

Per Andreas Hareide

Håndtering av interessenter i investeringsprosjekter i Trondheim kommune og deres påvirkning på prosjektene

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Ole Jonny Klakegg

Mai 2022

Per Andreas Hareide

Håndtering av interesser i investeringsprosjekter i Trondheim kommune og deres påvirkning på prosjektene

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Ole Jonny Klakegg
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Effektiv styring og ledelse av forholdet mellom et prosjekt og dets interessenter er en viktig nøkkel til suksess i prosjektet. Forskning viser imidlertid at det i mange prosjekter mangler en formell og systematisk prosedyre for en slik interessentledelse.

Hensikten med rapporten er å undersøke hvordan interessenter håndteres i Trondheim kommunes investeringsprosjekter, og vurdere hvilken påvirkning de har på prosjektene. Av hensyn til tid og omfang måtte oppgaven begrenses til å kun gjelde investeringsprosjekter i regi av Trondheim eiendom – utbygging.

Oppgaven er gjennomført både som en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse for å avdekke hvordan kartlegging og ledelse av interessenter er beskrevet i Trondheim kommunes kvalitetssystem, og for å undersøke hvilke konsekvenser interessenters påvirkning har på kommunens prosjekter. Som underlag for utførelse av oppgaven ligger en kvalitativ gjennomgang av temaets faglitteratur.

Resultatene av oppgaven viser at det sjeldent gjennomføres interessentkartlegging i Trondheim kommunes investeringsprosjekter. Over 70 % av prosjektlederne for investeringsprosjekter i kommunen kjenner ikke til om det er gjennomført en interesseanalyse i sitt siste prosjekt, samtidig som over 63 % av prosjektlederne beskriver at påvirkning fra interessenter har medført økte kostnader for prosjektet.

En gjennomgang av kommunens kvalitetssystem har vist at det er få, men noen, henvisninger til at en kartlegging skal gjennomføres og handlingsplaner for håndtering av interessenter skal etableres i alle prosjekter og i alle prosjektfaser. Verktøy og støtte for å gjennomføre dette er mangelfullt beskrevet i kvalitetssystemet, men det pågår et arbeide med å forbedre dette. Dette arbeidet bør fortsette, og alle prosedyrer og rutiner som gjelder temaet interessenthåndtering bør gjennomgås og forbedres. Kommunen bør samtidig sørge for at disse implementeres i alle organisasjoner og ledd i administrasjonen som jobber med investeringsprosjekter. Det anbefales å evaluere investeringsprosjektene underveis og etter overlevering for å vurdere interessenters påvirkning som ledd i videreutvikling av rutiner og for videre utvikling av god prosjektgjennomføring i kommunen. En styrkning av prosjektstyringsressurser for håndtering av interessenter anbefales vurdert.

Det må antas at de funn som er gjort gjennom denne oppgaven er gjeldende for flere kommuner som gjennomfører investeringsprosjekter. Erfaringsdeling igjennom storbynettverk og andre samarbeidsportaler bør derfor vurderes.

Abstract

Effective stakeholder management and leadership between a project and its stakeholders is an important key to success in any project. However, research shows that many projects lack a formal and systematic procedure for such stakeholder management.

The purpose of this report is to investigate how stakeholder management is conducted in Trondheim municipality's investment projects and examine what impact they have on the projects. For reasons of time available, the report had to be limited to only investment projects under the auspices of Trondheim real estate development.

The report is conducted both as a quantitative and qualitative study to reveal how mapping and management of stakeholders is described in Trondheim municipality's quality system, and to investigate the consequences of stakeholders' impact on the municipality's projects. A qualitative review of the topic's literature is the basis for the execution.

The report shows that stakeholder mapping is rarely carried out in Trondheim municipality's investment projects. Over 70% of project managers for investment projects in the municipality do not know whether an interest analysis has been carried out in their latest project or not, while over 63% of the project managers describe that influence from stakeholders has led to increased costs for the project.

A review of the municipality's quality system has shown that there are few, but some, references that indicate that a stakeholder survey must be carried out and that action plans for dealing with stakeholders must be established in all projects and in all project phases. Tools and support to implement this are inadequately described in the quality system, but work is ongoing to improve this. This should continue, and all procedures and routines related to the topic of stakeholder management should be reviewed and improved. It is recommended to ensure that these are implemented in all organizations and parts of the administration that work with investment projects. It is also recommended to evaluate the investment projects, both ongoing and finished projects, to assess the stakeholders' impact as part of further development of routines and for further development of good project implementation in the municipality. A strengthening of project management resources for stakeholder management is recommended.

It is assumed that the findings made through this report are valid for several municipalities that carry out investment projects. Experience sharing through metropolitan networks and other collaboration portals should therefore be considered.

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet høsten 2021 og vinteren 2022 som en avslutning på masterstudiet i organisasjon og ledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Tema for oppgaven var interessentkartlegging og håndtering av interessenter i investeringsprosjekter i Trondheim kommune.

Motivasjonen for å skrive om akkurat dette tema har oppstått som en konsekvens av at jeg selv jobber som prosjektleder i slike prosjekter i kommunen, og at jeg igjennom studiet har fått en større forståelse av viktigheten med god og strukturert interessentledelse.

Arbeidet med oppgaven har vært svært givende og har gitt både meg selv og mine kollegaer økt søkelys på temaet.

Jeg vil takke min veileder, professor Ole Jonny Klakegg, ved Institutt for bygg- og miljøteknikk ved NTNU for meget god veiledning og oppfølging underveis i arbeidet med oppgaven.

Jeg vil også få takke min arbeidsgiver, Trondheim kommune, for å legge forholdene til rette for at jeg har kunnet gjennomføre studiet og arbeide med masteroppgaven. Jeg takker også alle mine kolleger ved Trondheim eiendom - utbygging for verdifulle bidrag og deltagelse i både spørreundersøkelser og intervjuer.

Til slutt vil jeg takke min familie for støtte og forståelse i en utfordrende periode og ikke minst min samboer Stinne for uvurderlig teknisk support underveis i oppgaveskrivingen.

Trondheim 09.05.2022

Per Andreas Hareide

Innhold

| | |
|---|-----|
| Figurliste | vi |
| Tabeller..... | vi |
| Begreper og forkortelser..... | vii |
| 1 Innledning | 8 |
| 1.1 Bakgrunn | 8 |
| 1.2 Avgrensninger | 9 |
| 2 Teori | 10 |
| 2.1 Generelt..... | 10 |
| 2.2 Mulige metoder for håndtering av interessenter | 10 |
| 2.3 Interessent-identifisering, analyse, kartlegging og ledelse | 11 |
| 2.3.1 Interessent..... | 11 |
| 2.3.2 Analyse og prioritering av interessentene | 13 |
| 2.3.3 Etablering av strategi og plan for håndtering av interessenter..... | 16 |
| 3 Metode | 19 |
| 3.1 Generelt..... | 19 |
| 3.2 Litteraturstudien | 19 |
| 3.3 Spørreundersøkelse | 19 |
| 3.4 Intervju | 20 |
| 3.5 Feilkilder | 20 |
| 4 Beskrivelse av styringssystemer og caseprosjekter | 23 |
| 4.1 Kommuneadministrasjonens organisasjon | 23 |
| 4.2 Trondheim kommunes gjennomføringsmodell og prosedyrer | 24 |
| 4.3 Caseprosjekter..... | 27 |
| 4.3.1 Generelt..... | 27 |
| 4.3.2 Risvollan helse- og velferdssenter | 27 |
| 4.3.3 Helsevakta | 28 |
| 4.3.4 Kolstad barnehage | 28 |
| 4.3.5 Arenabygg langrenn Granåsen | 29 |
| 4.3.6 Jakobsli skole | 29 |
| 4.3.7 Lade skole..... | 30 |
| 4.3.8 Nidarvoll skole | 30 |
| 4.3.9 Stabbursmoen skole | 31 |
| 5 Resultater | 32 |
| 5.1 Generelt..... | 32 |
| 5.2 Spørreundersøkelsen | 32 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.3 | Intervjuene | 37 |
| 6 | Diskusjon..... | 39 |
| 6.1 | Kommunens etablerte metoder for håndtering av prosjektene | 39 |
| 6.2 | Faktisk håndtering av interessenter i investeringsprosjektene | 40 |
| 6.3 | Konsekvenser av dagens måte å håndtere interessentene på..... | 41 |
| 7 | Konklusjoner og anbefalinger | 44 |
| 7.1 | Generelt..... | 44 |
| 7.2 | Konklusjon | 44 |
| 7.3 | Anbefalinger og behov for videre arbeide | 45 |
| 8 | Litteraturliste | 46 |
| 9 | Bilag | 48 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1: Project Stakeholder Management Process, (Cleland, 1986) | 10 |
| Figur 2: Typer av interessenter, (Aarseth, Rolstadås & Løev, 2015) | 12 |
| Figur 3: Prosjektets interessenter, (Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo, (2014) | 13 |
| Figur 4: Interessentmatrise, (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015) | 14 |
| Figur 5: Stakeholder Saliency Model. (Mitchell, Agle & Wood, 1997) | 15 |
| Figur 6: Strategikart over interessenter, (Berland mfl., 2014) | 17 |
| Figur 7: Plan for interessentledelse, (Andersen, 2019). | 18 |
| Figur 8: Detaljert tiltaksplan, (Prosjektveiviseren.no 2021) | 18 |
| Figur 9: Organisasjonskart Trondheim kommune, (intranett Trondheim kommune 2022) | 24 |
| Figur 10: Kvaliteteke, (intranett Trondheim kommune 2022) | 24 |
| Figur 11: Investeringsprosessen, (intranett Trondheim kommune 2022) | 25 |
| Figur 12: Utdrag av mal for Styringsdokument, (intranett Trondheim kommune 2022) . | 26 |
| Figur 13: Risvollan helse- og velferdssenter | 27 |
| Figur 14: Helsevakta | 28 |
| Figur 15: Kolstad barnehage | 28 |
| Figur 16. Arenabygg langrenn i Granåsen | 29 |
| Figur 17: Jakobsli skole | 29 |
| Figur 18: Lade skole | 30 |
| Figur 19: Svar på spørsmål 1 | 32 |
| Figur 20: Svar på spørsmål 16 | 33 |
| Figur 21: Svar på spørsmål 18. | 33 |
| Figur 22: Svar på spørsmål 20. | 34 |
| Figur 23: Svar på spørsmål 2. | 34 |
| Figur 24: Svar på spørsmål 3. | 35 |
| Figur 25: Svar på spørsmål 7. | 36 |
| Figur 26: Svar på spørsmål 13. | 36 |
| Figur 27: Sammenligning vindu Lade vs. Nidarvoll | 43 |

Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Økonomiske rammer og kostnader på caseprosjekter. | 27 |
|--|----|

Begreper og forkortelser

| | |
|------------------------|--|
| Prosjektleder | En prosjektleder har ansvaret for å gjennomføre prosjekter. Han skal styre prosjektet slik at sluttresultatet blir slik som ønsket, og at arbeidet er gjort innen de rammebetingelser som er gitt, for eksempel innen en viss tid, til en viss kostnad eller kvalitet, eller med en viss usikkerhet. |
| Prosjektansvarlig | Prosjektansvarlig er tildelt hovedansvaret for at prosjektet gjennomføres innen tildelte rammer. Prosjektansvarlig oppnevnes av Oppdragsgiver og representerer prosjekteierne i prosjektet |
| Formålsbygg | Et formålsbygg er en bygning hvor det foregår kommunal virksomhet; barnehage, skole og helse- og velferdssenter for å nevne noen. I denne rapporten er også idrettsanlegg å betrakte som formålsbygg. |
| Respondent | I denne rapporten er en respondent en som har svart på spørreundersøkelsen som er beskrevet i oppgaven. |
| Informant | I denne oppgaven er en informant en som har gjennomført dybdeintervju som beskrevet i oppgaven. |
| Kvaliteket | Trondheim kommunes kvalitetssystem, med prosedyrer, prosessbeskrivelser, rutinebeskrivelser og maler for ulike aktiviteter innen administrasjon og forvaltning av kommunes oppgaver. |
| Gjennomføringsmodellen | Den delen av Kvaliteket som beskriver gjennomføring av prosjekter |
| Investeringsprosjekter | Et investeringsprosjekt er et prosjekt som er blitt besluttet av politikerne, og der det er gitt økonomiske rammer, (som oftest igjennom kommunens langsiktige handlings- og økonomiplan) |

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Tema i denne oppgaven er hvordan interessenter håndteres i Trondheim kommune sine investeringsprosjekter, om de har noen påvirkning på prosjektene og hvordan dette i så fall kommer til uttrykk i gjennomføringen av prosjektene.

I alle prosjekter finner man interessenter med krav, behov og forventning til så vel prosessen underveis og det ferdige produktet. Jo større prosjekt, jo flere interessenter, flere krav og flere forventninger. Disse interessentene har forskjellige behov og motivasjon, men felles for dem er at de alle kan påvirke prosjektet på en eller flere måter, enten positivt eller negativt, innenfor styringsvariabler som arbeidsomfang, tid og kostnad. På samme måte kan de også påvirke rammebetingelsene for prosjektet, som funksjonelle krav og kvalitet. For å sikre en vellykket gjennomføring av et prosjekt er det derfor viktig å ha en god oversikt over interessentene og sørge for en håndtering og styring av disse for å unngå uønsket påvirkning samtidig som man ivaretar interessentenes behov når disse er til fordel for prosjektets målsetninger på kort og lang sikt.

Det er også en allmenn forventning i dagens demokratiske samfunn at prosjektet tar hensyn til de ulike partenes interesser for å sikre en vellykket tilrettelegging og gjennomføring. Gode prosesser for å ivareta interessenter og deres behov og innspill er behovsanalyser og interessentanalyser. Erfaring viser at muligheten for påvirkning er størst i den innledende fasen av et prosjekt, samtidig som kostnadene forbundet med å ta de riktige beslutningene er lave relativt sett - ettersom kostnadene med å foreta nødvendige endringer øker jo lengre en kommer ut i gjennomføringsfasen. Slike prosesser bør derfor gjennomføres tidlig i prosjektet, som oftest allerede i konseptutviklingsfasen. Forskning viser imidlertid at det i planleggingen i den tidlige fasen av store investeringsprosjekter ofte skjer en neglisjering av andres behov enn dem som knytter seg til prosjektets hovedmål (Samset, 2015). En slik neglisjering kan resultere i at sterke interessenter påvirker prosjektet på en slik måte at det resulterer i økte kostnader som det ikke var budsjettet med. Resultatet kan bli at det truer prosjektets økonomi og det kan i ytterste konsekvens medføre at de økonomiske rammene ikke blir tilstrekkelig og prosjektet blir identifisert som underfinansiert. I slike tilfeller må ofte prosjektets opprinnelige mål endres og nedskaleres for å skaffe finansiering til de nye tiltak som interessentene har presset frem. I tillegg kan en mangelfull håndtering av interessenter medføre at viktige innspill til prosjektet går tapt med de konsekvenser dette kunne fått både for resultatmål, effektmål og samfunns mål.

Riktig håndtering av interessenter er derfor viktig. Dette gjelder i alle typer prosjekter, men man kan si at det foreligger særskilte gode grunner for dette i offentlige investeringsprosjekter der skattebetalernes penger skal forvaltes og anvendes på best mulig måte for å sikre samfunnsmessige behov og målsetninger. Man må derfor forvente at en offentlig instans som Trondheim kommune har gode prosesser og prosedyrer på håndtering av interessenter i sine største prosjekter – investeringsprosjekter. En undersøkelse gjennomført av meg og en medstudent høsten 2019, i anledning en semesteroppgave i kurset «Fra behov til prosjekt» som del av masterprogrammet «Organisasjon og ledelse» ved NTNU, viste imidlertid at det ikke syntes å være tilfelle, (Arstad og Hareide, 2019). Den undersøkelsen viste at det i mindre enn halvparten av

investeringsprosjektene ble gjennomført behovs- eller interesseanalyser og at det var vilkårlig om dette ble gjennomført eller ikke. Oppgaven slo også fast at kommunens gjennomføringsmodell for prosjekter var meget mangelfull når det gjaldt krav til slike prosesser som omhandlet identifisering og håndtering av interessenter, og at over halvparten av prosjekteierne og prosjektlederne i disse prosjektene ikke kjente til om det fantes rutiner for hvordan dette skulle gjennomføres. Investeringsprosjektene i Trondheim kommune synes derfor ikke å ha gode prosesser og prosedyrer for identifisering og håndtering av interessenter, og det virker heller ikke som dette er etterspurt av prosjekteierne. Dersom det ikke skjer noen systematisk identifisering og håndtering av interessenter i kommunens prosjekter er det nærliggende å tro at dette må få både økonomiske og andre konsekvenser på prosjektet. Denne oppgaven skal forske på disse konsekvensene.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i ovenstående innledning vil problemstillingen for denne oppgaven være:

Hvordan håndteres interessenter i investeringsprosjekter i Trondheim kommune, og hvilke påvirkninger har de på prosjektene?

Til problemstillingen tillegges det følgende forskningsspørsmål:

1. Gjøres det formelle kartlegginger og analyser av interessenter i Trondheim kommunes investeringsprosjekter, og i så fall når i prosjektene gjøres dette?
2. Utarbeides det handlingsplaner for de identifiserte interessentene for å styre deres påvirkning i prosjektene?
3. Påvirker interessenter de ulike investeringsprosjektene, i så fall hvordan skjer denne påvirkningen og hva er resultatet og konsekvensene av denne påvirkningen for prosjektene?

1.2 Avgrensninger

Trondheim kommune gjennomfører mange ulike prosjekter i mange enheter og avdelinger. Denne oppgaven tar utelukkende for seg investeringsprosjekter i regi av Trondheim eiendom – utbygging. Den tar ikke for seg vedlikeholds- eller driftsprosjekter i andre avdelinger i Trondheim eiendom, eller andre typer prosjekter i regi av Trondheim kommune.

Ikke alle investeringsprosjektene til Trondheim eiendom – utbygging er tatt med som eksempler i denne oppgaven, til det ville materialet blitt for omfattende. En håndfull prosjekter er omtalt i intervjuer med intervjuobjektene, og disse er beskrevet som caseprosjekter i kapittel 4 og er benyttet i den videre drøftingen. I tillegg var jeg selv assisterende prosjektleder og fungerende prosjektleder for skoleprosjektet Jakobsli skole som også er beskrevet som caseprosjekt og belyst i oppgaven.

Denne oppgaven setter søkelys på håndtering av interessenter for å styre disses innvirkning på prosjektene - i hovedsak for å forhindre en uønsket, negativ og overraskende påvirkning som prosjektet i utgangspunktet ikke har tatt høyde for. Kartlegging av interessenter, hovedsakelig i prosjektets innledende fase -konseptfasen, er også viktig for å stadfeste deres behov og dermed utvikle gode prosjektmål, men for å begrense oppgavens omfang vil dette kun bli overflattisk behandlet.

2 Teori

2.1 Generelt

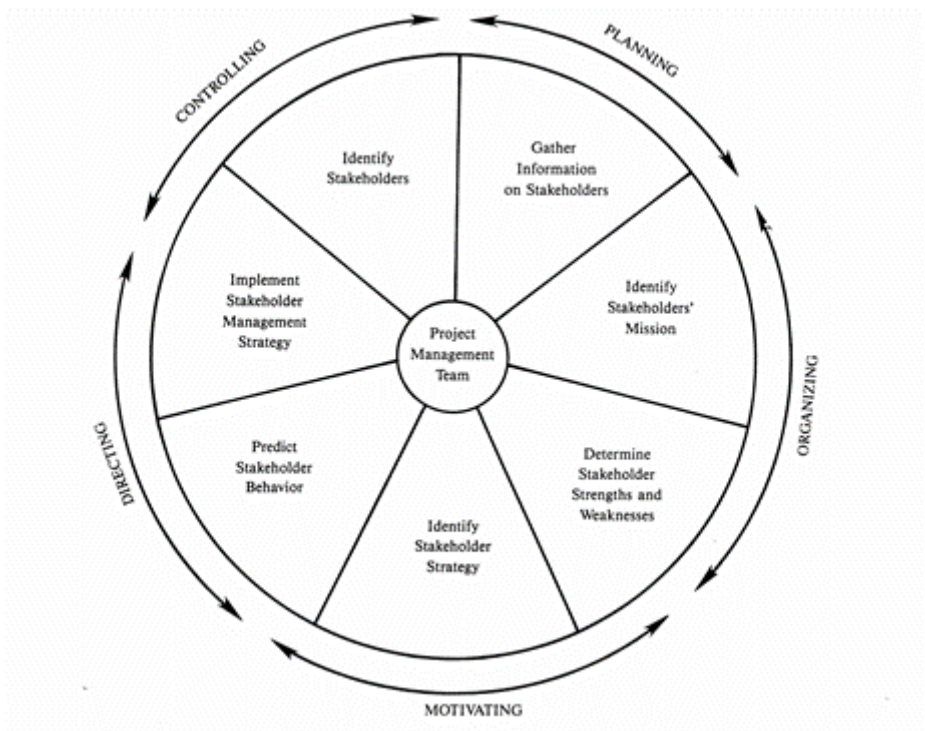
Innledningen til denne oppgaven beskrev at effektiv styring og ledelse av forholdet mellom et prosjekt og dets interessenter er en viktig nøkkel til suksess i prosjektet. Undersøkelser viser at det i mange prosjekter mangler en formell og systematisk prosedyre for interessentledelse, (Jepsen, 2009). Det er ingen fast strategi eller innarbeide planer, og håndteringen av interessenter er ofte overlatt til den enkelte prosjektleder. Dette medfører at resultatet av interessenthåndteringen avhenger av prosjektlederens erfaring, samarbeidsevne og kapasitet, noe som resulterer i høy grad av usikkerhet for prosjektet hva angår interessenters påvirkning. Behovet for en systematisk håndtering av interessenter i prosjekt er derfor stort, og dette kapitlet vil søke å identifisere noen av metoder for å sette ledelse av interessenter i system.

2.2 Mulige metoder for håndtering av interessenter

En enkel beskrivelse av trinnene i interessenthåndtering kan være følgende, (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015):

1. Kartlegging av interessenter
2. Analyse av interessentene
3. Prioritering av interessentene
4. Utvikling av strategi for håndtering av interessentene

En mer utfyllende modell er denne, (Cleland, 1986):



Figur 1: Project Stakeholder Management Process, (Cleland, 1986)

Utfra begge modellene ser man at identifisering og kartlegging, analyse går igjen sammen med utvikling av strategi for håndtering av interessentene. Aarseth et al.

fremhever en innbyrdes prioritering av interessentene mens Cleland på sin side påpeker at interessenthåndteringen er en pågående kontinuerlig prosess under hele prosjektet siden nye interessenter kommer til og de ulike interessentene kan utvikle seg og endre posisjon og betydning underveis. Dette er viktige momenter som oppgaven vil adressere i den videre teksten med fokus på følgende:

- Definisjon og inndeling av interessenter
- Analyse og kartlegging av interessenter
- Etablering av handlingsplan for håndtering av interessenter

2.3 Interessent-identifisering, analyse, kartlegging og ledelse

2.3.1 Interessent

En interessent er en person eller en organisasjon som på en eller flere måter vil bli berørt av prosjektet eller har mulighet til å påvirke det, (Aarseth mfl., 2015), og et hvert prosjekt vil inneholde et antall individer eller organisasjoner som direkte eller indirekte deltar i eller påvirker utforming og utførelse av prosjektet som igjen påvirker dets utfall. På engelsk blir interessenter omtalt som stakeholders og i starten av 1960-tallet utstedte Stanford Research Institute et memorandum som omtalte stakeholder som, (Wit, 2017):

Those groups without whose support the organization would cease to exist.

Instituttet listet mulige interessenter slik;

- Shareowners
- Employees
- Customers
- Suppliers
- Lenders
- Society

Innen moderne prosjektstyring defineres interessenter av PMI som, (PMI, 2013a):

Individuals and organizations who are actively involved in the project, or whose interests may be positively or negatively affected as a result of project execution or successful project completion.

Samset definerer interessenter slik, (Samset, 2015, s 388);

Personer eller organisasjoner som medvirker (aktører) eller kan bli påvirket av et investeringstiltak, direkte eller indirekte.

Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo definerer interessenter slik, (Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo, 2014):

En person eller organisasjon som er aktivt involvert i prosjektet, eller som har interesser som blir berørt av prosjektets gjennomføring eller sluttresultat.

Ovennevnte definisjoner spriker noe i detaljgrad, men felles for dem slik de er ordlagt er at de i liten grad beskriver en interessent som en som kan tilføre prosjektet noe konkret. Man ser at definisjonen for det meste går ut på at interessenten selv blir påvirket positivt eller negativt i større eller mindre grad. Det er en interessant observasjon som jeg ønsker å komme tilbake til senere i oppgaven.

En interessent kan altså bli direkte eller indirekte berørt av prosjektet. På samme måte kan en interessent påvirke et prosjekt indirekte eller direkte. I hvor stor grad en

interessent har påvirkning på prosjektet avgjøres ofte av hvilken type interessent det er snakk om, hvilken motivasjon interessenten har for prosjektet og hvor stor makt han kan utøve på det.

Interessenter blir derfor gjerne gruppert i primærinteressenter og sekundærinteressenter.

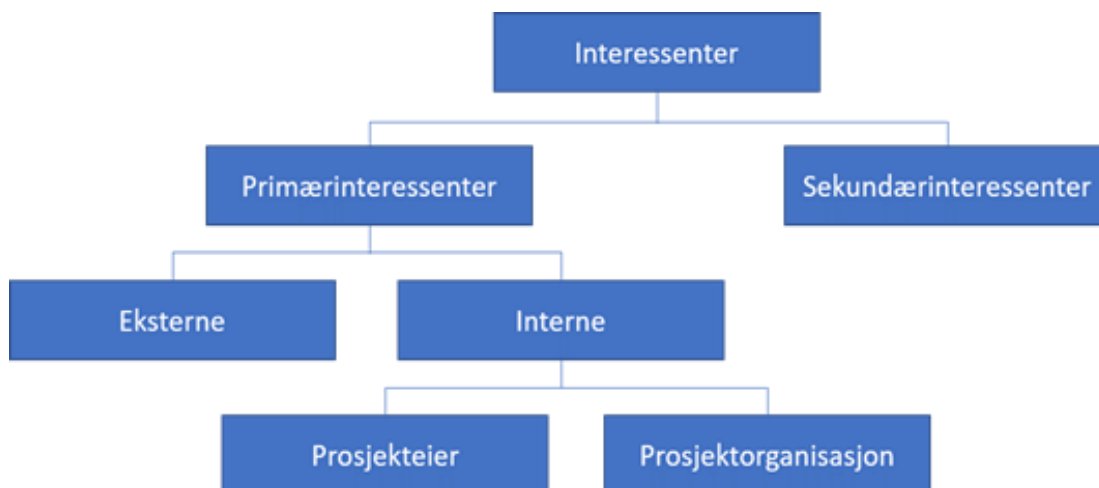
En forenklet definisjon av primær- og sekundærinteressenter finner vi hos Clegg, Kornberg & Tyrone (2011, s. 405):

A direct stakeholder is a customer, supplier, a government body, or anyone else formally linked to the organization.

An indirect stakeholder is a member of the community who is not directly involved in the organization but who is affected by its behaviour, such as a resident in its immediate community.

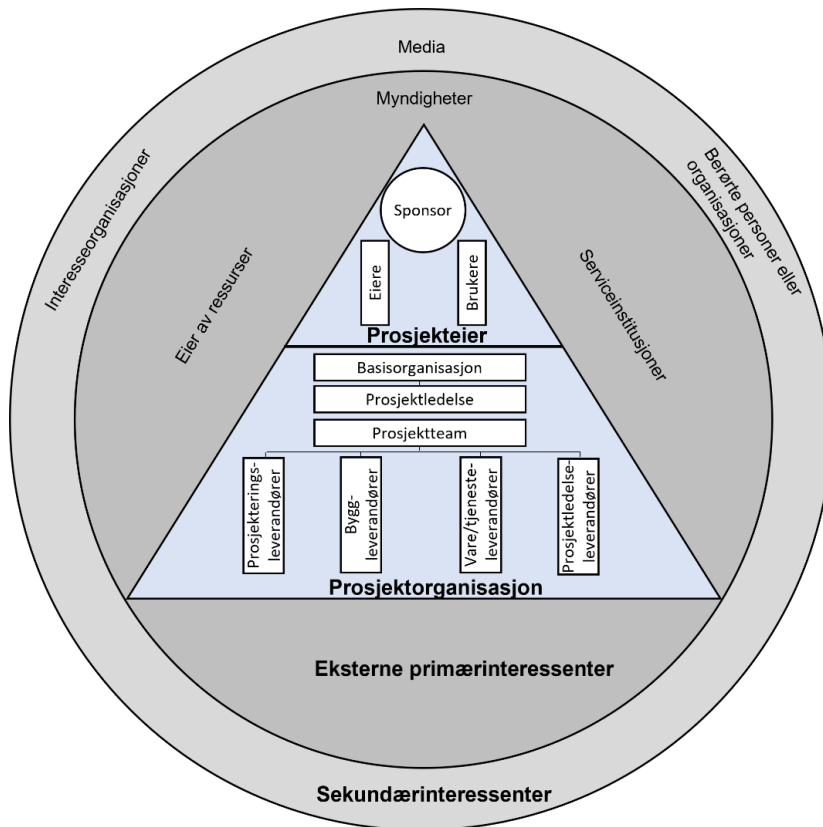
Aarseth mfl. har en mer detaljert beskrivelse av primær- og sekundærinteressenter og beskriver primærinteressenter som de som direkte kan påvirke prosjektets sentrale beslutninger, så som prosjekteier, myndigheter og finansinstitusjoner.

Primærinteressenter deles inn i eksterne og interne primærinteressenter, der de interne primærinteressenter utgjøres av prosjekteier og prosjektorganisasjon mens de eksterne primærinteressentene er eksterne personer og organisasjoner. Sekundærinteressenter utgjøres av de som er normalt berørt av prosjektet, og som kan påvirke det, men som ikke har myndighet til å treffe beslutninger som kan få konsekvenser for prosjektet.



Figur 2: Typer av interessenter, (Aarseth, Rolstadås & Løev. 2015)

En utvidet presentasjon av mulige ulike interessenter, gruppert i eksterne og interne interessenter samt sekundærinteressenter er beskrevet i nedenforstående figur, der de interne interessentene er plassert i trekanten i midten.



Figur 3: Prosjektets interessenter, (Rolstadås, Olsson, Johansen & Langlo, (2014)

Det er viktig å identifisere alle mulige interessenter, også de som innledningsvis fremstår som irrelevante, (Cleland, 1986). Interessenter som i utgangspunktet virker ubetydelige kan underveis endre posisjon og bli meget relevant og i stand til å påvirke prosjektet.

Hensikten med å identifisere interessentene tjener flere formål. Ved å analysere hvem prosjektet må forholde seg til, kan man kartlegge deres interesser, intensjoner, behov og mål. Dersom man samtidig gjør en vurdering om hvor stor makt hver av disse interessentene har til å påvirke prosjektet, kan man i noen grad forutsi hvordan dette vil fremstå for prosjektet og lage en plan for håndtering av interessentene slik at disse kan styres til prosjektets beste. Aarseth mfl. beskriver dette slik: *basis for all interessehåndtering er å identifisere potensielle interessenter, analysere potensiell innflytelse og velge passende ledertilnærming*, og mener at dette derfor kan ses på som et viktig grunnlag for den faktiske ledelsen av interessenter, (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015, s. 58). Vi skal se nærmere på dette i neste kapittel.

2.3.2 Analyse og prioritering av interessentene

Forrige kapittel beskrev hvem interessenter i prosjekter er. For prosjektet er det deretter viktig å analysere de forskjellige interessentene av flere grunner. Noen av disse er, (Andersen, Grue & Haug, 2012):

- Bli kjent med alle interessenter
- Få forståelse for hvordan koalisjonen av interessenter kan holde sammen
- Påse at balansen mellom interessentenes bidrag og den belønning de mottar opprettholdes
- Få et utgangspunkt for informasjonsgiving
- Få et utgangspunkt for målsetting

For å hindre uønsket påvirkning i prosjekter fra interessenter er det imidlertid nødvendig å kartlegge deres evne til å utføre denne påvirkningen.

Interessentlitteraturen beskriver ulike måter for interessentanalyse. En metode er å kartlegge hvor stor innflytelse og interesse den enkelte interessent har og visualisere dette i en interessentmatrise som vist i figuren under, (Aarseth mfl., 2015).



Figur 4: Interessentmatrise, (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015)

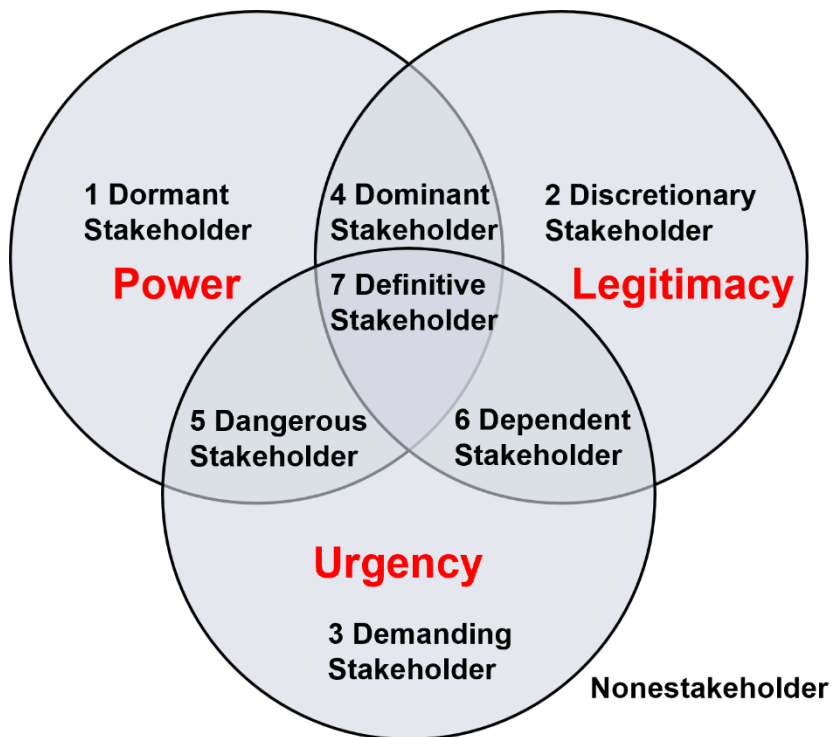
Her plasseres de ulike interessentene i en av de fire boksene og ut ifra matrisen kan man da se hvem av interessentene man må vie mest oppmerksomhet i prosjektet.

Nøkkelspillere er de interessenter som både har stor innflytelse og stor interesse for prosjektet.

En slik analyse som beskrevet over er en forholdsvis enkel analyse. Mitchell, Agle & Wood beskrev i 1997 en bredere analyse av hvilke 3 hovedegenskaper hos en interessent som avgjorde hvor betydningsfull denne interessenten kunne være hva angikk evnen til påvirkning på prosjektet. Disse tre egenskapene var, (Mitchell, Agle & Wood, 1997):

- **Power** (Makt – grunnlag for å bli sette)
- **Legitimacy** (Legitimitet – grunnlag for å tas alvorlig)
- **Urgency** (Påtrengenhets eller hast – grunnlag for å bli sett)

Med utgangspunktet i disse tre egenskapene oppstår det skjæringspunkter hvor en eller flere interessenter tilfredsstiller mer enn bare en egenskap, som visualisert i figuren under.



Figur 5: Stakeholder Salience Model. (Mitchell, Agle & Wood, 1997)

Ut fra disse tre egenskapene utledet man tre hovedgrupper og syv undergrupper av interessenter basert på hvor mange av disse tre egenskapene de kvalifiserer til:

Latente Interessenter (kun en egenskap)

1. Slumrende interessent (bare makt)
2. Diskret interessent (bare rettmessighet)
3. Krevende interessent (bare påtrengende)

Interessenter med forventninger (to egenskaper)

4. Dominant interessent (makt og rettmessighet)
5. Farlig interessent (makt og påtrengende)
6. Avhengig interessent (rettmessig og påtrengende)

Interessenter som krever høy oppmerksomhet (alle tre egenskapene)

7. Definitiv interessent (har alle egenskapene)

Om latente interessenter beskriver Mitchell et al. at dette er interessenter som ikke vil gi prosjektet noen oppmerksomhet og følgelig ikke trenger å vies noen interesse i utgangspunktet. I motsatt ende finner man definitive interessenter som innehar alle tre egenskapene makt, legitimitet og påtrengenhets. En slik interessent må vies særskilt oppmerksomhet og alle krav fra en slik interessent må gis full prioritet. Denne modellen har vært gjenstand for kritikk fra andre fordi den ikke tar høyde for at interessenter kan ha forskjellige grader av de ulike egenskapene og at en interessents egenskap kan skifte underveis, (Panjunen, 2006). Hverken ressursene eller posisjonen til en interessent er statisk i løpet av et prosjekt og interessentenes mulighet for å påvirke prosjektet kan derfor variere underveis. Rowley (1997) påpekte, i tillegg til at interessenter var dynamiske og ikke statiske, og at deres egenskaper var i konstant endring, at interessenter påvirket hverandre igjennom nettverket av interessenter (noder).

Dette er faktisk noe rapporten til Mitchell et al. har eksemplifisert igjennom et eksempel fra Sør-Afrika der The African National Congress (ANC) startet som en latent interessent med et påtrengende krav uten legitimitet eller makt, men som etter hvert utviklet seg til en definitiv interessent ved å utvikle både makt og legitimitet underveis over tid igjennom utvikling av samarbeid med andre interessenter med andre egenskaper. Kritikken mot rapporten til Mitchell et al. er derfor kanskje ikke helt berettiget på dette punkt, selv om modellen i rapporten ikke beskriver en interessents mulighet for endring av status underveis i prosjektet.

2.3.3 Etablering av strategi og plan for håndtering av interessenter

Interessenter kan i høy grad påvirke et prosjekt, både hva angår gjennomføring og sluttresultat. Å ignorere interessenter og deres mulighet for slik påvirkning kan i så måte slå katastrofalt ut for prosjektet og ikke bare få negative konsekvenser, men også medvirke til at prosjektet går glipp av viktige innspill fra interessentene. Cleland fastslår at effektiv prosjektledelse ikke kan oppnås uten at man tar interessenters innflytelse på alvor og etablerer en strategi for ledelse av interessenter i prosjektet, og lister følgende råd om slike strategier, (Andersen, 2019):

- Forsikre at nøkkelpersoner i prosjektet skjønner påvirkningen både positive og negative interessenter kan ha.
- Inkluderer interesseforhold i gjennomganger/statusvurderinger av prosjektet
- Høste samordningsgevinster fra tiltak ovenfor interessenter med aksjonspunkter fra usikkerhetsstyring
- Oppretthold kontakt med viktige eksterne interessenter for å kunne påvirke deres oppfatning og strategier
- Ved viktige beslutninger i prosjektet, gjør eksplisitte vurderinger av interessenters respons på disse
- Oppretthold en statusoversikt for viktige interessenter og kommuniser denne til prosjekteier og andre nøkkelpersoner
- Sikre informasjon som kan brukes av negative interessenter mot prosjektet.

Det må legges opp til ulike typer strategier utfra hvem av interessentene man adresserer. Som vist i forrige kapitel bør man identifisere og kartlegge de ulike interessentene utfra hvor stor interesse de har i prosjektet og hvilken makt de har til å påvirke. Berland, Klakegg & Sefland går i så måte lengre enn Cleland i å beskrive at det å engasjere seg aktivt mot interessentene er kjernen i ledelse av interessenter, og at interessenter med stor makt og store interesser i prosjektet må vies spesiell oppmerksomhet, (Berland, Klakegg & Sefland, 2014).



Figur 6: Strategikart over interessenter, (Berland mfl., 2014)

Her fremkommer strategien utfra interessenter sitt ståsted som følger:

- Manage closely: vies spesiell oppmerksomhet fordi de har stor interesse og makten til å påvirke prosjektet i sin retning. Avhengig av holdning til prosjektet kan disse skape store problemer eller yte god hjelp. Disse må vies individuell oppfølging avhengig av om de har en positiv eller negativ holdning til prosjektet.
- Keep satisfied: bør gis god oppfølging og informasjon som gjør at de holder seg positive og engasjert. De oppmuntres til å involvere seg og til å være aktive bidragsyttere.
- Keep informed: gis informasjon og mulighet for å presentere sine synspunkter slik at de ikke mobiliserer for å skaffe seg mer makt til å påvirke prosjektet.
- Monitor: må verifiseres med jevne mellomrom at de ikke utvikler seg og flytter over til en annen gruppe med mere makt. Berland mfl. fremhever sterkere enn Cleland viktigheten av å aldri neglisjere en interessent utfra sitt nåværende ståsted.

Erfaringsmessig er interessentledelse ikke veldig ofte utført i prosjekter, og når de blir utført så er det ikke særlig godt gjennomført, (Berland mfl., 2014). Dette til tross for at interessenter kan være viktige bidragsyttere på mange områder som:

- Behovsanalyser
- Måldefinering
- Brukermedvirkning og kravhåndtering
- Kostnadseffektivisering
- Kost/nytteverdi-vurderinger
- Endringsledelse
- Risk- og usikkerhetsanalyse
- Identifisering og realisering av muligheter

For å kunne utføre effektiv ledelse av interessenter på en slik måte at man både forhindrer uønsket påvirkning og samtidig sikrer gode innspill som kan øke kvaliteten på prosjektet, er det ikke nok å identifisere interessentene og handle reaktivt etter hvert som henvendelse kommer fra disse.

Man må innta en proaktiv holdning og etablere en strategi for de enkelte interessentene, både eksisterende og potensielle, og strategien må oppdateres etter hvert som

situasjonen og prosjektet utvikler seg, (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). Det er i litteraturen få etablerte konkrete maler på hvordan en slik strategi eller plan kan utformes. Bjørn Andersen har presentert en enkel handlingsplan som vist under, (Andersen, 2019):

| Plan for interessentledelse | | | | | | | |
|-----------------------------|------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------|-------|
| Prosjekt: | | | | Dato: | | | |
| Interessent | Type | Sentrale behov | Utgangsposisjon | Ønsket posisjon | Planlagte tiltak | Ansvar | Frist |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Figur 7: Plan for interessentledelse, (Andersen, 2019).

Malen inneholder de meste essensielle faktorene, men mangler mulighet for registrering av resultat for strategien. Sutterfielt, Friday-Stroud & Shiver-Blackwell (2006) presiserer viktigheten av å inkorporere virkningen av planen tilbake i strategien og således la den være under konstant justering og utvikling. Dette ivaretas i en videreutviklet versjon på Prosjektveiviseren.no, der malen nå ivaretar også registrering av resultat og status. Her finnes den både som en del av mal for interessentregistrering og som mere detaljerte tiltaksplaner som vist nedenfor:

| ID | Organisasjon/Enhet / Gruppe | | | Forventning og holdning til prosjektet | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|--------|-------|---|-------------------|-----|
| Navn og linjerolle | | | | Interesse og vilje/evne til samarbeid | | |
| Hovedkategori (type interessent) | | | | Innflytelse og makt/ vilje til påvirkning | | |
| Tilknytning / relasjon til prosjektet | | | | Interessentens informasjonsbehov | | |
| TILTAKSPLAN OG OPPFØLGING | | | | | | |
| Aksjon | Beskrivelse | Ansvar | Frist | Forventet effekt | Resultat / Status | OK? |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |

Figur 8: Detaljert tiltaksplan, (Prosjektveiviseren.no 2021)

Sutterfielt mfl. minner om at det er ingen fasit på strategi for interessentledelse. Strategien varierer ut ifra kontekstuelle, adferdsmessige og strukturelle variabler for hvert prosjekt. Men ved hjelp av et rammeverk for strategisk interessentledelse er det større sjanse for at man identifiserer mulige konflikter med ulike interessenter tidlig nok i prosjektet til å unngå en utvikling som leder til fiasko, enn om man ikke har noen plan overhode og utelukkende baserer seg på et reaktivt handlingsmønster.

Ledelse av interessenter bør være en integrert funksjon i prosjektet for å sikre at de rette interessenter blir engasjert til riktig tid og med riktig informasjon, (Berland mfl.).

3 Metode

3.1 Generelt

For besvarelsen av oppgaven har jeg brukt ulike metoder:

- Litteraturstudie
- Spørreundersøkelse
- Intervjuer

I tillegg har jeg beskrevet enkelte caseprosjekter som er omtalt i intervjuene og som det er naturlig å trekke vekslers på i den påfølgende drøftingen.

For å gi leseren en bedre forståelse av hvordan gjennomføringen av investeringsprosjekter foregår i Trondheim kommune, beskriver oppgaven også kort hvordan dette gjøres for å skape en forbindelse mellom beskrevet teori og øvrig innsamlet data. I denne beskrivelsen løftes frem noen av de viktigste prosessene og prosedyrene i kommunens gjennomføringsmodell slik de eksisterer i kommunens kvalitetssystem Kvaliteket. Egne observasjoner i forhold til dette tas med under drøftinger.

I innsamlet data ligger også noe tallmateriale hva angår de ulike prosjektenes budsjetter og kostnader. De vil også bli noe omtalt under drøftinger.

Det er derfor brukt både kvalitative og kvantitative metoder i undersøkelsene, og innsamlingen har vært både deduktiv og induktiv igjennom innsamling av etablert teori og så måle dette ut ifra kommunens praksis.

3.2 Litteraturstudien

For å skape en plattform å måle kommunens kartlegging og håndtering av interessenter og deres mulighet for påvirkning har jeg gjennomført en litteraturstudie av etablert stoff om temaet interessentanalyse og ledelse av interessenter i prosjekt. Litteraturstudien har tatt utgangspunkt i fagene som tilhører det erfaringsbaserte masterprogrammet Organisasjon og ledelse ved NTNU med tilhørende pensum. I tillegg er anbefalt stoff fra veileder gjennomgått, og jeg har søkt etter relevant litteratur igjennom fagtidsskrifter og nettsider. Vesentlige emner innunder oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er igjennom denne litteraturen gjennomgått og jeg har holdt ulike forfattere opp mot hverandre for å skape dybde i det innsamlede materialet.

3.3 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen er etablert i Google Skjema og sendt ut til alle prosjektlederne i Trondheim eiendom – utbygging primo juni 2021. Alle svarene kom inn i løpet av juni 2021. Hensikten med spørreundersøkelsen var å undersøke om det ble gjennomført interessentanalyse og etablert strategier for ledelse av interessenter i investeringsprosjektene i Trondheim kommune, samt å undersøke hvor god kjennskap den enkelte prosjektleder hadde til kommunens etablerte prosesser og prosedyrer rundt samme tema. I tillegg skulle spørreundersøkelsen undersøke interessenters påvirkning i investeringsprosjektene og konsekvensene av disse for prosjektets vedkommende.

Spørreundersøkelsen hadde 20 spørsmål der de fleste var flervalgsoppgave med svaralternativer samt at det var mulighet til fritekst på 3 av spørsmålene.

Det er 14 prosjektledere som har mottatt linken til spørreundersøkelsen. Av de 14 som fikk tilsendt spørreundersøkelsen er det 11 som har respondert og svart på undersøkelsen.

Det gir en svarprosent på ca. 78,6 %, som må sies å være bra. Resultatet fra undersøkelsen ansees derfor som representativt for Trondheim eiendom – utbygging.

Alle prosjektledere i Trondheim eiendom – utbygging er erfarne prosjektledere.

Spørreundersøkelsen har vært gjennomført anonymt, og jeg vet ikke hvem av de tilsendte som har svart eller hva hver individuell prosjektleder har svart.

3.4 Intervju

Som en oppfølging til spørreundersøkelsen gjennomførte jeg 5 dybdeintervjuer med prosjektledere i Trondheim eiendom – utbygging. Intervjuene ble gjennomført i perioden juli-august 2021. Hensikten med dybdeintervjuene var den samme som for spørreundersøkelsen, men her var det mulighet for å gå mer i dybden på både spørsmålene og svarene samt be om mer forklaring fra informantene.

Intervjuene ble gjennomført etter at spørreundersøkelsen var gjennomført. Intervjuobjektene ble plukket ut på bakgrunn av erfaring og hvilke typer formålsbygg de jobbet med for å få en spredning av bakgrunn som sammenligningsgrunnlag.

Informantene ble tilsendt en intervjuguide med 23 spørsmål 4-5 dager i forkant. De fleste informantene hadde sett på intervjuguiden i forkant av intervjuet, men ingen hadde forberedt svar på forhånd. Det var heller ikke etterspurt. Mange av intervjuspørsmålene var tilnærmet lik spørsmålene fra spørreundersøkelsen. Dette var med hensikt for å kunne samtale rundt de viktigste spørsmålene. Intervjuene varte i ca. 1,0 til 1,5 time. Det ble fra min side lagt opp til å få informantene til å beskrive konkrete prosjekter der det var hensiktsmessig. Det ble tatt notater for hvert enkelt intervju. I ettertid ble svarene samlet i en felles oversikt for lettere å kunne sammenligne svarene og se etter fellestrekk og trender. Informantene er anonymiserte i denne oversikten, og de ble gjort kjent med under intervjuet at de ikke ville bli navngitt i oppgaven. Dette fordi de skulle få snakke fritt under intervjuet, noe jeg mener gir større verdi for oppgaven. Den enkelte er allikevel klar over at oppgaven tar for seg enkelte caseprosjekter og at man derfor indirekte kan linkes til uttalelser i oppgaven knyttet til disse.

3.5 Feilkilder

Det kan argumenteres med at det foreligger mulige feilkilder igjennom metoden for innsamlet materiale. Litteraturen om temaet interessentanalyse og ledelse av interessenter er meget omfattende, og det er ikke praktisk mulig å ta med alt relevant stoff i en slik oppgavebesvarelse. Det er i seg selv en mulig feilkilde. Men litteratursøket tar utgangspunkt i hele 8 fag i organisasjon og ledelse ved NTNU med tilhørende litteratur- og pensumlister, hvorav halvparten av fagene omfatter prosjektledelse og tar for seg temaet interessenter. En gjennomgang av dette stoffet ansees å være dekkende når det kombineres med ytterligere litteratursøk for å finne oppdatert stoff om emnet. Jeg har utvist kildekritikk i mitt søk blant andre bøker og tidsskrifter og mener derfor at det gjennomgåtte stoffet er dekkende og relevant for oppgavens tema. Valgte stoff fra forelesninger i regi av NTNU ansees å ha høy reliabilitet.

Spørreundersøkelsen ble besvart av 11 personer, noe som utgjør ca. 79 % av alle prosjektledere ved Trondheim eiendom - utbygging. Svarene ansees derfor å være representativ for prosjektlederne ved avdelingen. Spørreundersøkelsen kunne vært gjennomført i en videre skala ved at man også tok med prosjektansvarlige i kommunaldirektørens fagstab. Men siden prosjektleder og prosjektansvarlig jobber tett sammen i kommunen er det tvilsomt om man hadde fått vesentlige forskjellige svar. Fagkompetansen på prosjektgjennomføring sitter i all hovedsak hos prosjektlederne i Trondheim eiendom, ikke hos prosjektansvarlige i fagstaben. Det er derfor tvilsomt at det skulle vært gjennomført interessentanalyser og interessentledelse i fagstaben uten involvering av utbyggingsavdelingen. Jeg har snakket med så godt som alle prosjektledere og prosjektansvarlige om interessentkartlegging i kommunens investeringsprosjekter i flere år, og kan med stor sikkerhet si at svarene i undersøkelsen er representativt for hvordan dette gjennomføres i disse prosjektene.

Det er etablert gode rutiner for brukermedvirkning i investeringsprosjektene. Det ligger derfor en mulig feilkilde i svarende til respondentene på spørsmål rundt kartlegging av interessenter. Spørsmål 19 avslører at ca. 1/3 faller fra dersom man trekker ut brukerne fra enkelte av spørsmålene. Dette er fulgt opp i de etterfølgende intervjuene og den feilkilden er eliminert iblant de svarene

Når det gjelder dybdeintervjuene mener jeg at de 5 informantene er representative for avdelingen siden de utgjør over 1/3 av avdelingens prosjektledere. De er også de mest erfarne prosjektlederne ved avdelingen. Men selv om de er de mest erfarne prosjektlederne ved avdelingen er det ofte slik at man glemmer det forrige prosjektet når man er i gang med det neste. På den måten ligger det en kilde til usikkerhet i intervjuene. Men intensjonen med dybdeintervjuene var at de skulle få bedre tid til å tenke etter før de svarte en det som kanskje var tilfelle ved besvarelse av spørreundersøkelsen. Her var det også mulighet for meg til å komme med oppfølgingsspørsmål for å friske opp hukommelsen til den enkelte. Det er også stort samsvar mellom de svar som er gitt i spørreundersøkelsen og de svar som ble gitt under dybdeintervjuene, noe som jeg mener bekrefter resultatene.

Innsamlet materiale fra prosedyrer og prosesser, beskrivelse av caseprosjekter samt tallmateriale rundt de ulike investeringsprosjektene er datamateriale som er hentet rett ut fra kvalitetssystemene og rapporteringssystemene til Trondheim kommune. På det tidspunktet de ble hentet ut ansees de som riktige. Budsjetter kan øke gjennom tilleggsfinansiering og minke i forbindelse med nedskrivning av risiko og usikkerhetsavsetninger, men det vil bli kommentert i hvert enkelt tilfelle. Det har skjedd lite med utvikling av prosedyrer og prosesser i kommunens gjennomføringsmodell de siste årene, men det har vært en liten økning i fokus på prosjektgjennomføring og håndtering av interessenter de siste 12 måneder. Dette skyldes økt søkelys på temaet fra enkelte av oss prosjektledere og oppstart av prosjektlederskole for Trondheim eiendom som et resultat av samarbeid mellom NTNU og kommunen. Dette har imidlertid ikke endret gjeldende gjennomføringsmodell i vesentlig grad og alle ferdige innsamlet data anses derfor gyldig for alle gjennomførte og pågående prosjekter.

Gjennomgangen av data har avdekket at det kanskje burde vært stilt et spørsmål om respondentene eller informantene kjente til om det fantes prosesser eller maler i Kvaliteket som beskrev gjennomføring av interessentanalyser. Et slikt spørsmål ble stilt i en undersøkelse jeg gjennomførte sammen med en medstudent i 2019, (Arstad og Hareide, 2019). Da svarte 45, 5 % av prosjektlederne og 62, 5 % av prosjektansvarlige

at de ikke kjente til det. Allerede i 2019 eksisterte krav om interessentanalyse og interessentkartlegging i både mal for styringsdokumenter og bestillings skjema for bruk i investeringsprosjekter. Det kunne vært interessant og avdekket om dette fortsatt var tilfelle i dag 3 år etterpå. Men det er ikke vesentlig for besvarelsen av oppgaven. Etter over 6 år som prosjektleder i utbyggingsavdelingen med daglige samtaler med både andre prosjektledere og prosjektansvarlige, er min erfaring av svært mange fortsatt ikke kjenner til beskrivelse av interessentanalyse og interessentkartlegging i Kvaliteket. Det er et faktum at det svært sjeldent, for ikke å si aldri, blir etterspurt slike verktøy eller resultatet av bruken av sådanne hverken av styringsgrupper eller prosjekteiere.

Utover det anser jeg undersøkelsene som dekkende for å besvare oppgaven.

Jeg er bevisst at Trondheim kommune også er min arbeidsgiver, og at jeg i så måte kan oppfattes som inhabil. Jeg mener selv jeg har inntatt en nøytral rolle i oppgaveskrivingen utover å dele egne erfaringer fra faktiske opplevelser og inntrykk, og betrakter meg som habil nok til at dette ikke går utover oppgaven og de funn som er beskrevet i denne.

Jeg mener derfor at det innsamlede materialet i denne oppgaven har både validitet og reliabilitet og det samsvarer med min generelle oppfatning av situasjonen i dag ved avdelingen.

4 Beskrivelse av styringssystemer og caseprosjekter

4.1 Kommuneadministrasjonens organisasjon

Administrasjonen i Trondheim kommune er inndelt i selvstendige enheter og avdelinger som ledes av en direktør eller enhetsleder. Flere enheter innen samme fagfelt ledes av en områdedirektør. Kommunens strategiske ledelse består av består av kommunedirektøren og syv områdedirektører med ansvar for virksomhetsområdene:

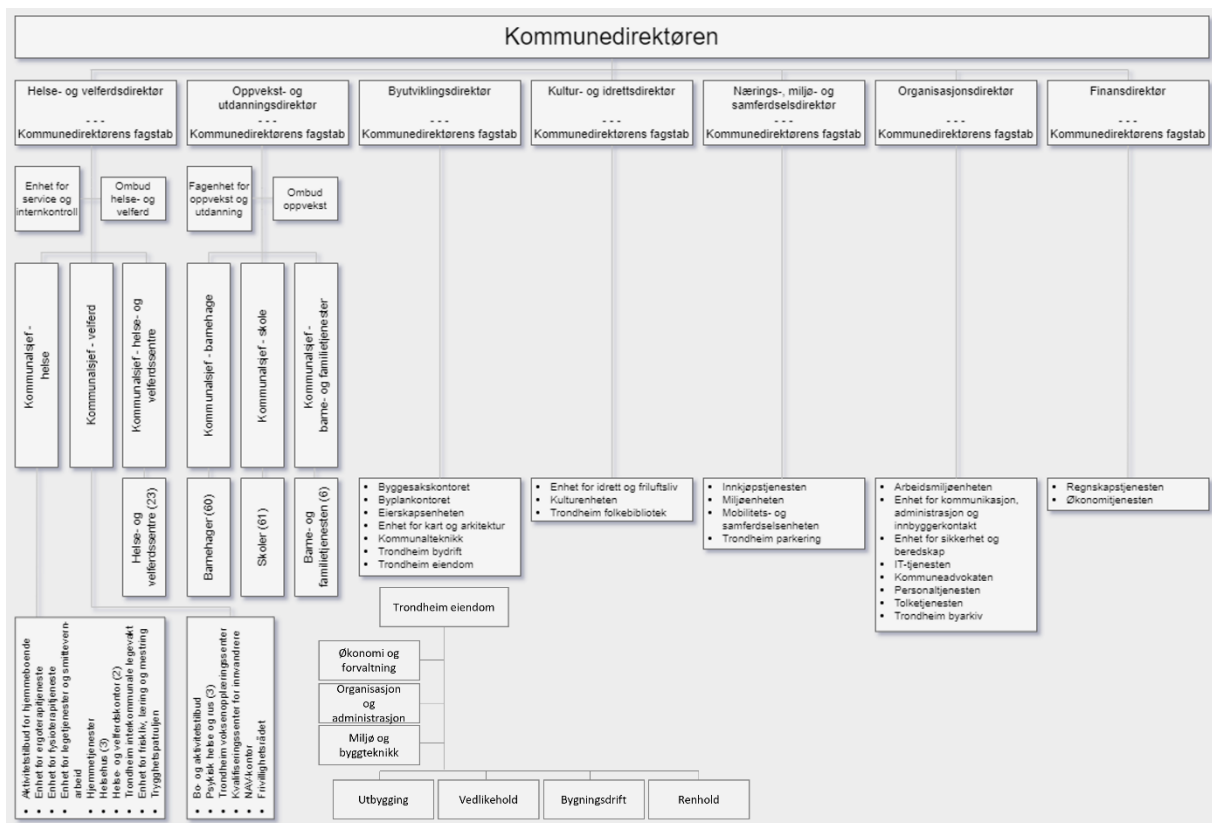
- oppvekst og utdanning
- helse og velferd
- finans
- kultur og idrett
- byutvikling
- næring, klima & miljø og samferdsel
- organisasjon

Kommunaldirektørens ledergruppe har en fagstab som skal følge opp og legge til rette for realisering av politiske mål og vedtak.

Utbyggingsavdelingen ledes av utbyggingssjefen i Trondheim kommune og består av 15-16 prosjektledere samt et lite støtteapparat innen prosjektstyring og anskaffelser & kontrakt.

Utbyggingsavdelingen er en del av Trondheim eiendom, der man også finner avdelinger for renhold, bygningsdrift, vedlikehold, miljø og byggteknikk samt økonomi og administrasjon. Trondheim eiendom er en av administrasjonenes største avdelinger med over 600 ansatte.

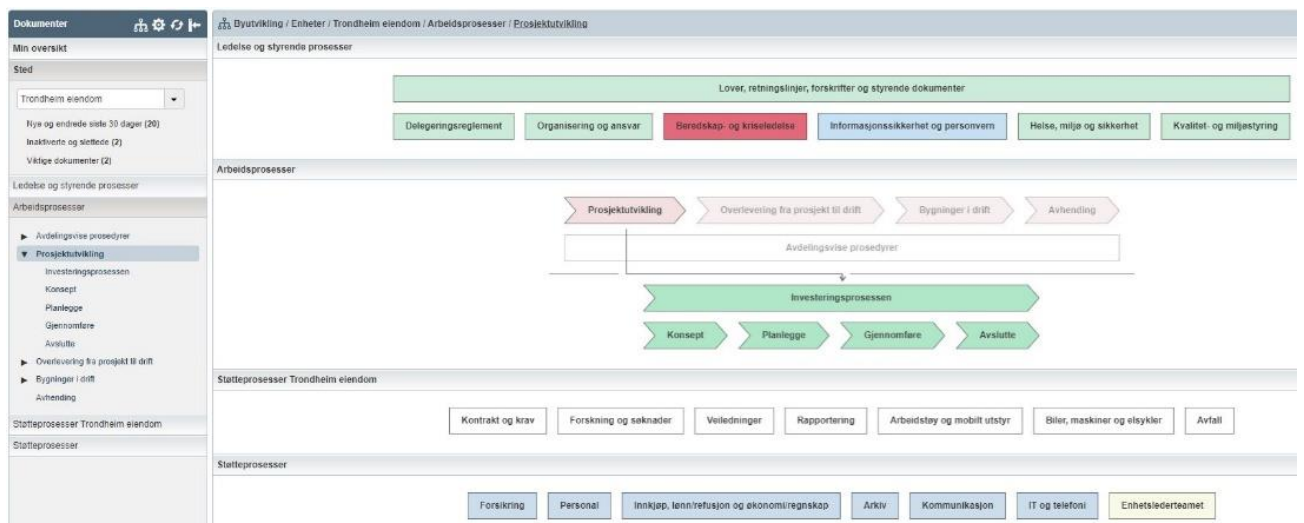
Når man gjennomfører investeringsprosjekter, blir det etablert styringsgruppe for hvert enkelt prosjekt. I styringsgruppen sitter både direktøren for det virksomhetsområdet som har bestilt prosjektet, (prosjekteieren), og de øvrige område direktørene. Her sitter også finansdirektøren. Min erfaring er at det er finansdirektøren som har det førende ordet i disse styringsgruppemøtene. Prosjektansvarlig, som til daglig representerer prosjekteieren, representerer prosjektet på disse møtene, med assistanse fra prosjektleder. Når saker legges frem for Formannskap og Bystyret er det kommunaldirektøren som fører ordet på vegne av prosjekteieren, med støtte fra prosjektansvarlig.



Figur 9: Organisasjonskart Trondheim kommune, (intranett Trondheim kommune 2022)

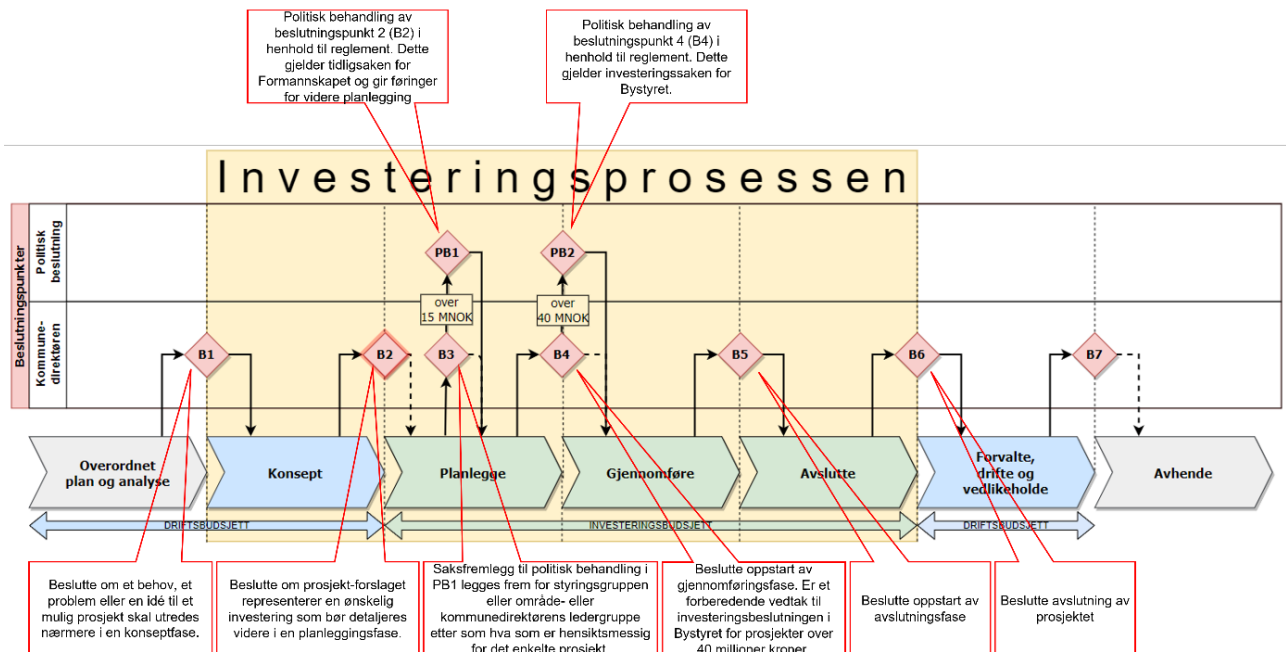
4.2 Trondheim kommunes gjennomføringsmodell og prosedyrer

Trondheim kommunes administrative prosesser er beskrevet i et interaktivt nettbasert kvalitetssystem som kalles Kvaliteket. Her finnes strategisk prosessbeskrivelse for investeringsprosessen med tilhørende prosesser og rutinebeskrivelser. Den inneholder både flytskjema og maler for ulike dokumenter samt sjekklister for alle faser i investeringsprosjekter. Prosesser og rutiner har ID-nummerering og beskrivelse av ansvarsforhold og eier. De fleste prosesser som går på investeringsprosjekter ligger under Byutvikling og mange av dem eies av utbyggingssjefen i Trondheim eiendom. Noen ansvarsfelt er lagt til Kommunaldirektørens fagstab.



Figur 10: Kvaliteket, (intranett Trondheim kommune 2022)

Selve investeringsprosessen er beskrevet som en hovedprosess ved et interaktivt flytskjema som beskriver de ulike prosjektfasene. Figuren nedenfor viser hovedprosessen med tilhørende tekst for hver fase i egne vindu:



Figur 11: Investeringsprosessen, (intranett Trondheim kommune 2022)

Det er et tilhørende prosessdokument som beskriver at det skal utføres en usikkerhetsanalyse ved milepælene BP1, BP2 og BP3.

Det står videre i denne prosessbeskrivelsen at prosjektansvarlig skal delta i gjennomføringen av usikkerhetsanalysen og at denne har hovedansvar for å vurdere interessenter etc.

Det er faktisk flere steder det fremkommer at det skal gjennomføres en gjennomgang av interessenter. I konseptfasen ligger det mal til flere dokumenter, herav Prosjektforslag og Styringsdokument. I begge disse dokumentene står det at man skal kartlegge interessentene i prosjektet og deres mulighet til å påvirke prosjektet eller bli påvirket av prosjektet, se eksempelvis fig. 12 som viser et utsnitt fra malen for Styringsdokumentet.

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.

- 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 |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------------|--|--|---|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

[Henvis eventuelt til separat interessentanalyse og interessentregister.]

Figur 12: Utdrag av mal for Styringsdokument, (intranett Trondheim kommune 2022)

I alle faser ligger det også link til mal Bestillingsskjema Byutvikling, som er det skjema som benyttes fra fagstab og prosjektansvarlig ned til utbyggingsavdelingen når det skal bestilles et nytt prosjekt. I denne malen fremkommer det et vedlegg der det er listet momenter i en standard leveranse. For alle prosjektfasene er det listet blant annet at det skal utarbeides involveringsmatrise/interessentanalyse for prosjektet og besluttes evt. behov for ekstern bistand til utredning.

Det finnes også et flytskjema for gjennomføringsfasen i investeringsmodellen, øremerket Trondheim eiendom utbygging, som inneholder en sjekklister for aktiviteter i Gjennomføringsfase. I denne sjekklisten, under Utførelse prosjektering, ligger en aktivitet som heter: Involvere relevante interessenter/brukere (Trondheim eiendom, enheten m.fl.). Denne aktiviteten viser til en forgjenger som heter Interessentoversikt og Kommunikasjonsstrategi i Planleggingsfasen.

Det er med andre ord flere prosedyrebeskrivelser, rutinebeskrivelser, maler og sjekklister i Trondheim kommunes kvalitetssikringssystem Kvaliteket som direkte henviser til at det skal gjennomføres kartlegging og analyse av interessenter i prosjektets ulike faser. Vi tar det med oss videre i oppgaven når vi skal se på resultater fra spørreundersøkelsen og intervjuene i kapittel 5.

4.3 Caseprosjekter

4.3.1 Generelt

I dette kapitlet presenteres investeringsprosjekter som er spesielt omtalt av informantene under dybdeintervjuene. Hensikten med denne fremstillingen er å gi leseren en bedre forståelse av disse prosjektene samt at de også omtales i den videre drøftingen i kapittel 6.

Under er en tabell som inneholder regnskapstall for caseprosjektene. Regnskapstallene er hentet ut fra kommunens regnskapssystem ISY. Man må være klar over at prosjektenes økonomiske ramme til enhver tid er gjenstand for vurdering og mange prosjekter opplever tilleggsfinansiering underveis som gjør at rammen øker.

| Prosjektnavn | Ramme - måleverdi (P85) | Prosjektleders styringsmål - måleverdi (P50) | Herav usikkerhets-avsetning | Faktisk prosjektkostnad / Prognose | Ramme oppdatert fra ISY | Total kost oppdatert fra ISY | Merknad |
|---|-------------------------|--|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|--|
| Nye Kolstad barnehage | 95 400 000 | 93 300 000 | 2 100 000 | 91 121 261 | 95 000 000 | 91 717 000 | |
| Risvollan HVS | 718 100 000 | 709 800 000 | 8 300 000 | 709 769 200 | 713 000 000 | 694 100 000 | |
| Helsevakt - Mauritz Hansens gt | 275 000 000 | 270 000 000 | 5 000 000 | 268 158 058 | 275 000 000 | 268 510 000 | |
| Grødsen - Arenabygg langrenn | 121 000 000 | 115 000 000 | 6 000 000 | 159 112 621 | 162 000 000 | 160 897 000 | Ramme justert opp til 162 000 000 høst 2021 |
| Nye Lode skole | 307 308 994 | 277 500 000 | 0 | 271 907 224 | 307 309 000 | 275 140 000 | Ramme juster ned til 277 500 000 høst 2021 |
| Lode idrettshall | 65 491 444 | 57 000 000 | 0 | 56 638 680 | 57 000 000 | 56 639 000 | Idrettshallen trukket ut av skoleprosjektet. Ny vedtatt ramme justert ned til 57 000 000 høst 2021 |
| Nidarvoll og Sunnlana skoler | 420 000 000 | 420 000 | 0 | 611 400 000 | 630 000 000 | | Ramme justert opp til 630 000 000 |
| Stabbursmoen skole, rehabilitering og tilbygg | 154 000 000 | 154 000 000 | 0 | 154 000 000 | 299 300 000 | 4 500 000 | Ramme justert opp til 299 300 000. Forbrukt fra sep 2020 til april 2022 er ca. 4,5 mill |
| Jakobsli skole | | | | 426 536 805 | | 13 615 000 | Forbrukt frem til prosjektet ble lagt på is des 2019 |

Tabell 1: Økonomiske rammer og kostnader på caseprosjekter.

4.3.2 Risvollan helse- og velferdssenter



Figur 13: Risvollan helse- og velferdssenter

Nytt helse- og velferdssenter på Risvollan i Trondheim på ca. 19.000 m² med:

- 72 sengeplasser
- 50 omsorgsboliger
- Aktivitetssenter
- Sonekontor for hjemmetjenesten

Prosjektperiode inkludert forprosjekt: 2016-2020

Økonomisk ramme ved oppstart på ca. 710 mill.

Faktisk prosjektkostnad på ca. 695 mill.

4.3.3 Helsevakta



Figur 14: Helsevakta

Ny helsevaktbygg i 4 etasjer for Trondheim kommune oppført som en utvidelse av eksisterende Øya Helsehus ved St. Olav, bestående av:

- Legevakt
- Vaktsentral for legevakt og trygghetsalarmer
- Trygghetspatruljen (ambulant tjeneste)
- 34 sykehjemsplasser
- Kommunalt fastlegekontor

Prosjektperiode inkludert forprosjekt: 2015-2018

Økonomisk ramme ved oppstart på ca. 270 mill.

Faktisk prosjektkostnad på ca. 269 mill.

4.3.4 Kolstad barnehage



Figur 15: Kolstad barnehage

Ny barnehage på Kolstad ved Flatåsen på 1950 m² med 8 avdelinger og 140 barn, hvorav to tegnspråklige avdelinger.

Prosjektperiode inkludert forprosjekt: 2018-2020

Økonomisk ramme var innledningsvis 81 mill., som økte til 86 mill. i HØP 2018-21 og deretter tilleggsfinansiert opp til 95 mill.

Faktisk prosjektkostnad: 94 mill.

4.3.5 Arenabygg langrenn Granåsen



Figur 16. Arenabygg langrenn i Granåsen

Nytt arenabygg på ca. 2360 m² i 3 etasjer for langrenn på Granåsen. Arealene skal til daglig tilrettelegges for trening, legesenter, forskning, administrasjon for skikretsen og løypemannskapet, og fungere som arena for aktive idrettsutøvere på trening. Samtidig kan huset omstilles til store arrangement og konkurranser, opp til NM- og World Cup-størrelse.

Skal også gi nye fasiliteter til:

- Fysioterapitjenesten
- Trondheim bydrift
- Sør-Trøndelag skikrets

Prosjektperiode inkludert forprosjekt: 2017-2020

Økonomisk ramme innledningsvis på ca. 85. mill. som økte til 121 mill., deretter 125 mill. og deretter tilleggsfinansiert opp til ca. 162 mill.

Faktisk prosjektkostnad ca. 161. mill.

4.3.6 Jakobsli skole



Figur 17: Jakobsli skole

Ny bydelsskole for 700 elever med idrettshall på tomt rett sør for områdeplan Overvik på Jakobsli inneholde:

- Idrettshall integrert i bygget og 7'er fotballbane med kunstgress
- Helsestasjon for 17 ansatte
- Kultursal og aula for 400 tilskuere

Prosjektperiode startet med plan- og designkonkurranse 2016-2017.

Planlagt byggestart høst 2018 og ferdig til skolestart 2020.

Økonomisk ramme var i utgangspunktet satt til ca. 400. mill.

Prosjektet ble utsatt etter innsigelser fra bla. Fylkesmannen grunnet bygging på LNF-område. I tillegg var det uenigheter rundt hvem som skulle finansiere avkjørsel fra E-6. Et skifte til et rød-grønt bystyre i 2020 innebar at skoleprosjektet ble lagt på is.

4.3.7 Lade skole



Figur 18: Lade skole

Ny skole på ca. 10.740 m² for 700 elever på Lade. Kombinert barne- og ungdomsskole som senere skulle bli ren barneskole, (dvs. 1-10 ved overtagelse og 1-7 på sikt).

Prosjektperiode inkludert forprosjekt: 2015-2018

Investeringsramme ca. 307 mill. (kun skolebygget)

Totalkostnad ca. 275 mill. (kun skolebygget)

4.3.8 Nidarvoll skole



Ungdomsskole og barneskole på ca. 16.000 m² på Nidarvoll, hvorav idrettshaller er 2000 m².

Prosjektperiode inkludert forprosjekt: 2019-2023

Investeringsramme innledningsvis på ca. 420 mill. som senere økte til ca. 630 mill. bla. grunnet en ekstra idrettshall og komplekse løsninger på bygget.

Totalkostnad ikke fastslått da prosjektet ikke er ferdig.

4.3.9 Stabbursmoen skole



Gamle Stabbursmoen skole på Heimdal skal enten totalrenoveres ved gjenbruk av bygningskroppen eller så skal den rives, og det skal bygges ny skole – dette er ikke avgjort.

Prosjektperiode med oppstart i 2019, foreløpig planlagt ferdig 2026

Investeringsramme var innledningsvis ca. 160 mill., men er nå økt til ca. 300 mill. i HØP for 2022.

Totalkostnad ikke avklart, men forbrukt ca. 4,5 mill. på forprosjekt så langt.

5 Resultater

5.1 Generelt

De resultater som det redegjøres for her er noen av resultatene fra spørreundersøkelsen og en oppsummering av intervjuene.

Spørreundersøkelsen med resultater er vedlagt i helhet som bilag til oppgaven, (bilag 1). Et sammendrag av resultatet fra intervjuene er vedlagt som bilag til oppgaven, (vedlegg 2).

Det er ikke gjennomført en analyse av alle svar, til det er materialet for omfattende. Resultatet fremlegges som en trend på enkelte områder sett opp mot oppgavens problemformulering og forskningsspørsmålene i innledningen. Svarene drøftes videre i kapittel 6.

5.2 Spørreundersøkelsen

Forskningsspørsmål 1: Gjøres det formelle kartlegginger og analyser av interessenter i Trondheim kommunes investeringsprosjekter, og i så fall når i prosjektene gjøres dette?

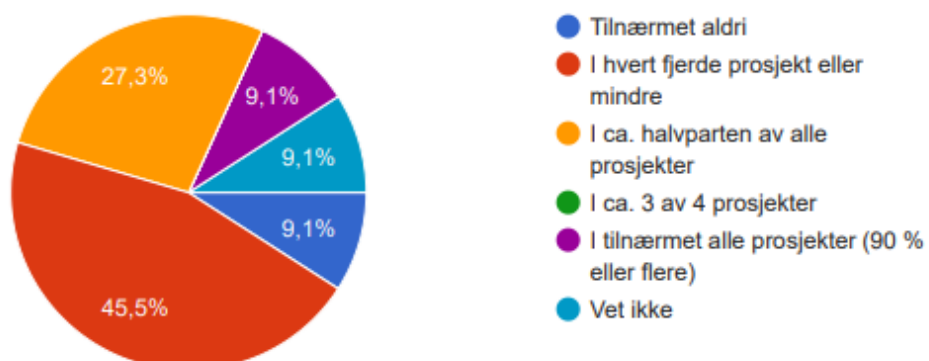
Resultatet viser at ca. 82 % sier det gjennomføres interessentanalyse i bare halvparten av prosjektene eller færre. I tillegg var det 9,1 % som ikke visste om det ble gjennomført interessentanalyser.

På den andre siden var det 9,1 % som mente det i tilnærmet alle prosjektene ble gjennomført interessentanalyse og 27,3 % mente at det ble gjennomført i ca. halvparten av alle prosjekter.

1. Hvor ofte har det blitt gjennomført interessentanalyse i de prosjektene du har jobbet med?

 Kopier

11 svar



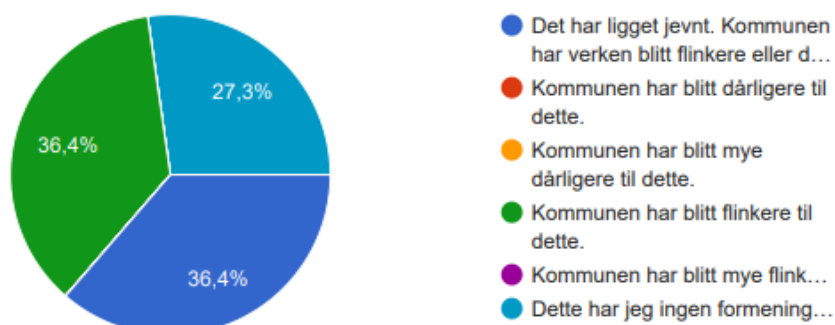
Figur 19: Svar på spørsmål 1

Ca. 36,4 % mente Trondheim kommune er blitt flinkere til å gjennomføre interessentanalyse og drive interessentledelse i sine prosjekter.

16. Har Trondheim kommune blitt dårligere eller flinkere til å gjennomføre interessentanalyser og drive interessentledelse i sine prosjekter synes du?

 Kopier

11 svar



Figur 20: Svar på spørsmål 16

54 % svarte at de kjente til at det ble gjennomført en interessentanalyse i sitt siste prosjekt.

18. Kjenner du til om det ble gjennomført en interessentanalyse i ditt siste prosjekt?

 Kopier

11 svar



Figur 21: Svar på spørsmål 18.

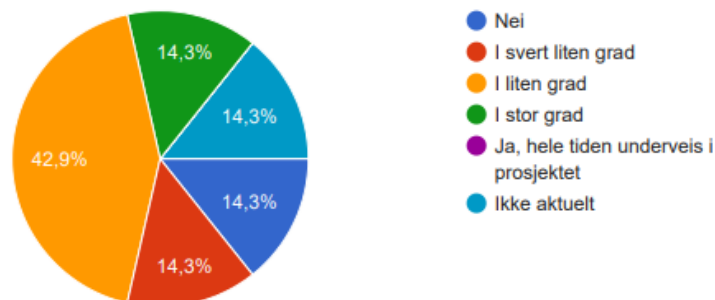
Forskningsspørsmål 2: Utarbeides det handlingsplaner for de identifiserte interessentene for å styre deres påvirkning i prosjektene?

På spørsmål om gjennomført interessentanalyse faktisk ble brukt aktivt til interessentledelse var det hele 71,5 % som svarte i liten grad eller mindre på dette spørsmålet.

20. Dersom det ble gjennomført en interessentanalyse i prosjektet, ble resultatet av denne brukt aktivt underveis til å informere og lede interessentene ut fra hvilken makt de kunne ha på prosjektet?



7 svar



Figur 22: Svar på spørsmål 20.

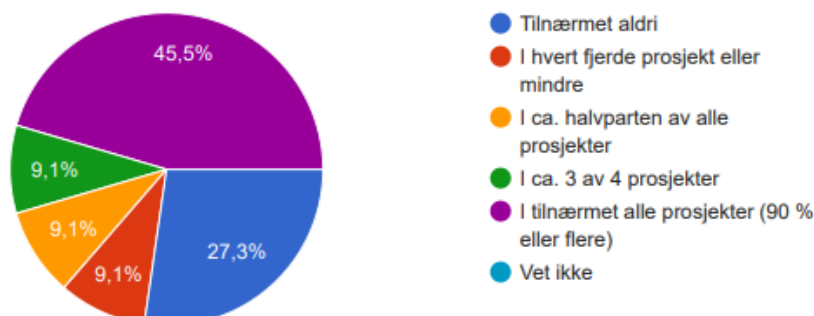
Forskningsspørsmål 3: Påvirker interessenter de ulike investeringsprosjektene, i så fall hvordan skjer denne påvirkningen og hva er resultatet og konsekvensene av denne påvirkningen for prosjektene?

Ca. 55 % svarte at det i halvparten av prosjektene eller oftere har skjedd at interessenter hadde påvirket prosjektet på en måte at prosjektets form, målsetning eller praktisk gjennomføring har blitt forandret eller påvirket.

2. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at prosjektets form, målsetninger eller praktisk gjennomføring har blitt forandret eller påvirket?



11 svar



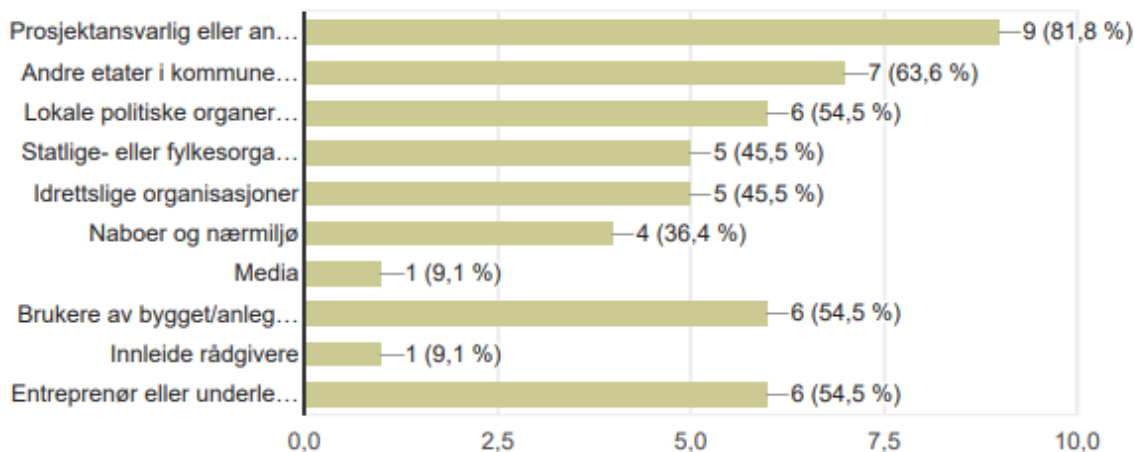
Figur 23: Svar på spørsmål 2.

Ca. 82 % mente at påvirkningen skjedde via prosjektansvarlig eller andre i fagstaben. Bare 9,1 % mente dette media eller innleide rådgivere.

10. I tilfeller der interessenter har påvirket dine prosjekter som nevnt i de forrige spørsmålene, har disse interessentene vært: (det er mulig å huke av for flere svar)



11 svar

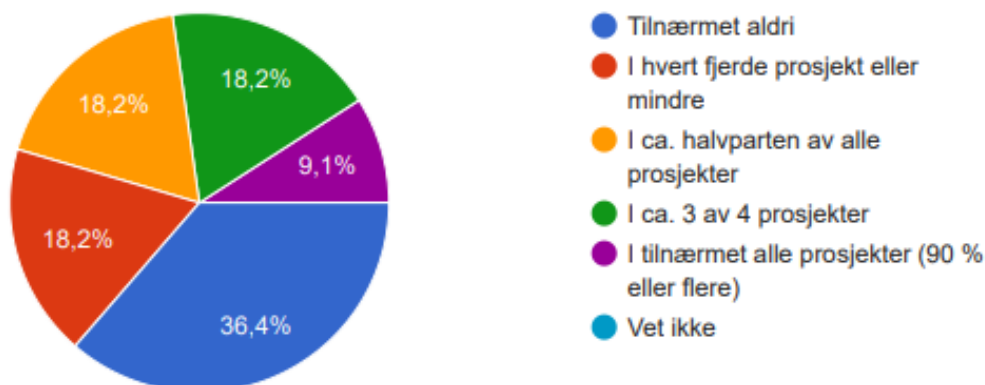


Ca. 45,5 % mente interessenter i halvparten av prosjektene eller oftere hadde påvirket prosjektet slik at det tok lengre tid, mens tilnærmet alle mente at det ikke hadde skjedd at interessenter hadde påvirket prosjektet slik at det hadde tatt kortere tid.

3. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at prosjektet har tatt lengre tid?



11 svar



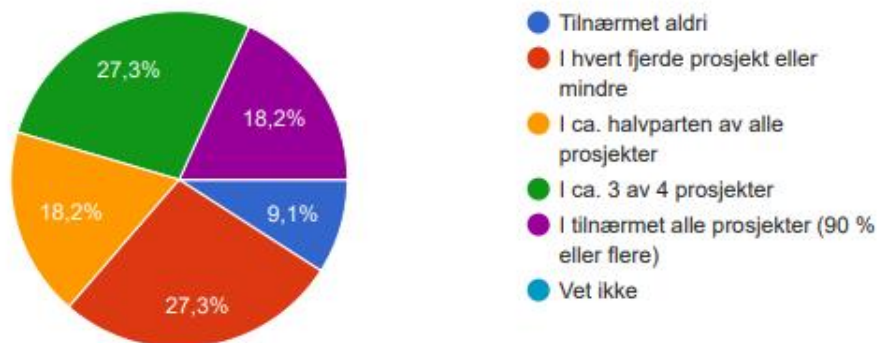
Figur 24: Svar på spørsmål 3.

Ca. 64 % mente interessenter i halvparten av prosjektene eller oftere hadde påvirket prosjektet på en slik måte at det hadde medført økte kostnader, mens tilnærmet alle mente at det ikke hadde skjedd at interessenter hadde påvirket prosjektet slik at det hadde tatt kortere tid.

7. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at medførte økte kostnader?



11 svar



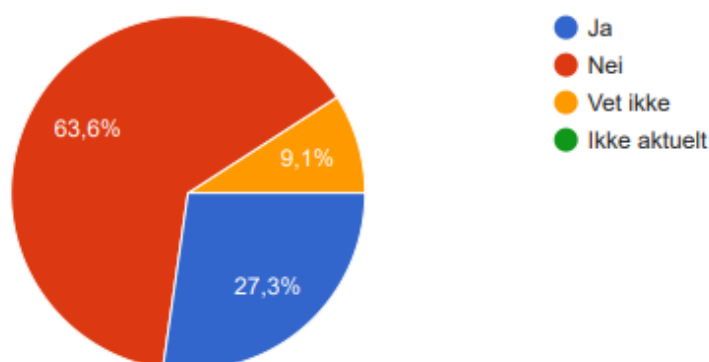
Figur 25: Svar på spørsmål 7.

Ca. 27,3 % svarte at de hadde opplevd at interessenter hadde påvirket prosjektet positivt på en måte som hadde fått andre konsekvenser enn minkende kostnader, gjennomføringstid eller ressursbruk for øvrig.

13. Har du opplevd at interessenter har påvirket dine prosjekter positivt på en måte som har fått andre positive konsekvenser enn minkende kostnader, minkende gjennomføringstid eller minkende ressursbruk for øvrig?



11 svar



Figur 26: Svar på spørsmål 13.

5.3 Intervjuene

Forskningsspørsmål 1: Gjøres det formelle kartlegginger og analyser av interessenter i Trondheim kommunes investeringsprosjekter, og i så fall når i prosjektene gjøres dette?

Det var ingen av informantene som hadde inntrykk av at det ble gjennomført en formell interessentanalyse eller kartlegging av interessenter i investeringsprosjektene.

De eneste gangene det ble gjort en kartlegging var i forbindelse med reguleringsplanarbeidet, der innspill i høringsperioden ble registret.

Ellers var det uformell diskusjon over enkeltpersoners mulighet for innflytelse.

Det ble laget adresseregister og man kjørte egne brukerprosesser som i noen grad kunne regnes som en type kartlegging av noen interessentgrupper.

Årsaken til at det ikke ble gjennomført formelle kartlegginger mente flere av informantene at skyltes mangel på kunnskap og det faktum at kartlegginger og interessentanalyser aldri ble etterspurt hverken av prosjekteier eller styringsgruppe.

Forskningsspørsmål 2: Utarbeides det handlingsplaner for de identifiserte interessentene for å styre deres påvirkning i prosjektene?

Mange av informantene mente at slike handlingsplaner burde gjøres i prosjektets tidlige faser og da var de ikke involvert.

De hadde i så fall aldri mottatt noen handlingsplan fra forrige fase i prosjektet. Det eneste man eventuelt har arvet fra prosjektets tidligfase er kontaktlister.

Det utarbeides ikke handlingsplaner, men planer for brukermedvirkning blir etablert. Det er prosjektansvarlig som i utgangspunktet er ansvarlig for plan for brukermedvirkning, men ofte overlates dette til prosjektleder i praksis.

Handlingsplaner for interessenter etterspørres heller ikke av styringsgruppa.

Forskningsspørsmål 3: Påvirker interessenter de ulike investeringsprosjektene, i så fall hvordan skjer denne påvirkningen og hva er resultatet og konsekvensene av denne påvirkningen for prosjektene?

Alle informantene har opplevd at interessenter har forsøkt å påvirke prosjektene sine.

Disse interessentene har vært:

- politikere
- offentlige instanser
- fylkeskommune
- andre enheter og etater i kommunen
- kommuneledelsen
- driftspersonell
- rengjørere
- samarbeidspartnere
- rådgivere
- arkitekter
- naboer
- foreninger

- idrettslag
- organisasjoner
- entreprenører
- foreldre
- pårørende

Informantene beskriver at påvirkningen skjer som:

- myndighetsbeslutninger
- politiske beslutninger
- påtrykk og press fra ulike interessenter
- press fra eller via media
- fremsending av endringsmeldinger fra entreprenører som det ikke er enighet om
- rettsoppgjør
- møter i forliksråd
- etater som ikke godkjenner ulike tekniske løsninger før man får det slik man ønsker

Det ble påpekt av flere av informantene at påvirkningen selvsagt også skjer i forbindelse med regulære prosesser som reguleringsplanarbeidet og brukermedvirkninger.

Konsekvensene beskrives av de fleste informantene som forsinkelser og senere overleveringer/ferdigstillinger.

Ofte har interessenters påvirkning medført ikke planlagte kostnadsøkninger som varierer fra ca. 5 mill. og opp til ca. 200 mill.

I mindre kostnadsoverskridelser spiser man av usikkerhetsavsetningen.

Når det får større konsekvenser, av og til så mye som en økning på 30 % av vedtatt ramme for prosjektet, har det blitt gjennomført vedtak om tilleggsfinansieringer for å dekke disse endringene.

I andre sammenhenger beskriver informantene at interessenters påvirkning har medført positive konsekvenser på prosjektet og resultert i bedre kvalitet og økt effektmål.

6 Diskusjon

6.1 Kommunens etablerte metoder for håndtering av prosjektene

I innledningen av oppgaven ble det beskrevet viktigheten av en systematisk håndtering av interessenter for å sikre en god gjennomføring av prosjekter. Jepsen (2209) viser til undersøkelser som tilsier at mange prosjekter mangler formelle og systematiske prosedyrer for håndtering av interessenter.

En gjennomgang av Trondheim kommunes kvalitetssystem, Kvaliteket, viser at det finnes forsøk på å sette søkelys på interessentkartlegging i de prosedyrer og maler som beskrives her for de ulike prosjektfasene. I mal for Styringsdokument for prosjektene er det eksempel på en tabell som skal vise en interessentoversikt. Men som analyseverktøy fungerer denne tabellen ikke godt. I så måte er det i beste fall første trinn på Aarseth mfl. sin enkle beskrivelse av metode for håndtering av interessenter, kartleggingen. Det er ingen andre verktøy til støtte for pålegget om at det skal gjennomføres interessentanalyse utover en nedtonet henvisning om bruk av Prosjektveiviserens veiledninger. Man skal ganske langt inn i Prosjektveiviserens veiledninger før man finner eksempel på en interessentmatrise.

Det er i de eksisterende prosedyrene eller malene i Kvaliteket heller ingen varsel om at egenskaper og posisjon til interessenter kan skifte underveis i prosjektet slik Panjunen beskriver. Med dagens digitale muligheter for å nå hverandre og dermed raskt påvirke hverandre er dette ikke en ubetydelig faktor.

Det er ingen av respondentene som nevner at det finnes henvisninger til interessentanalyse og krav om gjennomføring av kartlegging i spørreundersøkelsen. Ingen av spørsmålene gikk direkte inn på dette, men det var mulighet for å kommentere dette temaet i fritekst, uten at det var noen som gjorde det. I spørreundersøkelsen fra 2019 ble det stillet spørsmål om man kjente til om det fantes rutiner i kommunen for hvordan man skulle gjennomføre interessentanalyse. Her svarte 45,5 % av prosjektlederne og 62,5 % av prosjektansvarlige at de ikke kjente til dette selv om det eksisterte krav om interessentanalyse og interessentkartlegging i både mal for styringsdokumenter og bestillings skjema for bruk i investeringsprosjekter allerede da. Ut ifra min egen erfaring ved avdelingen mener jeg at man ville fått tilnærmet samme resultat om man skulle stillet disse spørsmålene nå i 2021-2022. I løpet av mine 6 år som prosjektleder i investeringsprosjekter i Trondheim kommune har jeg aldri selv opplevd at noen har etterspurt en interessentanalyse eller en kartlegging av interessenter. Jeg har heller ikke hørt om andre prosjektledere blitt spurt om det samme, selv om temaet interessenthåndtering har vært diskutert internt blant prosjektlederne i utbyggingsavdelingen.

Dette stemmer godt over ens med resultatet fra intervjuene der de fleste informantene sier at årsaken til at dette ikke etterspørres i investeringsprosjekter i kommunen er manglende kunnskap og kompetanse om interessentanalyse og interessenthåndtering hos byggherre, styringsgrupper eller prosjektansvarlige.

Kommunens etablerte metoder for analyse og håndtering av interessenter synes derfor å være for vage. Det er ingen sammenheng mellom teoriens sterke henstilling om å legge opp til ulike strategier for de ulike interessentene, og de henstillinger i eksisterende

prosedyrer og maler i Kvaliteket som nevner kartlegging av interessenter. Både Berland mfl. og Cleland beskriver at interessenter med stor makt og store interesser må vies spesielt oppmerksomhet, men det står ikke noe om dette i kommunens gjennomføringsmodell.

Det finnes som nevnt noen områder i Kvaliteket som kommer inn på temaene interessentkartlegging og interessentanalyse, men det stilles ikke krav til noen strategi og plan for en fortløpende håndtering og ledelse av interessentene som blant annet Andersen har beskrevet. Det nærmeste man kommer er som beskrevet en henstilling i mal for prosjektenes styringsdokument, der det henvises til Prosjektveiviseren.no. Hadde man fulgt denne henvisningen, kunne man funnet frem til en tiltaksplan for oppfølging av den enkelte interessent. Siden dette ikke etterspørres i prosjektgjennomføringen av investeringsprosjektene til kommunen kan det synes som om Kvalitekets prosesser, rutiner og maler ikke er godt nok implementert når det kommer til interessentkartlegging og håndtering av interessenter.

6.2 Faktisk håndtering av interessenter i investeringsprosjektene

Det virker som om det ikke er satt fokus på håndtering av interessenter i prosjektgjennomføringene, utover etablerte prosesser som håndtering av brukermedvirkning og krav om oppfølging av innspill i reguleringsplanarbeider. Dette er prosesser som gjennomføres som myndighetskrav, og muligens er dette årsaken til at det tross alt blir gjort noe innenfor håndtering av interessentene. At det er rutine i prosjektene for etablering av brukergrupper som skal delta i brukermedvirkningsprosesser tror jeg er en medvirkende årsak til at det i spørreundersøkelsen var så mange som 54 % som kjente til at det ble gjennomført en interessentanalyse i sitt siste prosjekt. Her tror jeg mange forveksler brukermedvirkning med interessentanalyse og håndtering av interessenter. Brukere er en viktig interessentgruppe og gode bidragsytere til prosjektene, men de er fortsatt bare en av mange interessenter i et prosjekt slik Berland mfl. beskriver. Man går glipp av viktig informasjon, og utsetter prosjektet for mulighet for å feile i både gjennomføring og måloppnåelse dersom man begrenser interessentkartleggingen til brukerne alene.

Ca. 73 % sa i spørreundersøkelsen at det bare blir gjennomført interessentanalyse i halvparten av prosjektene eller færre.

Dagens måte å kartlegge interessenter på igjennom adresselister og registrering av kontakter slik flere av informantene beskriver er ikke en systematisk analyse av prosjektets interessenter. Man feiler derfor på mange av de etablerte teoriene om hvordan dette bør gjøres. Man registrerer ikke interessenter med stor interesse og stor makt til å påvirke prosjektene, og man utarbeider da heller ikke strategier og handlingsplaner for håndtering av disse slik som Aarseth mfl. beskriver. Spørreundersøkelsen og intervjuene bekrefter at prosjektlederne er klar over at det er en mengde interessenter i prosjektene som har stor påvirkningskraft. Her listes opp de samme interessenter i egne prosjekter som er beskrevet som mulige mektige interessenter i den beskrevne teorien. Det er politikere og kommunal ledelse, offentlige instanser og kommunale enheter, rådgivere og entreprenører for å nevne noen. Samtidig sier for eksempel samtlige informanter i intervjuene at Trondheim kommune ikke er gode på ledelse av interessenter i gjennomføringen av investeringsprosjektene. Ingen av informantene har opplevd at det har vært gjennomført en interessentanalyse i forkant av

gjennomføringen av et investeringsprosjekt og ingen har inntrykk av at det gjennomføres formelle interessentanalyser på et senere tidsrom i prosjektet heller. Det er ikke et godt utgangspunkt når prosjektene vi her snakker om ofte er i størrelsesorden 400 mill. til 800 mill.

Håndtering av interessenter i investeringsprosjektene skjer ofte først når påvirkningen har startet og ikke som en konsekvens av en etablert strategi eller handlingsplan. Man håndterer løpende henvendelser fra interessenter som grunneiere, naboer, organisasjoner og foreninger og gjennomfører møter med disse for å avklare synpunkter, meninger og behov. Løsningene som velges spenner fra avvisning, via kompromiss til rettsoppgjør. Feller for de fleste håndteringer er at de er reaktive og ikke proaktive som et resultat av den manglende handlingsplanen. Her må det igjen presiseres at det på noen områder foreligger planer for samhandling og kommunikasjon med interessenter. Det fastsettes brukermedvirkningsmøter, det avholdes jevnlig møter med andre etater og avdelinger og det avholdes informasjonsmøter med naboer og organisasjoner. Men det skjer som en konsekvens av sjekklister og prosedyrer som beskriver at slike møter skal finne sted. Det skjer ikke på bakgrunn av en interessentanalyse, der man har kartlagt de sterke interessentene med stort potensiale for å påvirke prosjektene, og en tilhørende strategi og handlingsplan. Man klarer med andre ord ikke å følge opp Berland mfl. sin teori om at ledelse av interessenter bør være en integrert funksjon i prosjektene for å sikre at man engasjerer de rette interessentene til rett tid. Man følger ikke opp egne rutiner og prosedyrebeskrivelser. Dette gir igjen en tilfeldig styring av interessenter, basert på den enkeltes prosjektleders og prosjektansvarliges kompetanse. Da er fallhøyden stor og muligheten for at prosjektet ikke blir en suksess er absolutt til stedet. Vi skal se noen eksempler på det i neste kapittel.

6.3 Konsekvenser av dagens måte å håndtere interessentene på.

Cleland beskriver følgende: *Failing to recognize or cooperate with adverse stakeholders may well hinder a successful project outcome*, (Cleland 1986). Han skriver videre: *A proactive Project Stakeholder Management process is designed to help the project team develop the best possible strategies*.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg ikke bare fått bekreftet at det ikke gjennomføres interessentanalyser i kommunens investeringsprosjekter, men jeg har også blitt oppmerksom på en rekke konsekvenser som dette kan ha medført. Vi skal se på noen av dem i de etterfølgende avsnitt.

Risvolla helse- og velferdssenter: I utgangspunktet var det tiltenkt en barnehage i samme senter som inngikk som en del av prosjektet. Som en følge av ulike politiske prosesser, som i stor del foregikk i kulissene, ble denne barnehagen tatt ut av prosjektet med begrunnelse at den tok for mye plass.

Det var også tiltenkt et bibliotek i senteret, men sterke krefter ønsket at biblioteket skulle beholde sin daværende plassering i høyblokka på Risvolla. Denne påvirkningen resulterte i at biblioteket ble tatt ut av prosjektet og ble værende i høyblokka.

Senteret skulle også inneholde en avdeling for psykisk utviklingshemmende.

Ressurssterke foreldre, som tidligere hadde jobbet i fagstaben, gikk imot dette med det resultat at det ble tatt ut av prosjektet.

Statens veivesen nektet teknisk godkjenning før prosjektet hadde bygget gang- og sykkelvei som ikke var et rekkefølgekrav i prosjektet. Tok to år før det var på plass.

Prosjektet endte med å måtte finansiere det selv. Ble også en del avisoppslag av dette.

Helsevakta: Her kom det nye enhetsledere og avdelingsledere igjennom hele prosjektperioden som stadig hadde nye krav til bygget, noe som resulterte i en rekke endringer underveis. St. Olav skulle i utgangspunktet leie en etasje som pasienthotell når bygget stod ferdig. Dette ble trukket underveis og etasjen ble i stedet omgjort til smitteavdeling. Dette resulterte i omprosjektering med påfølgende kostnader. Stor involvering av brukergruppen medførte kvalitetsheving på prosjektet og dets sluttprodukt. Prosjektet fikk økt verdi, men til en kostnad som det i utgangspunktet ikke var budsjettet med.

Kolstad barnehage: To barnehager skulle slås sammen, hvorav en var for barn med spesielle behov (tegnspråk). Dette var foreldregruppa sterkt imot og det var mange møter og debattinnlegg i Adressa om saken. Tok mye tid og ressurser, men tett dialog medførte også at den nye barnehagen ble tilført en rekke kvaliteter etter innspill fra foreldre. Ga en økt verdi for brukerne, (ansatte, barn og foreldre), men medførte også ekstra kostnader på 5 mill. (5 % økning av planlagt budsjett).

Arenabygg langrenn Granåsen: Driftsavdelingen insiterte på snøsmelteanlegg på tribuner, noe som medførte økte uforutsette kostnader. Sterkt press fra idrettsorganisasjoner om innkjøp av utstyr det ikke var budsjettet med i prosjektet. Påtrykk fra arkitekt om å få et spesielt uttrykk på bygget. Ble meget dyrt da entreprenør under gjennomføring fikk problemer med å realisere dette. Mye omprosjektering og økte kostnader på ca. 20 mill. Sterkt påtrykk fra kommuneledelse og politikere om å ferdigstille bygget 4 måneder før planlagt tid grunnet internasjonal SkiTour som skulle gjennomføres i Granåsen. Viktig å fremstille Trondheim som en god arrangør by i forkant av tildeling av ski-VM 2025. Kostet flere millioner i ekstra tiltak for å kunne ta i bruk bygget midlertidig før planlagt overlevering. Prosjektet havnet i retten med entreprenør. 20 % kostnadsøkning underveis i prosjektet.

Jakobsli skole: Skulle oppføres som en konsekvens av Overvik-utbyggingen. I utgangspunktet skulle skolen plasseres på egen tomt. Mange innsigelser fra både fylkesmann og politikere som gjaldt alt fra avkjørsel fra E-6 til bygging på LNF-område medførte til slutt at skoleprosjektet fikk en ny tomt inne på planområdet til Overvik-prosjektet. Da var allerede plan- og designkonkurransen gjennomført og vinnerprosjekt kåret. Innebar omprosjektering og ny reguleringsplanarbeidet. Etter politisk skifte og et rødgrønt bystyre ble prosjektet stanset i 2020. Da hadde prosjektet brukt nesten 14 mill.

Lade skole: Var egentlig et suksessprosjekt med god involvering av mange interessenter underveis. Resultatet ble en god skole i massivtre som i ettertid har høstet mange lovord og priser for miljø, design og funksjonalitet. Ble bygget godt innenfor økonomisk ramme og det ble tilbakeført penger underveis i prosjektperioden. Opplevde allikevel press fra naboer, idrettsorganisasjoner, driftsavdeling mfl.

Nidarvoll skole: Hadde en investeringsramme som i utgangspunktet var satt til 420 mill., men som måtte økes underveis med over 200 mill. til 630 mill. Noe av årsaken er kompleksiteten i bygget. Det er mange ulike sprang og vinkler i konstruksjonen, og det er stor variasjon i utvendig fasade inkludert vinduer. Her har arkitektens ønsker om form og uttrykk gitt økte kostnader. Underveis i prosjektet er det byttet prosjektleder da forrige prosjektleder sluttet. Det er gjort endel sammenligning mellom Nidarvoll skole og Lade skole på dette som vises på figur 27. Entreprenør hadde utfordringer med prosjektering og bygging av skolen slik den var tegnet.

Det ble også en politisk beslutning om en ekstra idrettshall uten at det ble gitt noe forklaring på hvorfor dette skulle inn i prosjektet.



Figur 27: Sammenligning vindu Lade vs. Nidarvoll

Stabbursmoen skole: Forprosjektet har pågått i 3 år. I utgangspunktet skulle den gamle skolen pusses opp, og gjenbruk av konstruksjonen var et uttalt ønske fra politisk hold. Undersøkelser har vist at konstruksjonen er i dårlig forfatning. I tillegg er skolebygget fra 70'tallet, en tid da byggekvaliteten i Norge var mindre god og den tids pedagogiske konsept for skolebygg har man i ettertid gått bort i fra. Plass-støpt betongkonstruksjon gir store utfordringer når man skal pusse opp skolen etter dagens funksjonelle og pedagogiske krav. Det foreligger derfor et ønske fra prosjekteier om at man bygger en ny og moderne skole etter dagens prinsipper, men man er usikker på om man får politisk gjennomslag for dette i en tid da gjenbruk og bærekraftsmål er i fokus. Styringsgruppa har derfor bedt om stadig flere grundige uavhengige undersøkelser av bærekonstruksjonen for å underbygge et reelt behov for nytt skolebygg før fremlegging for politisk beslutning. Fortsatt har ikke styringsgruppa tatt en endelig beslutning om nybygg. Det er usikkert om det foreligger andre motiver for å skulle utsette skoleutbygging i dette området, men det er en kjensgjerning at andre skoleområder også sliter med kapasitetsproblemer. Til nå har man brukt 4,5 mill. på forprosjekt og utredninger uten at det er fattet vedtak om hvilket alternativ man går for. Prosjektet er 2 år forsinket iht. opprinnelig plan.

De fleste investeringsprosjektene i kommunen møter utfordringer underveis i prosjektgjennomføringen. Noen av utfordringene kommer til syne som konsekvenser av påvirkning utført av ulike interessenter. Ikke alle påvirkninger er negative. Det er mange eksempler på at samarbeide med ulike interessenter har en positiv innvirkning og gir økt kvalitet og verdi i prosjektene og deres effektmål. Men eksemplene over viser at ulike interessenter påvirker investeringsprosjektene i kommunen på en slik måte at det får uforutsette og ofte negative konsekvensene som blant annet munner ut i økte kostander og forlenget prosjektgjennomføring.

7 Konklusjoner og anbefalinger

7.1 Generelt

Denne oppgaven skulle svare på problemstillingen: *Hvordan håndteres interessenter i investeringsprosjekter i Trondheim kommune og hvilken påvirkning har de på prosjektene?* Oppgaven har sett på faglitteraturens anbefalinger om hvordan man best kartlegger og analyserer interessenter og hvordan man bør etablere strategier og handlingsplaner for oppfølging, samarbeide og styring av disse. Videre har oppgaven sett på hvilke systemer, prosedyrer og rutiner kommunens kvalitetssystem har for håndtering av interessenter i lys av faglitteraturen og hvordan dette gjennomføres i praksis. Til slutt har oppgaven undersøkt hvordan investeringsprosjektene påvirkes av ulike interessenter og hva som er noen av konsekvensene av slike påvirkninger. Jeg mener at oppgaven svarer på problemstillingen.

7.2 Konklusjon

Funnene i gjennomgangen av faglitteraturen fremhever viktigheten av å håndtere de ulike interessenter på en strukturert måte igjennom identifisering, kartlegging og individuell behandling. Nøkkelen til suksess i prosjekter ligger i hvordan interessenter håndteres og hvordan informasjon innhentes og forvaltes.

Etablering av strategier og handlingsplaner for Trondheim kommune sitt kvalitetssystem, Kvaliteket, inneholder elementer som skulle tilsi at det må gjennomføres interessentkartlegging i investeringsprosjektene. Det fremkommer i ulike maler og prosedyrer at det skal gjennomføres interessentanalyse og at interessenters innflytelse og mulighet til påvirkning skal vurderes. Det er imidlertid noe vagt fremstilt, og det foreligger ikke konkrete krav om utarbeidelse av strategier for håndtering av interessenter.

Igjennom innsamlet materiale gjort via spørreundersøkelser og intervjuer av prosjektledere for investeringsprosjekter har det kommet frem at det veldig ofte ikke blir gjennomført interessentanalyser eller kartlegginger av interessenter. Det har også kommet frem at det ikke er vanlig at det etableres strategier og planer for håndtering av interessenter. Noen av de mest erfarne prosjektlederne beskriver at det aldri har vært gjennomført slike kartlegginger i deres prosjekter. Det har heller aldri blitt etterspurt interessentanalyser eller handlingsplaner hverken fra prosjekteiere eller styringsgrupper.

Resultater av undersøkelsene blant prosjektlederne, og en gjennomgang av et utvalg representative investeringsprosjekter, viser at interessenter utøver stor påvirkning på kommunens investeringsprosjekter og at denne påvirkningen får konsekvenser. Konsekvensene er ofte av økonomiske karakter og gjenspeiles i økte prosjektkostnader i tillegg til forlenget prosjektperiode. Funnene i undersøkelsen viser også at interessentenes innblanding i prosjektene også medfører ekstra belastning på prosjektlederne og prosjektorganisasjonen.

Årsakene til at det sjeldent gjennomføres interessentanalyser i investeringsprosjektene er flere. Kommunens kvalitetssystem, Kvaliteket, er bygd opp som en interaktiv modell og er noe vanskelig å navigere i. Strategier og handlingsplaner etterspørres ikke underveis i prosjektene, hverken i de tidlige prosjektfasene eller i gjennomføringsfasen. Manglende kjennskap og kunnskap om systematisk håndtering av interessenter er nevnt som mulig årsak til at det ikke er større søkelys på dette i prosjektene. Manglende

eierskap til gjennomføringsmodellen og dens prosesser, prosedyrer og maler er også nevnt av informantene som mulige årsaker til at kartlegging av intersenter ikke blir fulgt opp i større grad.

7.3 Anbefalinger og behov for videre arbeide

Det anbefales en gjennomgang av gjennomføringsmodellen i Kvaliteket, med tilhørende prosessbeskrivelser, rutiner og maler.

Det bør utarbeides klare krav og retningslinjer for kartlegging av interessenter, og krav om utarbeidelse av strategier og handlingsplaner for håndtering av interessenter. Dette etterspørres i alle prosjektets faser, og etterspørselen bør komme fra så vel kommuneledelse som politisk ledelse, og i særlig grad gjelder dette i prosjektenes styringsgrupper.

En grundig implementering av ovennevnte prosedyrer og rutiner anbefales.

Viktigheten av eierforhold til nevnte prosedyrer og rutiner bør vektlegges.

Kursing og kompetanseheving rundt temaet interessenter bør gjennomføres. I så måte er den ny oppstartede prosjektlederskolen i Trondheim eiendom en god start. Denne bør fortsette og utvides til å gjelde andre i kommuneadministrasjonen som jobber med investeringsprosjekter.

Man bør se på om det trengs ytterligere verktøy for kartlegging og håndtering av interessenter i form av tilgjengelige modeller og maler. I tillegg bør det vurderes å tilføre økt prosjektstyringsstøtte i prosjektorganisasjonene for å avhjelpe med kartlegging og håndtering av interessenter, Prosjektlederne i investeringsprosjekter har en hektisk hverdag. Å tilføre ressurser for å kunne ha økt søkelys på interessenter vil være en god investering.

Det anbefales å gjennomføre analyse av prosjekter underveis og etter overlevering for å vurdere interessenters påvirkning i prosjekter. Dette gir økt fokus samt overførbar læring til andre.

Det er viktig å fokusere på at interessenter kan gi økt verdi i prosjektene og dette bør gjenspeiles i prosessbeskrivelser, maler og verktøy for kartlegging og etablering av handlingsplaner.

8 Litteraturliste

Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget

Andersen, Bjørn. (2019). *Ledelse og organisering av prosjektarbeid PK6207*. Foredrag i regi av NTNU. Trondheim høsten 2019

Arstad og Hareide (2019). *Behovsanalyse og tilstøtende prosesser i Trondheim kommunes investeringsprosjekter*. Upublisert semesteroppgave. NTNU

Berland, N. J., Klakegg, O. J., & Sefland, A., M. (2014). *Stakeholder Management Fieldbook: Get started with Stakeholder Management*. Nils Jacob Berland. Google Books

Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. (2016). *Managing & Organizations* (4. Utg). Singapore: SAGE Publications

Cleland, D. (1986). Project Stakeholder Management. *Project Management Journal* (September), 36-44

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

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (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

Pajunen, K. (2006). Stakeholder Influences in Organizational Survival. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261-1288. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00624

PMI. 2013a. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 5 utg. *Project Management Institute*: Newton Square

Prosjektveiviseren; *Interessenter*. Digitaliseringsdirektoratet. Publ. 03.05.2019, sist endret 22.02.2021. URL: <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/interessenter>

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

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

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75

Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. S., Shiver-Blackwell, S. L. (2006). A case study of project and stakeholder management failures: lessons learned. *Project Management Journal*, 37, 26-35

Trondheim kommune, 2022. *Kvaliteket - Trondheim kommunes kvalitetssystem*.
<https://tqm16.tqmenterprise.no/byutvikling/Publishing?ol3=425&mapMode=True>

Wit, B. (2017). *Strategy: An International Perspective* (6. Utg.). Croatia: Annabel Ainscow

9 Bilag

Bilag 1A: Spørreundersøkelsen

Bilag 1B: Resultatet fra spørreundersøkelsen

Bilag 2A: Intervjuguide

Bilag 2B: Sammendrag av resultater fra intervjuene

Bilag 1A: Spørreundersøkelsen

Interessenters påvirkning i prosjekter v/ TEU

En interessent i denne sammenheng er en person, en gruppe personer, en organisasjon eller etat som kan påvirke eller bli påvirket av prosjektet, prosjektets gjennomføring eller prosjektets sluttresultat, effektmål eller på annen måte bli berørt av prosjektet.

Typiske interessenter i investeringsprosjekter er innleide rådgivere og entreprenører, prosjektansvarlige/prosjekteiere, politikere, brukere av bygget, driftere av det ferdige bygget, ulike interesseorganisasjoner, offentlige organisasjoner som fylkeskommune, arbeidsmiljøutvalg/arbeidstilsynet og veivesenet, naboer osv.

De første spørsmålene handler om alle prosjektene du har hatt i Trondheim eiendom utbygging.

De siste spørsmålene (nr. 17-20) handler om ditt siste prosjekt.

Alle spørsmålene må besvares.

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

Det er bare å ta kontakt om noe er uklart.

NB! Logg deg gjerne inn igjen og forviss deg om at skjemaet ble sendt inn. Kan du fylle ut skjemaet på nytt ble det ikke sendt inn første gang. Det er bare mulig å svare på undersøkelsen én gang:

Takk for at du tok deg tid til å svare.

Vennlig hilsen Per Andreas Hareide

1. Hvor ofte har det blitt gjennomført interessentanalyse i de prosjektene du har jobbet med?

1. Tilnærmet aldri
 2. I hvert fjerde prosjekt eller mindre
 3. I ca. halvparten av alle prosjekter
 4. I ca. 3 av 4 prosjekter
 5. I tilnærmet alle prosjekter (90 % eller flere)
 6. Vet ikke
-

2. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at prosjektets form, målsetninger eller praktisk gjennomføring har blitt forandret eller påvirket?

1. Tilnærmet aldri
 2. I hvert fjerde prosjekt eller mindre
 3. I ca. halvparten av alle prosjekter
 4. I ca. 3 av 4 prosjekter
 5. I tilnærmet alle prosjekter (90 % eller flere)
 6. Vet ikke
-

3. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at prosjektet har tatt lengre tid?

1. Tilnærmet aldri
2. I hvert fjerde prosjekt eller mindre
3. I ca. halvparten av alle prosjekter
4. I ca. 3 av 4 prosjekter
5. I tilnærmet alle prosjekter (90 % eller flere)
6. Vet ikke

4. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at prosjektet har tatt kortere tid?

- Tilnærmet aldri
 - I hvert fjerde prosjekt eller mindre
 - I ca. halvparten av alle prosjekter
 - I ca. 3 av 4 prosjekter
 - I tilnærmet alle prosjekter (90 % eller flere)
 - Vet ikke
-

5. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at det medførte reduserte/færre kostnader?

1. Tilnærmet aldri
 2. I hvert fjerde prosjekt eller mindre
 3. I ca. halvparten av alle prosjekter
 4. I ca. 3 av 4 prosjekter
 5. I tilnærmet alle prosjekter (90 % eller flere)
 6. Vet ikke
-

6. Hvis det har skjedd at interessenter har påvirket prosjekter på en slik måte at det medførte reduserte/færre kostnader, hvordan ble dette løst rent praktisk? (det er mulig å huke av for flere svar)

- Har ikke opplevd dette
 - Prosjektet ble gjennomført, og leverte penger tilbake.
 - Prosjektet ble gjennomført, og brukte innsparte midler på økt kvalitet
 - Prosjektet ble gjennomført, og brukte innsparte midler på å legge til rom eller øke størrelsen på planlagte
 - Prosjektet ble gjennomført, og brukte innsparte midler på utearealene
 - Prosjektet ble gjennomført, og brukte innsparte midler på kunst
 - Annet...
-

7. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at medførte økte kostnader?

1. Tilnærmet aldri
 2. I hvert fjerde prosjekt eller mindre
 3. I ca. halvparten av alle prosjekter
 4. I ca. 3 av 4 prosjekter
 5. I tilnærmet alle prosjekter (90 % eller flere)
 6. Vet ikke
-

8. Hvis det har skjedd at interessenter har påvirket prosjekter på en slik måte at det medførte økte kostnader, hvordan ble dette løst rent praktisk? (Det er mulig å huke av for flere svar) *

- Har ikke opplevd dette
 - Deler av bygget eller anlegget ble gjort mindre, slik at antall kvadratmeter eller størrelse totalt gikk ned
 - Man valgte andre og rimeligere materialer
 - Man valgte å rehabilitere eksisterende bygg eller anlegg i stedet for å bygge nytt slik som opprinnelig planl...
 - Annet...
-

9. I tilfeller der interessenter har påvirket prosjekter på en slik måte at det medførte økte kostnader, var det verdt det synes du - fikk du som prosjektleder verdi for de økte kostnadene i forhold til å nå prosjektmålet?

- Nei
 - Ja
 - Ikke aktuelt
-

10. I tilfeller der interessenter har påvirket dine prosjekter som nevnt i de forrige spørsmålene, har disse interessentene vært: (det er mulig å huke av for flere svar)

- Prosjektansvarlig eller andre i fagstaben?
 - Andre etater i kommuneadministrasjonen
 - Lokale politiske organer og utvalg som formannskap, bygningsråd, bystyret eller andre komiteer
 - Statlige- eller fylkesorganer eller etater
 - Idrettslige organisasjoner
 - Naboer og nærmiljø
 - Media
 - Brukere av bygget/anlegget
 - Innleide rådgivere
 - Entreprenør eller underleverandører
-

11. Har du opplevd at interessenter har påvirket dine prosjekter negativt på en måte som har fått andre negative konsekvenser enn økte kostnader, økt gjennomføringstid eller økt ressursbruk for øvrig?

- Ja
 - Nei
 - Vet ikke
 - Ikke aktuelt
-

12. Hvis du svarte ja på forrige spørsmål, på hvilken måte påvirket de prosjektet negativt?

Kort svartekst

.....

13. Har du opplevd at interessenter har påvirket dine prosjekter positivt på en måte som har fått andre positive konsekvenser enn minkende kostnader, minkende gjennomføringstid eller minkende ressursbruk for øvrig?

- Ja
 - Nei
 - Vet ikke
 - Ikke aktuelt
-

14. Hvis du svarte ja på forrige spørsmål, på hvilken måte påvirket de prosjektet positivt?

Kort svartekst

.....

15. Er utviklingen med påtrykk fra interessenter i prosjekter avtagende eller økende utvikling mener du?

- Påtrykk fra interessenter holder seg jevnt, verken avtatt eller økt.
 - Påtrykk fra interessenter har avtatt
 - Påtrykk fra interessenter har avtatt meget
 - Påtrykk fra interessenter har økt
 - Påtrykk fra interessenter har økt meget
 - Det har jeg ingen formening om
 - Annet...
-

16. Har Trondheim kommune blitt dårligere eller flinkere til å gjennomføre interressentanalyser og drive interressentledelse i sine prosjekter synes du?

- Det har ligget jevnt. Kommunen har verken blitt flinkere eller dårligere til dette.
 - Kommunen har blitt dårligere til dette.
 - Kommunen har blitt mye dårligere til dette.
 - Kommunen har blitt flinkere til dette.
 - Kommunen har blitt mye flinkere til dette.
 - Dette har jeg ingen formening om
-

17. Hva var den totale økonomiske sluttkostnaden for ditt siste store prosjekt?

1. under 100 millioner
 2. 100-200 millioner
 3. 300-400 millioner
 4. Over 400 millioner
-

18. Kjenner du til om det ble gjennomført en interressentanalyse i ditt siste prosjekt?

1. Ja, jeg vet det ble gjennomført en interressentanalyse
2. Nei, det ble ikke gjennomført en interressentanalyse
3. Vet ikke
4. Ikke aktuelt

19. Hvis ja på forrige spørsmål, dekket denne interessentanalysen også andre interessenter enn selve brukerne av bygget?

1. Ja
 2. Nei
 3. Vet ikke
 4. Ikke aktuelt
-

20. Dersom det ble gjennomført en interessentanalyse i prosjektet, ble resultatet av denne brukt aktivt underveis til å informere og lede interessentene ut fra hvilken makt de kunne ha på prosjektet?

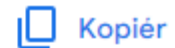
1. Nei
 2. I svært liten grad
 3. I liten grad
 4. I stor grad
 5. Ja, hele tiden underveis i prosjektet
 6. Ikke aktuelt
-

21. Har du noe du vil legge til når det gjelder din erfaring med at interessenter påvirker kommunens investeringsprosjekter?

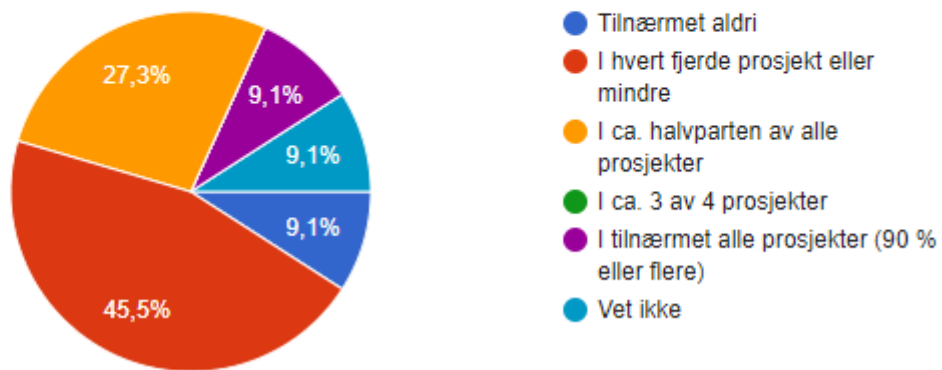
Lang svartekst

Bilag 1.B: Resultatet fra spørreundersøkelsen

1. Hvor ofte har det blitt gjennomført interessentanalyse i de prosjektene du har jobbet med?



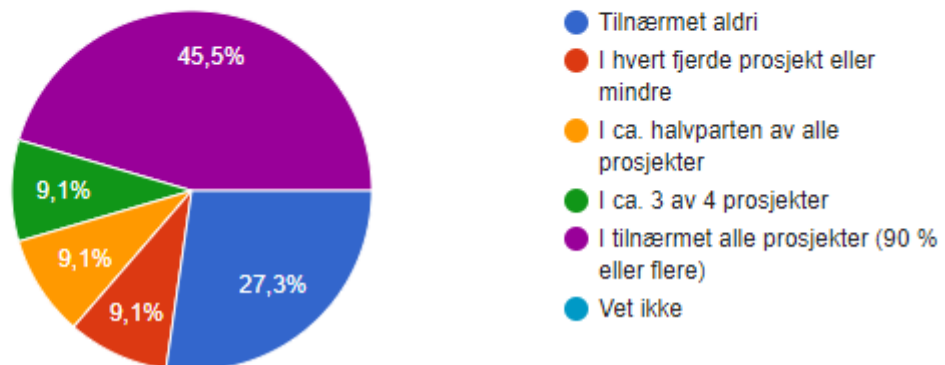
11 svar




2. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at prosjektets form, målsetninger eller praktisk gjennomføring har blitt forandret eller påvirket?



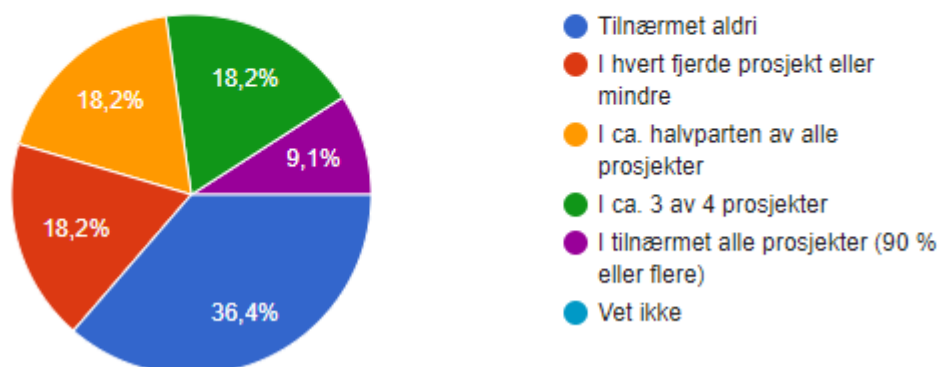
11 svar




3. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at prosjektet har tatt lengre tid?

 Kopier

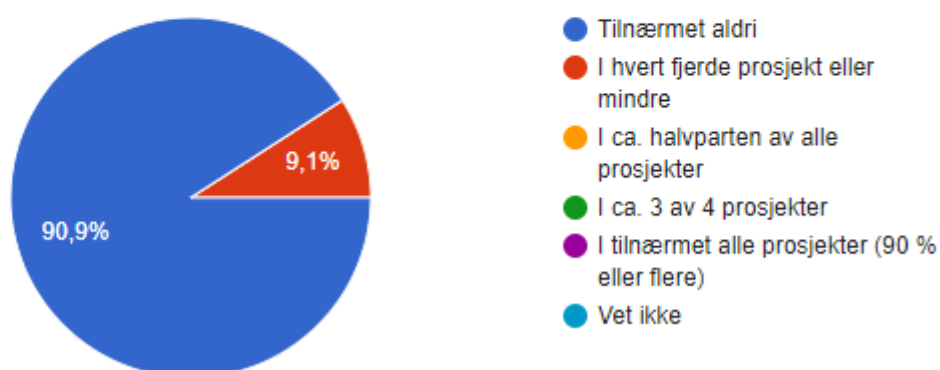
11 svar




4. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at prosjektet har tatt kortere tid?

 Kopier

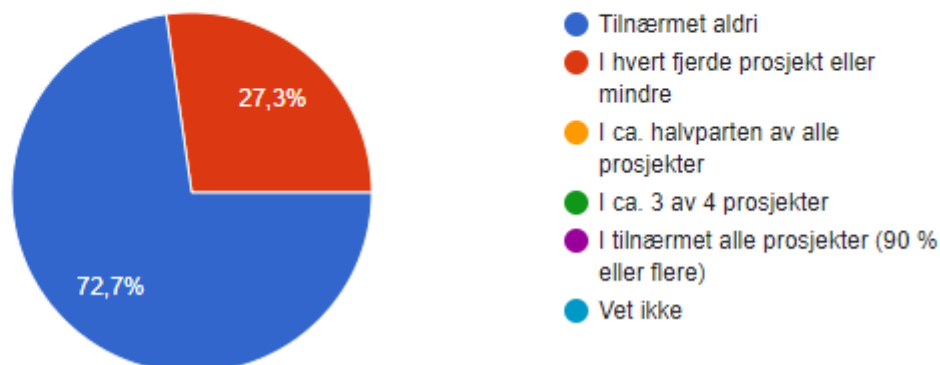
11 svar




5. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at det medførte reduserte/færre kostnader?

 Kopier

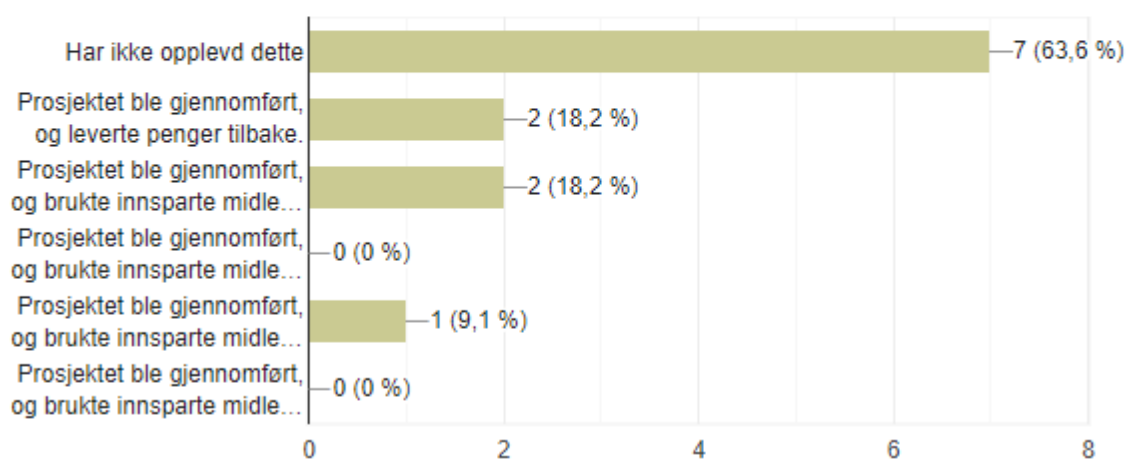
11 svar



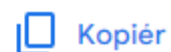
6. Hvis det har skjedd at interessenter har påvirket prosjekter på en slik måte at det medførte reduserte/færre kostnader, hvordan ble dette løst rent praktisk? (det er mulig å huke av for flere svar)

 Kopier

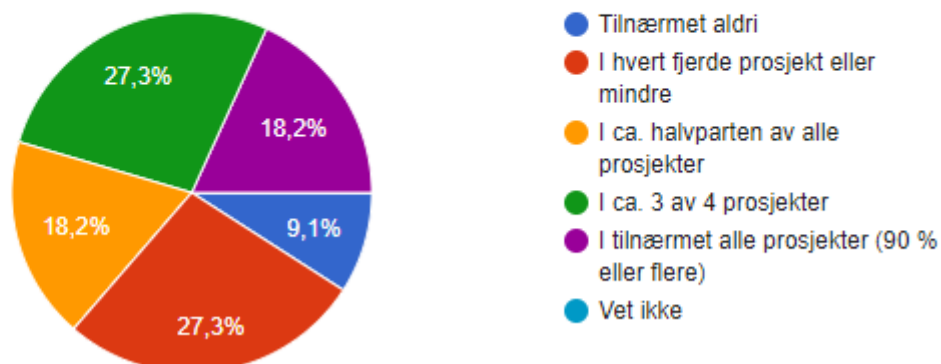
11 svar



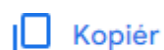
7. Har det skjedd at interessenter har påvirket prosjektet på en slik måte at medførte økte kostnader?



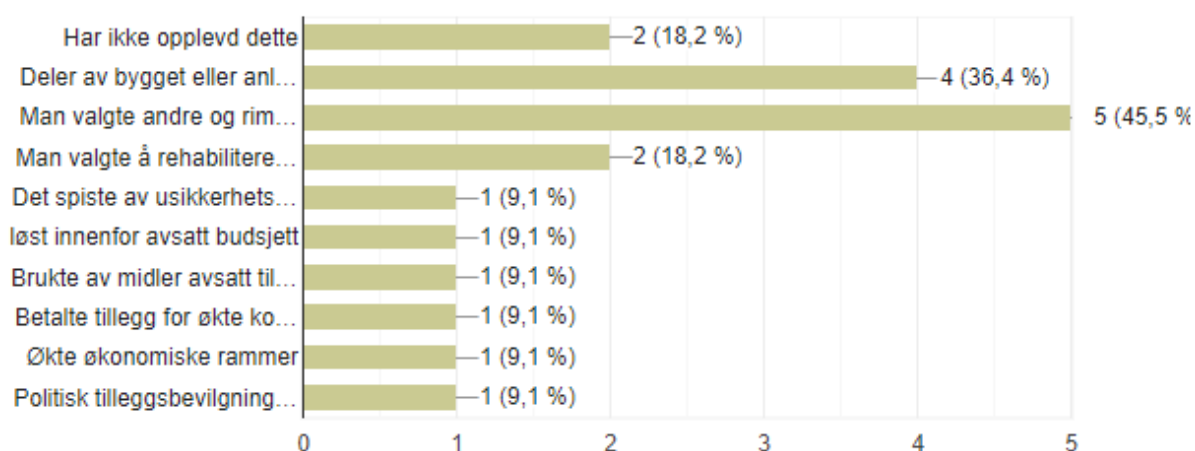
11 svar




8. Hvis det har skjedd at interessenter har påvirket prosjekter på en slik måte at det medførte økte kostnader, hvordan ble dette løst rent praktisk? (Det er mulig å huke av for flere svar)



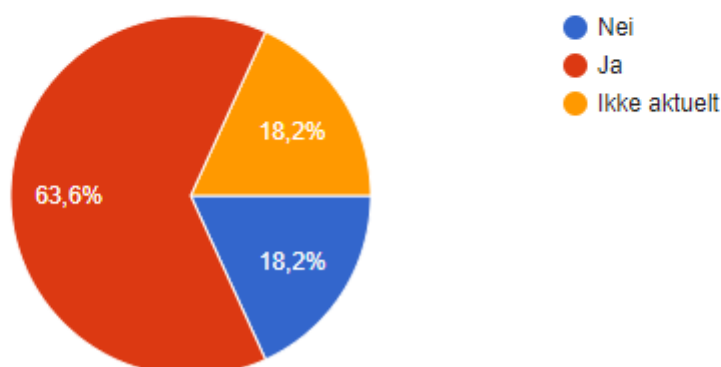
11 svar




9. I tilfeller der interessenter har påvirket prosjekter på en slik måte at det medførte økte kostnader, var det verdt det synes du - fikk du som prosjektleder verdi for de økte kostnadene i forhold til å nå prosjektmålet?

 Kopier

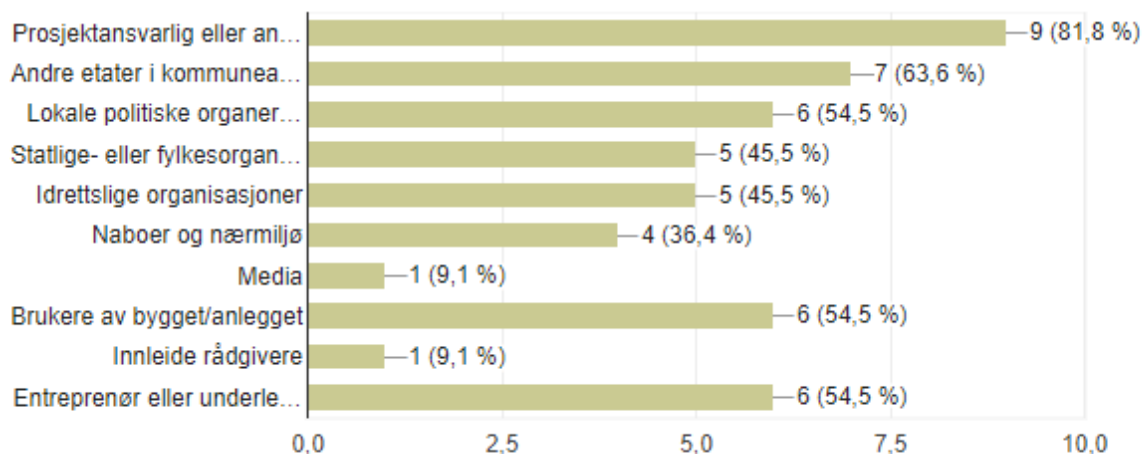
11 svar




10. I tilfeller der interessenter har påvirket dine prosjekter som nevnt i de forrige spørsmålene, har disse interessentene vært: (det er mulig å huke av for flere svar)

 Kopier

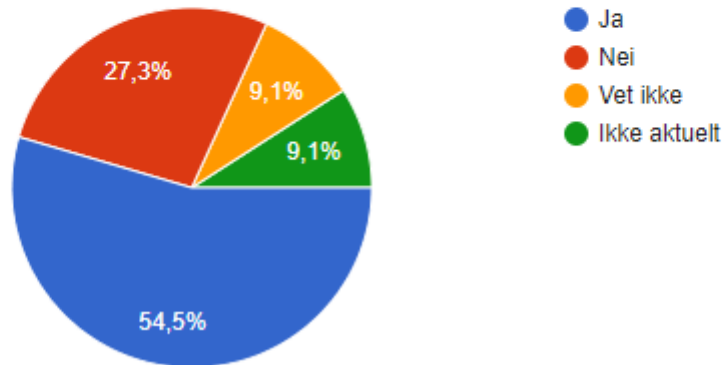
11 svar



11. Har du opplevd at interessenter har påvirket dine prosjekter negativt på en måte som har fått andre negative konsekvenser enn økte kostnader, økt gjennomføringstid eller økt ressursbruk for øvrig?

 Kopier

11 svar



12. Hvis du svarte ja på forrige spørsmål, på hvilken måte påvirket de prosjektet negativt?

6 svar

Endringene kan skape støy/uro i prosjektet

Økte kostnader og økt gjennomføringstid

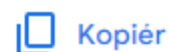
Ny enhet inn i bygget etter byggestart, dårligere total løsning

Prosjektet ble flyttet til annet område i byen.

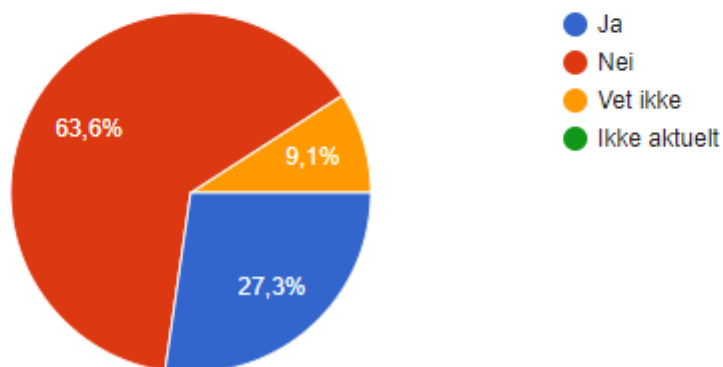
Negativt omdømme i media. Irriterte/sinte brukere

Vedtak om å benytte Arenabygget før det var ferdig medførte store ekstra kostnader, noe som entreprenør utnyttet til fulle med "rause" endringsmeldinger. På Nidarvoll har det vært ut og inn med hall to i flere omganger, samt en 7'er-bane som kom inn i siste liten. Dette har medført store kostnader til omprosjektering og sannsynligvis fristforlengelse.

13. Har du opplevd at interessenter har påvirket dine prosjekter positivt på en måte som har fått andre positive konsekvenser enn minkende kostnader, minkende gjennomføringstid eller minkende ressursbruk for øvrig?



11 svar



14. Hvis du svarte ja på forrige spørsmål, på hvilken måte påvirket de prosjektet positivt?


3 svar

Bedre sluttresultat for brukerne

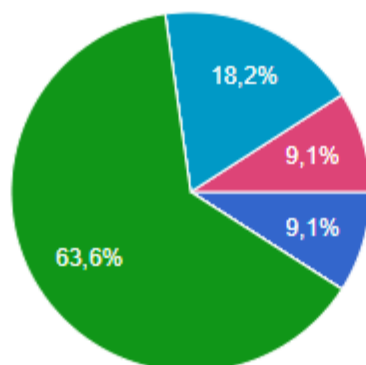
F.eks PA som ønsker å øke omfanget av prosjektet.

Positiv omtale og "skryt" for fin arkitektur

15. Er utviklingen med påtrykk fra interessenter i prosjekter avtagende eller økende utvikling mener du?

 Kopier

11 svar

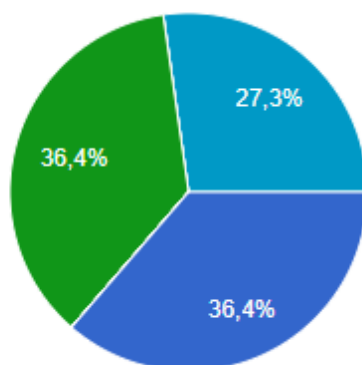


- Påtrykk fra interessenter holder seg jevnt, verken avtatt eller...
- Påtrykk fra interessenter har avtatt
- Påtrykk fra interessenter har avtatt meget
- Påtrykk fra interessenter har økt
- Påtrykk fra interessenter har...
- Det har jeg ingen formening om
- Jeg vet ikke. 2 års erfaring so...

16. Har Trondheim kommune blitt dårligere eller flinkere til å gjennomføre interessentanalyser og drive interessentledelse i sine prosjekter synes du?


 Kopier

11 svar

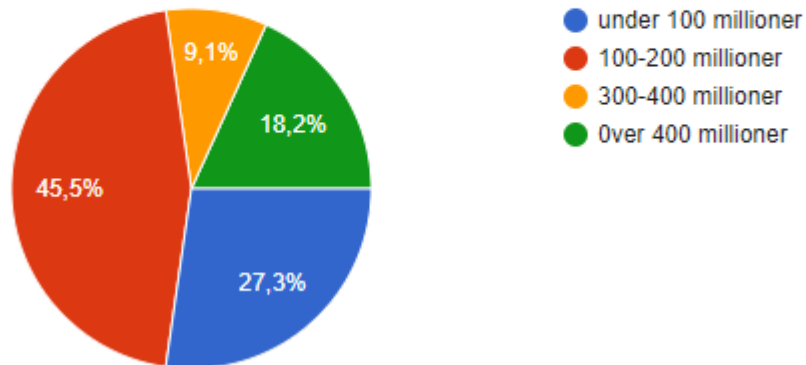


- Det har ligget jevnt. Kommunen har verken blitt flinkere eller d...
- Kommunen har blitt dårligere til dette.
- Kommunen har blitt mye dårligere til dette.
- Kommunen har blitt flinkere til dette.
- Kommunen har blitt mye flink...
- Dette har jeg ingen formening...

17. Hva var den totale økonomiske sluttkostnaden for ditt siste store prosjekt?

 Kopier

11 svar




18. Kjenner du til om det ble gjennomført en interessentanalyse i ditt siste prosjekt?

 Kopier

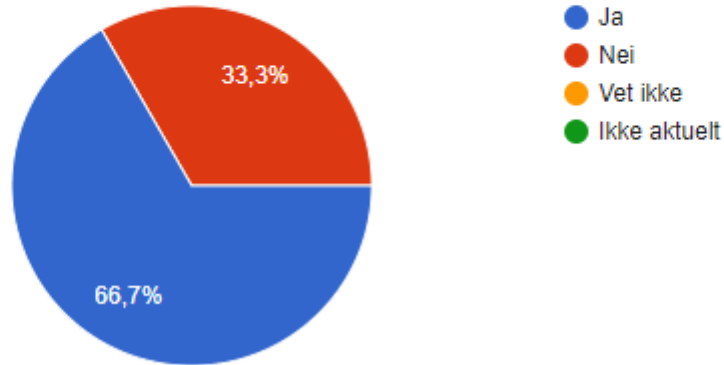
11 svar




19. Hvis ja på forrige spørsmål, dekket denne interessentanalysen også andre interessenter enn selve brukerne av bygget?

 Kopier

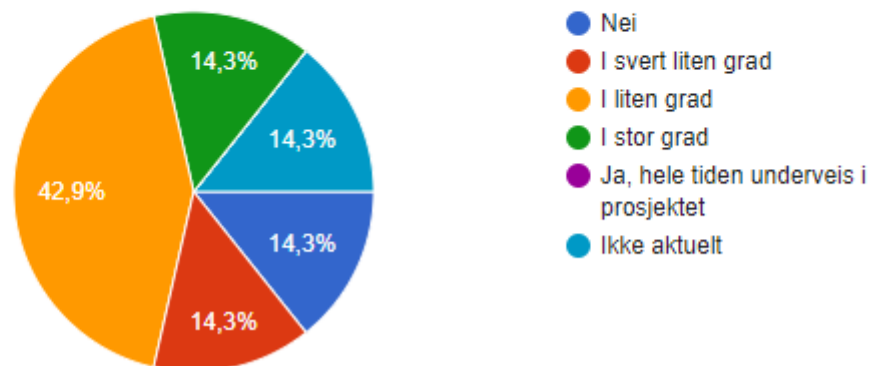
6 svar



20. Dersom det ble gjennomført en interessentanalyse i prosjektet, ble resultatet av denne brukt aktivt underveis til å informere og lede interessentene ut fra hvilken makt de kunne ha på prosjektet?

 Kopier

7 svar



21. Har du noe du vil legge til når det gjelder din erfaring med at interessenter påvirker kommunens investeringsprosjekter?

7 svar

Interessenter vil alltid påvirke kommunens investeringsprosjekter, spesielt fordi vi er en politisk styrt organisasjon, men også fordi mange av våre prosjekter omfatter så mange områder i kommunen, og berører så mange. Noen av utfordring som går igjen er at man endrer "kontaktpersoner" hos interessentene, eksempelvis at det tilkommer nye brukere sent i prosjektet. En annen utfordring er at prosjektet ofte ikke er godt nok forankret hos avgjørende interessenter fra oppstart.

Men det er også viktig å ha med seg at interessentene også utgjør en viktig rolle i prosjektet. Mange ganger medfører de innspill/endringer som kommer fra interessenter til et bedre sluttprodukt for brukerne og da er de økte kostnadene, plunder og heft osv verdt det. Tror en del av utfordring ligger i at interessentanalyse har vært prosjektansvarlig sitt ansvar. Vi som prosjektledere burde kanskje være tydeligere på at dette skal foreligge ved bestilling. Alternativt at ansvaret legges på prosjektleder. Det er også viktig å påpeke at selv om interessentanalysen ikke utføres i en strukturert form så er det å håndtere interessenter en del av den daglige jobben som prosjektleder, og det ligger langt frem i "pannebrasken". Blant annet er det noe vi alltid går gjennom når vi vurderer risiko og når vi gjennomfører usikkerhetsanalyser.

Det er viktig med interessentanalyse tidlig i prosjektet, da det er mange ulike aktører som kan påvirke i alle faser, eksempelvis naboer i byggesak og brukere i utforming mv.

Flott med interessentanalyse, men det er viktig å ikke slippe til disse i en grad som gir mennesker med perifere interesser for mye makt.

Interessenthåndteringen må være en fast agenda i hele prosjektet. Uten oppfølging av interessenter er du sikret flere "uforutsette" hendelser. Prosjektledelsen har liten/ingen kontroll på hvilken makt interessenter kan opparbeide seg gjennom prosjektet om de ikke "overvåkes" underveis. PS: Spørsmål 9 ville jeg svart både ja og nei.

Politikerne med sin uforutsigbarhet og manglende evne til å gjøre vedtak til riktig tid er den interessenten som påvirker prosjektene negativt i størst grad.

Økonomiske føringer/samspillsfaktor.

Det er naturlig at ulike interessenter forsøker å påvirke når det finnes muligheter til det.

Bilag 2A: Intervjuguide

| Nr. | Spørsmål |
|--|---|
| Personlige data | |
| 1 | Antall år som PA i TK? |
| 2 | Hvilke typer formålsbygg er du involvert i? |
| 3 | Hvor store er dine budsjett i prosjektene? |
| Interessentanalyse og behandling av interessenter | |
| 4 | Er det ditt inntrykk at det blir gjennomført en formell interessentanalyse eller interessentkartlegging i investeringsprosjektene til Trondheim kommune? |
| 5 | Hvis nei – hva er årsaken til det? |
| 6 | Hvis ja – i hvor stor grad blir det gjennomført? (På noen få/under ¼, på ca. halvparten, på ca. ¾ eller tilnærmet alle-90% eller mere). |
| 7 | Når i prosjektet blir dette gjennomført? |
| 8 | Hvem er det som gjennomfører slike interessentanalyser/interessentkartlegginger? |
| 9 | Hvor ofte har du opplevd at en slik analyse eller kartlegging er gjennomført på et tidlig stadium (konseptfase). |
| 10 | Har du opplevd at det har vært gjennomført en slik analyse <u>før</u> bestillingen har kommet til deg (eller utbygging)? |
| 11 | I de tilfeller hvor det har blitt gjennomført en analyse/kartlegging-hvordan blir interessentanalysen/interessentkartleggingen fulgt opp etterpå, og hvem følger dette opp i prosjektet videre? |
| 12 | I tilfeller der det er kartlagt interessenter i dine prosjekter, hvem er disse interessentene? |
| 13 | Vil du si at Trondheim kommune er god på interessentledelse underveis i den videre gjennomføringen av investeringsprosjektene? |
| Interessenters påvirkning i prosjekter | |
| 14 | Har du opplevd at interessenter har forsøkt å utøve påvirkning i dine prosjekter, (eksempler)? |
| 15 | Hvem er de interessentene som har forsøkt å utøve påvirkning i dine prosjekter, (eksempler)? |
| 16 | I hvilken fase i prosjektet har dette skjedd? |
| 17 | På hvilken måte har denne påvirkningen foregått? |
| 18 | Hvordan ble dette håndtert av prosjektet |
| 19 | Hva ble konsekvensen av påvirkningen fra interessentene, negative, positive, økonomiske, tidsmessige, kvalitetsmessige eller på andre måter? |
| 20 | Har du noen gang opplevd at interessenter har hatt påvirkning på konseptvalg i et prosjekt? |
| 21 | Hvis noen konsekvenser var av økonomisk karakter, kan du si noe nærmere om størrelsen på dette i forhold til opprinnelig bygge-kostnad? |
| 22 | Har du opplevd at prosjektleders økonomiske reserve (0111) eller usikkerhetsavsetning (0120) har blitt berørt som konsekvens av interessenters påvirkning? |
| 23 | Har du inntrykk av at det settes av økonomiske midler i investeringsprosjekter til å håndtere økonomiske konsekvenser av påvirkning fra ulike interessenter/interessentgrupper, (eksempler)? |

Bilag 2B: Sammendrag av resultater fra intervjuene

| Nr. | Prosjektleder A-E | PL A | PL B | PL C | PL D | PL E |
|-----|---|--|---|--|---|--|
| | Type formålsbygg/ Spørsmål | Idretts-anlegg og bygg | Helse og omsorgsbygg | Barnehage | Skole | Skole |
| | Personlige data | | | | | |
| 1 | Antall år som PA i TK? | 7 | 10 | 8 | 10 | 8 |
| 2 | Hvilke typer formålsbygg er du hovedsakelig involvert i? | Idrettsanlegg, idrettsbygg | Helsebygg (Sykehjem, legevakt, helsehus) | Barnehage | Skole | Skoler og helse bygg |
| 3 | Hvor store er dine budsjett i prosjektene? | 140-250 mill. | 400- 800 mill. | 100-120 mill. | 100-400 mill. | 400 mill.- 1,3 mrd. |
| | Interessentanalyse og behandling av interessenter | | | | | |
| 4 | Er det ditt inntrykk at det blir gjennomført en formell interessentanalyse eller interessentkartlegging i investeringsprosjektene til Trondheim kommune? | Nei. Veldig sjelden med formelle interessent- analyser. Man lager adresse- lister over personer man kommer i kontakt med. Noe uformell diskusjon om enkelt- personers mulige innflytelse, men aldri opplevd noe analyse. | Nei, ikke veldig ofte. Gjøres i forbindelse med regulerings- planarbeid, der man mottar innspill. Og de få gangene det er gjort så blir det ikke benyttet aktivt underveis. Egentlig prosjekt- ansvarlig sitt ansvar. | Nei. Lager oversikt over brukerne og kjører egne bruker- prosesser. Men ingen teoretisk analyse. | Nei. | Nei, (bortsett fra bruker- medvirkning) |
| 5 | Hvis nei – hva er årsaken til det? | Mangel på kunnskap og kompetanse om Interessent- analyse og håndtering av interessenter. | Avhenger av prosjekt- ansvarlig for prosjektet – da det egentlig tilhører tidligfase. Prosjektleder i gjennomføring etterspør ikke dette fra konseptfasen. Blir ikke gjort fordi man glemmer det, eller det blir ikke prioritert. | Dette skal normalt skje i en tidligere fase enn gjennomførin- gsfasen (der vi som oftest kommer inn i bildet). Aldri overtatt en interessent- analyse som er gjort i tidligfase av et prosjekt. | Det er ikke innarbeidet noe kutyme for det. Manglende kunnskap, ikke noen prosedyre eller system for dette. | Blir ikke prioritert. Ikke kunnskap om dette hos byggherre, styringsgruppe eller prosjekt- ansvarlig. |

| | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|
| 6 | Hvis ja – i hvor stor grad blir det gjennomført? - På noen få (under ¼) - På ca. halvparten - På ca. ¾ - Tilnærmet alle (90% eller mere). | På noen få, Kjøres egne brukerundersøkelser, brukere av bygget. | På noen få. | Ikke opplevd. | Ikke opplevd. | På noen få, om noe overhode. |
| 7 | Når i prosjektet blir dette gjennomført? | Hvis det blir gjort, så blir det etter at Utbygging har fått bestillingen, dvs. under gjennomføringsfasen, (men da som en kontaktliste over interessenter i prosjektet). Det er uansett for sent å gjøre dette i gjennomføringsfasen. Må kjøres i konseptfasen om det skal ha noen verdi. | Under reguleringsarbeider. Bør gjøres i konseptfasen, men veldig sjelden vi på utbygging overtar noen interessentanalyse fra tidligfase eller konseptfase. I de tilfeller det lages det en oversikt over interessenter, så etableres den i gjennomføringsfasen av prosjektleder. Usikkerhetsanalysen tar i noen grad høyde for hvilke økonomiske konsekvenser prosjektet kan påføres av interessenter. | Bør gjennomføres i prosjektets tidlige faser, men kjenner ikke til at det er gjort. | Bør gjennomføres allerede i konseptfasen. | Tidlig i gjennomføringsfase |
| 8 | Hvem er det som gjennomfører slike interessentanalyser/interessentkartlegginger? | Prosjektleder på Utbygging, når det en sjelden gang blir gjort en eller annen form for oppsett av interessenter. | Har en oversikt over personer involvert i prosjektet som ofte er laget av prosjektleder selv. Denne listen blir oppdatert underveis. I tillegg har man en aksjonsliste, der oppfølging av saker og personer fremkommer. Lister over interessenter er aldri bearbeidet, gruppert eller analysert. Ingen | Bør gjennomføres av prosjekteier og prosjektansvarlig i tidligfase, samt av Eierskapsenheten hva angår tomteanskaffelse. | I mulighetsstudie har prosjektleder identifisert «hvem man skal snakke med». | Prosjektleder. I noen tilfeller reguleringsarkitekt under reguleringsprosesser (iht. lov og forskrifter) |

| | | | | | | |
|----|--|---|--|--|--|--|
| | | | oppfølgings-plan for den enkelte interessent. Ingen systematisk oppfølging. Hvorfor etterspør ikke styringsgruppa en interessent-analyse? | | | |
| 9 | Hvor ofte har du opplevd at en slik analyse eller kartlegging er gjennomført på et tidlig stadium (konseptfase). | Aldri | Aldri | Aldri | Aldri. | Aldri, ikke hørt om. |
| 10 | Har du opplevd at det har vært gjennomført en slik analyse <u>før</u> bestillingen har kommet til deg (eller utbygging)? | Nei. | Nei. | Nei. Ved reguleringsplan-arbeide gjennomføres annonsering og mulighet til alle å uttale seg. | Nei. | Aner ikke. Aldri arvet noen interessent-analyse fra konseptfase. |
| 11 | I de tilfeller hvor det har blitt gjennomført en analyse/kartlegging-hvordan blir interessent-analysen/interessentkartleggingen fulgt opp etterpå, og hvem følger dette opp i prosjektet videre? | Ikke fått noe analyse av dette fra tidligfase. Har arvet «kontaktliste» fra mulighetsstudie. Opp til prosjektleder å analysere, kartlegge og følge opp dette. | Der hvor det har eksistert en interessent-oversikt, så endres ofte denne igjennom prosjektet. Skifte av prosjekt-ansvarlig, skifte av enhetsleder (bruker-representant), Se svar spørsmål 7. | Kun i forbindelse med obligatoriske nabomøter og brukermøter. | Den som følger opp interessenter etter tidligstudier (konseptfase) er i praksis prosjektleder. Men har aldri overtatt/arvet noen interessent-analyse. PA har ansvar for å følge opp brukermedvirkning – men overlates ofte til prosjektleder, (med litt oppfølging av PA). | Kun der hvor det har vært merknader til reguleringsprosesser. |
| 12 | I tilfeller der det er kartlagt interessenter i dine prosjekter, hvem er disse interessentene? | Brukere, naboer, driftere av bygget i ettertid (inkl. renhold), idrettskrets, idrettslag. Men da som kontakter. | Naboer, brukere, offentlige instanser og enheter, ansatte, tillitsvalgte og «råd» (seniorråd), politikere, fagstab, renhold og andre på Drift, rådgivere, entreprenører, | Ikke i kraft av en interessent-analyse. Men interessenter som blir av ulike grunner blir involvert i prosjektet er gjerne brukere, foreldre, | Brukere, naboer, media og grunneiere mfl. | Brukere, naboer, myndighetspersoner, enheter og grupper, driftspersonell, offentlige enheter og instanser (stat, fylke og kommune) |

| | | | | | | |
|----|--|---|--|--|--|--|
| | | | leverandører, idrettslag, Ikke kartlagt som analyse | Kirkelig fellesråd og naboer | | |
| 13 | Vil du si at Trondheim kommune er god på interessentledelse underveis i den videre gjennomføringen av investeringsprosjektene? | Nei, ikke formelt. God til å respektere og følge opp brukerne, naboene og de som skal drifte bygget i ettertid (renhold, driftsledere mm.) | Nei, ikke som ledelse av identifiserte interessenter etter en interessentanalyse. Men er god til å følge opp interessenter som brukerne, naboer og offentlige etater som Statnett, Statens vegvesen, kommunale enheter, fylkeskommunen osv. Også godt samarbeid med drift. | Nei. | Ikke god nok. Men vi følger opp saker som oppstår (av interessenter). Opptrer reaktiv i stedet for proaktiv. | Nei, i utgangspunktet ikke. Men følger opp brukere og naboer godt. Stort sett greit å følge opp myndighetsgrupper som Statens vegvesen. God kommunikasjon opp mot Drift. Har en del avklaringer mot kommunale enheter som Byplan og Kommunalteknikk. Naturlig samarbeid med oppdragsgiver/fagstab inkludert prosjektansvarlig. |
| | Interessenters påvirkning i prosjekter | | | | | |
| 14 | Har du opplevd at interessenter har forsøkt å utøve påvirkning i dine prosjekter? | Ja. Absolutt. | Ja. | Ja. Relativ stor påvirkning. | Ja. | Ja. |
| 15 | Hvem er de interessentene som har forsøkt å utøve påvirkning i dine prosjekter, (eksempler)? | Drift vil ha varmekabler på tribuneanlegg for å slippe snømåking på Arenabygg langrenn i Granåsen. Mye ekstra utstyr kjøpes inn av investeringsprosjektet etter press fra idretten. Påtrykk fra arkitekt for å få det spesielle | Brukere, samarbeidspartnere, arkitekter, rådgivere, entreprenører, media, foreldre og pårørende. Politikere; på Risvollan helsesenter ble det tidlig besluttet at barnehagen skulle ut da den tok for mye plass. Pågikk en del | Eksempel foreldre til barn med ekstra behov, (Nye Kolstad barnehage). Teknisk tilrettelegging og organisering inne og ute. | Politikere, brukere, foreldre, offentlige instanser og etater, byantikvaren, naboer, FAU, kommunale etater og enheter (Byplan, Byggesak, Bydrift, Kommunalteknikk, Miljøenheten-veldig ofte) | Politikere vil ha større idrettsanlegg, større baner og flere haller i skoleanlegg. Fagstaber vil ha ekstra innhold i skolene, eks. kulturskole. Arkitekter ønsker unødvendige form og uttrykk som gjør at bygg blir fordyrende. Naboer og |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|
| | | <p>uttrykket på bygget – fikk viljen sin (ble dyrt pga. vanskelig løsning/prosjekteringsfeil). Ekstrakostnad 15-20 mill. Påtrykk fra administrativ og politisk ledelse for å klargjøre arenabygg for langrenstour (SkiTour 2020) i regi av kommunen feb. 2020 mens overtagelse var mai 2020. Kostet flere mill. ekstra å ferdigstille før tiden og tiltak for midlertidig brukstillatelse. Skulle vise frem Trondheim som arenaby før tildeling av Ski-VM 2025. Media utvist stor interesse pga. kostnads-overskridelser. Naboer misfornøyd da grunneier hugget ned for mange trær og støy fra snøproduksjonsutstyr. Påtrykk fra idrettskretsen om tilgang for bruk av bygget på kveldstid og krav til lagerplass – påvirket planløsning.</p> | <p>politiske sideprosesser. Tidlig besluttet at barnehage skulle ut. Biblioteket forsvant, man ønsket å beholde biblioteket på Risvollan, siden blokka som huser det i dag skulle pusses opp. Kom sterke innspill fra pårørende, (spesielt mye engasjement fra en foreldre som hadde sittet i fagstaben tidligere) at det ble stigmatiserende å ha PU (psykiske utviklingshemmede) sammen med eldre. Så PU ble tatt ut. Fikk da mye bedre plass. Forprosjekt-fase, ikke lyst ut konkurranse, men bygget var ferdig tegnet. På Helsevakta kom det til nye brukere hele tiden (leger, sykepleiere og enhetsleder) med stadig nye endringer og krav. Etter at entreprenør var valgt (av St. Olav som hadde en avtale om bruk av deler av bygget- og det lå en opsjon i kommunens kjøp av tomta at St. Olav skulle</p> | | | <p>velforeninger ønsker spesielle behov hensyntatt, (etablering av gatelyst, beskytte akebakker, etablering av snarveier mm. (Nidarvoll: ekstra idrettshall, kunstgress og større bane).</p> |
|--|--|---|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|----|--|--|---|---|---|--|
| | | | kunne disponere en etasje som pasienthotell – denne opsjonen valgte de å ikke løse ut og dette kom alt for sent, etter kontrahering av entreprenør). 3. etg ble derfor omgjort til smitteavdeling i stedet. Måtte omprosjektere. | | | |
| 16 | I hvilken fase i prosjektet har dette skjedd? | Stort sett under gjennomføringsfasen. | Forprosjekt-fase og i gjennomføringsfasen. | I konseptfasen. | Planfase og gjennomføring | Politisk behandling av investerings-saken, forprosjekt og under gjennomføring. |
| 17 | På hvilken måte har denne påvirkningen foregått? | Igjennom endringsvarsel fra entreprenør. Driftsorganisasjon gått rett på entreprenør. Naboer gått til media. Idrettskretsen har gått via enheten for Idrett og Friluftsliv, og direkte henvendelse mot politikere. | Igjennom nye beslutninger fra politikere og styringsgruppe. Mange omkamper via bestillere av prosjektene, (kommunaldirektørene) Noe via media. En del via press fra brukere. Andre utbyggere av nabo-eiendommer prøver å få kommunen til å ta store infrastruktur-utbygginger i området. Dette tas gjerne direkte med andre enheter i kommunen – eks. Eierskapsenheten. Også egne enheter prøver å presse inn utførelse av infrastruktur i prosjektets | Fagmøter og møter med foreldre som kom med tips om hvor man kunne finne teknisk informasjon om barn med ekstra behov. Foreldre gikk til politikere og media for å hindre at en tegnspråklig barnehage skulle slås sammen med en ikke-språklig barnehage. | Muntlig og skriftlig. Veldig ofte tipses media om kontroversaker i skoleutbygginger. Politikere som involverer seg. | Politisk endring underveis ifm. Budsjettbehandling. Henvendelse fra naboer eller privatpersoner. Krav fra idretten via fagstaben (enhet for Idrett og Friluftsliv). Krav fra Driftsorganisasjoner. |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>budsjett, eksempelvis fra kommunal-teknikk. De sitter med teknisk plan-godkjenning og man kan oppleve at det ikke blir godkjent dersom man ikke oppdimensjonerer utover prosjektets egeninteresse. En av de største utfordringer er nettopp dette med press fra egne etater og enheter. Statens veivesen nektet teknisk godkjenning før vi hadde bygget gang- og sykkelvei enda dette ikke stod i ny reguleringsplan – var ikke et rekkefølge-krav men prosjektet skulle sette av plass. (Tok 2 år å få den avgjort og på plass). Miljøpakken i TK sa seg villig til å finansiere sykkelveien m/fortau, men prosjektet måtte utføre. Etter hvert ble det klart at det ikke var penger i Miljøpakken til dette, og dette kom ut i avisen Nidaros. Fylkeskommunen sa deretter at de skulle finansiere det og aksepterte tilbudet som ble innhentet. Siden</p> | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|--|---|
| | | | det aldri kom som en formell bestilling fra Fylkeskommunen ble det heller ikke finansiert av dem. | | | |
| 18 | Hvordan ble dette håndtert av prosjektet | Håndtert av PL. Møtevirksomhet og kompromiss. | PL, med assistanse fra andre enheter i kommunen. Vurderer konsekvens, herunder økonomiske. Program-endring må opp til PA. Større ting opp til styringsgruppa. Situasjonsbetinget. Viktig å gjøre en god vurdering og gi en god tilbakemelding til de som kommer med innspill – uavhengig av om det er positiv eller negativ konsekvens. | Møter med prosjekteier for oppdatering av prosjektet i samråd med fagstab pga. økte kostnader. | Håndteres som oftest av prosjektleder sak for sak. Resulterer ofte i tilleggsprosjektering. I saker med entreprenør medfører dette krav om økte kostnader i form av endringsmeldinger. Noen av disse kravene ender i retten. Dreier seg om millionbeløp. Vi har en del av disse. | Får økte rammer for prosjektet i neste HØP. |
| 19 | Hva ble konsekvensen av påvirkningen fra interessentene, negative, positive, økonomiske, tidsmessige, kvalitetsmessige eller på andre måter? | Forsinkelse og senere overlevering (6 mnd.). Dyrere løsninger og ekstra kostnader på 20-30 mill. (15-20 %). Ble et veldig flott bygg med god kvalitet. Noe forenklet drift under bruk, (lavere driftskostnader) | Veldig ofte økonomiske konsekvenser som gir økte kostnader og omprosjektering og reforhandling av pris. Kan innebære reduksjon av areal. Skaper masse stress i prosjektorganisasjonen. Ofte innebærer det bedre kvalitet. Helsevakta; mange bra innspill fra | Økte kostnader i forhold til hva som var planlagt innledningsvis .. Måtte benytte prosjektets reserver. Noe økt prosjektid og lengre plangruppefasene i gjennomføringsfasen. Positiv effekt i og med at kvaliteten på bygget ble bedre og bedre | Endring av byggeplaner, flytting i stedet for riving av eldre bygg på tomta. Økte kostnader på 20-30 mill. (20 %). På skoleprosjekt resulterte politikeres personlige involvering at det også ble bygget ny idrettshall. | Ekstra kostnader på opptil 200 mill. (25-30 %). Lade skole: Politikerne redusert investeringsrammen med 15 mill. underveis i gjennomføring. Nye usikkerhetsanalyser ble gjennomført og man fant ut at prosjektet kunne tåle det uten kostnadsreducerende tiltak. Opplever at innspill fra |

| | | | | | | |
|----|---|---|--|---|---|---|
| | | | <p>brukerne – ble et bedre bygg. Bedre kvalitet, bruker-vennlighet og anvendelse.</p> <p>Verdien av prosjektet og sluttprosjektet har økt. Viktig å ta interessenter på alvor og vurder innspill de kommer med ordentlig. Kan absolutt være verd det for sluttresultatet.</p> <p>Vi vet at det er en risiko for endringer, så på helseprosjekter har vi en stor pott på usikkerhetsavsetning.</p> <p>PA sitter på denne og holder hardt på den under hele prosjektet og er lite villig til å skrive ned denne underveis.</p> | <p>brukeropplevelse. Økt verdi for brukerne, (ansatte, foreldre, barn mfl.).</p> | | <p>brukere og prosjekteier hever kvaliteten. Opplever at prosjekteier er spesielt opptatt av kvalitet. Ikke alltid opptatt av bare «Godt nok», skal gjerne ha det bedre. Vi bygger ofte i for god kvalitet. Prosjektleder føler seg ofte overstyrt.</p> |
| 20 | Har du noen gang opplevd at interessenter har hatt påvirkning på konseptvalg i et prosjekt? | Nei, ikke som jeg vet. Ikke konseptfase, men tidligfase i prosjektet, (mulighetsstudie) | Ja. Opplevd at Fylkesantikvar har strenge føringer til utforming pga. områdets historikk. (mer forprosjekt enn konseptfase). | Ja, opplevd at det har vært forsøk på påvirkning – men uten gjennomslag. se svar på spm. 16 og 17 | Ja, internt i kommuneadministrasjonen og politisk miljø. (Valg mellom rehabilitering av skole kontra rive og bygge ny skole (Stabbursmoen skole). | Ja, og der er prosjektansvarlig i hovedrollen. Arkitekt fikk alt for mye makt i utforming – noe som ble fordyrende. Mulighetsstudie/forprosjektfase) |
| 21 | Hvis noen konsekvenser var av økonomisk karakter, kan du si noe nærmere om størrelsen på dette i forhold til opprinnelig bygge-kostnad? | Ja. 20-30 mill. (15-20 % kostnadsøkning). | Ja. Opplevd det på de fleste prosjekter at det har fått økonomiske konsekvenser ift. økte kostnader. | Ja. Ca. 5 mill. ekstra på barnehagebygging til ca. 90 millioner – utgjør ca. 5 % økning. | Ja. Økte kostnader på 20-30 mill. (20 %) på grunn av tilleggsbestillinger underveis i prosjekter etter | Ja. Ekstra kostnader på opptil 200 mill. (25-30 %). |

| | | | | | | |
|----|---|---|--|--|-----------------------------------|--|
| | | | Husker ikke tall, men snakk om mange millioner. | | ønske fra brukere, driftere og PA | |
| 22 | Har du opplevd at prosjektleders økonomiske reserve (0111) eller usikkerhetsavsetning (0120) har blitt berørt som konsekvens av interessenters påvirkning? | Ja, absolutt. Dersom man inkluderer brukere og driftere som interessenter, så skjer det stort sett i alle prosjekter. | Ja, absolutt. Veldig ofte! | Ja. | Ja. Som oftest. | Ja. |
| 23 | Har du inntrykk av at det settes av konkrete økonomiske midler i investeringsprosjekter til å håndtere økonomiske konsekvenser av påvirkning fra ulike interessenter/interessentgrupper, (eksempler)? | Nei. Det settes ikke av øremerkede midler til dette. | Ja, i usikkerhetsanalysen. Men ikke som en konsekvens av en interessentanalyse. Bare at vi forventer tillegg utfra erfaring. | Nei. Det er ingen ting vi planlegger med. Kun som en del av de generelle usikkerhetsavsetningene for prosjektene – som er PA sin pott. | Nei. | Tja. I noen grad kan man si at usikkerhetsanalyser tar høyde for dette, uten at det er basert på noen interessentanalyse i forkant. (Ligger i formelen at naboer kan påvirke inntil 0,5 %) |

