvor denne informasjonen finnes. Deretter har jeg gjennomført en spørreundersøkelse for å kartlegge noe av det prosjektlederne gjør for å skaffe seg informasjon om eller av andre interessenter. Etter spørreundersøkelsen har jeg gjennomført intervjuer med noen av informantene fra spørreundersøkelsen. I teorikapittelet presenterer jeg teori om interessenter,

kartlegging av disse, deres påvirkning og interessentanalyser spesielt. Deretter har jeg redegjort for hvordan Trondheim kommune og investeringsprosjektene i kommunen er organisert. Oppgaven tar også for seg hva som er gjort av funn i datainnsamlinger, og vil beskrive mer detaljert om de interne rutinene. Funnene fra undersøkelser og intervjuer vil så bli drøftet og sammenlignet med teori om temaet og interne rutiner. Avslutningsvis vil jeg vurdere om oppgaven har klart å svare på problemstillingen eller om det kan være behov for videre studier for om mulig å få bedre svar.

2. Oppgavegjennomføring

2.1 Metoder

For å finne informasjon som vil bidra til å besvare problemstillingen i denne oppgaven, har jeg benyttet både kvalitative og kvantitative metoder. Jeg har gjennomført en spørreundersøkelse, i dette tilfelle en kvantitativ metode. Jeg har brukt den til å se på hvor stor andel som har kunnskap om og erfaring med å gjennomføre interessentanalyser. Spørreundersøkelsen er brukt til å skaffe meg en oversikt over hva som kan være utfordringene i forbindelse med interessenthåndtering. Etter at jeg har studert svarene jeg fikk gjennom spørreundersøkelsen, har jeg gjennomført intervjuer med et utvalg av de som var med i spørreundersøkelsen. Intervjuene utgjør den kvalitative delen av undersøkelsen. Totalt mener jeg spørreundersøkelsen og intervjuene bidrar til at jeg har fått en god oversikt over hvordan interessenter blir håndtert av prosjektlederne i Trondheim eiendom - utbygging sine prosjekter.

2.1.1 Kvantitative og kvalitative metoder

Kvantitative metoder er forskningsmetoder som brukes ved innsamling og analyse av kvantitative data. Dette er data som foreligger i form av tall eller andre mengdeterminer, i motsetning til kvalitative data, som vanligvis uttrykkes i form av tekst ([Store norske leksikon. 2021](#)).

Hovedkategoriene av kvalitative metoder er observasjonsstudier, intervjustudier og tekstanalyser (Skilbrei, 2019). Tekstanalyser er analyser av et foreliggende materiale

i en eller annen forstand, og i tillegg til at det gjelder tekster, slik som offentlige dokumenter, arkivstoff og aviser, kan det handle om bilde- og filmanalyser, altså visuelle representasjoner (Skilbrei, 2019). Skilbrei skriver videre at kvantitative metoder hovedsakelig handler om to retninger. For det første handler det om kobling av og analyser av registerdata som allerede finnes i forskjellige register som for eksempel lønnsstatistikk, kriminalstatistikken og lignende. For det andre er det snakk om spørreundersøkelser som er utformet med et spesifikt kunnskapsbehov, noe som er gjort i min spørreundersøkelse. Valget mellom å gjennomføre en kvalitativ eller en kvantitativ undersøkelse handler om hvilken type spørsmål som stilles. Om man stiller spørsmål som er orientert mot kvalitet, altså innhold og meningssammenhenger, eller spørsmål som er orientert mot kvantitet, altså omfang, fordelinger og statistiske sammenhenger.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført med personer jeg vet har vært involvert i investeringsprosjekter i kommunen. De ble gjennomført for å undersøke hvilken kunnskap som allerede finnes blant prosjektlederne, men også for å finne ut hva som blir utført av interessenthåndtering i prosjektene. Som en oppfølging av spørreundersøkelsen inviterte jeg et utvalg til et intervju, slik at disse informantene fikk en mulighet til å utdype sine svar. I tillegg ønsket jeg å finne mulige forbedringspotensialer angående interessenthåndtering blant informantene.

2.2 Undersøkelse av interne rutiner

Jeg har gjennom denne studien sett på hvilke rutiner som allerede finnes i Trondheim kommune om interessenthåndtering. Disse rutinene er beskrevet i kommunens kvalitetssystem på interne nettsider, og kalles for Kvaliteket (Trondheim kommune, 2021). Den første siden som vises når du klikker deg inn, er den som er vist i bilde 2.2.1. Disse rutinene er bedre beskrevet i kapittel 4.1.



Bilde 2.2.1: Første skjermbilde i kommunens kvalitekt (Trondheim kommune, 2021)

2.3 Spørreundersøkelsen

Undersøkelsen er registrert hos NSD (Norsk senter for forskningsdata)

<https://dmp.nsd.no/>. Undersøkelsen er anonym, så jeg har ikke mulighet for å se hvem som har besvart eller ikke, se vedlegg 10.1.

Jeg sendte forespørsel til ca. 30 personer, og disse er valgt fordi alle er eller har vært engasjert i mange byggeprosjekter som Trondheim eiendom utbygging har ansvaret for. Flertallet av disse informantene er også ansatt i Trondheim eiendom utbygging. Jeg har også valgt å ta med noen personer som ikke er direkte ansatt i kommunen, men som er eller har vært engasjert i investeringsprosjekter i Trondheim kommune sin regi. Med den erfaringen alle disse informantene besitter, er de de mest relevante for denne undersøkelsen. Undersøkelsen er fullstendig besvart av 18 personer. Det har kommet tilbakemelding fra en person om at vedkommende syntes det ble vanskelig å svare fordi vedkommende ikke jobber eller har jobbet direkte i prosjekter. Jeg vil derfor anta at det kan være flere blant de som fikk muligheten til å være med i undersøkelsen som opplevde det samme, uten at de har gitt meg tilbakemelding om dette. Spørreundersøkelsen har totalt 11 spørsmål. Se vedlegg 10.2 for hele undersøkelsen. Det første spørsmålet handler om hvor mange prosjekt deltageren har medvirket i der Trondheim kommune er byggherre. De resterende 10

spørsmålene går direkte på interessenter, interessentanalyser og interessenthåndtering. Denne undersøkelsen er et godt hjelpemiddel som har gitt meg informasjon om hvilken kunnskap prosjektlederne besitter.

Svarene jeg fikk fra spørreundersøkelsen ble brukt som grunnlag for de spørsmålene jeg formulerte til intervjuene. Dette ble gjort bevisst i et forsøk på å spisse spørsmålene i intervjuene for å få utdypende svar som kunne bidra til å besvare problemstillingen.

2.4 Intervjuer med interne og eksterne informanter

Samtaleguiden er laget både med utgangspunkt i de svarene jeg fikk fra spørreundersøkelsen gjennomført i forbindelse med denne studien og spørreundersøkelsen jeg, sammen med en kollega, gjorde om behovsanalyser og tilstøtende prosesser i Trondheim kommunes investeringsprosjekter for et par år siden (Arstad og Hareide, 2019). Se vedlegg 10.7.

I mine intervjuer var det som nevnt kun informanter som er ansatt i Trondheim kommune, eller eksterne personer som er engasjert for å bistå prosjektlederen i prosjektgjennomføringen. Informantene har lang erfaring i eller fra prosjektledelse med Trondheim kommune som prosjekteier. Dette mener jeg styrker troverdigheten og relevansen i svarene jeg fikk fra informantene. Det ble ialt intervjuet seks personer, hvorav fire interne og to eksterne. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt via Google Meet, og jeg gjorde notater underveis. Etter intervjuet leste jeg opp mine notater for informantene, slik at de selv fikk muligheten til å kvalitetssikre eller presisere hva de hadde svart. I tillegg til de formelle intervjuene som ble gjennomført som en del av denne oppgaven, har jeg også gjennom det siste året hatt flere sporadiske og uformelle samtaler om prosjektledelse og interessenthåndtering med relevante personer i bransjen. Jeg har ikke gjort noen notater fra disse samtalene, men har fått en del generell informasjon om hva den enkelte prosjektleder prioriterer i sitt arbeid som prosjektleder. Inntrykket jeg har fått fra disse samtalene er interessant og underbygger langt på vei de resultatene jeg har fra de mer formelle intervjuene.

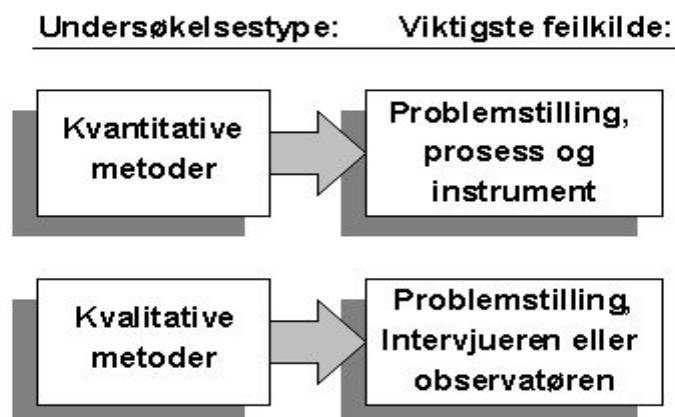
2.5 Mulige feilkilder

Kommunikasjon er avgjørende for informasjonsgrunnlaget når organisasjoner utvikler sin visjon og setter seg mål, og når ansatte fatter beslutninger og handler på vegne av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik sier videre at kommunikasjon er viktig og kan være avgjørende for å lykkes med å realisere målsettinger i prosjektene. Men hva du kommuniserer og hvordan du gjør det, spiller stor rolle i hvordan den informasjonen du ønsker å formidle oppfattes hos mottaker. Så her er det mange muligheter for å gjøre feil. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 3.4.1 Kommunikasjonsformer.

Jeg synes ikke det er enkelt å lete etter svakheter hos meg selv. Men det er kjent at når vi leter etter svar som vil underbygge våre meninger, er det relativt enkelt å finne informasjon som støtter disse meningene. Det kan derfor være lett å overse eller vanskelig å feste seg ved den informasjonen som argumenterer mot dine meninger, men jeg har forsøkt å ha dette i tankene i min gjennomføring av studien. På grunn av at jeg kjenner de aller fleste i spørreundersøkelsen, og spesielt de som ble intervjuet ganske godt, kan det være at informantene gir svar de ønsker at jeg vil høre. Dette har jeg forsøkt å begrense ved blant annet å gjøre spørreundersøkelsen anonym. Jeg har som sagt derfor ingen kunnskap om hvem som har valgt å svare på undersøkelsen eller hva disse har svart.

2.5.1 Feilkilder i metoder

Siden de kvalitative- og kvantitative metodene er grunnleggende forskjellige, vil også feilkildene være forskjellige. Sander (2020) har illustrert dette i figur 2.5.1.1.



Figur 2.5.1.1: Viser de viktigste feilkildene ved kvantitative og kvalitative metoder (Sander, 2020)

Mens de vanligste feilkildene ved kvantitative undersøkelser ligger i valg av instrument/verktøy og håndteringen av dette, ligger feilkilden ved de kvalitative undersøkelsene i denne studien først og fremst hos selve intervjueren eller den som blir intervjuet (Sander, 2020). Det vil si at det handler om fortolkningen og forståelsen av spørsmålet eller svaret som gis av begge partene. Forutsatt at jeg har greid å formidle riktig problemstilling i mine undersøkelser, kan jeg ved gjennomføringen av min kvalitative undersøkelse konsentrere meg om meg selv og den jeg samtaler med når jeg skal lete etter de potensielle feilkildene i resultatene mine.

Jeg har kun gjennomført intervjuer med et utvalg av de som jobber med eller i prosjekter til daglig, så det er også en mulighet for at ikke all informasjon omkring problemstillingen vil være omtalt på grunn av et for homogent utvalg. Det kan også være at jeg ikke har tatt med relevante spørsmål i mine undersøkelser fordi jeg kanskje har tatt noe for gitt, eller at jeg har vurdert potensielle svar som selvfølgelig og at spørsmålene derfor er unødvendige.

Fordi det er kolleger eller personer jeg kjenner som er med i undersøkelsene, kan det som nevnt være en fare for at de kan gi meg svar jeg ønsker å få. Jeg mener likevel at mine undersøkelser er representative, og at den informasjonen jeg har fått speiler generell oppfattelse av interessenthåndtering i Trondheim kommunes byggeprosjekter. Dette temaet er også omtalt i kapittel 3.3 Kommunikasjon med interessentene.

3. Teori

Etter å ha studert prosjektledelse de siste årene kommer jeg stadig over råd for god prosjektledelse eller tips for å bli en bedre prosjektleder. Torgeir Skyttermoen, som er fagansvarlig og foreleser for Norges ingeniør og teknologorganisasjons studium i prosjektledelse på masternivå, kommer med seks tips for å bli en bedre prosjektleder (Skyttermoen, 2021). Tipsene han kommer med er gjentakende for mange eksperter innen faget prosjektledelse. Dette er en kortfattet versjon av disse tipsene:

1. Sett klare mål. Skal prosjektet lykkes, må det være målrettet.
2. Teamet ditt. Du og dine medarbeidere i teamet må være kompetente, motiverte og tilgjengelige.
3. Forankring i ledelsen. Engasjement og støtte hos ledelsen om at prosjektet er ønskelig og viktig.
4. Kommunikasjon. Med mange interessenter og endring som sentral betingelse er kommunikasjon helt avgjørende.
5. Håndtering av usikkerhet. Alle prosjekter innebærer usikkerhet, men søk etter muligheter.
6. Egnet prosjektstyring og gjennomføringsmåte. Anvend egnede prosjektstyringselementer og velg passende gjennomføringsmåte.

Når ekspertene stor sett er enige om hva som skal til for å lykkes med prosjektarbeid, har jeg stor tiltro til at disse råd og tips generelt vil fungere i de aller fleste prosjekter.

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg først komme med noen begrepsavklaringer og så presentere teori som jeg mener har relevans for denne oppgaven. Jeg vil også presentere noe litt mer generell teori fra prosjektfaget om hvordan prosesser kan påvirke hverandre og hvordan de kan henge sammen. Teori om det psykososiale vil også bli belyst. Jeg mener dette er interessant fordi det viser hvor ulike vi mennesker er og at våre handlinger og vår kommunikasjon er avhengig av blant annet vår dagsform og påvirkning fra omgivelsene. Teori om kommunikasjon er relevant i denne oppgaven fordi behandling av interessenter i all hovedsak handler om kommunikasjon. Kunnskap om kommunikasjon er også nyttig for gjennomføringen av både spørreundersøkelsen og intervjuene. Det gjør meg bedre i stand til å være kritisk til de spørsmål jeg stiller, men også til de svar som jeg får.

3.2 Begrepsavklaring

3.2.1 Byggeprosjekt

Et prosjekt er en måte å skape verdi på, det må være behov for det som prosjektet skal komme frem til (Klakegg, 2019). Prosjekt defineres gjerne som et unikt tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som skal gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme (Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo, 2014). Prosjektet er gitt oppgaver som skal løses, og disse er gjerne definert av mål som ikke nødvendigvis er verken presise eller realistiske. Det at et prosjekt er midlertidig og at det er mer eller mindre unikt, innebærer også en større usikkerhet enn hva som er normalt for virksomheter til mer permanente organisasjoner. Prosjektorganisering er altså en organisasjonsform som er etablert for å håndtere en situasjon med blant annet stor usikkerhet. Siden det ofte er knyttet stor usikkerhet til både planlegging og gjennomføring av byggeprosjekt, er det også knyttet usikkerhet til i hvilken grad man når prosjektets mål (Samset, 2015).

Når jeg skriver investeringsprosjekt i denne oppgaven er det byggeprosjekter jeg henviser til, og i all hovedsak formålsbygg som skoler, barnehager, idrettsbygg og helse- og omsorgsbygg i Trondheim kommune.

3.2.2 Hva er en interessent?

De fleste vil kanskje tenke at det er sluttbrukerne som er interessentene i prosjektene, men interessenter er mye mer enn det. Prosjektveiviseren til Digitaliseringsdirektoratet synes jeg beskriver dette godt: "Prosjektets interessenter er personer, grupper eller organisasjoner som kan påvirke, vil bli påvirket av, eller oppfatter at de vil bli påvirket av prosjektets gjennomføring eller resultater" (Digitaliseringsdirektoratet, 2019).

Som eksempel på interessenter nevnes brukerne, som kanskje er den viktigste gruppen interessenter. I denne oppgaven defineres disse som de som i all hovedsak skal ha bygget som arbeidssted eller ha ansvar for oppfølging, forvaltning eller vedlikehold etter at det står ferdig, men brukere kan også være frivillige organisasjoner, idrettslag, andre virksomheter eller innbyggere.

Stakeholders, det engelske uttrykket for interessenter, sies å ha sin opprinnelse fra Stanford University, der statistikker Freeman i 1963 snakket om at bedrifter må ta hensyn til disse *stakeholders*, og ikke bare *stockholders* (aksjonærer) (Andersen, 2018).

3.2.3 Interessentledelse

Interessentledelse eller interessentinkludering handler om i hvilken grad alle interessenter sees og vurderes av prosjektledelsen (Eskerod, Huemann & Ringhofer, 2015). Det vil si å oppdage, samhandle med og lede interessentene som blir berørt av prosjektet på en profesjonell måte, slik at det ikke oppstår stans i prosjekter som følge av interessenters aksjoner eller protester. Om interessentledelse kan en si at det iallfall er to viktige faktorer en prosjektleder må ha kunnskap om for å utøve best mulig interessenthåndtering. Det første er å vise omsorg og behandle interessenter på en etisk riktig måte (Cleland, 1986). Det andre handler om å utarbeide en solid kommunikasjonsplan utad mot interessenter utenfor organisasjonen (Andersen, 2018).

I denne oppgaven brukes begrepene interessenthåndtering og interessentledelse, og med disse begrepene mener jeg kartlegging, planlegging, organisering, motivering, ledelse og kontroll av ressurser som trengs for å håndtere interessenters handlinger og strategier. Dette innebærer aktivitet for å sikre støtte og samarbeid fra positive interessenter, men også begrensninger og kontroll av interessenter som kan påvirke prosjektet negativt.

3.3 Hvem er interessentene?

Som nevnt tidligere beskriver prosjektveiviseren til Digitaliseringsdirektoratet dette godt. Men en interessent kan også defineres som en person eller en organisasjon som på en eller annen måte blir berørt av prosjektet eller kan påvirke det (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015). Andre beskriver en interessent som en person eller organisasjon som er med i prosjektet, eller som på annen måte påvirker eller blir påvirket av det (Hussein, 2016). I denne oppgaven definerer jeg en interessent som en person, gruppe eller organisasjon som kan påvirke eller blir påvirket av prosjektet eller prosjektets sluttresultat. Eksempler på interessenter vil typisk være brukere,

prosjektansvarlige (eierne som også ofte er de som betaler for dette), politikere, entreprenør og naboer.

Disse ulike interessentene vil ha forskjellige krav, forventninger og behov til prosessen og det ferdige produktet (Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo, 2014). De sier videre at prosjekt vil ha mange ulike interessenter som har krav, behov og forventning til både prosessen og det ferdige produktet. Mye forskning har konsentrert seg om å lage klassifisering og kategorisering av interessenter, og det er laget ulike modeller for dette. Det kan være klassifisering av interessenter etter hvor stor samarbeidsevne eller trussel de har overfor prosjektet (Savage, 1991). Jeg kommer tilbake til dette temaet i kapittel 3.6.

3.3.1 Prioritering av interessenter

Prosjektledere vil ofte fokusere på interessenter som har makt og som kontrollerer prosjekttressurser, mens andre interessenter blir neglisjert eller får liten oppmerksomhet (Oppong et al., 2017). De som skal nyte godt av prosjektleveransen i samfunnsprosjekter, sluttbrukerne, har ikke like mye makt som politikere eller andre institusjoner. Det advares mot å fokusere for mye på interessenter med mye makt på bekostning av sluttbrukerne, da det kan føre til at leveransen ikke blir sosialt akseptert av sluttbrukerne eller til og med føre til et mislykket prosjekt (Oppong et al., 2017).

3.4 Kommunikasjon med interessentene

For å kunne samhandle med interessentene, må man også kommunisere med dem. Kommunikasjon kommer fra latinske *communicare*, som oversettes med *gjøre felles* (Fremmedord.org, 2011). Kommunikasjonen vil alltid være påvirket av personligheten til de som kommuniserer, som for eksempel om personene er ekstroverte eller introverte. Hvis du har samlet prosjektteamet og observerer at enkelte medlemmer ikke er aktive, kan det være fornuftig å ta noen pauser. Da vil introverte personer få en pause til å tenke seg om. Introverte personer har ofte gode poeng, men kommer kanskje ikke frem med dem i forsamlinger.

Det er også avgjørende hvor godt du kjenner den du skal kommunisere med (Aasprong, 2019). Dette vil sannsynligvis avgjøre i hvor stor grad du blir personlig i

kommunikasjonsformen. En av mine forelesere illustrerte blant annet dette i en presentasjon (Aasprong, 2019). Se figur 3.4.1.

N B

Kjennetegn på god kommunikasjon

- Klar forestilling om mottagers referanseramme
 - Aksept for at følelser er viktig for å få kontakt med mottager
- Samsvar mellom budskap som sendes på ulike "kanaler"
 - Mennesker er veldig dyktig til å legge merke til avvik, som igjen skaper usikkerhet
- Aktiv lytting
 - Kommunikasjon er et verktøy som systematisk kan forbedres

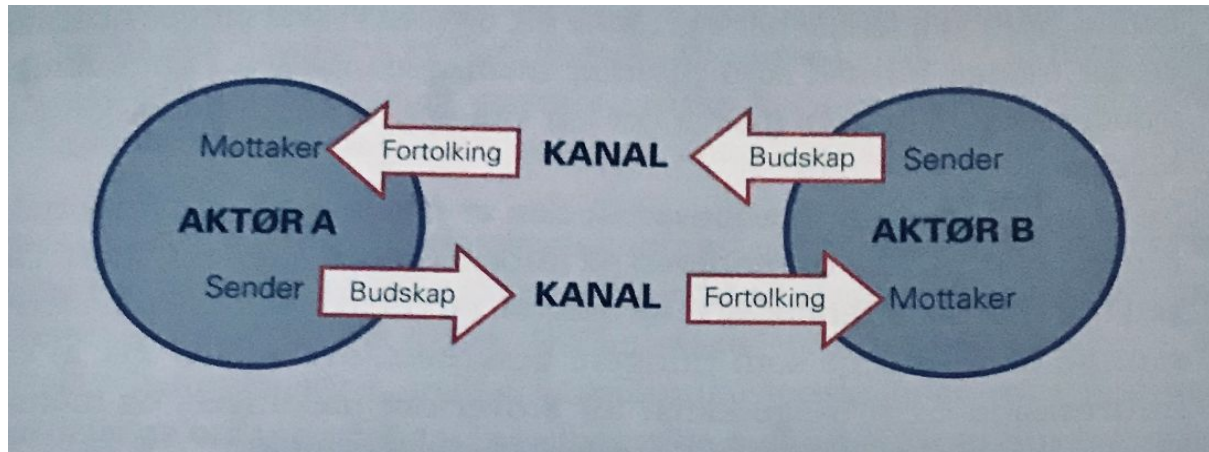
Figur 3.4.1: Hva er god kommunikasjon (Aasprong, 2019)

Som sender kan du styre hva du ønsker å fremheve, men også kanskje like viktig hva du ønsker å underkommunisere. For at kommunikasjonen skal være vellykket trengs det som sagt en avsender og mottaker. Og begge parter kan påvirke utfallet av budskapet. Som mottaker er det viktig at du gjentar din oppfattelse av budskapet med egne ord, for å få bekreftet at du har oppfattet dette riktig. Dette beskrives som erkjennelsesstigen (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015). Her skriver forfatterne blant annet at vi oppfatter informasjon forskjellig, og at vi derfor trenger å bli enig om hvordan informasjonen skal tolkes.

Kommunikasjon kan også defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Se også figur 3.4.2 kommunikasjonsprosessen, som billedliggjør denne prosessen.

Jeg mener at det er vesentlig hvordan prosjektlederne håndterer denne kommunikasjonsprosessen i møtet med interessentene. Her er det også viktig å forstå at andre interessenter kan produsere støy som kan forårsake forstyrrelser i budskapet ditt. Med støy i denne sammenhengen menes at kommunikasjonen er

utydlig eller at senderen prater lavt, men det kan også være konkret støy som fra andre mennesker eller maskiner (National Digital læringsarena, 2021).



Figur 3.4.2: Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Du må derfor vurdere i hvilken kanal eller form du ønsker å kommunisere for at budskapet i størst mulig grad skal oppfattes slik du ønsker. Med kanal menes hvilken måte du som avsender velger å formidle budskapet på. Dette kan gjøres på mange måter, som for eksempel skriftlig via mail eller muntlig via telefon eller møter. Som sender har du regel en intensjon med kommunikasjonen, og har derfor et budskap du ønsker å formidle. Kommunikasjonen din er likevel ikke nødvendigvis begrenset til de ordene du bruker, men gjelder også din atferd som for eksempel kroppsspråk, toneleie, blick og lignende. Hva som faktisk kommuniseres vil derfor være et resultat av det du formidler og hva mottaker oppfatter. Hvilke signaler som faktisk når frem til mottakeren er avhengig av mottakerens oppmerksomhet, eller i hvor stor grad mottakeren har evnen til å lytte på det som blir sagt. Evnen kan være hemmet av flere årsaker, for eksempel språkforståelse, vilje til å lytte på grunn av personlige motsetninger, personlighet med mer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hvordan du som sender formulerer ditt budskap og hvordan en mottaker mottar budskapet, har også ofte sammenheng med sosiale normer og sender/mottakers oppfatning av den andre parten. Med sosiale normer menes personenes bakgrunn, slik som verdier, forventninger, personlighet, men også personenes oppfatning av hverandre, og hvor godt de kjenner hverandre. Dette innebærer at kommunikasjon mellom to parter som ikke kjenner hverandre så godt i større grad vil være preget av personenes fantasier og oppfatninger om hverandre. Disse oppfatningene trenger

ikke å ha rot i virkeligheten, men kan være et hinder for god kommunikasjon. Oppfatningene vi har om hverandre kan også ha basis i en stigmatisering av motparten. Denne stigmatiseringen eller sosiale bedømmelsen kommer av vår kognitive oppfattelse om hvordan personer er på bakgrunn av ytre kjennetegn. Dette kalles også *representativitetsheuristikker*, som betyr at vi ser på vedkommende (ut fra visse trekk) som en typisk representant for en bestemt gruppe mennesker og trekker våre slutninger uten å foreta en systematisk sannsynlighetsanalyse av all nødvendig informasjon. Dette kan føre til at vi tar beslutninger som er feil. At noe er mer representativt, gjør det ikke nødvendigvis mer sannsynlig (Kahneman & Tversky, 1982).

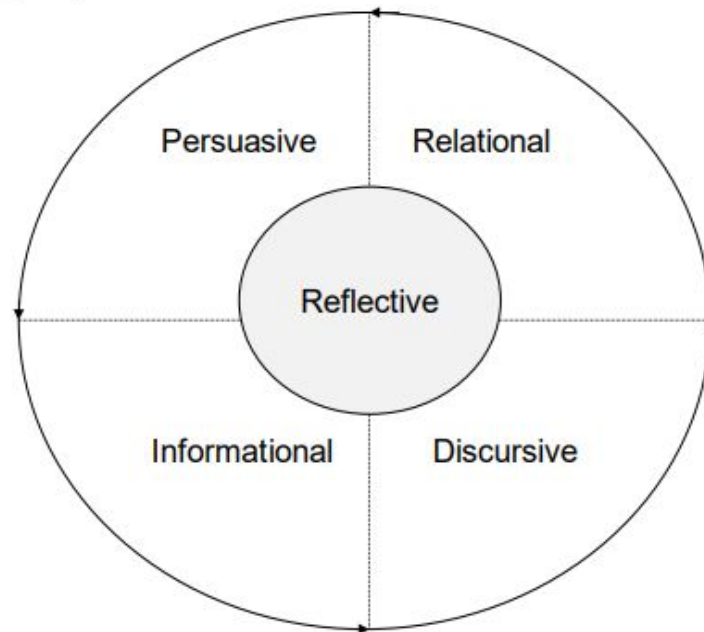
Den teknologiske utviklingen innen informasjon- og kommunikasjonsteknologi (IKT) har endret måten vi kommuniserer med hverandre på. Kommunikasjonskanaler med bruk av datamaskiner, nettbrett, mobiltelefoner og andre teknologier har ført til at vi kan kommunisere på mange forskjellige måter.

3.4.1 Kommunikasjonsformer

Kommunikasjonen i prosjektene kan være på et faglig høyt nivå, som langt på vei kan overgå kunnskapen til prosjektlederen. Hvordan denne kommunikasjonen mellom prosjektleder og fagmiljøer gjennomføres er viktig for å få den mest objektive informasjonen om hva som er til beste for prosjektet. Teorien beskriver flere modeller om hvordan kommunikasjonen foregår og hvilken innvirkning det kan ha for en beslutning. Disse modellene er blant annet beskrevet som propagandamodellen, opplysnings-/informasjonsmodellen, overtalelsesmodellen og gjensidig læringsmodellen (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015). I propaganda- og overtalelsesmodellen har avsender til hensikt å overkjøre mottaker, mens i opplysningsmodellen er det bedre balanse i forholdet mellom avsender og mottaker, og mottaker vil få objektiv informasjon, men ingen dialog. Den siste modellen som er nevnt er gjensidig læringsmodellen, og denne kommunikasjonsmodellen ivaretar balansen mellom avsender og mottaker, og det blir en dialog om å oppnå felles forståelse.

Det er tre grunnleggende kommunikasjonsevner prosjektlederen må mestre for å oppnå god dialog. Det handler om at prosjektlederen må være tydelig i sin forklaring,

være konstruktiv i sin kommunikasjon og ikke minst lytte aktivt til den han eller hun kommuniserer med (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015).



Figur 3.4.1.1: Kommunikasjonshjul (Brønn et al., 2005)

En annen måte å analysere kommunikasjon på er å lage et kommunikasjonshjul som deles inn i fire kvadranter, hvor hver kvadrant representerer en modell. Se figur 3.4.1.1. Modellen benevnes som informativ, overbevisende, relasjonell og diskursiv. Den informative modellen beskriver kommunikasjonen som et verktøy for å informere de riktige interessentene, som for eksempel de du ikke kommer til enighet med. Her er målet å gi informasjon. Med den overbevisende modellen opppe til venstre i hjulet, er målet å få kontroll over interessenten. Kvadranten ned til høyre beskriver hvordan du forholder deg til interessenter som du kommer relativt god overens med, og som du ønsker å samtale med. Diskusjoner med interessenter i denne gruppen er ofte konstruktiv, og fører ofte til enighet om gode løsninger. Den siste modellen beskriver en situasjon der du og interessenten er enige om både mål og handlinger. I en slik situasjon blir det raskt enighet da ingen stiller kritiske spørsmål. Dette kan føre til lite gjennomtenkte beslutninger og dårlige valg (Brønnet al., 2005).

Det er også kjent at det å besitte informasjon som andre har nytte av kan utfordre maktbalansen mellom avsender og mottaker. Når fagpersonen har mye større

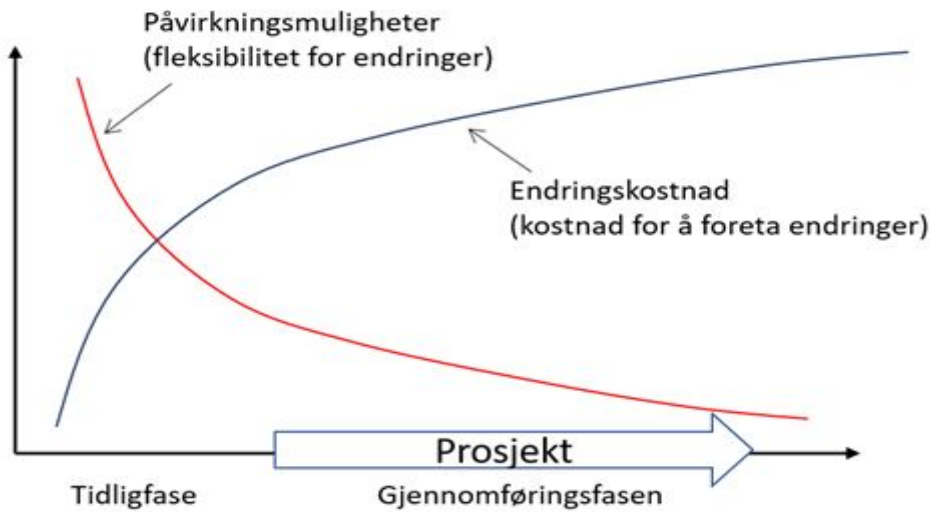
kunnskap om noe, vil det være vanskelig for deg å vite om du har fått relevant objektiv informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Som prosjektleder vil du ofte være avhengig av informasjon fra fagmiljøer for å ta beslutninger, men det kan hende at fagpersonen velger å fremsnakke noe han eller hun har spesiell interesse for. Denne formen for maktbruk eller manipulering kan det være vanskelig å forberede seg på, så det å ha tillit til hverandre vil være en suksessfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.5 Interessentenes mulighet til påvirkning i de ulike prosjektfasene

Interessenter spiller en stor rolle i prosjekter og interessentene påvirker prosjekter både negativt og positivt, begge deler i omtrent like stor grad (Karlsen, 2002). Det er behov for strategier og planer for håndtering av interessentene, det vi kaller for interessentledelse (Cleland, 1995).

3.5.1 Tidligfase

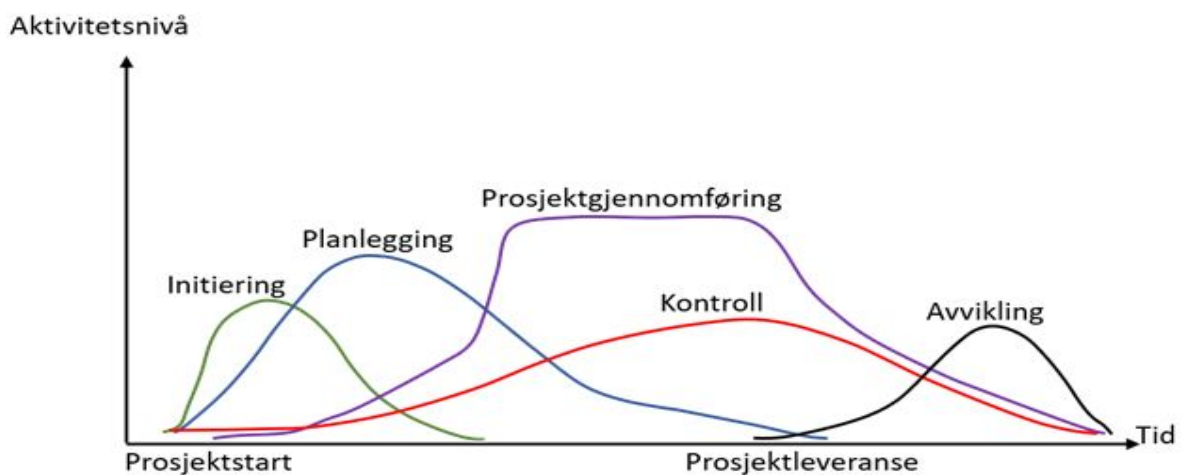
Gode analyser og god planlegging tidlig i prosjektet vil utvikle bedre prosjekter. Det vil si at det er viktig at det kommuniseres med de riktige interessentene i denne fasen for å redusere risiko, minimere kostnader og utvikle det beste prosjektet. Forskning viser også at det i planleggingen av investeringsprosjekter ofte skjer en neglisjering av andre behov, mål og effekter enn de som knytter seg til prosjektets hovedmål (Samset, 2015). Det er i prosjektets tidligfase at mulighetene for påvirkning er størst og kostnadene ved endringer er minst. Det vil derfor være mest økonomisk gunstig å gjøre et godt forarbeid før konsept velges og prosjektet detaljplanlegges, se figur 3.5.1.1.



Figur 3.5.1.1: Muligheten for påvirkning er størst tidlig i prosjektet, og kostnadene ved å gjøre vesentlige endringer i løpet av prosjektet øker desto lenger ut i prosessen de foretas (Samset, 2015).

3.5.2 Gjennomføringsfase

Denne fasen i prosjektene omfatter det som skjer etter at den endelige beslutningen om finansiering er tatt, og inkluderer den mer detaljerte planleggingen av prosjektet, noe figur 3.5.2.1 illustrerer.



Figur 3.5.2.1: Prosjektledelsesperspektivet fra avtale inngås til prosjektet er avsluttet, PMI (1996).

3.6 Interessenthåndtering

Basis for all interessenthåndtering er å identifisere potensielle interessenter, analysere potensiell innflytelse og velge passende ledelsestilnærming. Dette kan derfor ses på som et viktig grunnlag for den faktiske ledelsen av interessenter (Sallinen et al., 2011; Sallinen et al., 2013).

Det å få gjennomført god interessentstyring i prosjektene er helt nødvendig for å oppnå suksess (Cleland, 1995). Prosjektene står overfor utfordringer i å ikke bare identifisere og administrere interessenter, men også tilfredsstille deres krav (Cleland, 1986). Som jeg skrev tidligere kan interessenter påvirke prosjektet, men de blir også selv påvirket av prosjektet eller av de andre interessentene. En strategi for å identifisere interessenter kan være å vurdere hver interessents potensiale for å true eller samarbeide med organisasjonen. Da kan prosjektledere identifisere støttende interessenter, interessenter med blandet velsignelse, ikke-støttende og marginale interessenter (Savage, 1991). Savage sier videre at en analyse kan understreke viktigheten av fire generiske strategier (konkurransestrategier) for å håndtere forskjellige interessenter. Dette viser at også prosjektledere bør bruke en overordnet strategi for å endre forholdet til interessenter fra mindre gunstige kategorier (for eksempel ikke-støttende) til gunstigere (for eksempel blandet velsignelse) (Savage, 1991).

For å utvikle strategier for god interessenthåndtering, er det viktig at prosjektledelsen forstår interessentenes forventninger, ønsker og behov. Til dette kreves det empati og evne til å sette seg inn i interessentenes situasjon (Andersen, 2018). Kartlegging og analyse av interessentene kan redusere muligheten for at uventede hendelser oppstår i gjennomføringsfasen. Ved å sortere interessentene i undergrupper og kartlegge styrkeforhold og evne til å påvirke, vil vi i tillegg skaffe oss et godt underlag for håndtering av interessentene (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015).

Når vi har identifisert de viktigste interessentene, må vi definere deres behov og krav. Dette kan gjøres på forskjellige måter, men i offentlige prosjekter er det ikke unaturlig med høringer og folkemøter. I tillegg kan vi ta direkte kontakt med interessenter eller gjøre en egen vurdering av hva vi tror er deres mål eller behov.

Andersen (2018) anbefaler følgende:

- Analyser interessentene i flere dimensjoner, og gjør analysen til et verktøy som hele prosjektgruppen kan ha innsyn i.
- Tilpass oppmerksomheten til de interessentene som har størst potensiale for negative effekter på prosjektet.
- Gjenta analysen flere ganger gjennom prosjektet og knytt den gjerne opp mot usikkerhetsanalyser.

Et eksempel på håndtering av interessentene kan relativt enkelt settes opp i en punktvis arbeidsrekkefølge (Albert, 2015):

- Forberedelse til interessentanalyse.
- Identifisering av prosjektets interessenter.
- Analyse av prosjektets interessenter.
- Utarbeidelse av tiltak og kommunikasjonsplan.
- Håndtering av prosjektets interessenter.

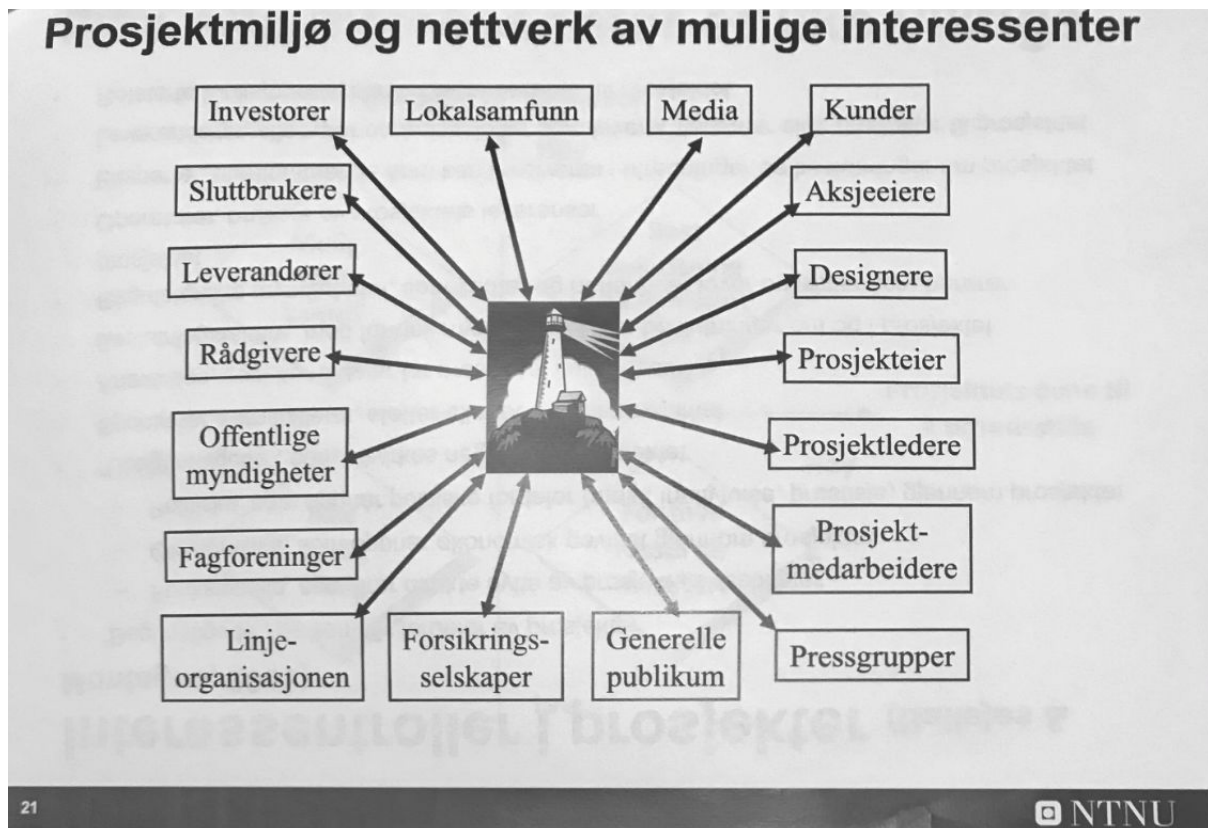
Dette kan selvsagt planlegges på andre måter, men denne rekkefølgen gir et godt utgangspunkt for å danne seg et bilde av og forståelse for disse arbeidsoppgavene, og hvilken rekkefølge som er fornuftig.

3.6.1 Kartlegging

Den mest vanlige fremgangsmåten for å identifisere interessentene er brainstorming. Denne brainstormingen gjøres best av en gruppe bestående av personer som har ulik kompetanse og forskjellige roller i prosjektet. Se eksempel i figur 3.6.1.1. Dette for bedre å sikre at alle potensielle interessenter fanges opp og blir vurdert. Det er viktig at interessenter som i denne fasen ikke virker særlig relevante allikevel blir med, da de kan bli viktige senere i prosjektet (Andersen, 2018). Det kan være til hjelp å sette opp noen punkter for å danne seg et bilde av hvilke interessenter som er relevante (Andersen, 2018):

- Se på hvilke interessenter som har påvirket tidligere prosjekter.
- En oversikt over strategiske forhold eierorganisasjonen og bransjen har og vil stå overfor.

- Varsle media om prosjektet for å få “usynlige” interessenter på banen.
- Studere eventuelle kart over omgivelsene til prosjektet og eventuelle prosjekter som har blitt utført i dette området tidligere.
- Ellers vurdere typiske interessenter prosjekter normalt må forholde seg til.



Figur 3.6.1.1: Eksempel på potensielle interessenter (Andersen, 2018)

Interessentene kan kartlegges slik at vi får en oversikt over hvilken rolle den enkelte har i prosjektet eller hvilken tilknytning eller forventninger de kan ha på prosjektet. Som et eksempel på hvordan dette kan foregå, se figur 3.6.1.2. I denne prosessen kan det dukke opp legitime behov som må tas med videre i prosjektet. Dette handler om forventningsavklaring, men er også et forsøk på å styre interessentenes forventninger i den retning som er i prosjektets interesse. Jo sterkere makt en interessent har, jo nærmere bør vi vurdere interessentens mål og/eller behov. Dette blir mer oversiktlig når det settes opp i en tabell som systematisk lister opp de ulike interessentene og kartlegger hvilken relasjon og forventning den enkelte interessent har i prosjektet.

Organisasjon/ Enhet/Gruppe	Navn og linjerolle	Hovedkategori (type interessent)	Tilknytning/relasjon til prosjektet	Forventning og holdning til prosjektet

Figur 3.6.1.2: Interessentoversikt (Trondheim kommune, 2021)

Når de ulike interessentene er identifisert og klassifisert, vil prosjektledelsen ha et bedre grunnlag til videre analyser av den enkelte interessent. Prosjektleder bør prioritere å bruke tilstrekkelig ressurser på de ulike interessentene for å få så god kontroll over potensielle utfordringer i prosjektet som mulig.

Interessentkartlegging er også viktig for ikke å bruke unødige ressurser på interessenter som allikevel ikke kan påvirke prosjektet i særlig grad (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015).

En annen kartleggingsmetode er å bruke en interessentmatrise som vist i figur 3.6.1.3, der vi deler interessentene inn i fire grupper (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015):

1. De med minimal innsats i prosjektet. Dette er ofte interessenter som verken har særlig innflytelse eller interesse i prosjektet. Denne gruppen brukes det lite ressurser på, men det er viktig å holde en viss kontroll med denne gruppen fordi de kan få større interesse eller innflytelse senere i prosjektet.
2. De som bør holdes informert om utviklingen i prosjektet. Dette er ofte ulike interesseorganisasjoner og personer eller organisasjoner som vil kunne være i opposisjon til prosjektet. Disse bør involveres på en måte som får dem til å føle seg tatt på alvor.
3. De som bør tilfredsstilles/få sine krav oppfylt. Dette omfatter spesielt grupper som autoriserende myndigheter og leverandører. For eksempel må prosjektet etterkomme myndighetskrav og rettmessige fakturaer fra leverandører må

betales slik at de blir fornøyd.

4. Nøkkelspillere i prosjektet. Dette er ofte eier, men også andre som er vesentlige i gjennomføringen av prosjektet. Disse bør prosjektledelsen samarbeide nært med.



Figur 3.6.1.3: Interessentmatrise (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015)

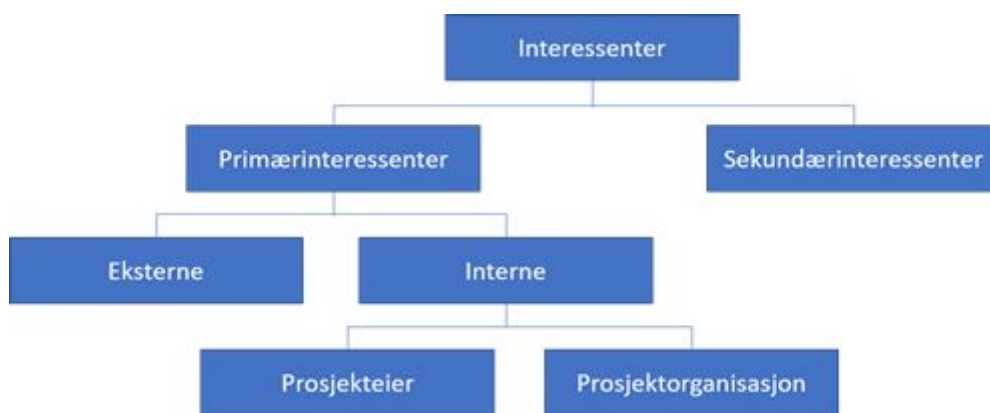
Dette kan vi igjen sette inn i matrisen i figur 3.6.1.3. I denne matrisen ser vi at vi begynner å identifisere interessentene etter hvor mye interesse og innflytelse de har i prosjektet, og denne kan brukes til å etablere en strategi for hvordan vi skal bedrive interessentledelse i prosjektet. Denne matrisen er relativt enkel, og vil kunne fungere som retningsgivende for hvor stor grad av involvering den enkelte interessent skal få i beslutningsprosessene og hvor store ressurser som skal allokeres mot de ulike interessentene i fortsettelsen.

3.6.2 Analyse

For å legge en strategi for hvordan vi skal håndtere den enkelte interessent og hvor mye ressurser det kan være nyttig å bruke på hver enkelt, må vi i tillegg til å identifisere interessentene, ofte skille mellom primærinteressenter og sekundærinteressenter. Primærinteressentene er de som direkte kan påvirke

prosjektets sentrale beslutninger, og sekundærinteressentene er de som normalt er berørt av prosjektet på en eller annen måte og kan påvirke noe, men som ikke har så mye makt at de kan påvirke prosjektet i vesentlig forstand.

Det er blant primærinteressentene vi finner de som bestemmer om et prosjekt skal iverksettes eller ikke, og som tar viktige beslutninger underveis. Prosjekteier er en selvsagt primærinteressent i så måte. Primærinteressentene er derfor ofte de med makt til å stoppe et prosjekt, eller forsinke det vesentlig. Vi deler gjerne primærinteressentene ytterligere inn i to grupper - interne og eksterne interessenter, som vist i figur 3.6.2.1 (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015).



Figur 3.6.2.1: Typer av interessenter (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015)

Sekundære interessenters fremtredenhet er størst i tidligfasen, og jo større målkonflikt mellom prosjektet og sekundærinteressentene, jo mer fremtredende er disse i denne fasen. Men sannsynligheten øker for at de anvender strategier for å øke sin makt utover prosjektet, for dermed å påvirke prosjektet (Aaltonen & Kujala, 2010).

Samset (2015) viser en annen systematikk for å etablere en oversikt over interessenter eller berørte parter. Han deler dem inn i grupper som illustrasjonen i figur 3.6.2.2 viser. Han skiller mellom direkte og indirekte interessenter og om de er medvirkende eller bare berørt. Typiske interessenter er skrevet inn i kvadrantene som eksempel på hvor disse som regel hører til.

	Medvirkende	Berørte
Direkte	<p>Prosjekteier Gjennomfører</p>	<p>Brukere Naboer Konkurrenter</p>
Indirekte	<p>Leverandører Myndigheter</p>	<p>Samfunnet forøvrig</p>

Figur 3.6.2.2: Eksempel på interessenter i et prosjekt (Samset, 2015).

Det kan også defineres to ulike interessenter basert på om interessentene vil bli begünstiget eller ubegünstiget av at prosjektet gjennomføres. De som blir begünstiget er de som får funksjonelle, økonomiske eller politiske fordeler av at prosjektet gjennomføres. De ubegünstigede er de som påvirkes negativt av prosjektet. Ballejos og Montagna (2008) har delt dem inn i disse gruppene:

1. Sponsorere, eller i dette tilfelle prosjekteierne, som er de som initierer, støtter eller beskytter prosjektet.
2. Ansvarlige, som har ansvar for prosjektet i ulike faser.
3. Beslutningstakere, med formell myndighet til å ta beslutninger om og i prosjektet.
4. Regulatoriske myndigheter, som vedtar og håndhever lover og regler som berører prosjektet.
5. Operatører, brukere av prosjektets leveranser.
6. Ekspertene, utenforstående som kan involveres i utredninger og beslutninger av prosjektet.
7. Leverandører, alle typer organisasjoner som leverer tjenester eller produkter til prosjektet.
8. Relaterte funksjoner/systemer, som berøres av prosjektet.

Statistikk viser at de tre **viktigste** interessentene i prosjekter er byggherren, sluttbrukeren og entreprenøren/leverandøren. De andre interessentene som er med i denne statistikken er offentlige myndigheter, presse og media, tredjeparter, konsulenter, linjeorganisasjonen, kontrollerende organer, konkurrenter, fagforeninger og finansieringsinstitusjoner som banker og forsikringsselskaper (Karlsen, 2002).

Karlsen (2002) har også en statistikk der han ser på hvem som er kilden til **problemer** i prosjektene. Han viser at det også her er byggherren som er den største kilden, men her blir byggherren etterfulgt av entreprenøren/leverandøren og linjeorganisasjonene.

En annen interessant statistikk handler om hvem som har størst **innvirkning** på prosjektet. Det er ikke overraskende at det er byggherren som er den som har størst innvirkning på prosjektet. Prosjektlederen kommer her på andreplass tett etterfulgt av annen utøvende ledelse. De andre som er med i denne statistikken er juridiske rådgivere, andre relaterte organisasjoner, kvalitetskontrollører, rådgivere, underleverandører, arkitekter og miljøorganisasjoner (Nguyen, 2009).

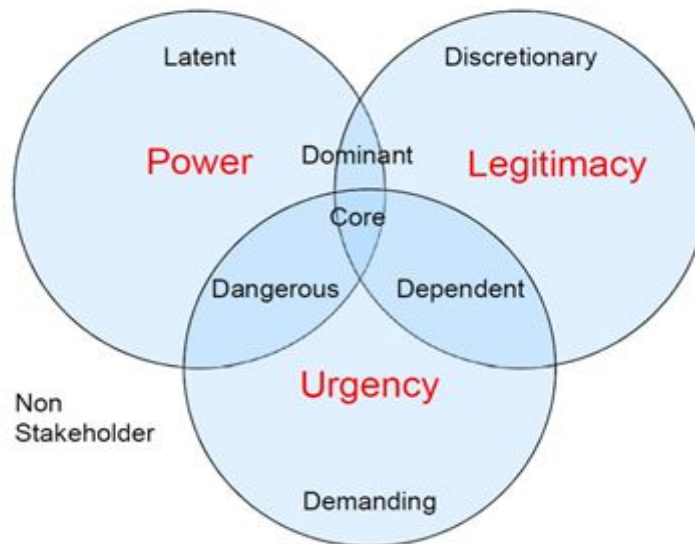
Som vi ser av denne statistikken, er ikke alle interessenter like viktige i prosjektet. Det er derfor formålstjenlig å kategorisere eller vurdere dem i en eller annen form for viktighetskurve som er passende for det aktuelle prosjektet. Andersen (2018) gir eksempler på faktorer som avgjør interessenters styrke og viktighet overfor prosjektet:

- Økonomisk påvirkning interessenten kan ha på prosjektet.
- Tilgjengeligheten på alternative interessenter.
- Interessenters styrke og generell attraktivitet.
- Konkurransesposisjon i forhold til interessenten.
- Investeringer foretatt i forhold til interessenten.
- Beslutningsmyndighet i forhold som angår prosjektet.
- Interessentens politiske kontakter.
- Samfunnets støtte og sympati til interessenten.
- Interessentens grad av engasjement og viljestyrke.

Etter identifisering av de viktigste interessentene, kan disse for eksempel rangeres etter hvor viktige de er for prosjektet og settes oversiktlig inn i en tabell. I en slik

tabell er det prosjektteamet som må vurdere hvilke faktorer de ønsker å konkretisere for hver interessent.

Det finnes mange ulike typer matriser for å gradere viktigheten av en interessent på. En litt mer sammensatt modell som vist i figur 3.6.2.3, beskriver hvor viktig en interessent er vurdert utfra power, urgensy og legitimacy (Mitchell et al., 1997).



Figur 3.6.2.3: Stakeholder Saliency Model (Mitchell et al., 1997)

- Power - Makt: Grunnlag for og evne til påvirkning
- Urgency - Påtrengenhets: Grunnlag for å bli sett
- Legitimacy - Legitimitet: Grunnlag for å bli tatt alvorlig

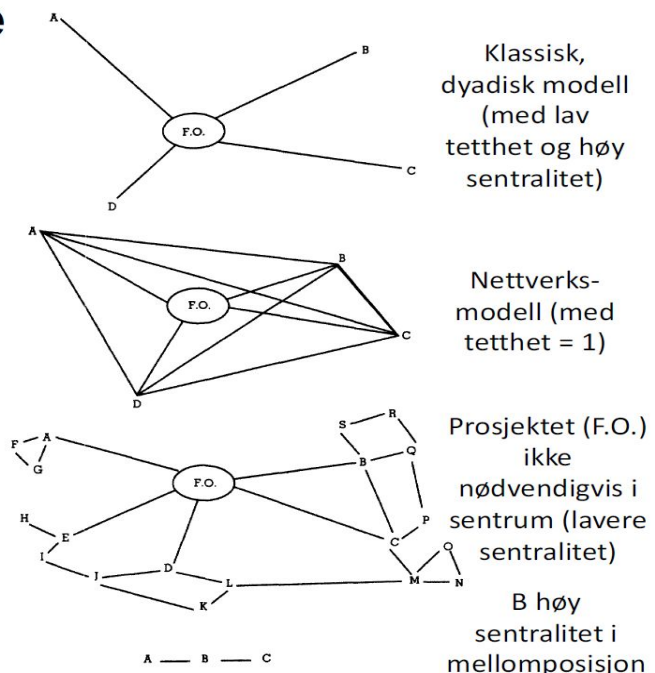
Her ser vi at de interessentene som tilfredsstillter Power og Legitimacy anses for å være en dominant interessent, en interessent som tilfredsstillter Power og Urgency ansees for å være farlig, og en interessent som tilfredsstillter Legitimacy og Urgency anses for å være en avhengig interessent. Denne avhengigheten kan handle om interessenten er avhengig av prosjektet, men også at prosjektet er avhengig av interessenten.

En interessent som tilfredsstillter Power, Legitimacy og Urgency betraktes som en kjerneinteressent (*Core*), og det er kritisk å få god kontroll på denne interessenten. Interessenten i denne kategorien har stor innflytelse på prosjektet, og kan påvirke prosjektet negativt, men også positivt.

Men uavhengig av hvilken analyse vi gjør av interessentene i starten av et prosjekt, må vi alltid være klar over at interessenter, deres behov, makt og påvirkningskraft kan endre seg over tid i hele prosjektets tidsløp. I tillegg vil interessentene kunne påvirke hverandre. Vi kan etablere ulike nettverksmodeller som viser antall koblinger den enkelte interessent har, noe som igjen beskriver maktforholdet de har i prosjektet, som illustrert i figur 3.6.2.5. Her kan vi også se hvor sentralt prosjektet og dets eierorganisasjon befinner seg i nettverket, prosjektets sentralitet (Rowley, 1997).

Nettverksanalyse (Rowley, 1997)

- Interessentnettverket analyseres i forhold til to faktorer:
 - Nettverkstetthet (network density)
 - Prosjektets (og dets eierorganisasjons) sentralitet (centrality)



Figur 3.6.2.5: Nettverksanalyse (Rowley, 1997)

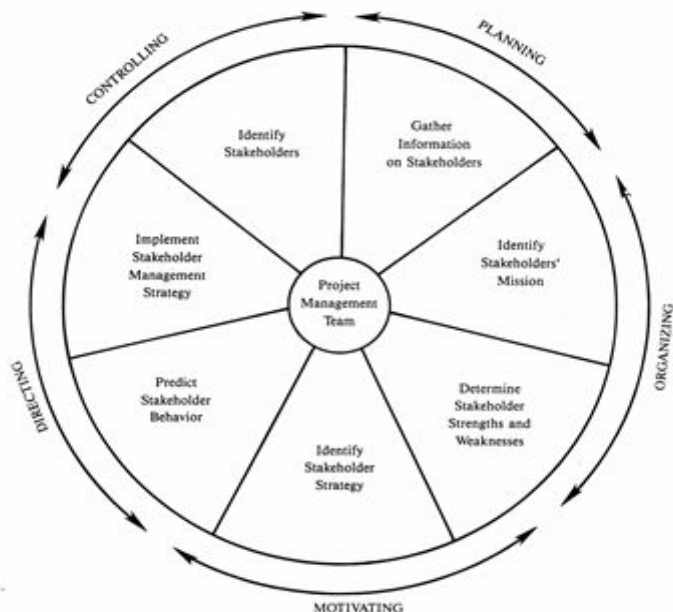
De fleste modellene for interessentanalyser bygger på å se hver interessent som en individuell enhet, men i realiteten omkranses prosjekter av et nettverk av interessenter med relasjoner også mellom interessentene. Disse interessentene blir ofte kalt koblede interessenter. I tillegg er prosjektet selv og dens eierorganisasjon en interessent for andre organisasjoner og initiativ, og dermed ikke nødvendigvis sentrum i dette nettverket. Å analysere interessenter som variable i et mer komplisert sosialt system gir derfor et bedre grunnlag for å forstå mønstre av interessentinteraksjon som kan påvirke prosjektet (Rowley, 1997).

3.6.3 Ledelse av interessenter

Interessentene som er negative til prosjektet vil benytte seg av ulike strategier for å motvirke gjennomføringen av prosjektet. Dette kan de gjøre for eksempel ved at de direkte eller indirekte begrenser eller tilbakeholder kritiske ressurser prosjektet trenger. De kan også bygge allianser med andre interessenter for å skaffe seg gunstige posisjoner i interessentnettverket (Aaltonen & Kujala, 2010). Strategier som ofte brukes i dag er påvirkning via sosiale medier. Her kan folkene bak motstanden av prosjektet danne store og stabile klynger av meningsfeller og kan bruke en manipuleringsstrategi for å sverte prosjektet (Williams et al., 2015). Andre strategier kan være boikott, arbeidstvister, negative investeringsvurderinger, konfrontasjoner og aksjoner som er negativt for prosjektet (Friedman & Miles, 2006).

Interessenter i prosjektene som prosjekteier, leverandører, medlemmer av prosjektorganisasjonen, kunder og andre personer eller organisasjoner som på en eller annen måte er knyttet til prosjektet er som nevnt typiske. Men det finnes mange andre interessenter i tillegg. Interessenter som ofte er utenfor prosjektlederens autoritet og som kan by på alvorlige utfordringer for prosjektgjennomføringen generelt og for prosjektledelsen spesielt (Cleland, 1986).

Det finnes også andre metoder for interessentledelse. Det er blant annet beskrevet som en prosess inndelt i fem ulike faser som visualisert i figur 3.6.3.1 (Cleland, 1986).



Figur 3.6.3.1: Project Stakeholder Management Process (Cleland, 1986)

En litt forenklet tilsvarende inndeling på norsk vil være som vist i figur 3.6.3.2.



Figur 3.6.3.2: Forenklet prosess for interessentledelse (Andersen, 2018)

Først må vi altså identifisere interessentene, deretter klassifisere/gradere dem, og så kartlegge deres behov og prioriteringer, før interessentene analyseres for å forsøke å forutse hvordan de vil oppføre seg i prosjektet.

Dette kan også gjøres relativt enkelt bare ved å dele disse inn i integrerende og fordelende strategier. Med integrerende strategier menes at interessentene er positive og er innrettet mot å oppnå vinn-vinn situasjoner. Det vil si at prosjektet kan oppnå prosjektets mål uten at det reduserer nytten for interessenten. Dette kan oppnås med god ledelse, god oppfølging eller god tilpasning. Med fordelende strategier menes at interessentene er negative og innrettet mot å oppnå vinn-tap. Her vil prosjektet oppnå prosjektets mål, men det vil være på interessentens bekostning. Eksempler på fordelende strategier er å isolere eller presse interessenten (Savage, 2010).

Et par eksempler på konkrete strategier for å påvirke interessenter kan være å bygge på gjensidighet, ved å tildele noen en fordel. Dette vil øke sannsynligheten for å oppnå en gjenytelse. Et annet eksempel kan være å bygge på autoritet, ved å utnytte personer/institusjoner med tyngde og autoritet til å selge budskapet ditt (Cialdini, 1984).

En enkel oppstilling for håndtering av interessentene er vist i figur 3.6.3.3. I denne figuren har Albert (2015) analysert interessentene og plassert de i diagrammet der han mener de hører til. Han foreslår også hvordan hver enkelt interessent skal håndteres. Som det kommer frem av denne matrisen vil det variere hvordan interessentene håndteres avhengig av hvilken evne de har til å påvirke prosjektet eller hvilken innstilling de har til det (Albert, 2015).

Innstilling til prosjektet	Positiv	Strategi 1 Involvere/ informer	Strategi 4 Samarbeid
	Negativ	Strategi 2 Overvåke/ informer	Strategi 3 Reduser avhengighet
		Liten	Stor

Evne til å påvirke

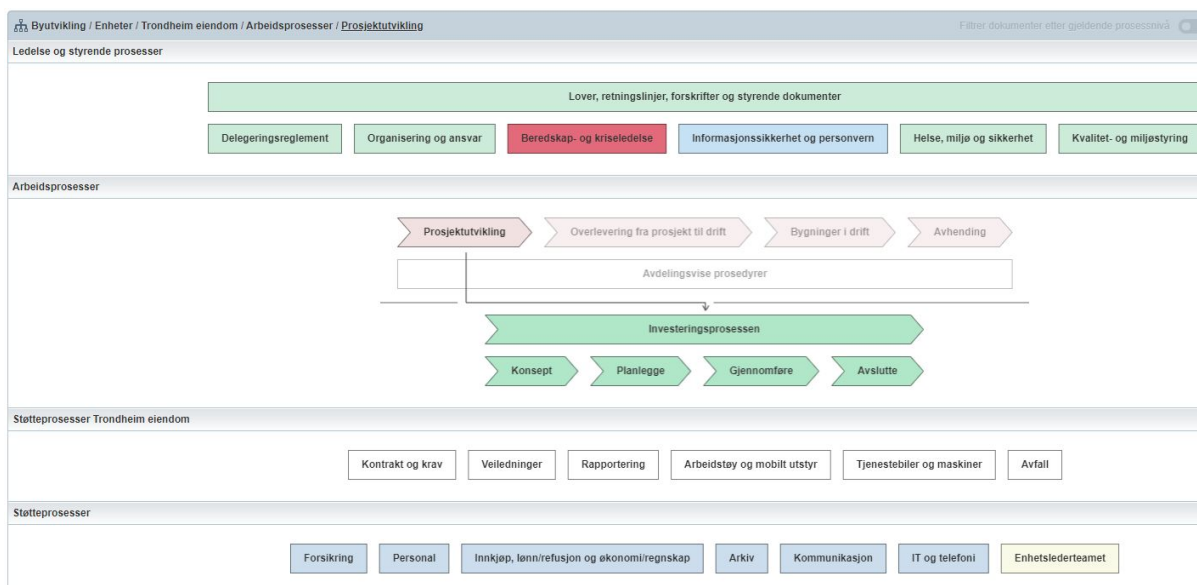
Figur: 3.6.3.3: Interessentanalyse med tiltaksstrategier (Albert, 2015)

4. Casebeskrivelse - byggeprosjekter i Trondheim kommune

Trondheim kommune gjennomfører små og store prosjekter for flere milliarder kroner hvert år. Trondheim eiendom - utbygging (TEU) står alene for investeringsprosjekter tilsvarende ca. en milliard årlig, innen oppføring og rehabilitering av formålsbygg til kommunens innbyggere. Eksempel på formålsbygg er barnehager, skoler, sykehjem, omsorgsboliger og idrettshaller. Oppdragene oppstår som regel som en konsekvens av politiske beslutninger og prosesser, og bestillingen kommer i all hovedsak fra kommunedirektørens ulike virksomhetsområder. De fleste prosjektene som gjennomføres i regi av TEU er i størrelsesorden 10 - 200 millioner kroner, men det forekommer også at enkeltprosjekter har budsjett på over en milliard kroner.

4.1 Kvaliteket - Trondheim kommunes kvalitetssystem

Kommunens administrative prosesser, prosedyrer og rutiner er samlet i en interaktiv nettdatabase som kalles Kvaliteket. På kommunens intranett står det følgende: "Kvaliteket er Trondheim kommunes kvalitetssikringssystem og består blant annet av dokumenter som prosedyrer og rutiner" (Trondheim kommune, 2021). Her finner vi strategiske prosesser for prosjektgjennomføring, beskrivelser og rutiner for hvordan prosjekter skal gjennomføres og overleveres. Basen inneholder også blant annet prosesskart, flytskjema, rutinebeskrivelser og maler for ulike dokumenter. Alle prosesser og rutiner har ID-nummer og et ansvarsforhold (eier).

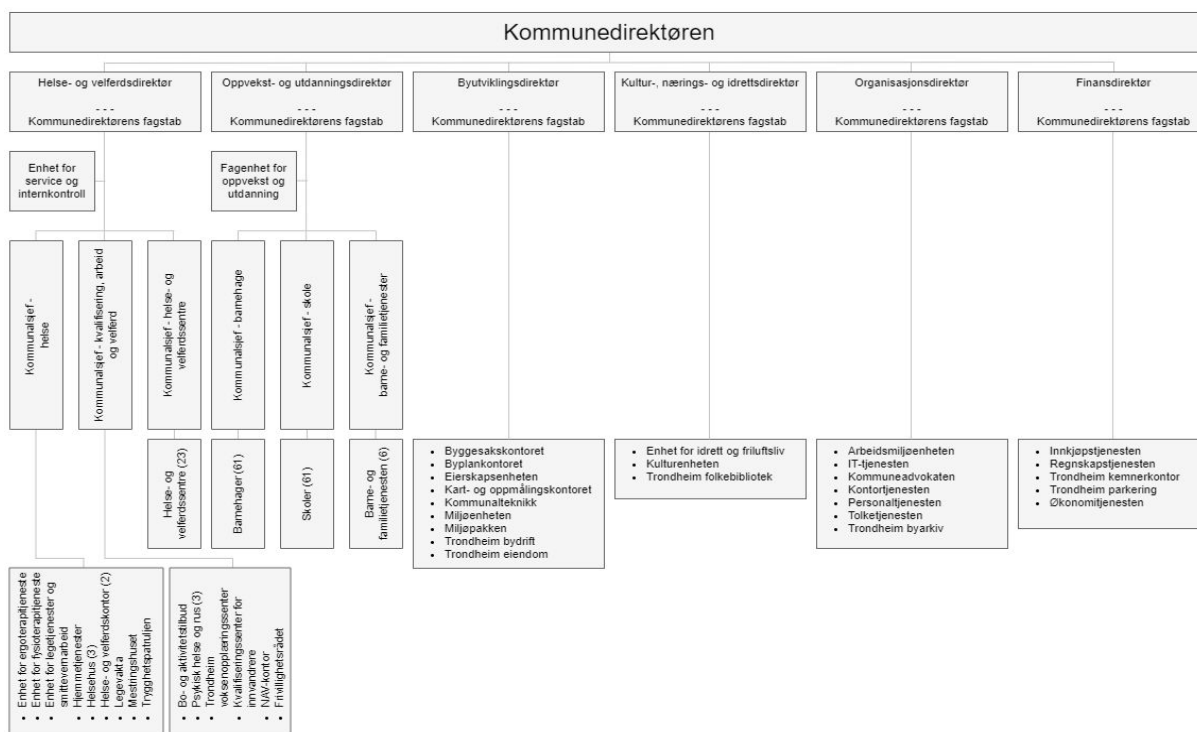


Figur 4.1.1: Overordnet prosesskart (Trondheim kommune, 2021)

Dersom vi trykker på boksen prosjektutvikling kommer det frem en overordnet prosess som heter Investeringsprosessen som vist i figur 4.1.1. Under denne ligger fire underliggende arbeidsprosesser: Konsept, Planlegge, Gjennomføre og Avslutte. Under hver av disse igjen ligger det en dokumentoversikt med liste over relevante dokumenter for den enkelte fase.

4.2 Organisering av administrasjonen i Trondheim kommune

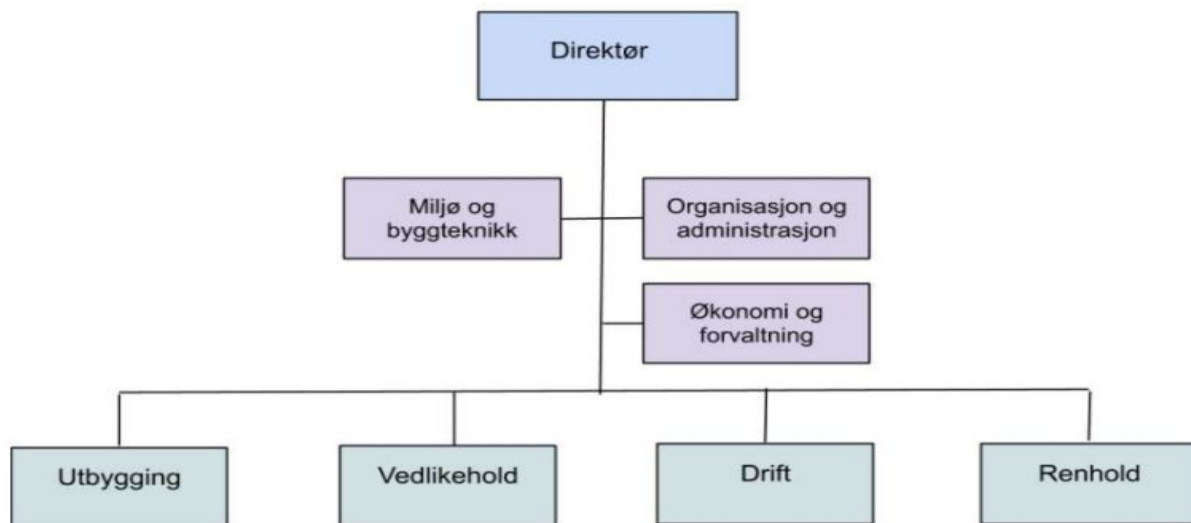
Trondheim kommune består av flere virksomhetsområder, hvor hvert virksomhetsområde har sin egen direktør. Direktørene sammen med kommunedirektøren (rådmannen) danner kommunedirektørens ledergruppe, og er kommunens høyeste administrative beslutningsgruppe. Hver direktør har flere enheter som han eller hun har ansvar for. Utbyggingsavdelingen ligger i virksomhetsområdet for byutvikling og i enheten Trondheim eiendom som vist i figur 4.2.1.



per 29.06.2020

Figur 4.2.1: Organisasjonskart Trondheim kommune (Trondheim kommune, 2021)

Enheten Trondheim eiendom har over 600 ansatte fra 40 forskjellige nasjonaliteter. Dette gjør Trondheim eiendom til kommunens største og mest internasjonale enhet. Enheten er organisert i sju avdelinger, der Økonomi og forvaltning, Organisasjon og administrasjon og Miljø og byggteknikk har stabsfunksjoner for de mer operasjonelle avdelingene, som illustrert i figur 4.2.2.



Figur 4.2.2: Organisasjonskart for enheten Trondheim eiendom.

4.3 Organisering av byggeprosjekter i Trondheim kommune

I følge Kvaliteket vil valg av strategi for gjennomføring avhenge av hva som er formålet med prosjektet. Dette begrunnes med at strategien vil være ulik avhengig av hvilke resultater som er prioritert i hvert enkelt prosjekt. Det nevnes forskjellige strategier som blant annet konkurransestrategi (anskaffelser), kvalitetsstrategi (beskrive og måle en viss kvalitet på leveransen) og gjennomføringsstrategi.

Det er gjennomføringsstrategien som er mest aktuell for oss som jobber i Trondheim eiendom utbygging. Utgangspunktet for gjennomføringsstrategien er en vurdering av arbeidsomfang, gjennomføringsplan, forhold til omgivelsene, organisering og styring. Det er først når prosjektet er besluttet finansiert at Trondheim eiendom utbygging blir en del av denne strategien eller prosjektet.

4.3.1 Gjennomføringsfasen

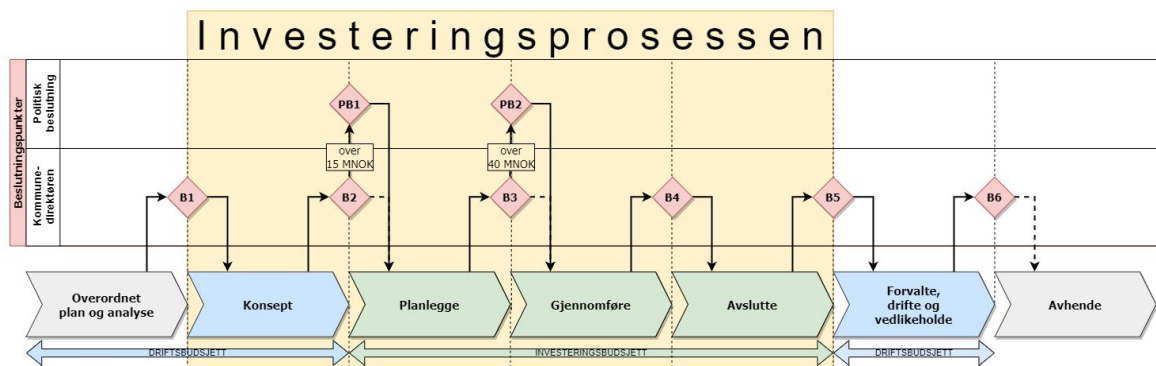
I denne fasen skal det etableres en prosjektgruppe for selve gjennomføringen. Denne gruppen har i hovedsak de samme deltakerne som prosjektgruppen som var med helt fra starten av, men den er styrket på gjennomføringskompetanse og med eventuelt eksternt byggherreombud. Styringsgruppen består av kommunedirektørens ledergruppe, og i denne fasen gjennomføres det rapportering fra prosjektgruppen til styringsgruppen.

Den overordnede prosedyren ID: 732, som omhandler faser i investeringsprosessen for kommunale prosjekter, beskriver seks ulike faser i investeringsprosjektene. Disse kan vi se i vedlegg 10.3. Den har rutiner til to av fasene: Den strategiske idefasen og Det enkelte prosjekt etableres. Rutinen til Den strategiske idefasen, som betegnes som rutine ID 728: Etablering av prosjekter, er et forslag til opplegg og rutiner for forankring av arbeidet med overordnede analyser og strategisk idefase for prosjekter (vedlegg 10.4). Her beskrives hvilke planer og analyser som skal legges frem for kommunedirektørens ledergruppe, inkludert analyser av behov, etterspørsel, dekningsgrader, sektorvise gjennomganger av behovsvurderinger, lovfestede forhold og så videre. Hensikten med dette er å legge til rette for forankring på høyeste administrative ledernivå i kommunen i en tidlig fase, slik at kommunedirektørens ledergruppen gis anledning til å ta viktige strategiske veivalg for byggeprosjektene.

Den andre fasen som har en rutine, er fasen: Det enkelte prosjekt etableres. Dette er rutine ID 729: Gjennomføring av prosjekter (vedlegg 10.5). Dette er en rutine for ledergruppens vedtak om etablering av styrings- og prosjektgrupper. Rutinen heter Gjennomføring av prosjekter, men har altså ingen beskrivelse av hvordan prosjekter skal gjennomføres. Formålet med rutinen er å definere ansvar og myndighet mellom prosjekteier, styringsgruppe og prosjektansvarlig etter at et investeringsprosjekt er etablert og besluttet gjennomført. Rutinen beskriver at det er direktør for de enkelte virksomhetsområdene som er prosjekteier for investeringsprosjektet. Direktør er ansvarlig for å etablere styringsgruppe for prosjekter som overstiger 30 millioner kroner inkludert merverdiavgift, men også andre mindre prosjekter der det vurderes hensiktsmessig.

I denne rutinebeskrivelsen listes det opp ansvar som prosjekteier, styringsgruppe og prosjektansvarlig har. Det er også prosjektansvarlig som har ansvar for planlegging, finansiering, gjennomføring og måloppnåelse i prosjektet.

Fremstillingen av investeringsprosessen i figur 4.3.1.1 i Trondheim kommune viser de forskjellige beslutningspunktene med tilhørende beskrivelser.



Figur 4.3.1.1: Investeringsprosessen - Hovedprosess i Trondheim kommune (Trondheim kommune, 2021)

Beslutningspunkter:

- B1:** Beslutningspunkt 1: Beslutte utredning av idé
- B2:** Beslutningspunkt 2: Beslutte prosjektplanlegging
- PB1:** Politisk beslutningspunkt 1: Beslutte prosjektplanlegging hvis prosjektet har en ramme på over 15 millioner kroner.
- B3:** Beslutningspunkt 3: Beslutte prosjektgjennomføring
- PB2:** Politisk beslutningspunkt 2: Beslutte prosjektgjennomføring hvis prosjektet har en ramme på over 40 millioner kroner
- B4:** Beslutningspunkt 4: Beslutte oppstart av avslutningsfasen
- B5:** Beslutningspunkt 5: Beslutte avslutning av prosjektet
- B6:** Beslutningspunkt 6: Beslutte avhending av prosjektet

5. Funn i datainnsamlingen

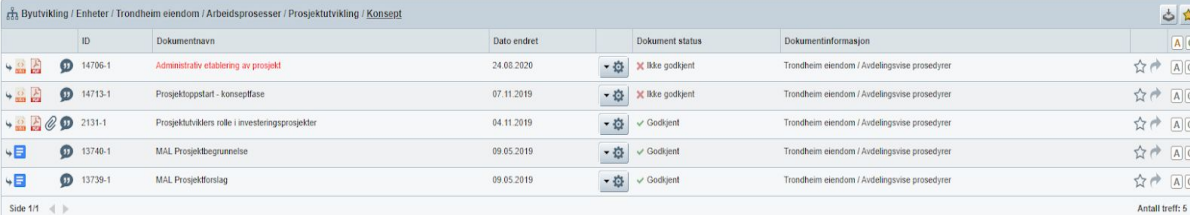
5.1 Interne rutiner i investeringsprosessen

Vi kan altså slå fast at det eksisterer prosedyrer i de overordnede rutinene for prosjektutvikling i kommunen som beskriver at det i idefasen skal legges frem interessentanalyser og behovsvurderinger, og at det i utgangspunktet er den enkelte direktør med sin fagstab som har ansvaret for dette arbeidet.

I rutinen, Gjennomføring av prosjekter, står det at det er prosjektansvarlig (som på vegne av sin direktør) som er operativt ansvarlig for måloppnåelse. Men så langt kan ikke jeg finne at det er beskrevet noe nærmere om hvordan analyser av interessenter skal gjennomføres.

5.1.1 Konseptfase

Første del av investeringsprosessen er konseptfasen, og der ligger det seks dokumenter og maler for hvordan Trondheim kommune skal gjennomføre sine investeringsprosjekter, som vist i figur 5.1.1.1.



ID	Dokumentnavn	Dato endret	Dokument status	Dokumentinformasjon
14706-1	Administrativ etablering av prosjekt	24.08.2020	Ikke godkjent	Trondheim eiendom / Avdelingsvise prosedyrer
14713-1	Prosjektoppstart - konseptfase	07.11.2019	Ikke godkjent	Trondheim eiendom / Avdelingsvise prosedyrer
2131-1	Prosjektutviklers rolle i investeringsprosjekter	04.11.2019	Godkjent	Trondheim eiendom / Avdelingsvise prosedyrer
13740-1	MAL Prosjektbegrunnelse	09.05.2019	Godkjent	Trondheim eiendom / Avdelingsvise prosedyrer
13739-1	MAL Prosjektforslag	09.05.2019	Godkjent	Trondheim eiendom / Avdelingsvise prosedyrer

Figur 5.1.1.1: Dokumentoversikt under Konseptprosessen (Trondheim kommune, 2021)

Under ID nummer 14706-1: Administrativ etablering av prosjekt ligger det en arbeidsbeskrivelse på 13 aktiviteter som har til formål å sikre at nødvendige formelle avklaringer og avtaler blir gjennomført, og disse er det vist et utklipp av i figur 5.1.1.2. I denne arbeidsbeskrivelsen ligger det en lenke til et styringsdokument, og det er først i dette dokumentet det finnes noe som omhandler interessenter og kommunikasjonsstrategi. Dokumentet 14706-1 har foreløpig status som ikke godkjent, og i skrivende stund må jeg derfor ta forbehold om at denne rutinen er

gjeldende, selv om den er publisert. I styringsdokumentet foreligger det blant annet en mal for interessentoversikt, med mulighet for at det kan henvises til separat interessentanalyse og interessentregister. Mal for styringsdokument finnes i vedlegg 10.8.

Administrativ etablering av prosjekt

Formål

Sikre at prosjekt blir etablert i henhold til gjeldende rutiner for investeringsprosjekter.

Omfang

Gjelder investeringsprosjekter som initieres av bestiller. Dette gjelder for alle prosjekt som skal timeføres og belastes bestillers investerings- eller driftsbudsjett.

Arbeidsbeskrivelse

Nr	Aktivitet	Beskrivelse	ANSVAR	GRENSESNIITT
1	Motta bestilling	Bestilling mottas fra Prosjektansvarlig. Den skal være signert av bestiller og skal signeres av Utbyggingssjef og sendes tilbake til bestiller. jfr Bestillingsskjema / avtaledokumentet	Utbyggingssjef	Prosjektansvarlig

8	Opprette mappestruktur i delte disk	Opprette ny delt disk med mappestruktur (Veileder) Mal mappestruktur ligger på U:\Maler	Prosjektutvikler	
---	-------------------------------------	--	------------------	--

Bakgrunnsinformasjon

Referanser

[Mal Styringsdokument](#)

[Bestillingsskjema/avtale dokument](#)

Saksbehandlermappe: Teamdisk i Google : Trondheim eiendom - felles


[Adresseliste](#)

Figur 5.1.1.2: Administrativ etablering av prosjekt (Trondheim kommune, 2021)


5.1.2 Styringsdokument

I prosedyren, Administrativ etablering av prosjekt, som vi så i figur 5.1.1.2, er det henvist til en mal for styringsdokument for prosjektet. Se vedlegg 10.8. Prosedyren beskriver at det er prosjektansvarlig (PA) som har ansvaret for å etablere styringsdokumentet.

Dersom vi går inn i denne malen for styringsdokumentet, finner vi blant annet at prosjektansvarlig skal oppgi bakgrunn og formål for prosjektet. Dette dokumentet skal beskrive en plan for prosjektets gjennomføring med blant annet en interessentoversikt og en kommunikasjonsstrategi, som vist i figur 5.1.2.1 og 5.1.2.2.

 TRONDHEIM KOMMUNE Trondheim eiendom		<PROSJEKTNAVN>	Styringsdokument			
4. INTERESSENER [Hvem er prosjektets viktigste interne og eksterne interessenter? Ta utgangspunkt i prosjektforslagets kapittel 4, og verifiser, oppdater og detaljer dette basert på planleggingsfasens oppdaterte interessentanalyse. Bruk Prosjektveiviserens veiledning om interessenter, og mal for interessentregister. <ul style="list-style-type: none"> Hvem vil kunne påvirke prosjektet, og på hvilken måte? Hvem vil kunne bli påvirket av prosjektet eller prosjektets resultater, og på hvilken måte?] 						
4.1. Interessentoversikt [Tenk over hvem denne tabellen skal distribueres til. Unngå personlige og sensitive vurderinger og formuleringer som ikke tåler dagens lys.]						
Organisasjon/ Enhet/Gruppe	Navn og linjerolle	Hovedkategori (type interessent)	Tilknytning/relasjon til prosjektet	Forventning og holdning til prosjektet	Interesse og vilje/evne til samarbeid	Innflytelse og makt/vilje til påvirkning

Figur 5.1.2.1: Interessentoversikt (Trondheim kommune, 2021)

 TRONDHEIM KOMMUNE Trondheim eiendom		<PROSJEKTNAVN>	Styringsdokument		
[Hvis eventuelt til separat interessentanalyse og interessentregister.]					
4.2. Kommunikasjonsstrategi [Beskriv kort interessenten, mål med kommunikasjon mot interessenten, det mest sentrale budskapet, egnet kommunikasjonsform, viktige milepæler for kommunikasjon og hvem som er ansvarlig for å gjennomføre tiltaket.]					
Interessent (navn)	Mål med kommunikasjonen	Budskap	Kommunikasjonsform	Når? / Ved milepæl?	Ansvarlig

Figur 5.1.2.2: Kommunikasjonsstrategi (Trondheim kommune, 2021)

Som vi ser inneholder de interne rutinene egne punkt som omhandler interessenter der prosjektansvarlig skal redegjøre for de viktigste interne og eksterne interessentene, hvordan de blir påvirket av prosjektet og interessentenes påvirkningsmuligheter på prosjektet. I tillegg skal prosjektansvarlig også lage en kommunikasjonsstrategi for de viktigste interessentene. I figur 5.1.2.2 om kommunikasjonsstrategi står det også at det kan henvises til eventuell separat interessentanalyse og interessentregister. Jeg har gjennom denne studien ikke

funnet noen slike analyser. Det betyr ikke nødvendigvis at det ikke finnes slike, men det indikerer iallfall at slike analyser ikke blir utført systematisk.

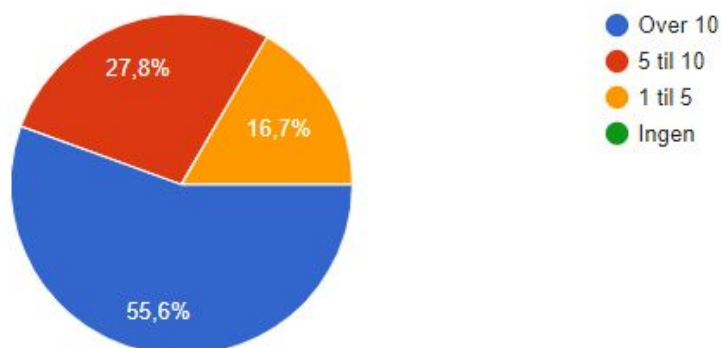
5.2 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen er gjennomført anonymt, så det er ikke registrert hvem som har besvart eller ikke besvart. Den er også registrert i Norsk senter for forskningsdata (NSD) under navnet: Interessenter i byggeprosjekter. Nyttige bidragsyttere eller bare til bry? Se vedlegg 10.2.

Spørreundersøkelsen består av 11 flervalgsspørsmål, og ble sendt ut til 30 personer som på en eller annen måte jobber med eller er involvert i investeringsprosjekter i eller for Trondheim kommune. Undersøkelsen ble sendt ut i uke 50 i 2020, og avsluttet uke 1 i 2021. Det har kommet tilbakemelding fra 19 personer totalt, men komplette svar fra 18 av dem. En person har gitt tilbakemelding om at dette ikke var relevant å svare på. Det ble begrunnet med at personen ikke jobbet direkte i prosjektene. Jeg mener at når ca. 65 prosent av respondentene svarer, gir dette et godt grunnlag for å si noe generelt om hvordan interessenter blir håndtert i Trondheim kommune sine byggeprosjekter, basert på de spørsmål som ble stilt. De fleste av de som svarte har erfaring fra minst 5 prosjekter, og godt over halvparten har erfaring fra mer enn 10 prosjekter der Trondheim kommune er byggherre. Jeg mener dette styrker min påstand om at denne undersøkelsen gir et godt bilde av hvordan interessentene blir håndtert i Trondheim kommune sine prosjekt. Se bilde 5.2.1.

1. Hvor mange prosjekter hvor Trondheim kommune er byggherre har du medvirket i?

18 svar

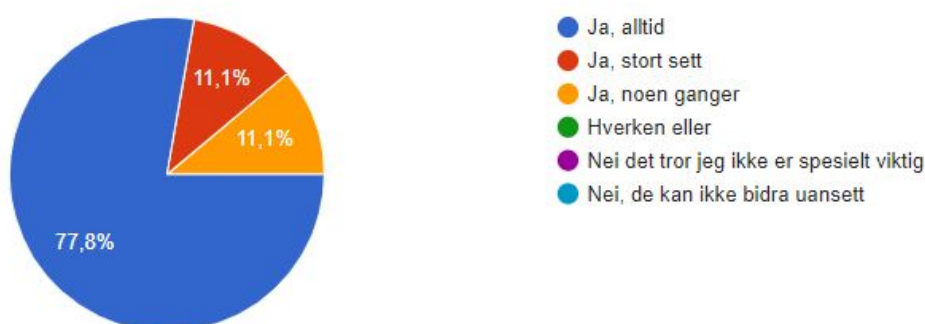


Bilde 5.2.1: Utklipp fra spørsmål 1 i spørreundersøkelsen. Bildet viser at bare 16,7 prosent av de som svarte hadde erfaring fra færre enn 5 prosjekter.

Tilbakemeldingene i undersøkelsen viser at nesten alle mener at det er viktig å ha god oversikt over interessentene, se bilde 5.2.2, og de aller fleste mener at prosjektene ville vært tjent med at det blir gjennomført interessentanalyser, se bilde 5.2.3.

2. Mener du det er viktig å ha god oversikt over interessentene i de prosjektene?

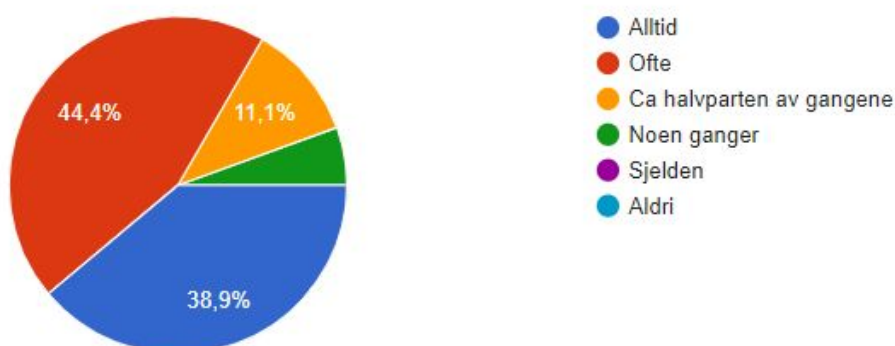
18 svar



Bilde 5.2.2: Utklipp fra spørsmål 2 i spørreundersøkelsen

5. I hvilken grad mener du prosjektene kan være tjent med at det blir gjennomført interessentanalyser?

18 svar

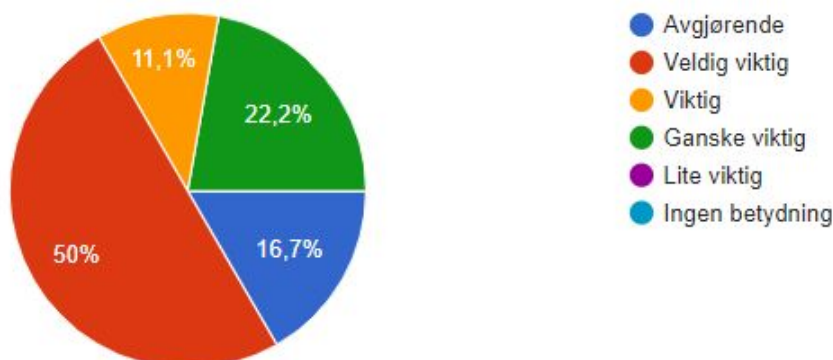


Bilde 5.2.3: Utklipp fra spørsmål 5 i spørreundersøkelsen.

Når også alle mener at interessentanalyser er avgjørende eller ganske viktig, se bilde 5.2.4, står disse målingene i kontrast til at bare noen stort sett gjennomfører slike analyser, se bilde 5.2.5.

6. Hvor viktig mener du interessentanalyser er for å oppnå suksess i prosjektene?

18 svar



Bilde 5.2.4: Utklipp fra spørsmål 6 i spørreundersøkelsen.

3. Gjennomføres det interessentanalyser i de prosjektene du jobber med/i?

18 svar



Bilde 5.2.5: Utklipp fra spørsmål 3 i spørreundersøkelsen

- I svaralternativet som er lysegrønt er komplett svaralternativ: Interessenter defineres alltid, men analysen er nok ikke strukturert som den bør være.

Hele spørreundersøkelsen ligger som vedlegg 10.2.

5.3 Intervjuer

Jeg har gjennomført seks intervjuer, og alle informantene har i forkant fått oversendt intervjuguiden. Intervjuene er anonyme, slik at det ikke skal være mulig å spore hvem som har svart hva. Da også spørreundersøkelsen var anonym, kan det være noen av de som jeg har intervjuet som ikke har svart på spørreundersøkelsen.

Jeg ringte aktuelle informanter for å høre om de var interessert i å delta i et intervju, og i telefonsamtalen fortalte jeg om min studie av interessenthåndtering. De fikk også informasjon om selve gjennomføringen, antatt tidsbruk og at jeg hadde forberedt rundt 12 spørsmål. Invitasjonen ble sendt informantene via Google Calendar, og inneholdt i tillegg til dato og klokkeslett følgende beskrivelse:

Jeg jobber med en masteroppgave angående hvordan vi håndterer interessenter i Trondheim kommune. Oppgaven har jeg kalt: Interessenter i byggeprosjekter. Nyttige bidragsytere eller bare til bry? Jeg ønsker å snakke med deg om noen tema i den forbindelse. Jeg håper at du kan dele med meg hva du gjør, mener og tenker om dette temaet. Hele intervjuet er anonymt og vil vare ca. en halv time.

Selve intervjuet ble gjennomført digitalt ved hjelp av Google Meet, og jeg skrev notater underveis i intervjuet. Helt til slutt leste jeg opp notatene mine for å kvalitetssikre at notatene stemte med svarene de hadde gitt. Det var relativt store forskjeller på hvor lang tid som ble brukt på intervjuene, fra ca. 20 minutter til nesten en time.

Informantene har relativt god erfaring fra prosjektarbeid i eller med Trondheim kommune som byggherre. De seks informantene har til sammen medvirket i ca. 100 prosjekter, noe som gir et gjennomsnitt på i overkant 16 prosjekter. Alle informantene har erfaring fra flere typer prosjekter, og til sammen har de medvirket i alle typer prosjekter Trondheim eiendom utbygging har hatt i sin portefølje de siste årene. Informantenes lange erfaring gjør at jeg mener at svarene gir et godt bilde av temaene som ble berørt i intervjuene. Notatene fra intervjuene ligger i vedlegg 10.6.

I spørreundersøkelsen kom det tydelig frem at det ikke gjennomføres interessentanalyser i særlig omfang. Jeg spurte informantene om hva de mener er grunnen til dette. De nevner blant annet at interessentanalyser ikke er vektlagt i bestillingen fra prosjekteier og derfor ikke blir prioritert. Det nevnes også at det er mangel på kunnskap og at det ikke er ressurser tilgjengelig i prosjektet for dette arbeidet.

Jeg spurte også hva de mener kan gjøres for å øke bruken av interessentanalyser. Det er stor enighet om at det må stilles et konkret krav om at dette skal gjennomføres, og at det må lages rutiner og sjekklister, slik at prosjektleder rapporterer dette arbeidet jevnlig.

Det er variasjon mellom informantene om hvem de anser som viktige interessenter. Flere svarer at naboene er de viktigste, men også brukerne blir nevnt. Jeg spurte informantene om de hadde egne metoder for behandling av interessenter. De fleste svarte at de på en eller annen måte hadde et forhold til naboene, men at det kanskje var litt tilfeldig og at de ihvertfall ikke hadde en systematisk oversikt. Det henvises også til at prosjektansvarlig sikkert har kontroll på disse, iallfall før oppstart av byggingen.

På spørsmål om hvem som lager mest støy i prosjektene, var det ulike svar fra alle sammen, men inntrykket mitt er at flere av informantene opplevde at noen interessenter kunne være til bry. De fleste har et forhold til naboene, og de fleste sier også at de har opplevd disse som bryssomme. På spørsmål om hvilke interessenter som bidrar til størst suksess i prosjektene, svarte flertallet at det er de interessentene som vil få en fordel av at prosjektet ferdigstilles.

Felles for alle informantene var en tydelig tilbakemelding om at det ikke blir prioritert nok tid til kommunikasjon med interessentene. Jeg utfordret informantene til å foreslå ett prioritert tiltak for å forbedre håndteringen av interessentene i Trondheim kommunes prosjekter. Det var stor enighet om at det må være tydelige rutiner og at det må gjennomføres kontroll av at det er utført interessentanalyser i prosjektene.

6. Drøfting

6.1 Kunnskapen om interessentledelse

Da jeg startet med denne oppgaven om interessenter i byggeprosjekter, hadde jeg en formening om at vi kan bli bedre i å involvere interessenter i våre byggeprosjekter i Trondheim kommune. For et par år siden gjennomførte jeg og en kollega en mindre studie av interessentanalyser i Trondheim kommune. Her kom det frem at over

halvparten av informantene ikke hadde kjennskap til om det finnes interne rutiner for interessentanalyser i Trondheim kommune (Arstad & Hareide, 2019). I min spørreundersøkelse som ble avsluttet første uken i 2021, kommer det frem at informantene har manglende kunnskap om gjennomføring av interessentanalyser, se bilde 6.1.1.

7. Mener du selv at du har tilstrekkelig kunnskap for å få gjennomført en god nok interessentanalyse?

18 svar



Bilde 6.1.1: Spørsmål 7 i spørreundersøkelsen

- Svaralternativet på grønt, skal være:uten bistand.
- Svaralternativet på lilla, skal være:har ikke kunnskap om det.
- Svaralternativet på blå, skal være:om interessentanalyser

Som vi ser er det bare 16,7 prosent av informantene som svarer at de har tilstrekkelig kunnskap om hvordan en god nok interessentanalyse skal gjennomføres. Jeg mener dette langt på vei bekrefter min antakelse om at vi kan bli bedre til å håndtere interessenter i Trondheim kommune sine prosjekter.

De fleste informantene i mine undersøkelser gir tilbakemelding om at de mener det er viktig å ha oversikt over interessentene, at prosjektene er tjent med å gjennomføre interessentanalyser og at disse analysene er viktig for å oppnå suksess i prosjektene. Dette står derfor i kontrast til at kunnskapen om å gjennomføre interessentanalyser er såpass liten. Det gjør at det kan stilles spørsmål om manglende interessentanalyser likevel kan ha noe med holdningene til prosjektansvarlige og prosjekledere.

Funn i datainnsamlingen kan tyde på at det er relativt stor forskjell på hva den enkelte legger i begrepet interessenthåndtering. Gjennom intervjuene observerte jeg blant annet at informantene brukte interessentanalyse, interessentledelse og interessenthåndtering litt om hverandre. Dette kan være en indikasjon på at de er usikre på hva som ligger i begrepene og at de ikke har god nok kunnskap om og erfaring med systematikken i dette arbeidet, selv om det er skrevet om interessentoversikt og kommunikasjonsstrategi i styringsdokumentet som ble presentert i kapittel 5.1.2.

I tidligere spørreundersøkelse svarte over halvparten av informantene at de ikke kjente til at det fantes noen rutiner internt i kommunen (Arstad & Hareide, 2019), se vedlegg 10.7. Rutinen var den samme den gangen som nå. Det mener jeg styrker indikasjonen om at kunnskapen ikke er tilstrekkelig. Dette inntrykket blir forsterket i denne studien. De fleste informantene i spørreundersøkelsen sier at de ønsker seg mer kunnskap om temaet, som vi ser i bilde 6.1.1.

Flere av informantene i min undersøkelse nevner naboer som en viktig interessent, og viser til at disse får oversendt nabovarsel i forbindelse med byggesaken. Det å bare sende et nabovarsel er, etter min mening, en for dårlig måte å danne seg et bilde av naboen som interessent på. Nabovarsel er et påkrevd varsel til naboene/eierne av areal som har fysisk grense til tiltaket eller prosjektet. I varselet skal det ligge informasjon om hvem som er byggherre eller eier av tiltaket. Men også nok informasjon til at naboen skal kunne sette seg inn i hva tiltaket på naboeiendommen skal brukes til, hvordan det skal se ut og hvordan det er plassert på eiendommen. Vitale mål som høyde, bredde, lengde og avstand fra eiendomsgrenser skal også følge med varselet. Sammen med varselet følger det også retningslinjer som viser mottaker hvordan han eller hun går frem ved en eventuell klage på tiltaket. Uten å ha andre opplysninger enn hvem naboene er, blir det vanskelig for prosjekteier eller tiltakshaver å vite hvordan disse naboene vil forholde seg til prosjektet.

Det er altså ikke mye informasjon prosjektet får om naboen gjennom et slikt varsel, utover at du får vite hvem som er de juridiske eierne av naboeiendommene. Informantenes svar om at de i all hovedsak kun har en oversikt over hvem naboene

er, står i kontrast til hva ekspertene sier om interessentenes betydning i prosjektene. Det er viktig å få gjennomført en god interessentstyring i prosjektene og helt nødvendig for å oppnå suksess (Cleland, 1995). Interessenter må kartlegges og analyseres før det utarbeides strategiske tiltak og kommunikasjonsplaner (Ballejos & Montagna, 2008).

Hvis prosjekteier også har informasjon om eventuelle planer naboene har for sin eiendom, ville det vært gunstig for planleggingen av prosjektet. Det vil hjelpe prosjektet med å forberede seg på eventuelle klager. Det beste er en proaktiv holdning til naboene, slik at de blir tatt med i samtaler før nabovarsel sendes. Prosjektlederne nevner at de i noen tilfeller gjennomfører nabomøter eller folkemøter, men som det kommer frem av undersøkelsene i denne oppgaven, er det liten eller ingen bevisst strategi for regelmessig håndtering. Det er først etter at det er gjennomført en interessentanalyse av naboene, at du med en viss forutsigbarhet kan legge en strategi for håndteringen av dem.

6.2 Metoder for håndtering av interessenter

Undersøkelsene i denne oppgaven viser at alle mener det blir prioritert for lite tid i prosjektene til kommunikasjon med interessentene. Som tidligere nevnt er det viktig å ha god kommunikasjon og en kommunikasjonsstrategi i prosjektet (Aasprong, 2019). Som det også er vist til i kapittel 3.4, bør du ha en klar forestilling om mottakers referanseramme. Det betyr blant annet at følelser er viktig for å få kontakt med mottaker og at det emosjonelle ikke må overses. Budskapet må være tydelig og formidlingen konsis. Hvis budskapet skal formidles til flere, må det formidles med samme innhold. Dette for å skape troverdighet om det du formidler. Til sist, men ikke minst, er det viktig å lytte. Det er ikke nok å holde munn når andre snakker, men du må innta en aktiv lytterrolle slik at du får med deg det budskapet formidleren ønsker å fortelle (Aasprong, 2019).

Som det kommer frem i kapittel 4.2.2, har Trondheim eiendom flere avdelinger med forskjellige ansvarsområder og ulik fagekspertise. Disse fagmiljøene besitter verdifull kompetanse som er til god hjelp i prosjektutviklingen av byggeprosjektene i kommunen. Dette gjelder spesielt fagpersonene i avdeling miljø og byggteknikk, som

blant annet har god kunnskap om tekniske anlegg, men også bred erfaring fra hvilke systemer og komponenter som er gunstig å benytte i kommunens formålsbygg. Det at Trondheim eiendom også har fagekspertise innenfor miljø, vedlikehold, drift og renhold, gjør at avdeling utbygging har relativt enkel tilgang på gode innspill i utviklingen av prosjektene. Mine undersøkelser viser at det er godt samarbeid mellom disse fagmiljøene i Trondheim eiendom, selv om det ofte er diskusjoner om hvilke løsninger som er de beste. Slike kritiske men konstruktive diskusjoner internt mener jeg er med på å utvikle bedre løsninger.

Spørreundersøkelsen indikerer at noen av informantene utfører interessentanalyser i sine prosjekter, men i intervjuene er det ingen som svarer at de har noen systematikk eller metode for å identifisere og analysere interessenter. Siden mine undersøkelser også indikerer at kunnskapen er liten, kan dette bety at informantene ikke har god nok kunnskap om interessentene i prosjektene sine. Med referanse til min tidligere spørreundersøkelsen (Arstad & Hareide, 2019), der ca. 85 prosent av informantene hadde liten kjennskap til rutiner for interessentanalyser, kan jeg langt på vei konkludere med at informantene ikke kjenner til de interne rutinene for dette arbeidet. På den andre siden, når jeg i *denne* studien spør informantene om det gjennomføres interessentanalyser i prosjektene de jobber i, svarer over 60 prosent at de stort sett eller noen ganger gjennomfører interessentanalyser. Dette kan tyde på at interessen og kunnskapen har økt de siste par årene, og at prosjektlederne nå i større grad undersøker interessentene på en eller annen måte. Men det var ingen funn i denne undersøkelsen som tyder på at det var noen konkret kommunikasjonsstrategi eller en plan for hvordan prosjektansvarlige og prosjektledere skulle kommunisere med interessentene.

Tilbakemeldingene fra de uformelle samtalene jeg har hatt med kolleger de siste årene indikerer at interessentene i stor grad opererer på egen hånd, og blir håndtert på et eller annet vis hvis de tar kontakt med prosjektledelsen. Dette mener jeg underbygger min påstand om at det ikke er tilstrekkelig kunnskap om temaet. Som jeg skrev i kapittel 3.6.1, kan det relativt enkelt settes opp en rekkefølge på arbeidsoppgaver for god håndtering av interessentene (Albert, 2015). Det at det da ikke blir prioritert, mener jeg underbygger min antakelse om at interessenter ikke blir tilstrekkelig håndtert. Det kan virke som holdningen er at de oftere er mer til bry enn

til nytte for prosjektene. Det er relativt få konkrete interne rutiner som direkte omhandler interessenter, spesielt i rutinene hvor Trondheim kommune utbygging har ansvaret. Dette kan bety at ledelsen heller ikke ser på interessenthåndtering som viktig nok.

I teorikapittelet redegjorde jeg for flere måter å håndtere interessenter på, men prinsippene i fremgangsmåten er relativt lik. Disse prinsippene kommer også frem i de interne rutinene i Trondheim kommune, men undersøkelsene mine viser at dette arbeidet ikke blir prioritert. Tilbakemeldinger fra informantene i mine undersøkelser indikerer at de ønsker at det som et minimum burde vært stilt krav til identifisering og vurdering av de mest innlysende interessentene i alle prosjekt i Trondheim kommune. Krav til kartlegging og vurdering av interessentene ville satt fokus på interessentene, og det ville fått prosjektlederen til å reflektere over hvordan disse personene vil eller kan påvirke prosjektet.

6.3 Praksis for håndtering av interessenter

Foruten noen få interessenter, som for eksempel prosjekteier og medarbeidere i prosjektet, er det utfordrende å forutse på hvilke måter interessentene kan påvirke prosjektet. Det er langt vanskeligere eller umulig å forutse deres påvirkning hvis du ikke engang har oversikt over hvem de kan være. Hvis det gjennomføres en kartlegging av hvem de er og de blir rangert etter i hvor stor grad hver av dem kan påvirke prosjektet, vil prosjektlederen iallfall få et visst innblikk i hva som kan forventes fra den enkelte interessenten.

I tilbakemeldinger fra informanter i mine undersøkelser er det gjennomgående at informantene ønsker mer kunnskap om temaet interessenter i byggeprosjekter, og interessenthåndtering spesielt. Dette er positivt og gir et godt utgangspunkt for å forbedre praksis i Trondheim kommune.

God interessenthåndtering er helt nødvendig for å oppnå suksess (Cleland, 1995). Men suksess kan måles på forskjellige måter, det avhenger av hvilke mål som er prioritert i det konkrete prosjektet. De fleste prosjekt, sett fra en entreprenør sin side, har resultatmål som økonomi, tid og kvalitet som suksessfaktorer. Men som

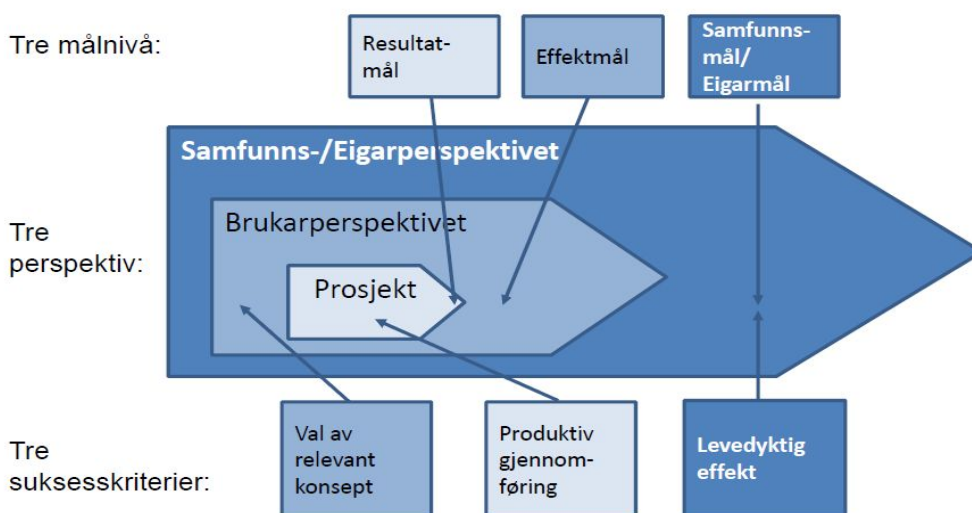
byggherre ønskes det, foruten mest mulig for de pengene som brukes, å se prosjektene i et lengre perspektiv og prioritere effektmålene i større grad. Effektmål beskriver i hovedsak effekter for tjenestetilbudet for brukerne av bygget.

Interessentene påvirker som sagt prosjektene både negativt og positivt, og begge deler i omtrent like stor grad (Karlsen, 2002). Det er ikke tilstrekkelig å ha god håndtering av de negative interessentene. Det er minst like viktig å ha tilstrekkelig oversikt over de interessentene som er positive til prosjektet. Disse interessentene er ressurspersoner som for eksempel kan benyttes i samtaler med mer negativt innstilte interessenter. Dette øker sannsynligheten for å overbevise den i utgangspunktet negative interessenten til å få en mer positiv holdning til prosjektet. Dette støttes også i teorien av blant annet Savage (2010).

I en av mine uformelle samtaler med en kollega, kom det frem at vedkommende i noen tilfeller uoppfordret ga en interessent fordeler i prosjektet, med en bevisst strategi om å oppnå enighet med den samme interessenten i en annen sak. I et av intervjuene kom det frem et eksempel på at informanten brukte autoritet for å påvirke interessenter. I dette eksemplet brukte prosjektleder direktøren til å gjennomføre kommunikasjonen med interessentene, dette bevisst for å utøve makt overfor interessenten. Bruk av slike strategier støttes også i teorien. Cialdini (1984) skriver blant annet at prosjektet kan bygge sin kommunikasjon på autoritet, ved å utnytte personer med tyngde og autoritet til å selge budskapet til prosjektet. Dette kan i noen tilfeller være helt nødvendig for å få avsluttet en konflikt. Dette kan også skje i selve prosjektgjennomføringen. Det har også blitt mer vanlig de siste årene å engasjere juridisk bistand i prosjektet for nettopp å oppnå større tyngde bak argumentasjonen.

Som vi ser av figur 6.3.1, visualiserer den godt hvordan de forskjellige mål henger sammen med hvilke interessenter som er i fokus i de ulike stadier i prosjektet.

Perspektiv på mål og suksess



Figur 6.3.1: Perspektiv på mål og suksess (Klakegg, 2019)

Disse interessentene har forskjellige interesser i prosjektet og vil derfor agere forskjellig. Som prosjektleder vil det derfor være fornuftig, og kanskje avgjørende, å håndtere disse interessentene forskjellig.

Eierne ønsker informasjon om utviklingen i prosjektet gjennom hele prosessen. De trenger også nødvendig informasjon i forkant av eventuelle viktige beslutninger. Brukerne er også en av de viktigste interessentene, og kanskje aller helst i konseptutviklingen, da de har størst interesse for resultater av prosjektet. De ønsker en kvalitet eller en utforming som tilfredsstillende deres behov og krav. I denne prosessen er det derfor viktig at brukerne blir hørt, og at denne høringen er reell. Krav og innspill må bli seriøst vurdert og ikke bare forkastet uten en god begrunnelse. Jeg mener at det i forkant av brukermedvirkningsmøter er fornuftig å være tydelig og konkret på hva det mulig å påvirke og hva som ikke er gjenstand for forhandling. Dette for å redusere sjansen for at det skapes urealistiske forventninger.

Eier er etter min mening den viktigste aktøren i prosjektet. Uten eier har det aldri blitt noe prosjekt, siden eieren er den som sikrer finansieringen. På den andre siden så kan vi også argumentere for at det ikke ville vært noe prosjekt uten brukerne. Det er

brukernes behov som utløser prosjektet. Prosjektet er også avhengig av at det finnes en entreprenør med kapasitet til å gjennomføre arbeidet.

7. Konklusjon og svar på problemstillingen

Konklusjonen svarer på oppgavens problemstilling, men gir også noen anbefalinger på hvordan interessenthåndtering kan benyttes i byggeprosjektene i Trondheim kommune.

Problemstillingen i oppgaven er: Interessenter i byggeprosjekter, nyttige bidragsyttere, eller bare til bry?

Denne problemstillingen svarer jeg på ved å:

- Undersøke hva teorien sier om hvordan interessenthåndtering bør foregå.
- Kartlegge kunnskapen til prosjektlederne.
- Kartlegge hvordan prosjektlederne håndterer interessentene i praksis og om dette er i tråd med Trondheim kommune sine rutiner.

Etter å ha gjennomført en kartlegging av kunnskapen om prosjektledelse generelt og interessenthåndtering spesielt hos prosjektledere i Trondheim kommune sine byggeprosjekter, vil jeg si at kunnskapen til prosjektlederne er varierende. Det er kun 16,7 prosent som svarer at de har god nok kunnskap om temaet. I mine undersøkelser uttrykker informantene at de ønsker seg mer kunnskap om interessenter og særlig om interessentanalyser.

Jeg har etterspurt konkrete planer angående interessenthåndtering fra prosjektledernes egne prosjekter, men jeg har ikke fått noe slikt utover nabovarsler i selve byggesøknadene. Det blir laget adresselister over naboer eller personer som har aktive roller i prosjektet, men listene er ofte knyttet til enkeltoperasjoner i byggeprosessen og ikke for hele prosjektførløpet. Listene gir ingen utfyllende informasjon om interessentene.

Det tyder derfor på at prosjektene i Trondheim kommune gjennomføres uten at det er noe særlig fokus på systematisk oppfølging av interessenter. De fleste uttrykker

også at ansvaret for interessenthåndtering ligger hos prosjekteier, altså direktørene, og at det derfor ikke blir prioritert i selve gjennomføringen av prosjektene. Dette kan sees på som en form for ansvarsfraskrivelse. De sier videre at dette arbeidet også blir nedprioritert fordi det ikke er satt av ressurser til det i prosjektbudsjettene.

Undersøkelsen viser at Trondheim kommune sine rutiner for interessenthåndtering ikke alltid blir fulgt. Prosjektlederne handler i all hovedsak reaktivt i forhold til interessentene i prosjektene. Det gjennomføres få eller ingen systematiske interessentanalyser i kommunens investeringsprosjekter. Disse funnene stemmer med min egen erfaring som prosjektleder i Trondheim kommune.

Jeg mener det er opplagt at Trondheim kommune må fokusere på kartlegginger og analyser av interessentene. Interessenthåndtering bør inn som krav i rutinen for prosjektgjennomføring og det bør lages konkrete instruksjoner som kan brukes i kartlegging og oppfølging av interessentene. Alle som medvirker i prosjektledelsen bør få tilstrekkelig opplæring i nødvendigheten av og bruken av disse rutinen og instruksene.

Teorien om interessenthåndtering er tydelig, og for å oppsummere den veldig kort vil jeg si at det er viktig å få gjennomført god interessenthåndtering i prosjektene og at dette er helt nødvendig for å oppnå suksess. Interessentene vil uansett på en eller annen måte påvirke prosjektet, eller selv bli påvirket av det. Interessentene deltar direkte eller indirekte i prosjektet. De påvirker derfor prosjektets utforming og utførelse, og vil forsøke å styre prosjektets utfall til sitt eget beste. Vi slår derfor fast at i prosjektledelse er det ingen tvil om at interessenter er viktige, og at prosjektlederne må være proaktive overfor disse. For prosjektteamet vil det derfor være helt nødvendig å stille seg spørsmål som:

- Hvilke interessenter vil bli berørt av dette prosjektet?
- Er det nødvendig å gjennomføre en interessentanalyse av alle?
- Har prosjektet en god tiltaksplan for håndtering av interessentene?
- Har prosjektteamet tilstrekkelig kompetanse til å ivareta en god interessenthåndtering?

Jeg har laget en enkel tabell som forslag til hva som kan være nyttig informasjon for prosjektet å ha om hver enkelt interessent i prosjektene.

Interessent	Behov/ønsker	Begrunnelse	Krav	Innflytelse
1				
2				

Tabell 7.1: De viktigste interessentenes behov/ønsker, begrunnelse, krav og innflytelse.

Hvis prosjektledelsen skulle velge å ikke gjennomføre interessentanalyser, kan det få store konsekvenser for prosjektets fremdrift, økonomi og i verste fall realisering.

7.1 Forbehold

I denne studien har jeg gjennomført en spørreundersøkelse og intervjuet kolleger, og det kan være at svarene jeg har fått ikke nødvendigvis er helt ærlige. Jeg har forsøkt å gjøre det enklere for informantene å være ærlige ved å gjøre undersøkelsene så anonyme som mulig. Selv med dette tiltaket kan det være at enkelte informanter likevel gir meg de svarene de selv mener er riktige eller svar de mener jeg vil høre, og ikke nødvendigvis akkurat slik de selv konkret gjennomfører sitt arbeid. Dette til tross, så mener jeg at den informasjonen undersøkelsen viser gjenspeiler holdningen og den generelle kunnskapen prosjektlederne besitter.

8. Videre arbeid

Denne studien indikerer at prosjektlederne ikke håndterer interessenter systematisk. Den viser langt på vei at det ikke gjennomføres analyser i det hele tatt. Burde Trondheim kommune rekruttere prosjektledere med kunnskap om god interessentledelse, eller skal de prioritere å øke kunnskap og fokus hos de prosjektlederne som allerede jobber der? Dette kunne vært tema for videre undersøkelser.

9. Litteraturliste

- Aaltonen, K. & J. Kujala (2010). *A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects*. Scandinavian Journal of Management 26(4): 381-397.
- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aasprong, M., L. (2019). *Etablering av prosjektteam PK6245*. Foredrag i regi av NTNU. Trondheim høsten 2019.
- Andersen, Bjørn. (2018). *Ledelse og organisering av prosjektarbeid PK6207*. Foredrag i regi av NTNU. Trondheim høsten 2019.
- Albert, O., C. (2015) *Interessentanalyse i prosjekter*.
<https://docplayer.me/60888804-Interessentanalyse-i-prosjekter-ole-christian-albert-agder-energi-as-nfkr-region-sor-17-november-2015.html>
- Arstad, A. & Hareide, P., A. (2019) *Behovsanalyse og tilstøtende prosesser i Trondheim kommunes investeringsprosjekter*.
- Brønn, C., Van Ruler B., & Vercic D. 2005. *Organizations, communications and management*. P.S. Brønn & R.B. Wiig (eds.), *Corporate communication – a strategic approach to building reputation*. Gyldendal, Oslo.
- Ballejos, L. C. and J. M. Montagna (2008). *Method for stakeholder identification in interorganizational environments*. Requirements Engineering 13(4): 281-297.
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins.
- Cleland, D.I. (1995). *Leadership and the project management body of knowledge*, International Journal of Project Management.

Cleland, D.I. (1986). *Project Stakeholder Management*. Project management journal. University of Pittsburgh.

Digitaliseringsdirektoratet. (2019, 14. oktober). *Hva er en interessant?*
<https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/interessenter/hva-er-en-interessant>

Eskerod, P., M. Huemann and C. Ringhofer (2015). *Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory*. Project Management Journal 46(6): 42-53.

Fremmedord.org. (2021) Hva betyr kommunikasjon?
<https://fremmedord.org/hva-betyr/kommunikasjon/>

Friedman, A. L. and S. Miles (2006). *Stakeholders - Theory and Practice*. Oxford, Oxford University Press.

Hussein, B. (2016) *Veien til suksess*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York, NY: Cambridge University Press.

Karlsen, J. T. (2002). *Project stakeholder management*. Engineering Management Journal 2: 23-28.

Klakegg, O. J. (2019). *Forretningsforståelse i prosjekt*. PK6245.

Mitchell, R. K., B. R. Agle & D. J. Wood (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. The Academy of Management Review 22(4): 853-886.

Nasjonal Digital Læringsarena. (2021, 26. januar) *Modell for kommunikasjon*
<https://ndla.no/subject:24/topic:1:183732/topic:1:184512/resource:1:18875?filters=urn:filter:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1>

Nguyen, N. H. (2009). *Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries: a study of perception of project managers in state-owned engineering firms in Vietnam*. Construction Management and Economics 27(11): 1129-1140.

Oppong, G., Chan, A. P. C. & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. International Journal of Project Management.

PMI. (1996): *A guide to the project management body of knowledge*. PMI Standards Committee. USA: Project Management Institute.

Raaheim, A. (2011). *Mellommenneskelig kommunikasjon*. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (2 utg., s. 164-180). Bergen: Fagbokforl.

Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A. & Langlo, J. A. (2014). *Praktisk prosjektledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rowley, T. J. (1997). *Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*. The Academy of Management Review 22(4): 887-910.

Sallinen, L., Ahola, T. & Ruuska, I. (2013). *How governmental stakeholders influence large projects: the case of nuclear power plant projects*. International Journal of Managing Project in Business.

Sallinen, L., Ahola, T. & Ruuska, I. (2011). *Governmental stakeholder and project owner's views on the regulative framework in nuclear projects*. Projekt Management Journal.

Samset, K. (2015). *Prosjekt i tidligfasen*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Sander, K. (2020, 1. mai) *Potensielle feilkilder ved kvalitative undersøkelser / metoder*. <https://estudie.no/potensielle-feilkilder-kvalitative-undersokelser/>

Savage, G. T. (1991) *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. *Academy of Management Executive* 5(2): 61-75.

Savage, G. T., et al. (2010). *Stakeholder collaboration: Implications for stakeholder theory and practice*. *Journal of Business Ethics* 96(1): 21-26.

Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget.

Skyttermoen, T., (2021). *Seks tips som gjør deg til en bedre prosjektleder* <https://www.nito.no/aktuelt/2021/1/6-tips-for-a-bli-en-bedre-prosjektleder/>

Store norske leksikon. (01.2021) *Kvantitativ metode*. https://snl.no/kvantitativ_metode

Trondheim kommune, (2021) *Kvaliteket, Trondheim kommunes interne rutiner* <https://tqm16.tqmenterprise.no/byutvikling/Account/Concern>

Williams, N. L., N. Ferdinand and B. Pasian (2015). *Online Stakeholder Interactions in the Early Stage of a Megaproject*. *Project Management Journal* 46(6): 92-110.

10. Vedlegg

10.1: Norsk senter for forskningsdata

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA				Norsk ▾	Arve Arstad ▾
Mine datahåndteringsplaner				+ Ny datahåndteringsplan	
Navn	Opprettet	Endret	Handlinger		
Interessenter i byggeprosjekter. Nyttige bidragsyttere, eller bare til bry?	10.12.2020	10.12.2020			

Interessenter i byggeprosjekter. Nyttige bidragsyttere, eller bare til bry?

En masteroppgave i programmet "Organisasjon og ledelse" (BA6901) ved NTNU. Oppgaven ser på hvordan interessenter i byggeprosjekter til Trondheim kommune blir håndtert.

Fagområder

Samfunnsvitenskap

Forskningsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap / Institutt for maskinteknikk og produksjon

Medvirkende institusjoner

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for ingeniørvitenskap / Institutt for bygg- og miljøteknikk
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Prosjektvarighet

31.01.2020 — 01.02.2021

Formål

Hvordan behandles interessenter i Trondheim kommune sine byggeprosjekt? Min hypotese er at vi ikke er gode nok til å involvere interessentene i våre byggeprosjekter. Jeg ønsker å studere om dette stemmer og hva som i så fall kan være årsaken til dette. 1. Handler det om mangelfulle rutiner? 2. Eller følger vi ikke de rutinene vi har? 3. Handler det om manglende kompetanse? 4. Eller handler det om våre holdninger til interessentene? Ser vi på interessentene som nyttige bidragsytere eller er de bare til bry? Det første spørsmålet vil jeg prøve å besvare ved å gjennomgå de rutinene vi har på området. De tre neste spørsmålene vil jeg søke svar på ved å gjennomføre en spørreundersøkelse til interne og eksterne deltakere i byggeprosjekt. Som en oppfølging av denne undersøkelsen vil jeg invitere et utvalg av disse til en reflekterende samtale slik at de får mulighet til å utdype sine svar. Svar på disse fire spørsmålene håper jeg kan gi et svar på min hovedproblemstilling: Hvordan behandles interessenter i Trondheim kommune sine byggeprosjekt?

Nytteverdi

Data fra denne oppgaven vil først og fremst være nyttig for oss som arbeider med byggeprosjekter i Trondheim kommune. Jeg mener det kan være interessant for andre som driver med byggeprosjekter, men også for de som jobber i andre prosjekter.

Finansiering

- Egen institusjon Utlegg dekkes av arbeidsgiver Trondheim kommune

Opphavs- og eiendomsrett

Hele oppgaven med vedlegg vil være et privat dokument som ikke er tenkt publisert. Resultater fra denne oppgaven kan bli vektlagt for eventuelt videreutvikle rutiner og kunnskap internt i Trondheim kommune.

Kommentar

Det vil ikke bli innhentet, publisert eller oppbevart personopplysninger i forbindelse med denne oppgaven.

Spørreundersøkelse

Beskrivelse

Det blir gjennomført en anonym enkel spørreundersøkelse.

Datatype

Datasett

Språk

Norsk

Nøkkelord

Interessenthåndtering, Byggeprosjekter, Prosjektledelse, samhandling

Data om personer

Nei

Konfidensialitetsklassifisering

Åpen

Kommentar

Det vil ikke være personopplysninger tilknyttet undersøkelsen

Innsamlingsperiode

11.12.2020 — 15.01.2021

Innsamlingsenheter

- Spørreskjema - elektronisk
- Spørreskjema - papirbasert

Datakvalitet

Spørreundersøkelsen vil baseres på svaralternativer, mens samtalene vil foregå uten opptak.

Metode

Intervju, Selvadministrerende spørreskjema

Beskrivelse

Det vil bli gjort notater i forbindelse med samtalene. Samtaletema vil bli kommunisert til samtalepartene før samtale.

Kommentar

Under 100MB

Format

docs.google.com/forms

Programvare

Jeg vil benytte programmet micosoft excel eller Google regneark.

Kommentar

Bruker regneark til summering og eventuelt til grafisk fremstilling

Lagring

- Skytjeneste, institusjonsavtale

Overføring

- E-post, institusjon

Arkivering

Nei

Kommentar

Spesifikke svar fra undersøkelsen arkiveres ikke

10.2: Spørreundersøkelsen: Interessenter i byggeprosjekter

13.1.2021

Interessenter i byggeprosjekter

Interessenter i byggeprosjekter

Jeg holder på med en studie om interessenter i byggeprosjekter.

I den forbindelse gjennomfører jeg en spørreundersøkelse med noen spørsmål om emnet. Undersøkelsen er anonym, så ingen navn eller personer vil bli gjengitt i oppgaven. Du svarer ut fra egen erfaring.

Definisjonen på en interessent i denne undersøkelsen er: En person, gruppe eller organisasjon som kan påvirke eller blir påvirket av prosjektet eller prosjektets sluttresultat. Eksempler på interessenter vil typisk være brukere, prosjektansvarlige (eieme som også ofte er de som betaler for dette), politikere, entreprenører, naboer osv.

Undersøkelsen tar bare noen få minutter å gjennomføre, og jeg setter stor pris på at du prioriterer dette.

Undersøkelsen er registrert hos NSD (Norsk senter for forskningsdata) <https://dmp.nsd.no/>

Det er bare å ta kontakt om noe er uklart.

På forhånd takk.

Vennlig hilsen Arve Arstad

*Må fylles ut

1. Hvor mange prosjekter hvor Trondheim kommune er byggherre har du medvirket i? *

- Over 10
- 5 til 10
- 1 til 5
- Ingen



2. Mener du det er viktig å ha god oversikt over interessentene i de prosjektene? *



- Ja, alltid
- Ja, stort sett
- Ja, noen ganger
- Hverken eller
- Nei det tror jeg ikke er spesielt viktig
- Nei, de kan ikke bidra uansett
- Andre:

3. Gjennomføres det interessentanalyser i de prosjektene du jobber med/? *

- Ja, alltid
- Ja, stort sett
- Ja, noen ganger
- Sjelden
- Svært sjelden
- Aldri
- Dette kan jeg ikke svare på da jeg ikke jobber direkte i prosjektene
- Andre:



4. Mener du at de viktigste interessentene er de samme i alle prosjektene? *

- Ja, alltid
- Ja, stort sett
- Ja, noen ganger
- Sjelden
- Nei, med unntak av noen få
- Nei, det forekommer aldri
- Andre:

5. I hvilken grad mener du prosjektene kan være tjent med at det blir gjennomført interessentanalyser? *

- Alltid
- Ofte
- Ca halvparten av gangene
- Noen ganger
- Sjelden
- Aldri
- Andre:



6. Hvor viktig mener du interessentanalyser er for å oppnå suksess i prosjektene? *

*

- Avgjørende
- Veldig viktig
- Viktig
- Ganske viktig
- Lite viktig
- Ingen betydning
- Andre:

7. Mener du selv at du har tilstrekkelig kunnskap for å få gjennomført en god nok interessentanalyse? *

- Ja, dette har jeg utført mange ganger
- Ja, dette har jeg kunnskap om hvordan det skal gjennomføres
- Har vært med på dette, men kunne tenkt meg mer kunnskap
- Kjenner til dette i noen grad, men har for lite kunnskap til å gjennomføre uten bistand
- Har hørt snakk om dette, men har ikke kunnskap om det
- Jeg har ingen kunnskap om interessentanalyser
- Ikke relevant for meg
- Andre:



8. Kjenner du til at det finnes rutiner for interessenthåndtering i Trondheim kommune sine byggeprosjekter? *

- Ja, de bruker jeg i mine prosjekter
- Ja, de har jeg kjennskap til
- Vet at det finnes rutiner, men usikker på omfanget
- Vet at det finnes, men ikke hvor jeg kan finne de
- Har hørt snakk om at det finnes, men kjenner ikke til hvor jeg kan finne de
- Dette kjenner jeg ikke til
- Andre:

9. Brukerne av ferdige bygg kan være mange. Typiske er enhetsledere, ansatte, driftsoperatører og renholdere. Mener du disse blir prioritert tilstrekkelig? *

- Ja, brukerne er en uvurdelig ressurs, og jeg bruker mye tid i kommunikasjonen med denne gruppen.
- Brukerne er viktige ressurspersoner og er ofte med i beslutningsprosesser
- Brukernes meninger blir som regel etterspurt
- Brukernes meninger blir noen ganger etterspurt, men blir sjelden vektlagt
- Brukerne har noen gode innspill, men de bruker mye tid på detaljer som ikke nødvendigvis er nyttig for prosjektet
- Jeg får ikke så mange gode innspill fra brukerne
- Andre:

10. Andre brukere av ferdige bygg som ikke er nevnt i spørsmål 7 kan være idrettslag, kulturelle organisasjoner som kor, korps o.l. Mener du at disse blir prioritert tilstrekkelig? *

- Ja, brukerne er en uvurdelig ressurs, og jeg bruker mye tid i kommunikasjonen med denne gruppen.
- Brukerne er viktige ressurspersoner og er ofte med i beslutningsprosesser
- Brukernes meninger blir som regel etterspurt
- Brukernes meninger blir noen ganger etterspurt, men blir sjelden vektlagt
- Brukerne har noen gode innspill, men de bruker mye tid på detaljer som ikke nødvendigvis er nyttig for prosjektet
- Jeg får ikke så mange gode innspill fra brukerne
- Andre:

11. Opplever du at tiden som brukes på interessenter står i forhold til nytten for byggeprosjektene? *

- Ja, alltid
- Ja, stort sett
- Ja, noen ganger
- Sjelden
- Svært sjelden
- Aldri
- Andre:

Send

Send aldri passord via Google Skjermer.

Dette skjemaet ble opprettet på Trondheim kommune. [Rapporter misbruk](#)



Google Skjermer



<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeSp8BL9A5qUshLRlwekBN4cd0APY374rxSQb088mvCv6y7QNew/form>

5/7

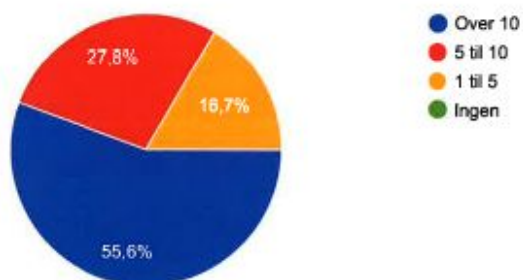
Interessenter i byggeprosjekter

18 svar

Publiser analytics

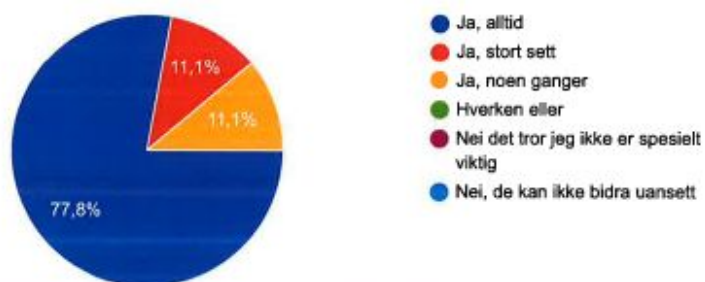
1. Hvor mange prosjekter hvor Trondheim kommune er byggherre har du medvirket i?

18 svar



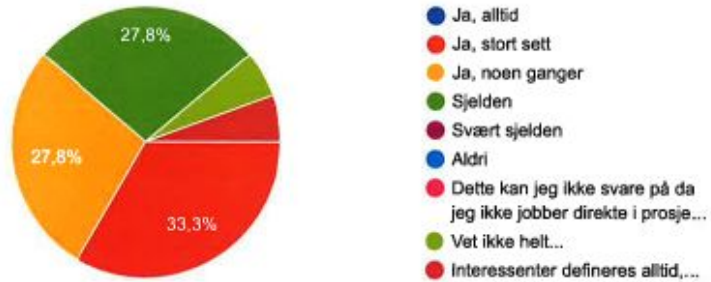
2. Mener du det er viktig å ha god oversikt over interessentene i de prosjektene?

18 svar



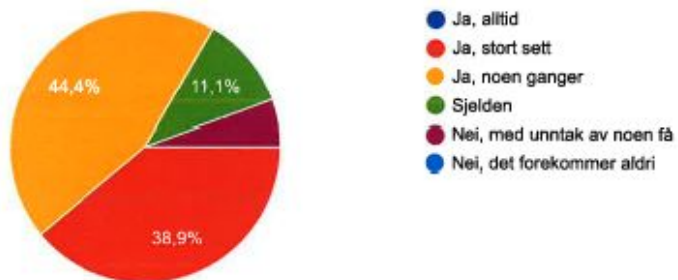
3. Gjennomføres det interessentanalyse i de prosjektene du jobber med/i?

18 svar



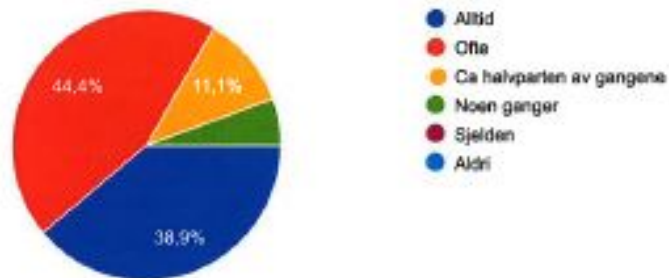
4. Mener du at de viktigste interessentene er de samme i alle prosjektene?

18 svar



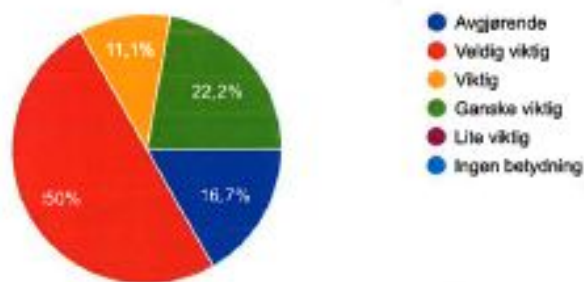
5. I hvilken grad mener du prosjektene kan være tjent med at det blir gjennomført interessentanalyser?

18 svar



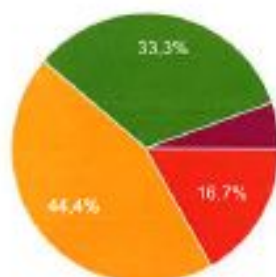
6. Hvor viktig mener du interessentanalyser er for å oppnå suksess i prosjektene?

18 svar



7. Mener du selv at du har tilstrekkelig kunnskap for å få gjennomført en god nok interessentanalyse?

18 svar

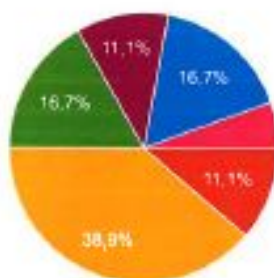


- Ja, dette har jeg utført mange ganger
- Ja, dette har jeg kunnskap om hvordan det skal gjennomføres
- Har vært med på dette, men kunne tenkt meg mer kunnskap
- Kjenner til dette i noen grad,...
- Har hørt snakk om dette, men...
- Jeg har ingen kunnskap om l...
- Ikke relevant for meg

▶

8. Kjenner du til at det finnes rutiner for interessenthåndtering i Trondheim kommune sine byggeprosjekter?

18 svar

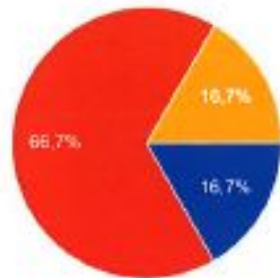


- Ja, de bruker jeg i mine prosjekter
- Ja, de har jeg kjennskap til
- Vet at det finnes rutiner, men usikker på omfanget
- Vet at det finnes, men ikke hvor jeg kan finne de
- Har hørt snakk om at det finn...
- Dette kjenner jeg ikke til
- Har en selv som jeg har brukt...

▶

9. Brukerne av ferdige bygg kan være mange. Typiske er enhetsledere, ansatte, driftsoperatører og renholdere. Mener du disse blir prioritert tilstrekkelig?

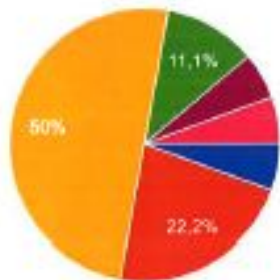
18 svar



- Ja, brukerne er en uvurdelig ressurs, og jeg bruker mye tid...
- Brukere er viktige ressurspersoner og er ofte m...
- Brukernes meninger blir som regel etterspurt
- Brukernes meninger blir noen ganger etterspurt, men blir sj...
- Brukere har noen gode inns...
- Jeg får ikke så mange gode i...

10. Andre brukere av ferdige bygg som ikke er nevnt i spørsmål 7 kan være idrettslag, kulturelle organisasjoner som kor, korps o.l. Mener du at disse blir prioritert tilstrekkelig?

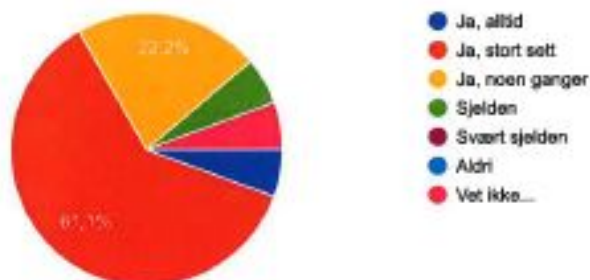
18 svar



- Ja, brukerne er en uvurdelig ressurs, og jeg bruker mye tid...
- Brukere er viktige ressurspersoner og er ofte m...
- Brukernes meninger blir som regel etterspurt
- Brukernes meninger blir noen...
- Brukere har noen gode inns...
- Jeg får ikke så mange gode i...
- Har ikke hatt prosjekt hvor dis...

11. Opplever du at tiden som brukes på interessenter står i forhold til nytten for byggeprosjektene?

18 svar



Dette innholdet er ikke laget eller godkjent av Google. [Rapportér misbruk](#) - [Vilkår for bruk](#) - [Retningslinjer for personvern](#)

Google Skjemaer

10.3: Om faser i investeringsprosessen for kommunale prosjekter

ID: 732, Om faser i investeringsprosessen for kommunale prosjekter

Om faser i investeringsprosessen for kommunale prosjekter

Rådmannen vedtok 20.9.15 nye rutiner for investeringsprosessen for kommunale bygg og anlegg. Det skal arbeides for å tydeliggjøre et investeringsprosjekts ulike faser, slik at formannskapet, jfr. bystyrets vedtak av 18.12.14, rådmannens ledergruppe og prosjektets styringsgruppe tar de strategiske beslutningene til rett tid. I perioden før styringsgrupper etableres, er det rådmannens ledergruppe samlet som skal bidra til strategisk valg, jmf. opplegg for periodisk oversikt over arbeider i strategisk idéfase.

Det er viktig med en tydeliggjøring av overgangen mellom ideutvikling og investeringsprosess. Ideutviklingen skal skje i regi av og innenfor den enkelte kommunaldirektørs driftsbudsjett, og med rådmannens ledergruppe som sparringpartner. Det må tydeliggjøres en fase før ledergruppen beslutter at det blir et prosjekt, og etter, da en styringsgruppe etableres.

Når kommunaldirektøren anser at en ide skal etableres som et prosjekt, skal dette behandles i rådmannens ledergruppe, sammen med direktørens forslag til organisering av prosjektet. Dette gjelder deltakere i styringsgruppe, prosjektgruppe, kostnadsestimater, finansiering og fremdriftsplan.

Dersom rådmannen vedtar at investeringsprosjektet etableres, etableres samtidig konto for prosjektfinansiering, og prosjektet inkluderes i investeringsbudsjettprosessen.

Følgende faser kan beskrives for investeringsprosessen:

Overordnede analyser:

Basert på overordnede planer (eks. KPA, politiske vedtak, boligbyggeprogram og lignende) og forventninger til fremtiden (eks. befolkningsprognoser), utarbeides planmessige analyser av behovet for areal til tjenesteproduksjon på lang sikt. Analysene samles i eget dokument gjennom utvikling og rullering av "Plan for arealer til offentlige tjenester". Ulike enheter innenfor byutviklingsområdet og fagstaben vil være sentrale i dette arbeidet. Det innhentes fakta og råd fra etablerte grupperinger innenfor investeringsområdet, slik som koordineringsgruppene for de ulike utbyggingsområdene og felles tomtegruppe. Egne sektorvise planer kan også være aktuelt, slik som skolebruksplaner etc.

Den strategiske idéfasen (Rutine)

På bakgrunn av overordnede analyser utarbeides ulike strategier og løsninger for å dekke de ulike behovene, herunder forslag til tomter. Disse innarbeides i plan for arealer til offentlige tjenester og legges fram til behandling i rådmannens ledergruppe. I tillegg legger den enkelte direktør fram periodiske oversikter for rådmannens ledergruppe med begrunnede forslag til beslutninger innenfor de ulike sektorene, eventuelt samlet for geografiske områder. I denne fasen vil beslutningen for eksempel dreie seg om byutviklingsperspektiv (tomteanalyser) og tjenestelige behov (behov og dekningsgrad). Ledergruppen beslutter igangsetting av eventuelle utredninger og planarbeid.

Det enkelte prosjektets idéfase

Når ledergruppen har besluttet om videre utredninger skal gjennomføres, starter det enkelte prosjektets idéfase. Mange prosjekter kan være i en idéfase, og mange kan også ende sine liv der. På dette stadiet er intet prosjekt nummer etablert, ingen prosjektleder, ingen styringsgruppe og finansiering kun gjennom driftsmidler til den/de tjenesteområdene som er involvert.

Det enkelte prosjektet etableres (Rutine)

Prosjektetablering skal skje gjennom en presentasjon for ledergruppen og besluttes av ledergruppen. Her skal prosjektets ide, hensikt og mål presenteres, relatert til overordnet strategi og eventuelle politiske vedtak. Likeså forslag til organisering, herunder styringsgruppe, eier, prosjektleder og fremdriftsplan. Dersom ledergruppen beslutter prosjektet iverksatt, skal det tildeles prosjekt nummer og kostnader skal heretter belastes investeringsprosjektet. Sak etableres i ESA som grunnlag for dokumentasjon. I denne fasen skal eierskapet til prosjektet etableres (direktør), styringsgruppe etableres, samt sammensetningen av en prosjektgruppe som skal ledes av prosjektansvarlig. Prosjektgruppen skal inneha relevant kompetanse, herunder god kjennskap til det aktuelle tjenesteområdet, sammen med økonomi- og gjennomføringskompetanse.

Det enkelte prosjektets forprosjektfase

I denne fasen skal styringsgruppen få seg forelagt beslutningsgrunnlag fra prosjektansvarlig, og veivalg i prosjektet skal vedtas av styringsgruppen. Arbeidet i denne fasen skal legges til rette for at sentrale beslutningsdokumenter blir lagt fram for politiske organ (formannskapet), og at finansieringen blir ivare tatt gjennom rullering av budsjett- og økonomiplan.

Dersom rådmannens ledergruppe eller bystyret gjennom økonomiplanprosessen vedtar at prosjekt ikke skal fremmes/realiseres, skal påløpte kostnader belastes det enkelte tjenesteområdets driftsbudsjett.

I fasen etter at prosjektet er etablert i økonomiplanen skal det forberedes en enkeltsak for bystyret, i tråd med kravene i investeringsreglementet.

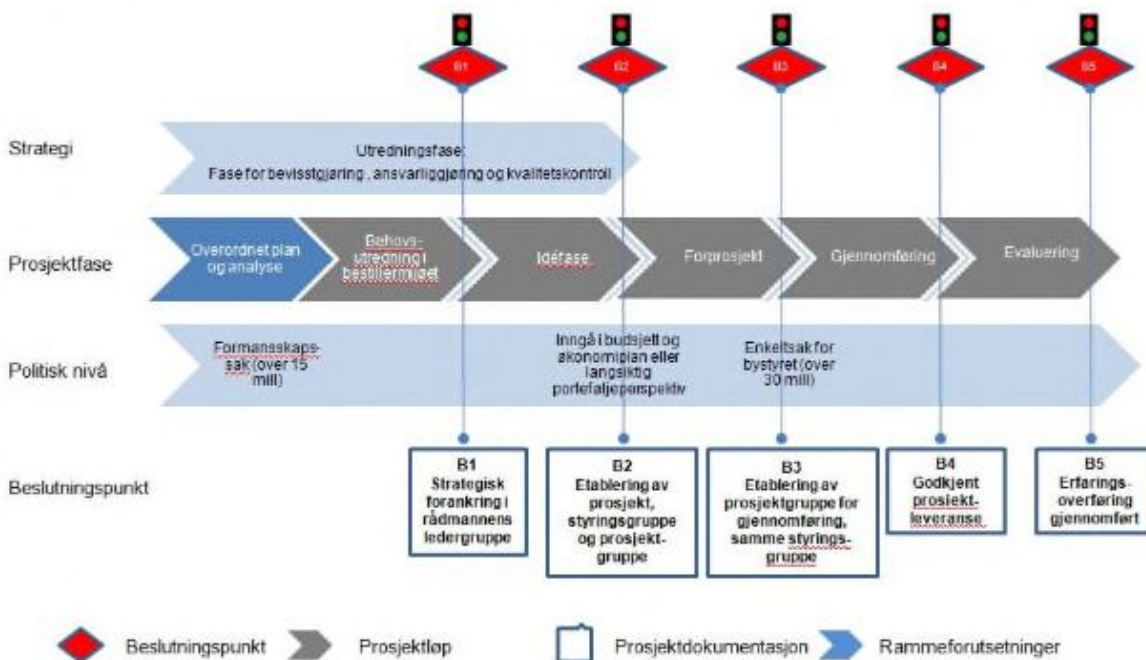
Gjennomføringsfasen:

I denne fasen skal det etableres en gjennomføringsprosjektgruppe. Denne vil i hovedsak være den samme som nevnte prosjektgruppe, eventuelt styrket på gjennomføringskompetanse, eksternt byggherreombud mv. Styringsgruppen forblir uendret, og i denne fasen gjennomføres avviksrapportering opp i mot styringsgruppen.

Visuell framstilling

Følgende figur viser de ulike fasene i investeringsprosessen med ulike beslutningspunkter:

Investeringsprosessen – tydeliggjøring av investeringsbeslutningen



I forkant av B1 utreder Bestiller behov for investeringsutvikling basert på overordnede planer og analyser. Bestiller koordinerer og innhenter råd fra hhv tomte- og koordineringsgruppen.

B1: godkjent i rådmannens ledergruppe, da går arbeidet over til prosjektets idéfase. Dersom B1 ikke blir godkjent, legges prosjektet på is.

- B1- underlag presenteres på fastsatt mal – der relevant styringsinformasjon for rådmannsnivået blir gjort lett tilgjengelig

I idéfasen gjennomfører bestiller analyser, og vurderer om prosjektet skal etableres som et formelt prosjekt til ledelsesbeslutning. Følgende elementer inngår: mål og hensikt, eierskap, styringsgruppe, prosjektleder, prosjektgruppe og fremdriftsplan.

B2: Resultatet fra idéfasen presenteres rådmannens ledergruppe. Hvis B2 aksepteres, legges prosjektet til grunn for økonomi og budsjettplan. I den grad det ligger utover økonomiplanperioden må det håndteres i øvrig langtidspanlegging slik at man ser porteføljen som helhet.

Etter idéfasen initieres en forprosjektfase, der styringsgruppen presenteres for beslutningsgrunnlag, og beslutter veivalg for prosjektet. Dette arbeidet ivaretar nødvendige politiske saker, og forankring i budsjett- og økonomiplan.

B3: Gjennomføringsprosjekt etableres. Det er hensiktsmessig å videreføre samme styringsgruppe for å ivareta kontinuitet. Avviksrapportering fra gjennomføringsgruppen til styringsgruppen.

Bakgrunn og status

Rådmannen besluttet den 13. mai 2015 ulike tiltak for tydeliggjøring av roller og ansvar i forbindelse med investeringsprosessen for kommunale bygg og anlegg. Den 20.8.15 besluttet rådmannen grunnlaget for nye rutinebeskrivelser:

- Beskrivelse av faser i en investeringsprosess
- Forankring av arbeider i strategisk fase som grunnlag for etablering av prosjekt
- Etablering av styringsgruppe for investeringsprosesser

Vedlegg A: Eksempel på tomteoversikt for barnehageprosjekter av 17.8.15

I beskrivelsene av de nye rutinene er det spesielt arbeidet med å få inn følgende viktige endringer og tiltak:

- Tydeliggjøring av ulike faser i et investeringsprosjekt
- Forankring av arbeid med ideer, behov og mål for prosjekter til rådmannens ledergruppe
- Forankring av vedtatte prosjekter til styringsgruppe
- Tydeliggjøring av kommunaldirektørens ansvar som prosjekteier
- Fastsatte egne møtetidspunkter for gjennomføring av styringsgruppemøter
- Dagens benevnelse "bestiller" endres til "prosjektansvarlig".
- Opprettelse av prosjektgruppe, som ledes av prosjektansvarlig
- Sektorøkonomer skal i større grad involveres i hele prosessen
- Krav til dokumentasjon av ulike vedtak i ESA.

Fra høsten 2015 har kommunaldirektørene satt av fast tid til styringsgruppemøter for investeringsprosjekter. Det er prosjektansvarlig i samråd med prosjekteier som avgjør møtefrekvensen for hvert prosjekt. Den kan være ulik i prosjektets forskjellige faser. Rådmannens vedtak og arbeid med nye rutiner er formidlet til prosjektansvarlige i stab og sentrale enheter innenfor byutviklingsområdet. Prosjektansvarlige får ansvaret for å implementere vedtaket og nye rutiner sammen med egen kommunaldirektør. De nye rutinene er innført med umiddelbar virkning etter ledergruppens vedtak. Ledergruppen har behandlet oversikter over styringsgrupper for investeringsprosjekter innenfor alle tjenesteområdene.

10.4: Investeringsprosessen: Etablering av prosjekter

Investeringsprosessen: Etablering av prosjekter

Forslag til opplegg og rutine for forankring av arbeider med overordna analyser og strategisk idefase for prosjekter.

Formål

Det vises til rådmannens vedtak av 13. mai 2015, der det forutsettes at rådmannen med jevne mellomrom skal bli framlagt oversikt over pågående og planlagte arbeider i strategisk idefase for byggeprosjekter. Hensikten er å legge til rette for forankring på høyeste ledernivå i kommunen i en tidlig fase, slik at ledergruppen gis anledning til å ta viktige strategisk veivalg for byggeprosjekter

Omfang

Prosjekteier, styringsgruppe og prosjektansvarlig.

Arbeidsbeskrivelse

Opplegg

Det forutsettes at forankringen og behandlingen i ledergruppen vil bestå av:

- Plan for arealer til offentlig tjenester, inneholdende analyser av behov, dekningsgrader, strategier og oversikter over mulige arealer til alle offentlige tjenester. Dette skjer ved rullering av plandokumentet.
- I tillegg kommer sektorvise gjennomganger av behov og etterspørsel, dekningsgrader, prognoser, behovsvurderinger, lovfestede forhold og så videre, sammen med aktuelle prosjekt- og tomtelister for hver sektor. Det foreslås at dette settes opp i en serie møter for ledergruppen, slik at hver sektor får behørig oppmerksomhet. Det foreslås en rekkefølge på barnehage, skole, helse- og velferd (HVS og bolig) og til slutt idretts- og friluftsliv. Det foreligger ikke egne slike lister innenfor kultur og gravplasser, så det må eventuelt utvikles.

Det er den enkelte direktør som har ansvaret for å melde inn gjennomganger av behov, analyser og prosjekt- og tomteoversikter på sitt område til ledergruppen, med bistand fra sine rådgivere. Koordinator for rådgivere knyttet til investeringer, skal være pådriver for at dette gjennomføres og utviklingen av materialet som legges fram fra de ulike sektorene. Det anbefales at tomteoversiktene behandles 1-2 ganger per år for hver sektor, eller oftere etter behov.

Om "prosjekt- og tomtelistene" og tilpasning til ledergruppen

Det foreligger slike lister for barnehage, skole og HV-senter, som er utarbeidet etter en felles mal. I disse logges arbeidet som foregår i "tomtegruppen", der de ulike sektorene er representert, sammen med byplan og eierskap. Avvikende typer lister for boliger og idrett/friluftsliv omarbeides til denne felles malen.

I disse listene finnes følgende opplysninger for hver aktuelle tomt, ide eller mulige prosjekt:

- Navn på tomt/sted
- Bydel/områdenavn
- Gnr/bnr
- Eierforhold
- Tomtestørrelse
- Prosjektstørrelse
- Kommuneplanstatus (KPA)
- Kartvedlegg
- Beskrivelse, reguleringsmessig status, merknader, status
- Dato for siste statusgjennomgang
- Prioritet i aktuelt delområde

Den enkelte tomt tas ut av disse listene dersom den blir uaktuell, eller om den blir til et prosjekt som realiseres.

Det anbefales at de samme listene legges til grunn. I tillegg skal listene inneholde følgende fakta og vurderinger som grunnlag for behandlingen i ledergruppen:

- Sambruks- og utviklingsmuligheter (kort beskrivelse)
- Utrednings- og planbehov (som grunnlag for vedtak i ledergruppen)
- Kostnader tomteerverv (anslag, vurdering)
- Ekstraordinære utbyggingskostnader

Videre utvikling av materialet

For de ulike sektorene er det behov for å innarbeide opplysninger og forslag i disse nye punktene som er beskrevet over, med prioritering av de mest aktuelle tomtene fram mot ledergruppens behandling. Det er videre et sterkt ønske om å utvikle et felles kartbasert materiale som er oppdatert for alle sektorene, for å holde oversikt, og ikke minst se sambruksmuligheter og felles utbyggingsprosjekter. Det må i så fall gis ansvar og ressurser til å utvikle og vedlikeholde dette materialet.

Dokumentasjon og ESA

Materialet som utarbeides knyttet til tomtevalg inneholder forhold som kunne holdes internt, for eksempel av hensyn til verdivurderinger ved tomteerwerb. De såkalte tomtelistene legges derfor i ESA med begrenset innsyn, jfr [Offentleglova § 23](#).

Derimot skal ledergruppens beslutninger om igangsetting av mulighetsanalyser, reguleringsarbeid og andre utredninger, samt vedtak om prosjektetablering, referatføres og legges i ESA under prosjektets navn. Samme saksnummer kan benyttes for kommende politiske saker. Prosjektansvarlig er ansvarlig for dette.

Vedlegg A:

[Eksempel på tomteoversikt for barnehage, med grunnlag for ledergruppens beslutning, datert 17.8.15.](#)

Bakgrunnsinformasjon

Referanser

10.5: Investeringsprosessen: Gjennomføring av prosjekter

ID: 729, Investeringsprosessen - Gjennomføring av prosjekter

Investeringsprosessen: Gjennomføring av prosjekter

Rutine for ledergruppens vedtak om etablering av styrings- og prosjektgrupper.

Formål

Formålet med dette dokumentet er å definere ansvar og myndighet mellom prosjekteier, styringsgruppe og prosjektansvarlig, etter at et investeringsprosjekt er besluttet og etablert.

Omfang

Prosjekteier, styringsgruppe og prosjektansvarlig.

Arbeidsbeskrivelse

Det er rådmannens ledergruppe som beslutter når et kommunalt byggeprosjekt går fra strategisk idfase til å bli et investeringsprosjekt med en prosjekteier, på grunnlag av et behov, forslag og alternativer. Prosjekteier for investeringsprosjekt er i denne sammenheng kommunaldirektør for de enkelte virksomhetsområder. Prosjekteier er ansvarlig for å etablere styringsgruppe for alle prosjekter med samlet investeringsvolum på mer enn 30 millioner kroner inkludert merverdiavgift, og andre prosjekter der det vurderes hensiktsmessig. Det er særlig viktig at styringsgruppen benyttes til å gjøre strategiske valg, avklarer saker til politisk behandling, og avklarer veivalg i gjennomføringsfasen.

Det vises til egen rutine for forankring av arbeider i strategisk fase som grunnlag for rådmannens vedtak om prosjektetablering.

Ansvarer til prosjekteier, styringsgruppe og prosjektansvarlig skal forstås slik:

Prosjekteier:

Den kommunaldirektør som skal finansiere prosjektet innen sitt budsjett.

Ansvar:

Fullt ansvar for strategisk planlegging, finansiering, gjennomføring og måloppnåelse i prosjektet, herunder:

- Ansvar for at det legges frem politiske saker i henhold til kravene i investeringsreglementet
- Ansvar for at prosjektet innarbeides i budsjett og handlings- og økonomiplan
- Ansvar for gjennomføring innenfor vedtatt ramme.

Styringsgruppe:

Styringsgruppen oppnevnes og ledes av prosjekteier, eller den han/hun utpeker. Styringsgruppa deler det overordnede ansvaret for prosjektet/investeringskategorien med prosjekteier. Hovedoppgaven er å godkjenne planene for prosjektet, herunder arbeidsfordeling, ressursbruk, framdrift og finansiering. Dette skal sikre en smidig gjennomføring og at forholdet mellom linjen og prosjektet skal fungere optimalt. Styringsgruppe etableres for alle prosjekter med samlet investeringsvolum på 30 millioner kroner inkludert merverdiavgift, og andre prosjekter der det vurderes hensiktsmessig.

Ansvar:

- Etablere prosjektorganisasjonen.
- Strategiske beslutninger i prosjektets tidlige fase
- Godkjenne prosjektplanen, og eventuelle endringer i leveranse, tids- og kostnadsplan
- Sikre nødvendige ressurser til prosjektet og godkjenne ressursbruken
- Bidra til å avklare prosjektet innhold, omfang, kvaliteter og innovative utviklingsmuligheter
- Beslutte veivalg i prosjektets gjennomføringsfase.
- Eventuelle beslutninger om avvik fra framdrift og rammer

Prosjektansvarlig:

Prosjektansvarlig er den som på vegne av prosjekteier er operativt ansvarlig for planlegging, finansiering, bestillinger, gjennomføring og måloppnåelse i prosjektet.

Ansvar:

Fullt ansvar for planlegging, finansiering, gjennomføring og måloppnåelse i prosjektet, herunder:

- Bidra med kompetanse om prosjektets innhold og mål for driften
- Ansvar for at riktig kompetanse finnes i prosjekt- og plangruppe som deltar i prosjektets ulike faser
- Ansvar for at prosjektet når sine mål innenfor vedtatt ressursforbruk og etter fastsatt framdrift
- Ansvar for at det legges frem politiske saker i henhold til kravene i investeringsreglementet
- Ansvar for at det er nødvendig kontakt med både interne og eksterne aktører
- Ansvar for at styringsgruppen gis relevant informasjon og foretar nødvendige avklaringer og veivalg.

Prosjektgruppe:

Prosjektgruppen skal bistå prosjektansvarlig med relevant kompetanse, vurderinger og utredninger i prosjektets ulike faser, og vil kunne bestå av følgende deltakere:

- Prosjektansvarlig
- Relevante prosjektrådgivere, med god kompetanse til å sikre at investeringsobjektet blir optimalt for god og fremtidsrettet drift med de midler som er stilt til rådighet
- Prosjektleder fra Utbyggingsenheten.
- Sektorøkonom, til kvalitetssikring av investeringsramme og risikovurdering, samt god økonomi i driftsfasen.

Dokumentasjon og ESA

Styringsgruppens beslutninger skal referatføres og legges i ESA under prosjektets navn. Samme saksnummer kan benyttes som for politiske saker. Prosjektansvarlig er ansvarlig for dette.

Det skal vurderes behov for felles prosjektsekretær som kan spesielt bistå med dokumentasjon på tvers av tjenesteområdene, med tanke på å profesjonaliserer innkalling, agenda, referatskriving, arkivering.

Bakgrunnsinformasjon

Referanser

10.6: Intervjuguide og notater fra svarene

Jeg jobber med en masteroppgave angående hvordan vi håndterer interessenter i Trondheim kommune. Oppgaven har jeg kalt: **Interessenter i byggeprosjekter. Nyttige bidragsyttere eller bare til bry?**

Jeg ønsker derfor å snakke med deg om noen tema i den forbindelse. Jeg håper at du kan dele hva du gjør, mener og tenker om dette. Hele undersøkelsen er anonym og vil vare ca en halv time. Noe du lurer på før vi begynner?

- Ca hvor mange prosjekter har du medvirket i med Trondheim kommune?
- I hvilke typer prosjekter har du medvirket i med Trondheim kommune, og hvilken erfaring har du med prosjektarbeid generelt?
- Hva mener du er grunnen til at det gjennomføres få interessentanalyser i prosjektene i Trondheim kommune? (Holdninger, tid, kunnskap?)
- Hva mener du kan gjøres for å øke bruken av interessentanalyser i Trondheim kommune sine byggeprosjekter?
- Prioriteres de "riktige" interessentene i Trondheim kommune sine byggeprosjekter? (Hvem er de, hvordan behandles de)
- Hvilke metoder bruker du til behandling av interessenter? (Noe du kan vise til? Opplevd suksess/fiasko)
- Mener du det blir prioritert nok tid til kommunikasjon med interessenter? (begrunn)

- Hvem eller hva mener du lager mest “støy” i prosjektene? (Begrunn med ressursbruk opp mot gevinst)
- Hvem eller hva bidrar til størst fiasko i prosjektene i Trondheim kommune?
- Hvem eller hva bidrar til størst suksess i prosjektene i Trondheim kommune?
- Om du skulle bestemt ett enkelt tiltak for å forbedre håndteringen av interessentene i Trondheim kommune sine prosjekter. Hva ville du personlig prioritert?
- Er det andre ting jeg burde spurt om som jeg kanskje ikke har tenkt på?

Notater fra intervjuene:

	Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
1	Ca hvor mange prosjekter har du medvirket i med Trondheim kommune?	12-13 stykker	5 stk	Ca 10 stk	Ca 50 stk	15 til 20 stk	3 stk
2	I hvilke typer prosjekter har du medvirket i med Trondheim kommune, og hvilken erfaring har du med prosjektarbeid generelt?	IF, skoler, riveprosjekter	Bolig, IF, BHG	Bolig, HVS	I alle typer som kommunen har medvirket	Skole, bhg, sykehjem, IF,	Bygg, vei og avløpsanlegg
3	Hva mener du er grunnen til at det gjennomføres få interessentanalyser i prosjektene i Trondheim kommune? (Holdninger, tid, kunnskap?)	Ikke vektlagt ved bestilling, burde vært hensyntatt før oppstart utførelse, Utbygging for sent involvert, PA etterspør ikke dette.	Kunnskapen mangler og fokus mangler, ingen prosedyrer	Oppfatter at fagstaben gjennomfører beboer, bruker og nabomøter, Svarer ut naboklager ifbm byggesaken	Tror det er prioritering, Det er så mye annet som er aktivt i prosjektene at dette blir mindre prioritert, PL må ta initiativet, Blir du kontaktet av noen er det en utfordring å håndtere	Sedvane, og ingen direkte krav, Holder interessentene litt på avstand fordi det blir for mye styr, Det holder med de som er direkte involvert i prosjektorganisasjonen,	Kostnader og tidsbruk
4	Hva mener du kan gjøres for å øke bruken av interessentanalyser i Trondheim kommune sine byggeprosjekter?	Det implementeres tydeligere, PA må etterspørre dette, PL bør spørre om det finnes en slik ved bestilling,	Få det inn i prosedyrene, slik at vi forstår viktigheten	Analysen må inn som en rutine, den må være enkel å bruke,	Trenger en ressurs som følger “oss” opp og har ansvar for at dette blir gjort, Det hjelper ikke med rutiner så lenge det ikke er et tydelig ansvar på hvem,	Mulig ved å stille krav i form av anbefaling eller krav, Om det ikke hjelper så må det stilles krav, informere om nyttheten ved å gjennomføre (kunnskap) en analyse, Kontroll om at det faktisk blir gjennomført tidlig i oppstartfasen, ref SHA-plan, Ha ivrige personer med kunnskap som bistår PL,	Det må lages rutiner og sjekklister

5	Prioriteres de "riktige" interessentene i Trondheim kommune sine byggeprosjekter? (Hvem er de, hvordan behandles de)	Går litt på mafefølelsen. Det blir ofte de du ikke har tenkt på i starten som er de som påvirker mest. Dette på grunn av for dårlig kartlegging. Sporaadisk og litt tilfeldig kartlegging	Mener det, nabovarsel de er direkte påvirket, SAMU, brukere, ikke systematisert, ingen analyse.	PA har veldig god fokus på interessentene før oppstart, i gjennomføringen kommer det kostnader forbundet med dette. Det fører ofte til endringer, PA frem til hit. Naboer blir håndtert, Beboermøte i borettslag.	En gruppe som har effekt på prosjektet eks naboer og brukere, Interessenter er forskjellig ut fra hvor prosjektet er i gjennomføringen. Naboene er kanskje de viktigste i gjennomføringen, men etterpå er det kanskje PA som har overfor brukerne (foreldre og andre organisasjoner som idrettslag og kor)	Ikke i alle men i noen prosjekter, de "nærmeste" blir "automatisk" med, De du har erfaring med blir med (rektor, enhetsledere)	Brukerne, utførende og prosjektledelsen er de eneste som blir involvert. Noen ganger blir brukere ignorert
6	Hvilke metoder bruker du til behandling av interessenter? (Noe du kan vise til? Opplevd suksess/fiasco)	Kartlegger naboer og informerer disse om prosjektet før oppstart, brukermedvirkningsfase der brukerne er med, har også gjennomført folkemøter, annonsert i aviser	Dette gjøres ubevisst, men gjør nødvendige besvarelser overfor fagstaben, gjennomfører bukemøter og pårørende møter, Ikke systematisert. Prosjektet er målet og loggfører bare det som direkte kan påvirke prosjektet. Er lydhør for innspill og avklarer med PA.	Nabomøter, kartlegging, salgsmøter før salgsoppstart.	Har ved anledninger lagt en strategi overfor naboer, Bruke direktører overfor naboer, Har deltatt i møter med naboer for å informere og eventuelt finne gode løsninger	Bane-Noe - vi hadde noen naboproblemer, ble utført kommunikasjon litt ad-hock/ som det kommer, Ikke i organisert form.	Ingen egne metoder. Adresselister fra oppdragsgiver
7	Mener du det blir prioritert nok tid til kommunikasjon med interessenter? (Begrunn)	Nei, det blir ikke vektlagt og heller ikke etterspurt i bestillingen.	Nei, det blir det ikke. Jeg har ikke tilstrekkelig fokus på alle. Det blir iallfall ikke systematisk. Interessentene blir hørt, men de har sjelden forhold til økonomien i prosjektet og har ofte for høye forventninger.	Varies fra prosjekt til prosjekt, Mye tid på brukere i HVS prosjekt, men mindre på brukerne ved rusboliger. Naboer mere engasjert ved rusboligprosjekter.	Det blir det kanskje ikke, da det aldri blir informert nok, iallfall i interessentens ører, Stor forskjell fra den ene til den andre	Nei, det synes jeg ikke. Blir gjennomført noen brukermøter men de har lite å si da ledelsen i prosjektet forsøker å overkjøre dem. (NTNU) Det settes bevisst av liten tid som en strategi.	Det burde blitt satt av mer tid
8	Hvem eller hva mener du lager mest "støy" i prosjektene? (Begrunn med ressursbruk opp mot gevinst)	De du ikke har fått kartlagt, for de har ikke fått noen direkte info eller fått mulighet til medvirkning.	Kommunalteknikk fordi de kommer med krav som ikke nødvendigvis ikke har noe direkte med prosjektet å gjøre.	Liten erfaring med at interessenter lager støy. Har forståelse for at naboer er kritisk til rusboliger i nabolaget, men de har som regel forståelse for at det er behov for dette prosjektet.	De som i utgangspunktet er imot prosjektet, men også noen som vil utnytte prosjektet til egen vinning	De verste er de med politisk agenda, De mener ressursbruken er feil og argumenterer med de samme argumentene selv om det er alt for sent, Kanskje en lærer i brukergruppa blir involvert men vi oppdager at de kommer sent inn med en politisk agenda. De leter etter andre argumenter for å underbygge tidligere argumenter,	Byggherren, spesielt i store organisasjoner (Byggekomite). Mange roller er ikke definert, eksempelvis at en controller blander seg inn.
9	Hvem eller hva bidrar til størst fiasco i prosjektene i Trondheim kommune?	Beslutningstakerne eierne - en del prosjekter kommer ikke i gang pga for høye kostnader (uvisst av hvilken grunn), for dårlig prosjektering.	Se over	Se over	Se over	Se over	Se over
10	Hvem eller hva bidrar til størst suksess i prosjektene i Trondheim kommune?	Godt gjennomarbeidede prosjekter, Godt samarbeid mellom forskjellige avdelinger/enheter i Trondheim kommune. Brukt potensielle negative interessenter bevisst, informert dem inngående og brukte de i kommunikasjonen mot andre interessenter for å unngå støy.	PA, fordi samhandler godt i prosjektet. Vi har felles mål.	Oppstartsmøter med renhold og drift/vedlikehold, får gode innspill fra de. Men også ansatte angående tiltak for å ivareta brukerne i HVS	De som ønsker prosjektet velkommen, både for egen del og andre. Om prosjektet bidrar til det jeg brenner for, De er ofte løsningsorientert.	At prosjektet har fått til noen "add-ons" og brukerne drifterne er veldig fornøyd, Få fått i interessentenes kjerneansker/forventninger (hva betyr mest for de) og gjennomføre de, kanskje også bekostning av andre mindre viktige ting.	Kan være håndverkere/ entreprenører, eller teamgruppedlemmer som har satt seg godt inn i prosjektet.
11	Om du skulle bestemt ett enkelt tiltak for å forbedre håndteringen av interessentene i Trondheim kommune sine prosjekter. Hva ville du personlig prioritet?	Sette krav til at det gjennomføres interessentanalyse som må godkjennes av andre før du kan gå videre i prosjektet.	Lag en sjematikk for interessentanalyse, sjekkliste for at vi har med de interessentene som er relevante.	Tydlig rutine for Kartlegging og analyse av interessenter og plan for håndtering av disse.	Ville sørget for god informasjon opp mot naboer, der det kontinuerlig blir informert. Gjennomført nabomøter med jevne mellomrom, kommunikasjonsstrategi.	Eget fora oppstartsfasen for å sette opp alle interessentene (kategorisering) og analyse. Plan for hvordan interessentene skal håndteres.	Burde vært en revisjon av alle maler i kontraktvedleggene, lage samsvar. Kartlegging av interessentenes interesser.
12	Er det andre ting jeg burde spurt om som jeg kanskje ikke har tenkt på?	Ikke som jeg kan komme på nå	Nei	Det viktigste er en god analyse i tidligfasen, dette må prioriteres og kreves i rutine, Lag et enkel mal, Praktisk og enkel.	Hva er pluser og minuser med interessentene og hva er de for oss, Kan vi komme til noen forslag til tiltak?	Ved kartlegging - Er interessentene systematisk håndtert slik at du ikke får overraskelser, Kan interessenthåndteringen "måles" i prosjektene?	Nei

10.7: Utdrag fra spørreundersøkelsen til (Arstad og Hareide, 2019)

- **Spørsmål 10.** Vet du om det gjennomføres interessentanalyser i dine prosjekter? 31,6% kjenner ikke til om det gjennomføres slike, 21,1% gjør det i liten grad, 15,8% gjør det i stor grad og 31,6% gjør det i noen grad.

- **Spørsmål 11.** Om du vet at det gjennomføres interessentanalyse i dine prosjekter, sier interessentanalysen noe om interessentenes makt til å påvirke prosjektet? 31,6% kjenner ikke til om det gjennomføres slike, 26,3% i liten grad, 5,3% i stor grad og 36,8% i noen grad.
- **Spørsmål 12.** Vet du om det finnes rutiner for hvordan interessentanalyser gjennomføres i Trondheim kommune? 52,6% kjenner ikke til om det finnes slike, 15,8% i liten grad, 15,8% i stor grad og 15,8% i noen grad
- **Spørsmål 13.** Om du vet at det finnes rutiner for interessentanalyser i Trondheim kommune, følger du i så fall disse rutinene? 52,6% kjenner ikke til om det finnes slike, 15,8% i liten grad, 15,8% i stor grad og 15,8% i noen grad
- **Spørsmål 14.** Mener du det er definert konkrete interessenter i dine prosjekter? 10,5% kjenner ikke til om det definert slike, 10,5% i liten grad, 42,1% i stor grad og 36,8% i noen grad
- **Spørsmål 15.** Mener du at interessentene blir prioritert etter hvor viktige de er i prosjektet? 21,1% kjenner ikke til om det er definert slike, 10,5% i liten grad, 31,6% i stor grad og 36,8% i noen grad
- **Spørsmål 16.** Mener du at resultatene av interessentanalysen blir kommunisert til andre i prosjektorganisasjonen? 26,3% kjenner ikke til dette, 15,8% i liten grad, 21,1% i stor grad, 36,8% i noen grad.

10.8: Styringsdokument

Styringsdokument

<PROSJEKTNAMN>

Denne fylles ut ved behandling.

Prosjektnummer:	Saksnummer:	
Behandlet dato: <dato>	Behandlet av / Prosjekteier: <navn>	Utarbeidet av: <navn>
Beslutning: <Avsluttes / starte gjennomføring / øvrige vurderinger må gjøres>		
Bemanning av neste fase Prosjektleder: Andre:		Neste fase ferdig: <dato>
Signatur ved godkjenning (prosjekteier)		

Innhold

Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet	6
Prosjektets mål	7
Beskrivelse av prosjektproduktet	8
Beskrivelse av hovedproduktene	8
Produktnedbrytningsstruktur	9
Beskrivelse av produktene	9
Interessenter	10
Interessentoversikt	10
Kommunikasjonsstrategi	11
Rammebetingelser	12
Føringer for prosjektet	12
Prosjektets avgrensninger	12
Rettslige reguleringer	12
Prinsipielle spørsmål	12
Organisering, roller og ansvar	13
Prosjektorganisering	13
Rollebeskrivelser	14
Myndighet og fullmakt	16
Strategi for gjennomføring	17
Prosjektets avhengigheter	18
Prosjektplan	20
Faser og leveranser	20
Periodisert budsjett	23
Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter	23
Forutsetninger som er lagt til grunn	23
Vurdering av prosjektets usikkerheter	24
Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer	25
Toleranser	25
Vedlegg	26

ENDRINGSLOGG

[Ved større endringer i styringsdokumentet som krever godkjenning fra prosjekteier, skal prosjektlederen oppdatere endringsloggen. Her skal det angis hvilke endringer som er gjort, hvem som har gjort endringen, og hvem som har godkjent at endringen blir foretatt. Som et minimum skal styringsdokumentet oppdateres i forbindelse med hver faseovergang.]

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent

DISTRIBUSJONSLOGG

[For å sikre at alle relevante interessenter har mottatt siste versjon av styringsdokumentet, må distribusjonsloggen oppdateres i tråd med versjonshåndteringen.]

Versjon distribuert	Dato	Navn

1. Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet

Prosjektets bakgrunn, formål og begrunnelse er beskrevet i prosjektbegrunnelsen, kapittel 2 og 3.

Prosjektets forventede gevinster er beskrevet i gevinstrealiseringsplanen, kapittel 3.

Prosjektets styringsdokument (dette dokumentet) beskriver en overordnet plan for prosjektets gjennomføring, herunder mål, hovedprodukter, interessenter, rammebetingelser, organisering, gjennomføringsstrategi, samt overordnet prosjektplan og tilhørende toleranser.

2. Prosjektets mål

[Beskriv kort målene for prosjektet. Målene skal være koblet til virksomhetens mål og strategiske tenkning, og skal dekke virksomhetsmål, effektmål (hvilke endringer prosjektet skal føre til) og resultatmål (hva prosjektet skal levere). Dersom prosjektet allerede her i planleggingsfasen har et klart, gjennomarbeidet og sikkert bilde av hva prosjektet skal levere for å oppfylle effektmålet, kan resultatmålet være ganske konkret. I et mer innovasjonspreget prosjekt der behovet er definert, men prosjektet ønsker å beholde handlingsrommet for å utforme den spesifikke løsningen i løpet av gjennomføringsfasene (for eksempel gjennom et innovasjonspartnerskap) må resultatmålet her beskrives mer overordnet og funksjonelt.]

Nivå	Beskrivelse	Suksesskriterier
Virksomhetsmål - Ønsket fremtidig situasjon etter at gevinstene er realisert.		
Effektmål - Hvilke konkrete endringer skal prosjektet føre til?		
Resultatmål / Prosjektprodukt - Hva skal prosjektet levere? - Hva er hovedproduktene?		

3. Beskrivelse av prosjektproduktet

[Det totale prosjektproduktet består ofte av flere ulike deler (hovedprodukter) som til sammen skal gjøre det mulig å skape de ønskede effektene/gevinstene.]

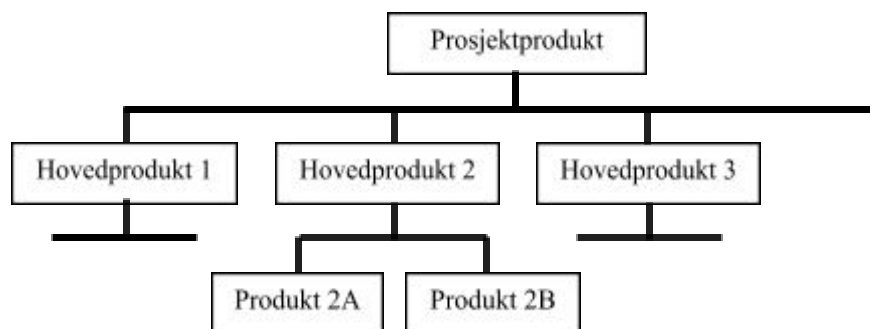
3.1. Beskrivelse av hovedproduktene

[Beskriv de hovedproduktene som konkret skal komme ut av prosjektet. Produktene kan for eksempel være organisatoriske (f.eks. endrede arbeidsprosesser og/eller ny organisasjonsstruktur) eller tekniske (f.eks. ny digitalisert tjeneste, nytt elektronisk saksbehandlingssystem eller ny e-lærings-plattform). Ta utgangspunkt i kapittel 3 i prosjektforslaget og oppdater og kompletter dette. Dersom dere har egne dokumenter for beskrivelse av hovedprodukter bør dere bare henvise til disse.]

Hovedprodukter	Beskrivelse

3.2. Produktnedbrytningsstruktur

[Ta utgangspunkt i prosjektets hovedprodukter ovenfor, og angi hvilke produkter de består av. Bruk enten en graf



eller bruk eventuelt en enkel kulepunktstruktur.]

3.3. Beskrivelse av produktene

[Gi en kort beskrivelse av de enkelte produktene, på et overordnet/funksjonelt nivå uten å gå inn på løsningsdetaljer. Referer gjerne til kvalitetskrav eller krav til informasjonssikkerhet og

5. Rammebetingelser

5.1. Føringer for prosjektet

[Ta utgangspunkt i punkt 5.1 i prosjektforslaget. Verifiser, oppdater og detaljer dette.]

5.2. Prosjektets avgrensninger

[Ta utgangspunkt i punkt 5.2 i prosjektforslaget. Verifiser, oppdater og detaljer dette.]

5.3. Rettslige reguleringer

[Ta utgangspunkt i punkt 5.3 i prosjektforslaget. Verifiser, oppdater og detaljer dette.]

5.4. Prinsipielle spørsmål

[Ta utgangspunkt i punkt 5.4 i prosjektforslaget. Verifiser, oppdater og detaljer dette.]

6. Organisering, roller og ansvar

[Beskriv hvordan prosjektet er organisert og hvilke roller som må etableres for å sikre hensiktsmessig styring og rolle- og ansvarsfordeling i prosjektet.]

6.1. Prosjektorganisering

[Beskriv kort organiseringen av prosjektet, for eksempel ved et organisasjonskart. Husk å ta med alle roller som er knyttet til prosjektorganisasjonen, også for eksempel gevinstansvarlig samt intern og ekstern referansegruppe og ekstern kvalitetssikrer.]

6.2. Rollebeskrivelser

[Beskriv de ulike rollene som skal inngå i prosjektet, og deres ansvar.]

Styringsgruppe

[Beskriv sammensetningen av prosjektstyret, legg til andre roller om nødvendig.]

Rolle	Navn	Tittel
Prosjekteier		
Seniorbruker		
Seniorleverandør		
...		
...		

Prosjektansvarlig og prosjektleder

Rolle	Navn	Tittel
Prosjektansvarlig		
Prosjektleder		

Øvrige prosjektroller og bemanning

[List opp og beskriv hvem som inngår i prosjektet. Henvis eventuelt til en separat bemanningsplan.]

Rolle	Navn

Behov for annen støtte og kompetanse utenfor prosjektgruppen

[Kan være sporadiske behov for råd, tips og hjelp fra personer/fagmiljøer som ikke er med i den formelle prosjektorganisasjonen.]

Behov / kompetanse	Navn

[Beskriv også hvordan prosjektet har tenkt å sikre seg tilgang til denne kompetansen.]

6.3. Myndighet og fullmakt

Rolle	Myndighet og fullmakt
Prosjektansvarlig	Operativ myndighet på vegne av prosjekteier innenfor prosjektets budsjettamme. Disponerer vedtatt inventar-ramme Fullmakt i henhold til enhetens fullmaktsmatrise i linja
Prosjektutvikler/prosjektleder	Disponerer prosjektets ramme innenfor prosjektutviklers styringsmål Fullmakt i henhold til enhetens fullmaktsmatrise i linja
Byggherreombud	Attestere/kvalitetssikrer endringskrav.
SHA-koordinator	Oppgaver og rettigheter i henhold til kontrahert avtale med tilhørende arbeidsbeskrivelse.

7. Strategi for gjennomføring

[Valg av strategier for gjennomføring/prosjekttilnærming vil avhenge av hva som er formålet med prosjektet. Dette vil nødvendigvis måtte bli ulikt avhengig av hva som er prosjektets produkt, eksempelvis gjøre en utredning, gjennomføre et forprosjekt, anskaffe en løsning, skrive en analyserapport med videre. Avhengig av type prosjekt vil det for eksempel være relevant å ha:]

- **Konkurransestrategi**

[Her beskrives kort hva som skal anskaffes i prosjektet, og hvordan disse anskaffelsene er tenkt gjennomført.]

- **Utviklingsstrategi/valg av metode**

[Her beskrives kort hvilken utviklingsmetodikk som skal benyttes; smidig? Fossefall? Spørreundersøkelse? Kunnskapsoppsummering?]

- **Kvalitetsstrategi**

[Her beskrives kort hvordan kvaliteten på leveransene i prosjektet skal ivaretas og måles.]

- **Strategi for implementering og overføring til linjen**

[Her beskrives kort hvordan systemet skal innføres, hvordan innholdet skal spres og hvordan produktansvaret skal overføres til linjen. Angi også hvordan prosjektets produkter skal støtte opp om og eventuelt muliggjøre nye eller endrede arbeidsprosesser.]

- **Usikkerhetsstrategi**

[Beskrivelse av de spesifikke teknikkene og standardene som skal brukes, og ansvaret for en effektiv usikkerhetsprosedyre som ivaretar en god oppfølging av prosjektets usikkerheter.]

- **Gjennomføringsstrategi**

[En beskrivelse og begrunnelse for den valgte strategien for gjennomføring av prosjektet.]

- **Konfigurasjonsstrategi**

[En beskrivelse for å identifisere hvordan, og av hvem, prosjektets produkter blir kontrollert og beskyttet. For eksempel hvordan prosjektets produkter blir lagret, versjonshåndtering, prosedyrer for endring, rapporteringsrutiner med videre.]

- **Teststrategi**

[Beskriv prinsipper hvordan testing skal gjennomføres i prosjektet.]

8. Prosjektets avhengigheter

[Oppsummer kort prosjektets viktigste interne og eksterne avhengigheter (for eksempel til andre IT-systemer, prosesser, prosjekter, strategier, felleskomponenter etc). Hvis prosjektet for eksempel er en del av et program er dette en avhengighet. Sett inn eventuell figur eller

tegning som viser avhengighetene. Angi også viktige forutsetninger som er lagt til grunn for prosjektets planlegging. Dette kan være spesielle forhold eller veivalg som prosjektet oppfatter som en del av sine eksisterende omgivelser som prosjektet må forholde seg til.]

Avhengigheter	Kort beskrivelse av avhengighet	Prosjekteier/ systemeier	Håndtering av avhengighet

9. Prosjektplan

[Ta utgangspunkt i planskissen i kapittel 9 i prosjektforslaget og sett opp en overordnet prosjektplan for prosjektet.

Dersom prosjektplanen er omfattende kan det være hensiktsmessig å skille dette kapittelet ut som et separat underliggende dokument som det her bare henvises til. Det gjør det også mer hensiktsmessig ifm oppdateringer av prosjektplanen underveis i prosjektet, fordi dere da slipper å lage ny versjon av hele styringsdokumentet som ofte er mere stabilt mht endringer. Uansett skal prosjektplanen omfatte punktene nedenfor.]

9.1. Faser og leveranser

Leveranseprosjekt A

Milepæler	Tid	Leveranser	Beskrivelse

Leveranseprosjekt B

Milepæler	Tid	Leveranser	Beskrivelse

Leveranseprosjekt C

Milepæler	Tid	Leveranser	Beskrivelse

Total gjennomføringsplan for prosjektet
[Lim inn en overordnet fremdriftsplan]

9.2. Periodisert budsjett

[Budsjettet skal være spesifisert i henhold til faseplanen ovenfor.]

9.3. Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter

[Angi informasjon og erfaringer som har vært viktige for prosjektplanleggingen.]

9.4. Forutsetninger som er lagt til grunn

[Angi viktige forutsetninger som er lagt til grunn for denne prosjektplanen, og som dermed må være oppfylt for at gjennomføringen skal kunne lykkes i henhold til denne planen.]

9.5. Vurdering av prosjektets usikkerheter

[Gjennomfør en usikkerhetsanalyse ut fra deres nye og dypere forståelse av prosjektet, relatert til den planen som prosjektet nå fremlegger. Beskriv prosjektets viktigste trusler og muligheter. Dette er mulige hendelser som ikke er innarbeidet i den foreliggende prosjektplanen, og som kanskje kan inntreffe eller kanskje ikke vil inntreffe. Bruk gjerne deres egen mal for usikkerhetsstyring.

Usikkerhetsvurderingene vil endre seg fortløpende gjennom prosjektet. Prosjektleder vil være ansvarlig for videre kontinuerlig identifikasjon og rapportering av usikkerhet.]

a) Trusler

Mulig hendelse	Virkning hvis ingen tiltak iverksettes	Tiltak som vil redusere hendelsens sannsynlighet og/eller konsekvens

b) Muligheter

Mulig hendelse	Virkning hvis hendelsen inntreffer	Stimulerende tiltak

9.6. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer

[Angi viktige prinsipper og ledelsesaktiviteter i prosjektstyringen. Sørg for at det er tatt høyde for disse i budsjettet i punkt 9.3. Angi også hvilken rapportering som er avtalt (hva? til hvem? når?).]

10. Toleranser

[Toleranser er det tillatte avviket i positiv og negativ retning før avviket må eskaleres prosjekteier. Prosjekteier beslutter hvilket nivå disse toleransene skal ligge på.]

Toleranse	Tillatt avvik i positiv og negativ retning	Avgjøres av
Tid, sluttfrist overtakelse	2 uker	Prosjekteier i styringsgruppe
Tid, kontraherte milepæler	2 uker	Prosjektansvarlig
Tid, bygg tas i bruk av enhet	0 dager	Prosjekteier i styringsgruppe
Kostnad	Prognose oppdateres og rapporteres månedlig av prosjektleder. Ethvert avvik rapporteres løpende.	Prosjektansvarlig rapporterer til prosjekteier/styringsgruppe ved overskridelse.
Omfang		
Kvalitet	Kvalitet inngår i periodisk rapportering.	Prosjektansvarlig

	Alle avvik håndteres av prosjektansvarlig.	
Usikkerhet	Usikkerhet inngår i perioderapport.	Prosjektansvarlig
Gevinster		

Tilleggsbestillinger som omfatter standardheving/standardreduksjon større enn 1 mill. kr. skal avklares med styringsgruppa.

Omtvistede endringer eller sluttoppgjør skal rapporteres til styringsgruppa, og forslag til forlik skal godkjennes av styringsgruppa der disse enkeltvis eller samlet overstiger 1 mill. kr.

11. Vedlegg

[Avhengig av prosjektets størrelse, vil noen av punktene ligge som vedlegg, og bare hovedkonklusjoner tas eventuelt med i dette dokumentet.

- Interessentanalyse
- Konkurransestrategi
- Usikkerhetsanalyse
- Kvalitetsplan
- Kommunikasjonsplan
- Prosjektplan (hvis kapittel 9 er skilt ut som et separat dokument)
- Avslutningsanbefaling (bare relevant ved BP4)
- Andre?

Andre relaterte dokumenter:

- Prosjektbegrunnelse
 - Gevinstrealiseringsplan
 - Risikovurdering på informasjonssikkerhetsområdet
 - Personvernkonsekvensutredning
 - Teststrategi]
-

