

Heidi Rønning

Hva kan Hustadvika kommune lære av andre kommuner i Møre og Romsdal, som bruker prosjektmodeller i gjennomføring av sine kommunale investeringsprosjekter?

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Veileder: Ola Lædre

Juli 2022

Heidi Rønning

Hva kan Hustadvika kommune lære av andre kommuner i Møre og Romsdal, som bruker prosjektmodeller i gjennomføring av sine kommunale investeringsprosjekter?

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning
Veileder: Ola Lædre
Juli 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Master

Prosjektoppgave: Hva kan Hustadvika kommune lære av andre kommuner i Møre og Romsdal, som bruker prosjektmodeller i gjennomføring av sine kommunale investeringsprosjekter?

Forord

Dette er en masteroppgave som avslutter studieprogrammet med erfaringsbasert master i eiendomsutvikling- og forvaltning, ved senter for Eiendomsutvikling og Forvaltning ved NTNU i Trondheim. Høsten 2021 ble brukt til å finne og lese faglitteratur om valgt tema. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng av totalt 90.

Jeg startet som deltidsstudent studiet høsten 2019, 25 år etter endt ingeniørutdanning, og selv om det har vært både tidkrevende og utfordrende var det på tide med en oppgradering, og ny kunnskap. Studiet har meget dyktige foredragsholdere og ett pensum som er både relevant og interessant for min jobb i Hustadvika kommune. På grunn av Covid-19 pandemien har en del av undervisningen foregått digitalt, og jeg har satt stor pris på opptakene fra undervisningen, som har vært nyttige å bruke som repetisjon, når arbeidshverdagen har fortrenget studiene.

I valg av tema har jeg i ønsket å skrive om noe dagsaktuelt, som jeg, og min arbeidsgiver kan dra nytte av i fremtidige prosjektgjennomføring.

En takk til mine nærmeste for støtte og omtanke er på sin plass, når både kvelder og helger er blitt brukt til egenutvikling. Jeg ønsker å takke min veileder ved NTNU; professor Ola Lædre for faglig og akademisk veiledning, og hjelp til utforming av oppgaven. Takk til Elin Røsok, seniorrådgiver/daglig leder ved Institutt for arkitektur og planlegging, som har vært en bauta gjennom alle kursene.

Det har vært veldig lærerikt og interessant å få ett innblikk i hvordan andre kommuner i Møre og Romsdal gjennomfører sine investeringsprosjekter. Takk til alle informantene som har bidradd!

Elnesvågen 08.07.2022

Heidi Rønning

Sammendrag

Denne masteroppgaven presenterer en kartlegging av bruken av prosjektmodeller i de 26 kommunene i Møre og Romsdal fylke. Det er pr 01.01.2020 356 kommuner i Norge og kartlegging av alle kommuner er uoverkommelig, og utgangspunkt for begrensningen av geografisk forskningsområde er å finne ut hvordan de nærmeste kommunene gjennomfører sine investeringsprosjekter. Ettersom Hustadvika kommune ønsker å innføre en prosjektmodell kan det være en fordel at den likner på ett rammeverk som brukes av kommuner rundt oss.

Det er fokusert på faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt i ringerunder og intervjuer, for å få frem detaljer kommunenes prosjektgjennomføring.

Det har vært interessant å få innblikk i hvordan andre kommuner i Møre og Romsdal gjennomfører sine investeringsprosjekter.

Det fremkommer at det er svært få kommuner i Møre og Romsdal som bruker en prosjektmodell som rammeverk for gjennomføring av sine investeringsprosjekter. En del kommuner har egne reglement for gjennomføring av sine investeringsprosjekter, noen mangler reglementet, men har utarbeidet gode maler. Andre har ingen skriftlige rutiner, men er gode og erfarne prosjektledere, som kjenner systemet og har stor tillit både administrativt og politisk. Det er mange prosjektledere som er alene om stillingstittelen i sin kommune, og erfaringsoverføring fra tidligere ansatte er ikke alltid systematisert.

Abstract

This master's thesis presents a mapping of the use of project models in the 26 municipalities in Møre og Romsdal. As of 01.01.2020, there are 356 municipalities in Norway and mapping of all municipalities is unaffordable. The starting point for the limitation of the geographical research area is to find out how the nearest municipalities carry out their investment projects. Since Hustadvika municipality wants to introduce a project model, it may be advantageous that it resembles one framework used by municipalities around us.

The focus is on phases, roles, activities and decision points in rings and interviews to provide details of the municipalities' project execution.

It has been interesting to gain insight into how other municipalities in Møre og Romsdal manage their investment projects.

It became apparent that very few municipalities in Møre og Romsdal use a project model as a framework to carry out their investment projects. Some municipalities have their own regulations for implementing their investment projects; some lack the regulations but have prepared good templates. Others have no written routines but are good and experienced project managers who know the system and have great confidence both administratively and politically. Many project managers are alone in their municipality's job title, and experience transfer from former employees is not always systematized.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract.....	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste / bildeliste	vi
1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	1
1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Formål og hensikt.....	3
1.3 Problemstilling og målsetning.....	4
1.4 Fokusområder og avgrensinger	5
1.5 Oppgavens struktur.....	6
2. TEORI	7
2.1 Hensikten med investeringsprosjekt i kommunal sektor	7
2.2 Hva er en gjennomføringsmodell?	8
2.3 Hva er en prosjektmodell.....	10
2.4 Faser i prosjekt	12
2.5 Beslutningspunkter i prosjekt	14
2.6 Roller i prosjekt	16
2.6.1 Kommuners håndtering av investeringsprosjekter	17
2.7 Aktiviteter i prosjekt.....	19
2.8 Eksempler på prosjektmodeller	20
2.8.1 PRINCE2®	20
2.8.2 The RIBA Plan of Work.....	21
2.8.3 Codex X12 prosjektmodell.....	21
2.8.4 Prosjektveiviseren fra Digitaliserings direktoratet (Difi)	22
2.8.5 Bygg21 og fasenormen Neste Steg.....	24
2.8.6 Statens prosjektmodell.....	28
2.8.7 Husbanken	29
2.9 Oppsummering av teorier	30
3. METODE	31
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode	31
3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode	31
3.3 Forskningsdesign.....	31

3.4	Valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign	32
3.4.1	Litteraturstudie	33
3.4.2	Dybdeintervju	34
3.5	Bearbeiding og analyse av data	40
3.6	Etiske betraktninger.....	41
3.7	Oppsummering av metode.....	42
4.	RESULTAT / FUNN fra dybdeintervju og telefonrunde.....	43
4.1	FS1 – Hvilke faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt har kommunene i sine investeringsprosjekter?.....	43
4.1.1	FASER.....	43
4.1.2	ROLLER	46
4.1.3	AKTIVITETER.....	48
4.1.4	BESLUTNINGSPUNKT	50
4.2	FS2 – Hva er erfaringen med bruk av faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt i prosjekt?	56
4.2.1	FASER.....	56
4.2.2	ROLLER	60
4.2.3	AKTIVITETER.....	64
4.2.4	BESLUTNINGSPUNKT	67
5.	DISKUSJON	70
5.1	Hvilke faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt Har kommunene i sine investeringsprosjekter?.....	70
5.2	Hva er erfaringen med bruk av med faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt i sine investeringsprosjekter?.....	73
5.2.1	FASER.....	73
5.2.2	ROLLER	75
5.2.3	AKTIVITETER.....	77
5.2.4	BESLUTNINGSPUNKT	79
6.	KONKLUSJON	81
6.1	Videre arbeid	82
7.	Vedlegg	83
	Vedlegg 1: Risikovurdering	83
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	83
	Vedlegg 3: Meldeskjema til NSD.....	83
8.	Referanseliste:	84

Figurliste / bildeliste

Figur 1 Sammenhengen mellom resultatmål, effektmål og samfunns mål (Hansen, 2019a)	7
Figur 2 Gjennomføringsmodell for enkeltprosjekt (Klakegg, 2019)	9
Figur 3 «Sortering av omgrep» (Klakegg, 2019)	10
Figur 4 Eksempel på en generell prosjektmodell med faser, beslutningspunkt og dokumentasjonskrav (Volden, 2013)	10
Figur 5 Illustrasjon hentet fra undervisning i fag nr 3 – AAR61 «Organisering og styring i prosjektutvikling» med foreleser Kai Haakon Kristensen fra Bodø kommune.....	12
Figur 6 Eksempel på inndeling av faser i byggeprosjekt. (Rolstadås et al., 2020).....	13
Figur 7 Byggeprosessen og ulike faser (Hansen, 2019b)s.107)	13
Figur 8 Prosjekter i ett tidsperspektiv (Samset, 2014b)s.41).....	13
Figur 9 «Referansmodell – prosjektfaser og beslutningspunkter» (Klakegg og Krane, 2013).....	14
Figur 10 «Struktur i formelt beslutningspunkt» (Klakegg & Krane, 2013)	14
Figur 11 Forenklet faseinndeling for prosjekter (Haanæs, Holte og Larsen, 2006).....	15
Figur 12 Prosjektet er en del av en større prosess, som må vurderes i ett samfunnsperspektiv (Samset, 2014a).....	17
Figur 13 Diagrammet viser PRINCE2s prosesser (kilde Metier OEC).....	20
Figur 14 Prosjektmodellen X12 med sine 12 faser, illustrert på https://codexx12.no/figurer	22
Figur 18 Prosjektveiviseren 1.0 (2009)	22
Figur 19 Prosjektveiviseren fra Difi (Digitaliseringsdirektoratet, 2022)	23
Figur 20 Hovedtrekk i Neste Steg	25
Figur 21 Illustrasjon av ulike perspektiver innenfor hvert steg.....	26
Figur 22: Illustrasjon av høringsversjon til ny stegmodell. Hentet fra prNS 3467:2022	27
Figur 17: Statens prosjektmodell (Regjeringen.no, 2019).....	28
Figur 16 Husbankens fra veiviseren.no (Husbanken, 2019)	30
Figur 23 Egen illustrasjon om bruk av metoder, om arbeidet i for hold til oppgave i fag AAR6043 Vitenskapelige metoder (197532, 2021)	32
Figur 24 Faser i kommune nr 1	43
Figur 25 Faser i kommune nr 2	44
Figur 26 Faser i kommune 3 – i henhold til retningslinjer for investeringsprosjekt	44
Figur 27 Faser i prosjektmodell i kommune nr 4.....	44
Figur 28 Eksempel på prosessforståelse i kommune	53
Figur 29 Prosess for oppdragsbehandling fra kommune 4	62
Figur 30 Bygg21 implementert i Microsoft utforsker.....	64
Figur 31 Eksempel fra prosjektverktøyet "Prosjektportalen"	65
Figur 32 Eksempel fra kommunens definering av aktiviteter i fasene	65
Figur 33 Vurdering av DIFI's prosjektmodell	72
Figur 34 Vurdering av Bygg21	72
Figur 35 Utdrag fra sak PS39/2022 fra kommunestyremøte 19.05.2022	80

1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven

Inspirasjon til oppgaven kom allerede i fag nr 3 – AAR61 «Organisering og styring i prosjektutvikling» da foreleser Kai Haakon Kristensen fra Bodø kommune viste fram kommunens egenutviklede prosjektmodell med faser, beslutningspunkt og aktiviteter i de ulike fasene. Temaet for oppgaven bygger også på egeninteresse, og stilling som prosjektleder i Hustadvika kommune. I tidligere arbeidsforhold som prosjektleder i store internasjonale selskaper har det vært viktig at prosjektene ble gjennomført planmessig, og systematisk ved hjelp av ett overordnet styringssystem. Prosjektene ble delt inn i faser/arbeidspakker med firmaets egenutviklede maler. Egne mandat definerte roller og ansvarsforhold.

Forventningen til systematiske arbeidsmetoder i kommunal sektor var stor, da erfaringen tilsa at kommuner er proffe bestillere og byggherrer. Gjennomføring av prosjekt i kommunal sektor er noe annerledes enn i privat sektor, og prosessene som byggherre/bestiller er annerledes enn for entreprenører/utfører.

Hustadvika kommune er en nyetablert kommune, og ble opprettet som følge av kommunesammenslåing 1/1-2020. Tidligere Fræna kommune hadde vedtatt «Reglement for kommunale byggeprosjekter» og dokumentet ga opplysninger om hvordan byggeprosjekt skulle etableres, organiseres og følges opp. Reglementet gjaldt for ombygginger /rehabiliteringer med en kostnadsramme over 3 mill, og omfattet både kommunale bygg og kommunaltekniske anlegg (vei, vann og avløp). Reglementet gav generelle retningslinjer uten spesielle krav til kvalitet eller detaljer. Gamle Fræna kommune hadde også en plan og byggenemd bestående av 3 politikere (valgt av formannskapet), kommunalsjef (utpekt av rådmannen) og prosjektleder for de respektive prosjekter. Nemda skulle fungere som drøftingspart i alle større investeringsprosjekt. Nemda ble avviklet ved kommunesammenslåing.

Eide kommune som var den andre parten i etablering av ny kommune hadde en helt annen praksis. Der var det etablert en praksis med innleie av prosjektledelse som hadde ansvar for økonomi, møteinnkallinger, møtereferater, utlysning, kontrahering, utarbeidelse av kontrakt, og oppfølging i prosjektets byggeperiode. Ekstern prosjektleder hadde også ansvaret for ferdigbefaringer, og oppfølging i garantiperioden, samt gjennomgang av FDV.

Dokumentasjon ble lagret på «prosjekthotel» (ekstern webside), som ble leid av eksternt konsulentfirma.

Kommunens prosjektleder var politiker og byggherre. Mange folkevalgte er dyktige og engasjerte mennesker, og mange av dem egner seg godt som prosjektledere. Noe av utfordringen var at politikere ikke er kommunalt ansatt, og har derfor ikke tilgang på interne system for økonomi og arkivering. Enhetsleder for den utbygde enheten hadde ansvar for at lagring av dokumentasjon i prosjektet ble ivaretatt. Dette var ett arbeid som ble utført i tillegg til deres vanlige arbeid. Hver enhetsleder hadde sannsynligvis maks ett større byggprosjekt ved sin enhet, og det var ett system som ikke bygde intern prosjektkompetanse, for fremtidig prosjektgjennomføring. (197532, 2021).

Det er ikke utarbeidet nye retningslinjer i den nye kommunen, og det har vært flere utskiftninger i både stilling som kommunalsjef og enhetsleder for bygg og eiendom siden kommunesammenslåingen. Det har vært gjennomført prosjekter både av prosjektavdelingen, enhet for bygg og eiendom, samt i enhet for kommunalteknikk. Det er ikke utarbeidet felles prosjektmaler for møtereferat, adresselister, interessentanalyse, målformulering eller styringsdokumenter, og det har vært opp til den enkelte prosjektleder å lage ett godt system for sitt prosjekt (197532, 2021). Det er heller ikke etablert en ensartet styringsplattform for prosjektgjennomføring, der tegninger, dokumenter, møtereferater etc er samlet og delt med de involverte.

I tillegg har kontrollutvalgssekretariatet for Romsdal (KPMG), utarbeidet en rapport som evaluerer ett prosjekt for en stor kommune i fylket, der de kommer med en anbefaling om at kommunen som ett minimum utarbeider styringsdokument og dokumentplan. De oppfordrer også til etablering av prosjektmodell, og definerer denne slik:

«En prosjektmodell er en samling minstekrav til hvordan et prosjekt skal gjennomføres fra idefasen, via planlegging, selve prosjektgjennomføringen og til driftsfasen. Den definerer roller, krav til beslutningsunderlaget og beslutningspunkter mellom ulike faser. Det er også vanlig at den inneholder krav til styringsdokumenter, rutiner og saksgang (bl.a. bruker- og interessentinvolvering).»(KPMG, 2020)

Dette ga grunnlaget for utarbeidet problemstilling og forskningsspørsmål, og en inspirasjon til å finne ut hvordan prosjektgjennomføring utføres i våre nabokommuner.

Målet med oppgaven er å innføre en systematikk som gjør det lettere og mer forutsigbart å jobbe med prosjekter i Hustadvika kommune.

1.2 Formål og hensikt

Ønsket om å skrive denne oppgaven er også opplevelsen av at prosjekter i alle faser gjennomføres forskjellig, avhengig av hvilken prosjektleder som får oppgaven.

Utgangspunktet er at alle som gjennomfører prosjekter i Hustadvika kommune bør ha ett rammeverk med faser, aktiviteter, beslutningspunkt og ett grunnlag som beskriver hvem som bør involveres i prosjektene, og på hvilket nå de enkelte skal ta beslutninger.

Det er også ønskelig at både prosjektledere, politikere og øvrig administrasjon, skal bruke de samme begrepene og referere til prosjektets faser, og beslutningspunkt.

Det er også ønskelig å skape gode maler i alle faser, slik at prosjektgjennomføringen blir en mer forutsigbar prosess. Det er også hensiktsmessig at vi høster erfaringer av egne prosjekt gjennom gode prosesser med evaluering, som kan brukes som grunnlag i neste prosjekt.

Opgaven vil forsøke å komme frem til en anbefalt faseinndeling på prosjektgjennomføring inkl beslutningspunkt, både for administrasjonen og politikere. I tillegg kan det være hensiktsmessig med en politisk orientering når administrasjonen har tatt en beslutning og prosjektet går over i en ny fase.

I sak PS 39/22 i Hustadvika kommunestyre 19.05.22 ble følgende bestilling enstemmig vedtatt:

«Administrasjonen fremmer en sak for gjennomføring av større byggeprosjekt der politisk involvering blir ivaretatt på en god måte»

Grunnlaget for dette vedtaket var forslag om endring i økonomireglementet. I forslaget fra administrasjonen var ett beslutningspunkt om «godkjenning av forprosjekt» foreslått fjernet. Vedtaket kan tyde på en modenhet i forhold til å innføre ett system, som er mer forutsigbart enn dagens ordning

Det forventes at det er mulig å komme frem til en prosjektmodell for gjennomføring av prosjekter, og at denne kan innarbeides i kommunens kvalitetssystem og danne rammeverket for rutiner og maler.

1.3 Problemstilling og målsetning

Med utgangspunkt i introduksjon og bakgrunn, oppgavens fokusområder og begrensninger er det kommet fram til følgende problemstilling for masteroppgaven:

Problemstilling:

Hva kan Hustadvika kommune lære av andre kommuner i Møre og Romsdal, som bruker prosjektmodeller i gjennomføring av sine kommunale investeringsprosjekter?

For å finne svar på dette er det formulert følgende forskningsspørsmål (FS):

1. Hvilke faser, roller, aktiviteter, og beslutningspunkt har kommunene i sine investeringsprosjekter?
2. Hva er erfaringen med bruk av faser, roller, aktiviteter, og beslutningspunkt i investeringsprosjekt?

Investeringsprosjekter kan gjennomføres på mange forskjellige måter, og det er interessant å finne ut om våre nabokommuner har systematisert sin prosjektgjennomføring. Alle kommuner er profesjonelle byggherrer i den forstad at vi bygger gjentatte ganger. Målet med å være en profesjonell byggherre bør være å legge til rette for gode byggeprosesser, som resulterer i gode bygg for offentligheten.

«Istedenfor å motarbeide hverandre for å få det største kakestykket, er det mer lønnsomt for alle parter å bruke kreftene på å gjøre kaka større ved å gjennomføre prosjektet mest mulig rasjonelt og effektivt. For å få til dette må partene ha respekt for hverandres risiko, muligheter og særinteresser. Partene må også være løsningsorienterte, åpne og ærlige. Den enkelte aktør må våge å stole på de andre.» (Bygg21, 2019)

1.4 Fokusområder og avgrensinger

Pr 01.01.2020 er det 356 kommuner i Norge, og en kartlegging av alle kommuner sees på som uoverkommelig, og uhensiktsmessig. I denne studien er det derfor valgt å avgrense området til kommunale investeringsprosjekter i de 26 kommunene i Møre og Romsdal.

Utgangspunktet for begrensningen av geografisk forskningsområde er å finne ut hvordan de nærmeste kommunene gjennomfører sine investeringsprosjekter. Ettersom Hustadvika kommune ønsker å innføre en prosjektmodell kan det være en fordel at den likner på en systematikk som brukes av kommuner rundt oss. Da særlig med tanke på erfaringsutveksling og mulig samarbeid.

Det er hovedsakelig tatt utgangspunkt i investeringsprosjekter som resulterer i fysiske bygg. Konklusjonen og anbefaling av prosjektmodell bør likevel være relevant for andre typer store investeringsprosjekter, fordi modellen som etableres forutsettes å være generisk. Vi er en kommune med litt over 13.000 innbyggere, og i utgangspunktet sees det på som lite hensiktsmessig å utarbeide en særegen prosjektmodell, som ikke tar utgangspunkt i en anerkjent offentlig modell. Det er derfor interessant å finne ut hva de andre kommunene rundt oss gjør, og se nærmere på offentlig tilgjengelige prosjektmodeller. Kommunene har stor variasjon i innbyggertall, flatemål, og investeringstrykk. Alle kommunene i fylket er styrt etter formannskapsmodellen, noe som betyr at kommunestyret er kommunenes øverste politisk organ. De har derfor beslutningsmyndighet i alle saker som angår kommunen, dersom ikke annet fremgår av lovverket.

1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 1	Innledning omhandler bakgrunn for oppgaven, med problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger.
Kapittel 2	Teori presenterer teorien og forskningen som brukes til å diskutere empiri fra undersøkelsene.
Kapittel 3	Metode omhandler metodebruk og forskningsdesign. Kapitlet gir en oversikt over hvordan arbeidet er gjennomført, og det redegjøres for hvorfor den valgte metoden ansees som best egnet til å svare på problemstillingen. Her er også reliabilitet, validitet, fordeler og ulemper med de valgte metodene beskrevet.
Kapittel 4	Resultat/Funn er en presentasjon av resultatene fra intervjuene. Funnene er inndelt i underkategorier for å presentere de ulike delene av en prosjektmodell på en oversiktlig måte.
Kapittel 5	Diskusjon Kapitlet drøfter og sammenstiller relevant teori fra kapittel 2 med funn fra kapittel 4, og ser disse opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Diskusjonen legger grunnlaget for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål.
Kapittel 6	Konklusjon presenterer problemstillingens konklusjon, samt resultat fra oppgaven med forslag til videre forskning.
Kapittel 7	Vedlegg består av risikovurdering, anvendt intervjuguide og meldeskjema til NSD.
Kapittel 8	Referanseliste

2. TEORI

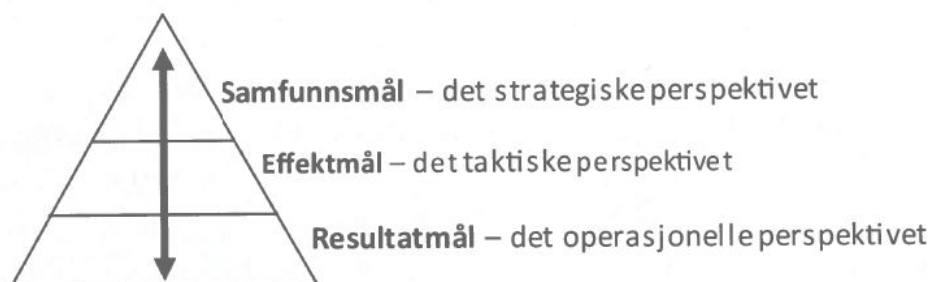
Kapitlet gir en innføring i hva som ligger i håndtering av kommunale byggeprosjekter, og hvem som bestemmer hva, og hvilke målsetninger som bør være vurdert i offentlige investeringsprosjekter.

Begrepene gjennomføringsmodell og prosjektmodell presenteres. Hvordan en prosjektmodell er oppbygd, spesielt med tanke på byggeprosjekter i offentlig sektor er sentralt i oppgaven. Noen internasjonale prosjektmodeller er omtalt, men på grunnlag av funn er det brukt mer tid på å beskrive relevante prosjektmodeller som faktisk brukes av kommuner i Møre og Romsdal.

2.1 Hensikten med investeringsprosjekt i kommunal sektor

«I styringen av prosjekter er et prosjekt ikke et mål i seg selv, men et middel til å oppnå strategisk endring og fremtidige fordeler» Spørsmålet er ikke lenger om et prosjekt er godt gjennomført eller styrt, men om det bærer muligheter for å skape langsiktig verdi for samfunnet» (Klakegg, 2010)

Alle offentlige prosjekter skal ha ett sett med klart definerte mål, som angir tiltakets påtente virkning på samfunnet. Målene utformes som ett målhierarki som støtter oppunder hverandre (Morten Welde, Jostein Aksdal og Inger Lise Tyholt Grindvoll, 2015).



Figur 1 Sammenhengen mellom resultatmål, effektmål og samfunns mål (Hansen, 2019a)

«Samfunns målet skal vise eierens intensjon og ambisjon med tiltaket» (Hansen, 2019a).

Det og strategiske perspektivet har ansvaret for å formulere en bestilling, og forankre dette i overordnede planer.

Strategisk ytelse handler om prosjektet er relevant og levedyktig gjennom hele dets levetid, og handler i mindre grad om selve gjennomføringen av prosjektet, men derimot om investeringstiltaket, eller grunnideen bak prosjektet (Samset, 2014b).

«*Effektmål* handler om bygg som tilfredsstillende definerte krav og behov og som gir verdiskaping for de involverte» (Hansen, 2019b), .

Taktisk ytelse er et uttrykk som omhandler om prosjektledelsen har lyktes i gjennomføringen av prosjektet, med tanke på tid, kostnad og kvalitet, og omtales også som prosjektets effektivitet.(Samset, 2014b)

«*Resultatmål* sier noe om hva som skal være oppnådd når prosjektet eller tiltaket er ferdig, enten det er ombygging av eksisterende bygg eller ett nytt bygg» (Hansen, 2019b)

2.2 Hva er en gjennomføringsmodell?

I arbeidet med kartlegging av prosjektmodeller er det oppstått et behov for å forsøke å beskrive forskjellen på gjennomføringsmodell og prosjektmodell. Begrepene brukes om hverandre i samtaler med informanter, men litteraturen er entydig.

«*Gjennomføringen av et prosjekt må forberedes med planlegging av innkjøp og utførelse. Begrepet gjennomføringsmodell beskriver rollefordelingen i et prosjekt. Dette inkluderer hvordan prosjektet organiseres, prosessen for anskaffelser, kontraheringsmodeller, type og struktur på kontrakter og entrepriser og incentivmodeller.*» (Rolstadås et al., 2020)

I forslag til ny standard (prNS 3467:2022 FORSLAG Steg og leveranser i byggverkets livssyklus, 2022) Defineres gjennomføringsmodell som: «*valgt kombinasjon av anbudsform (anskaffelsesprosedyre), entreprisform og kontraktsform*».

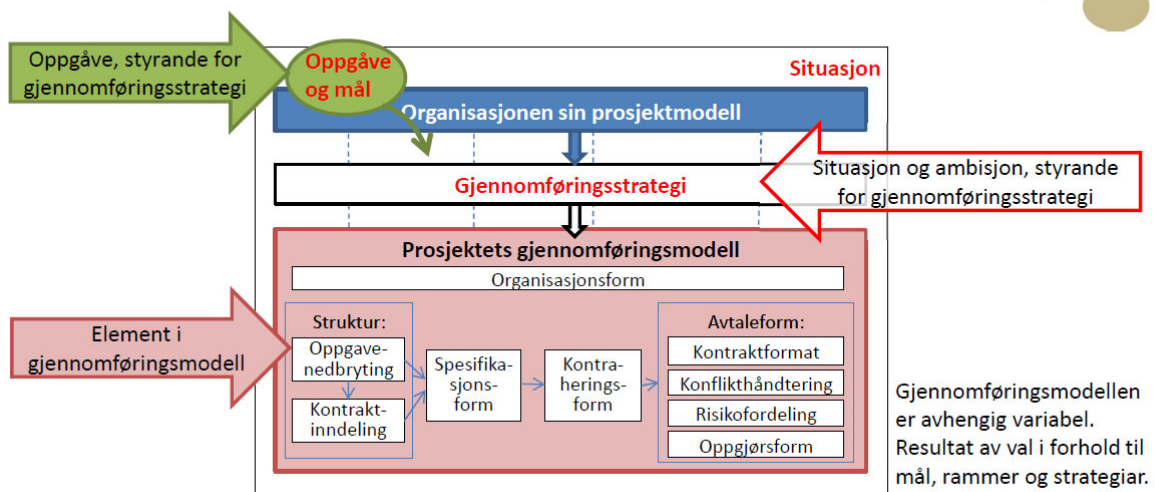
I boka «Samspillet i byggeprosessen» er begrepet gjennomføringsmodell definert som: «*Modell eller strategi for hvordan hele byggeprosjektet er organisert, ledet og gjennomført,*

og beskriver rolle- og ansvarsfordelingen i et prosjekt. En gjennomføringsmodell består av kontraheringsformer, kontraktstyper og entreprisemodell». (Hansen, 2019b)

«Gjennomføringsmodellen påvirker alle sider ved prosjekta våre. Dette er ei av hovedårsakene til den store interessa rundt temaet. Ei anna årsak er nok at vi ikkje har klart å finne gode nok svar på kva som er den beste måten å gjennomføre prosjekt på.»(Klakegg, 2020)

I tre artikler publisert fra 24.02.20 til 30.03.20 på bygg.no (Klakegg, 2020) diskuteres betydningen av gjennomføringsmodell, og det påstås at en enkel definisjon ikke er etablert hverken i Norge eller internasjonalt. Forskjellen på en gjennomføringsmodell og en prosjektmodell defineres synes likevel entydig, og godt illustrert (Klakegg, 2019). Det poengteres også at prosjektkulturen og gjennomføringsmodellen må utfylle og støtte hverandre, og at situasjonen er alt som må tas hensyn til: økonomisk evne, miljøpåverknad, sosiale forhold, markedet, reguleringsforhold med mer. (Klakegg, 2020)

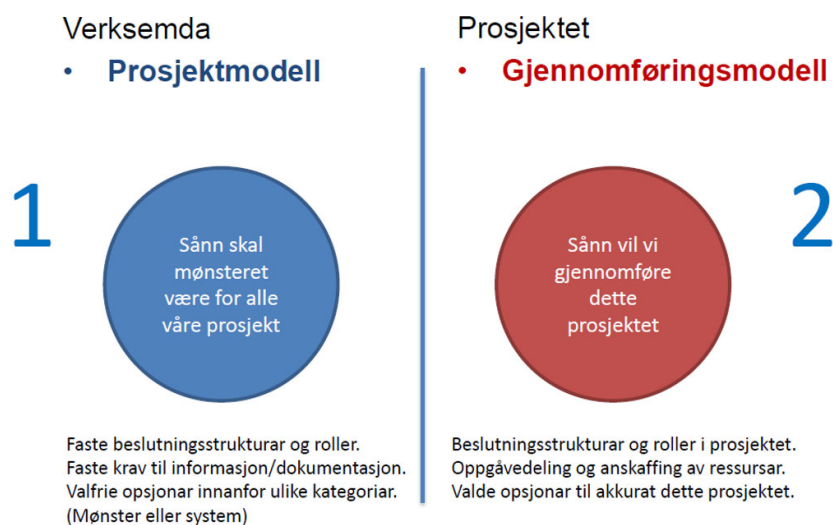
Gjennomføringsmodell for enkeltprosjekt



Figur 2 Gjennomføringsmodell for enkeltprosjekt (Klakegg, 2019)

Fra ett foredrag av samme forfatter er begrepene godt forklart og illustrert:

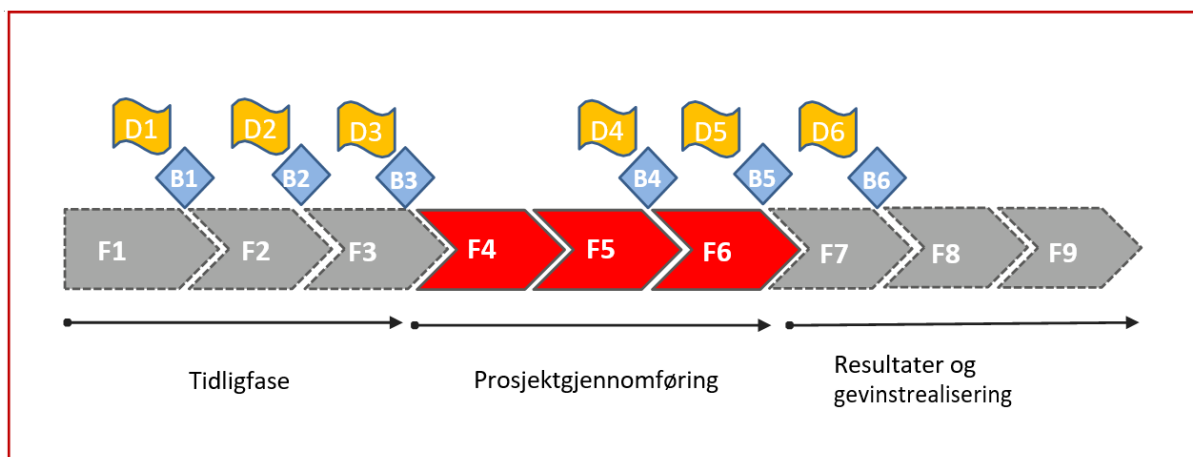
Sortering av omgrep



Figur 3 «Sortering av omgrep» (Klakegg, 2019)

2.3 Hva er en prosjektmodell

I Concept rapport nr 35 defineres en prosjektmodell som en «*standard inndeling i prosjektfaser (F), med nærmere angitte beslutningspunkter (B) og tilhørende krav til dokumentasjon etc. (D)*», som illustrert i figur 2



Figur 4 Eksempel på en generell prosjektmodell med faser, beslutningspunkt og dokumentasjonskrav (Volden, 2013)

I store statlige prosjekter har det lenge vært anerkjent at man trenger en systematisk håndtering av prosjekt:

«For å håndtere problemene med mangelfullt beslutningsunderlag og manglende kostnadskontroll i offentlige prosjekter, trenger man en god modell for overordnet styring.»(Volden, 2013)

I boken *Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation*, er det vist til kilder som hevder at ett overordnet rammeverk er essensielt for planlegging og håndtering av prosjekter:

The governance framework, including government roles, policies, regulations, and so on, is documented to have vital importance to the planning and management of projects (Association for Project Management [APM], 2002; Berg et al., 1999; Flyvbjerg, Bruzelius, & Rothengatter, 2003; Miller & Lessard, 2000; Morris & Hough, 1987).ref.:(Klakegg, Williams og Magnussen, 2009)

Boken tar for seg en sammenlikning av 3 styringsrammer for store offentlige prosjekter på nasjonalt nivå i Norge og i Storbritannia, med søkelys på grensesnittet mellom styring og prosjektledelse.

Concept rapport nr 45 omhandler «*Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag*» og definerer prosjektmodell som følgende:

«En prosjektmodell er en samling minstekrav til hvordan et prosjekt skal gjennomføres fra idefasen, via planlegging, selve prosjektgjennomføringen og til driftsfasen. Den definerer roller, krav til beslutningsunderlaget og beslutningspunkter mellom ulike faser.»(Morten Welde, Jostein Aksdal og Inger Lise Tyholt Grindvoll, 2015)

«Mange organisasjoner lager sine egne prosjektmodeller eller prosjektgjennomføringsmodeller for å standardisere måten prosjektene gjennomføres på, sikre erfaringsoverføring og felles kunnskapsutvikling samt skape forutsigbarhet for de som er involvert i prosjektet» (Rolstadås et al., 2020 s.109).

En god prosjektmodell skal ifølge (Rolstadås et al., 2020 s.109):

- *gi en veiledning i hvordan prosjekter av en viss type skal gjennomføres, samt innarbeide en felles terminologi*
- *øke den enkelte medarbeiders innsikt i hva som skal utføres av faglige og administrative oppgaver på ulike trinn, og gi støtte i planleggingsarbeidet*

- sikre at prosjektledere har en felles forståelse av hvor i prosjektløpet de til enhver tid befinner seg
- bidra til å sikre at nødvendige beslutninger for prosjektets retning og fremdrift blir tatt i rett tid og av de riktige organer

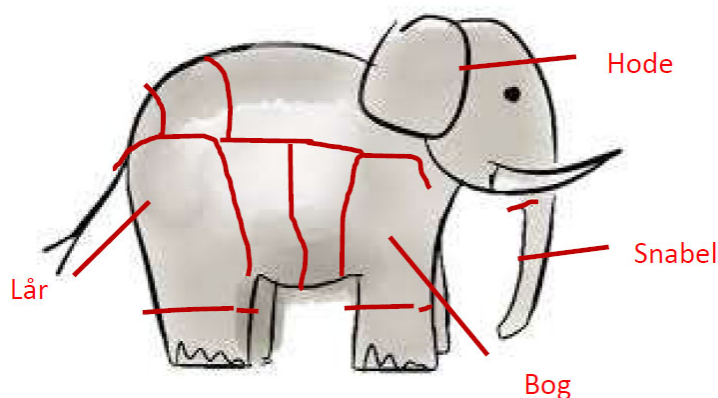
2.4 Faser i prosjekt

Sentralt i denne oppgaven er hvordan prosjekt deles inn i faser for å ha bedre kontroll over arbeidsoppgaver som skal utføres. Ett prosjekt kan ha mange faser, og både antall og innhold kan variere, men de fleste aktører i byggenæringen deler prosjektene inn i hensiktsmessige faser for sine leveranser inn i prosjekter.

«Hver fase gjør prosjektet mer modent og mindre usikkert» (Rolstadås et al., 2020 s. 110)

Arbeidet i Concept rapport nr 3 er fokusert mot beslutningsunderlag, og det hevdes at beslutningspunktene gir faseinndelingen i prosjektet, noe som igjen gjør det mulig å definere innholdet i hver fase (OEC; Haanæs, Holte og Larsen, 2006 s.9)

I boken samspillet i byggeprosessen er også forfatteren (Hansen, 2019b s.107) enig om at en inndeling i faser er med på å organisere prosjektet i tydelige og håndterlige deler, og omtaler et byggeprosjekt som en stor elefant.



Figur 5 Illustrasjon hentet fra undervisning i fag nr 3 – AAR61 «Organisering og styring i prosjektutvikling» med foreleser Kai Haakon Kristensen fra Bodø kommune.

Fasenormen «NESTE STEG» er ett rammeverk som beskriver prosessen med gjennomføringen av ett bygge- og anleggsprosjekt i 8 steg, fra start til avvikling (Bygg21, 2015). Hensikten har vært og å utvikle en felles norm for faseinndeling av byggeprosjekter, og på denne måten utvikle et effektivt, felles språk for bransjen.

Norsk Standard publiserte «prNS 3467:2022» den 03.03.2022. Dette er en høringsversjon av en ny standard (prNS 3467:2022 FORSLAG Steg og leveranser i byggverkets livssyklus, 2022), som har tatt utgangspunkt i «Veileder for fasenormen «Neste steg» - ett felles rammeverk for norsk byggeprosesser» fra november 2016 (Bygg21, 2015). Høringsfristen var 29.05.2022, og bearbeiding av høringsinnspill skal nå opp til behandling. Her er det stegene fra Bygg21 tilpasset Statens prosjektmodell, og illustrert som vedlegg til høringsversjon. Det påstås at «rammeverket åpner for bruk av alle mulige gjennomføringsmodeller», og at det derfor benyttes ordet steg i istedenfor fase, da «faser ligger låst etter hverandre». (Bygg21, 2015).

«Selv om alle byggeprosjekter er ulike og gjennomføres forskjellig, vil de ha mange likhetstrekk» (Hansen, 2019b s.107)

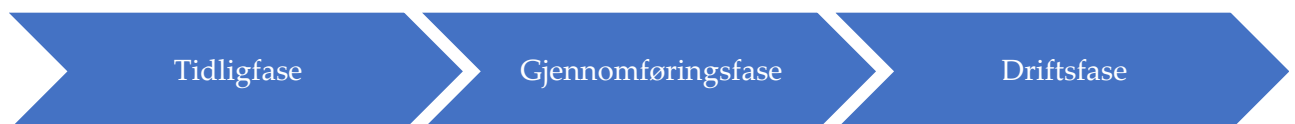
Det er i litteraturen bred enighet om at prosjekter kan deles inn i minst tre faser:



Figur 6 Eksempel på inndeling av faser i byggeprosjekt. (Rolstadås et al., 2020)



Figur 7 Byggeprosessen og ulike faser (Hansen, 2019b s.107)



Figur 8 Prosjekter i ett tidsperspektiv (Samset, 2014b s.41)

Alle prosjekter har en start og en slutt, ut fra definisjonen av prosjekt:

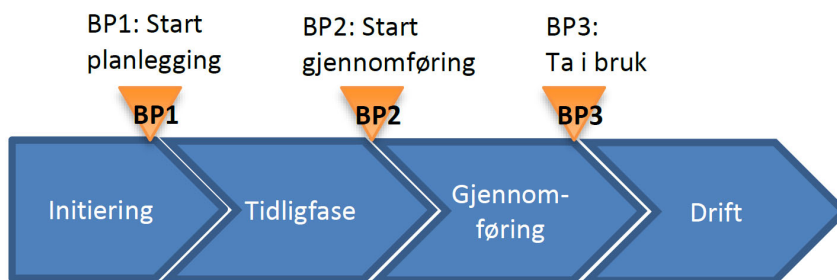
«Et prosjekt er et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme».(Drevland, 2013).

2.5 Beslutningspunkter i prosjekt

Beslutningspunkt, kontrollport eller «*Godkjenningspunkter er tidspunkter hvor det må foretas en eller annen godkjenning. Enten fra myndigheter, samarbeidspartnere eller internt.*»(Rolstadås, 2020)

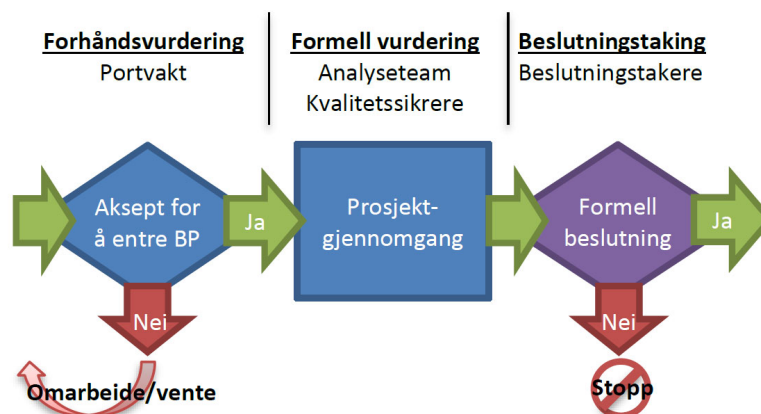
Når det gjelder beslutningspunkter i offentlige investeringsprosjekter er det 2 parallelle delsystemer: det politiske og det administrative (Klakegg, Williams og Magnussen, 2009) Politikerne i en kommune skal ta beslutninger og prioritere. Administrasjon skal lage grunnlaget for de politiske beslutningene, og iverksette det som er besluttet.

I temaheftet «Tidlige varselsignal i prosjekter» (Klakegg og Krane, 2013) presenteres en forenklet referansemodell med 3 beslutningspunkt (BP):



Figur 9 «Referansemodell – prosjektfaser og beslutningspunkter» (Klakegg og Krane, 2013)

Ved hvert beslutningspunkt er det flere sentrale funksjoner i prosjekteierstyringen som bestemmes. Det viktigste er beslutningen om at prosjektet er modent for å gå inn i neste fase. Dette gjøres ved å godkjenne beslutningsunderlaget, dvs. det arbeidet som er utført i forrige fase. Ved overgangen til en ny fase bestilles også neste fase med mandat, og krav til hva som skal produseres.

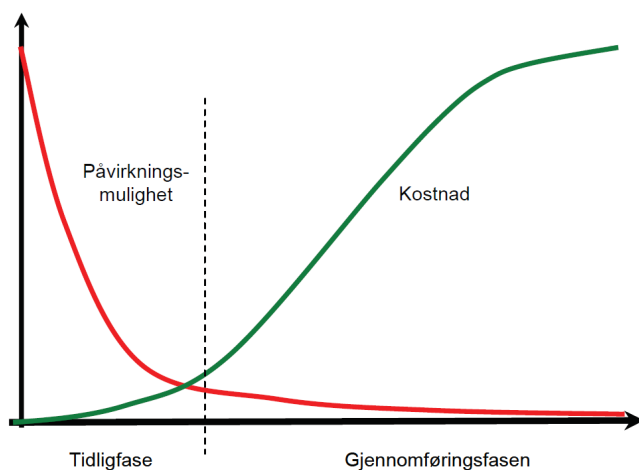


Figur 10 «Struktur i formelt beslutningspunkt» (Klakegg & Krane, 2013)

Alternativet er å ta en beslutning om at prosjektet skal settes på vent eller stoppes. Årsaken kan være at beslutningstakerne ber om mer dokumentasjon, utredning av andre alternativer eller at beslutningsgrunnlaget viser at prosjektet ikke er i samsvar med overordnede mål og bør avsluttes.

Det er nødvendig å definere hvilke beslutningspunkt en prosjektmodell skal ha, og disse beslutningspunktene definerer faseinndelingen i prosjektet. Deretter kan innholdet av fasene defineres, og det kan stilles krav til beslutningsunderlaget/ dokumentasjonen som skal utarbeides i hver fase (Haanæs, Holte og Larsen, 2006)

Concept rapport nr 3 (Haanæs, Holte og Larsen, 2006) som omhandler «Beslutningsunderlag og beslutninger i store statlige investeringsprosjekter» har en forenklet illustrasjon av prosjektets faseinndeling, som illustrerer påvirkningsmuligheter i prosjekter.



Figur 11 Forenklet faseinndeling for prosjekter (Haanæs, Holte og Larsen, 2006)

Prosjektets premisser defineres i *tidligfase*, og det er på dette stadiet at påvirkningsmulighetene i er størst (Haanæs, Holte og Larsen, 2006).

De første foreløpige vurderingene av store statlige prosjekter som var gjennom ekstern kvalitetssikring KVV/KS1 viste at ordningen fungerer, og at disse prosjektene «viser seg å være både taktisk og strategisk vellykkede vurdert i ettertid».(Samset og Volden, 2013)

«Beslutningstakerne inviteres vanligvis til å ta beslutninger basert på dokumenter og planer produsert i det administrative delsystemet»(Klakegg, 2010).

2.6 Roller i prosjekt

Prosjektorganisasjoner skiller seg fra vanlige bedriftsorganisasjoner på to viktige punkter, de er midlertidige og dynamiske., mens roller i prosjekt er generiske, dvs at de finnes i alle prosjekter. (Eikeland, 2016)

«Prosjektorganisasjonen er den skiftende organisasjon av aktører som bidrar til byggeprosjektet gjennom byggeprosessen etter oppdrag fra prosjekteier». (Eikeland, 2016)

Som offentlig byggherre som bygger for egen bruk, bør vi ha ett langsiktig perspektiv, når vi bygger formålsbygg som barnehage, skoler, sjukehem osv.(Hansen, 2019b). Kommuner bør også være forbilder og sette standarden for resten av BAE-næringen når det gjelder arkitektur innovasjon og bærekraft (Hansen, 2019b).

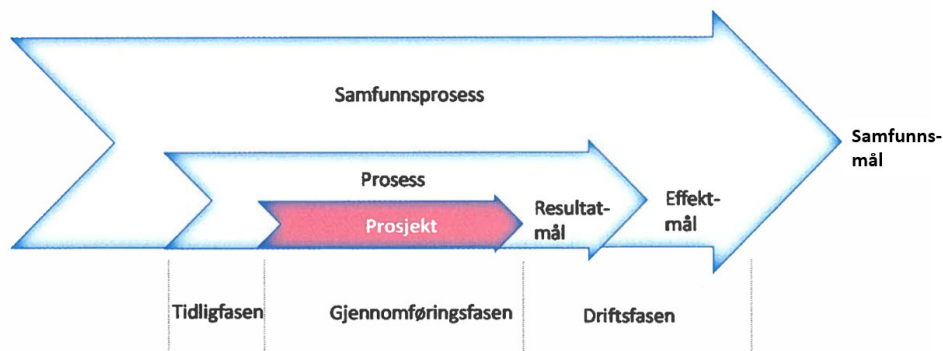
En kommune er i utgangspunktet organisert som tjenesteleverandør, og dette kan være utfordrende, da investeringstrykket kan variere. Den prosjektfaglige kompetansen varierer som konsekvens av dette, og det kan gå tiår mellom hver gang det gjennomføres store prosjekter i en kommune (Morten Welde, Jostein Aksdal og Inger Lise Tyholt Grindvoll, 2015).

En rolle er definert som et sett med forventet kompetanse og/eller ytelse fra en eller flere aktører, og alle aktører har et perspektiv ut fra ståsted eller synsvinkel som beskriver interesser eller informasjon knyttet til gjennomføring av stegene (prNS 3467:2022 FORSLAG Steg og leveranser i byggverkets livssyklus, 2022)

***Prosjekteiers** rolle er å sikre at prosjektet gjennom hele perioden er fokusert på å nå målene og levere et produkt som vil oppnå de prognoserte gevinstene. Prosjekteier må sikre at prosjektet gir verdi for pengene, sikre en kostnadsbevisst tilnærming til prosjektet og balansere kravene fra forretningen, brukeren og leverandøren.(OEC, 2019)*

Prosjekteiers perspektiv er jfr. Samset ett bredere perspektiv enn brukerperspektivet. I en kommune skal prosjekteieren være opptatt av prosjektets effekt i samfunnet. «Det handler altså om realisering av samfunnsmålet som i praksis er en presisering av hensikten med

prosjektet, med andre ord det overordnede målet og de langsiktige konsekvensene av prosjektet». (Samset, 2014a)



Figur 12 Prosjektet er en del av en større prosess, som må vurderes i ett samfunnsperspektiv (Samset, 2014a)

2.6.1 Kommuners håndtering av investeringsprosjekter

Kommunene er vår viktigste tjenesteleverandør og kommunenes realkapital er nødvendig for kommunal tjenesteyting. (Morten Welde, Jostein Aksdal og Inger Lise Tyholt Grindvoll, 2015)

Det er **kommuneloven (forkortet: koml.)**, som regulerer hvordan kommunene organiseres. Kommuner kan enten organiseres etter formannskapsprinsippet, noe som er tilfelle for alle kommunene i Møre og Romsdal, eller det parlamentariske prinsipp. Formannskapsprinsippet har en politisk struktur som bestående av:

1. **Kommunestyret** (eller bystyret) kommunens øverste organ og gjør vedtak på vegne av kommunen, hvis ikke annet følger av loven.
2. **Formannskap** regulert i §5-6 og det er kommunestyret som velger minimum 5 medlemmer og varamedlemmer for fire år, av og blant medlemmene i kommunestyret. Det kan også opprettes **Arbeidsutvalg**, bestående av medlemmer fra formannskapet. Disse kan gis myndighet til å treffe vedtak i saker som ikke har prinsipiell betydning, hvis ikke kommunestyret eller selv har bestemt noe annet.
3. **Utvalg**, er regulert i §5-7. «Kommunestyret fastsetter selv hva slags saker utvalget skal behandle. Utvalget kan få tildelt vedtaksmyndighet hvis ikke noe annet følger av lov».
4. **Direkte valg til kommunedelsutvalg**, er regulert i §5-8.

5. **Kommunestyrekomiteer**, regulert i §5-9, som saksforberedende organer for kommunestyret uten vedtaksmyndighet. Slike komiteer skal ha minst tre medlemmer og varamedlemmer valgt fra og av kommunestyrets medlemmer.

Alle kommunene i fylket er styrt etter formannskapsmodellen, og kommunestyret har beslutningsmyndighet i alle saker som angår kommunen, dersom ikke annet fremgår av lovverket. Organisatoriske nivåer i eiendomsforvaltning brukes som uttrykk for hvor i organisasjonen ulike ansvars- og arbeidsoppgaver knyttet til planlegging, gjennomføring og kontroll er plassert.

Det er utarbeidet en juridisk rapport i forbindelse med revidering av kommuneloven, som fokuserer på rettsregler i samspillet mellom folkevalgte og administrasjon:

Kommunedirektøren og ordføreren – den administrative og politiske ledelsen i kommunen – forventes å ha et nært samarbeid, der (nesten) all kommunikasjon mellom den politiske og den administrative delen av organisasjonen skjer mellom ordfører og kommunedirektør:

«Det innebærer for eksempel at det ikke lenger er rettslig adgang til å blande administrasjon og folkevalgte i byggekomiteer.» (Senter for anvendt kommunalforskning ved Universitetet i Agder (UiA); Harald Baldersheim, 2121)

2.7 Aktiviteter i prosjekt

Kontrollutvalgssekretariatet for Romsdal har avtale med flere kommuner i fylket om revisjon av større prosjekter. I en rapport (KPMG, 2020) er det påpekt mangel på dokumenter av mange kategorier: «*styringsdokument, usikkerhetsanalyse, komplett dokumentregister, prosjekthåndbok, dokumentasjon knyttet til risikohåndtering, oversikt tegningsleveranser, kvalitetssikringsrapporter, møtereferater fra prosjektstyret, fullmakter og håndtering av endringer. Dette dreier seg om et vesentlig avvik i styringen av prosjektet*».

Utarbeiding av styringsdokument sees på som er essensielt av flere kilder, spesielt for større prosjekter, da dette skal gi en oversikt over alle sentrale forhold i prosjektet med overordnede rammer og prosjektplan. «*Dette dokumentet danner grunnlaget for riktig prosjektledelse ved å peke ut retningen og omfanget for prosjektet, definere prosjektet og gi grunnlag for å vurdere om det totalt sett blir vellykket.*» (Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

Det finnes en rekke metoder og verktøy som er utarbeidet som hjelpemiddel i prosjektprosessen, og boken Prosjekt i tidligfasen, del 2 (Samset, 2014a), om taler flere systemanalyser for ulike metodiske tilnærminger som kan anvendes for å finne frem til optimale løsninger. Det vektlegges analyser for å utrede flere alternativer (SWOT) med utredning av styrker, svakheter, trusler og muligheter. Samset har også utviklet LFA (Logical Framework Approach), dvs logisk rammeverk som er en analytisk tilnærming for å vurdere investeringstiltakets strategi. Samset har også gitt ut en egen bok om evalueringa av prosjekter.

Det vises også til standard.no der det er utarbeidet en rekke standarder, blant annet for tilstandsanalyser NS 3434-12, med veiledning. Der finnes også kontraktsformularer og standarder for overtagelse av bygg.

Det brukes også trendanalyser fra SSB (statistisk sentralbyrå) for å finne bl.a.

befolkningsstatistikk. USE Tool har utarbeidet verktøy for kartlegging av behov.

Concept har utarbeidet temahefter for bl.a kostnadskontroll, og trinnvis kalkulasjon Trinnvis kalkulasjon -(Olav Torp, 2015)

2.8 Eksempler på prosjektmodeller

2.8.1 PRINCE2®

PRINCE2® står for PROjects IN CONTROLLED ENVIronments versjon 2. Dette er en anerkjent britisk metode for prosjektgjennomføring. Metoden fikk sitt nåværende navn i 1996 da britiske myndigheter gjorde metoden offentlig tilgjengelig (OGC, 2009). I Norge tilbys sertifisering i metoden både via e-læring og i klasserom, og flere kursholdere i prosjektledelse reklamerer med at metoden er basert på PRINCE2®. Metoden er anerkjent for effektiv prosjektledelse og eierstyring (Multiconsult, 2017), og består av:

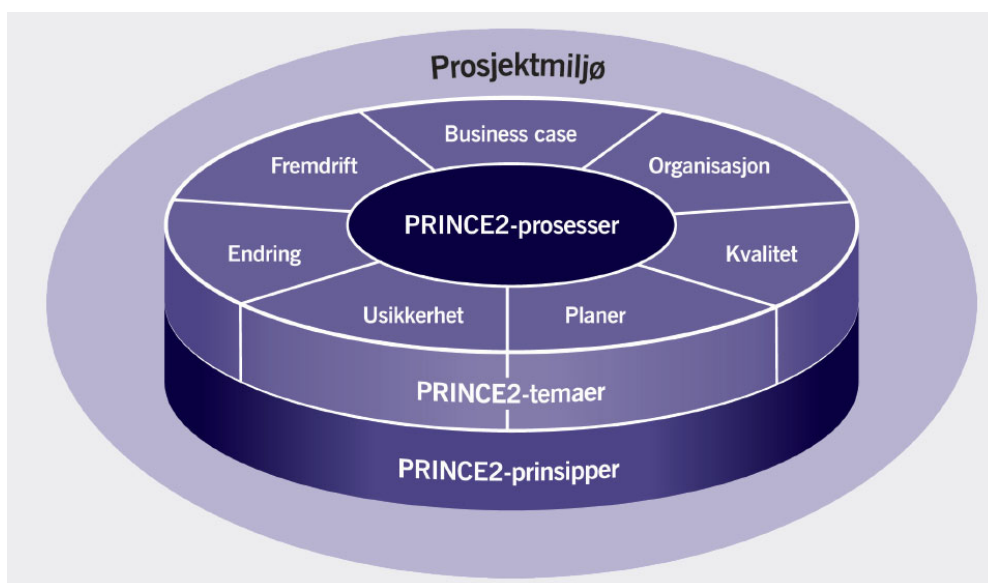
7 prosesser,

7 temaer og

7 prinsipper.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Oppstart av prosjekt 2. Eierstyring av prosjekt 3. Initiere prosjekt 4. Kontrollere en fase 5. Styre produkt-leveranser 6. Lede faseovergang 7. Avslutte prosjekt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Business Case (Hvorfor gjennomfører vi prosjektet?) 2. Organisasjon (Hvem skal gjennomføre prosjektet?) 3. Kvalitet (Hva skal leveres?) 4. Planer (Hvordan, når og av hvem skal målet realiseres?) 5. Usikkerhet (Hva hvis?) 6. Endringer (Hva er effekten av?) 7. Fremdrift (Hvor er vi, hvor skal vi, skal vi fortsette?) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontinuerlig forretningsmessig forankring 2. Lære av erfaringer 3. Definere roller og ansvar 4. Styre i faser 5. Avviksledelse 6. Fokus på prosjektets produkter 7. Tilpasset prosjektomgivelsene
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

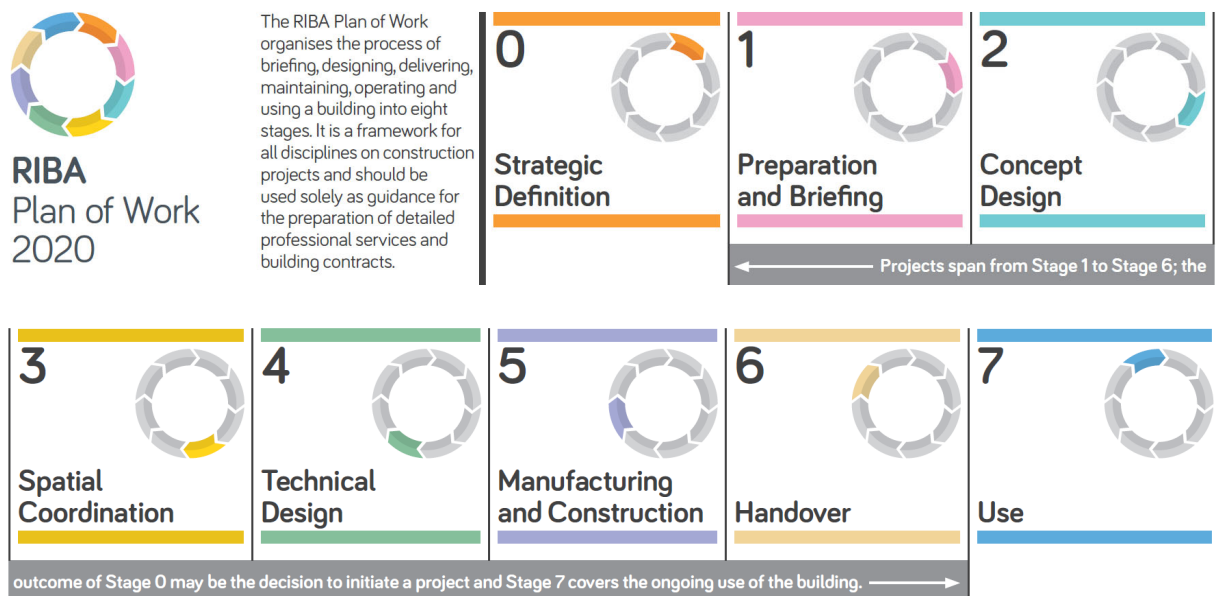
Prosesser, temaer og prinsipper er hentet fra: (OEC)



Figur 13 Diagrammet viser PRINCE2s prosesser (kilde Metier OEC)

2.8.2 The RIBA Plan of Work

Denne arbeidsplanen ble initiert i 1963 for å gi arkitekter et rammeverk for å tydeliggjøre de forskjellige fasene i prosjekter, både ovenfor prosjektgruppen og som veiledning for kunder. RIBA, Plan of Work (RIBA, 2020) har gjennomgått flere store revisjoner/oppdateringer, både i 2013 og nå sist i 2020. I den siste revisjonen er det tilføyd en fase 0, for å dekke behovet for strategiske beslutninger i starten av prosjekter. Revisjonen omfatter også en ny fase 7, som gjenspeiler brukstid og levetiden på byggene.



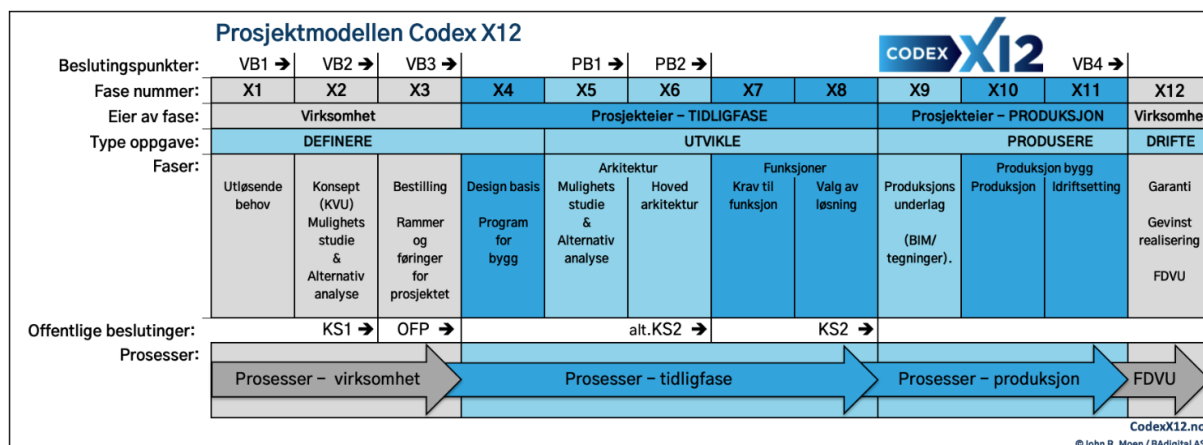
(RIBA, 2020)

2.8.3 Codex X12 prosjektmodell

I en masteroppgave om «Prosjektmodeller i norske kommuner – en kartlegging og forslag til videre arbeid» (Vagle, 2020), ble det konkludert med at Stavanger kommune hadde behov for en modell som kort oppsummert inneholder:

- Faser med definert start og slutt,
- Prosesser/aktiviteter som pågår over flere faser,
- Beslutningspunkter i etterkant av hver fase,
- Prosjekteiers kontroll i faseoverganger,
- Kommunikasjon mellom roller,
- Krav til kompetansesammensetning og
- Offentlige godkjenninger som knyttes opp mot fasene i modellen.

Ut fra denne forskningen var Codex X12 den eneste modellen som ivaretok disse kriteriene.



Figur 14 Prosjektmodellen X12 med sine 12 faser, illustrert på <https://codexx12.no/figurer>

Utover dette er det funnet flere artikler (Moen, 2020) på bygg.no, fra 10.03.2020 til 08.06.2020, som omtaler prosjektmodellen, og det finnes også en internettside (Moen) med omtrent de samme opplysningene

2.8.4 Prosjektveiviseren fra Digitaliserings direktoratet (Difi)

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) opprettet en arbeidsgruppe på grunnlag av signalene fra regjeringen og Stortinget ifm.:

«St.meld. nr. 17 (2006–2007) Eit informasjonssamfunn for alle»,

som viste behov for bedre styring, koordinering og utnyttelse av store IKT-prosjekter i staten.

Prosjektveiviseren versjon 1.0 (2009) var inspirert av ett samarbeid med Danmark som fra høsten 2007 var pålagt å ta i bruk en investeringsanalysemodell for store IT-prosjekter. Den norske versjonen ble utviklet i samarbeid med Rambøll Management Consulting og ble en generisk fasemodell for prosjektgjennomføring med maler og eksempler fra beste praksis. (Digitaliseringsdirektoratet, 2022)



Figur 15 Prosjektveiviseren 1.0 (2009)

I den videreutviklede versjon 2.0 som ble lansert i 2012 var det hentet inspirasjon fra den britiske PRINCE2®, som også var rettet mot digitaliseringsprosjekter.

Det ble etablert ett nettverk mellom kommuner, og det ble opprettet ett spleiselag med blant annet KS, Asker kommune og samarbeidsorganet Vestregionen. Som resultat av dette ble det utviklet ett prosjektstyringsverktøy via Microsoft SharePoint, der metodikken brukes.

Dataverktøyet, Prosjektportalen 365, er gratis tilgjengelig via den internasjonale delingsplattformen GitHub, og videreutvikles fortsatt. Den neste modulen utvikles også i ett spleiselag, og er en videreutvikling for ide-, innovasjon-, og konseptstøtte

ledes av Øvre Eiker kommune, og er også ett spleiselag (kilde: telefon og mail med Geir Graff i Asker kommune)

Dagens Prosjektveiviser er versjon 4.0 og en versjon av



Figur 16 Prosjektveiviseren fra Difi (Digitaliseringsdirektoratet, 2022)

4 av beslutningspunktene har fått nye navn, for å få en klarere og mer enhetlig ordlyd på beslutningspunktene.

- ◆ **BP 1:** Beslutte oppstart av en konseptfase, der foreslått ide eller forbedringstiltak utredes. Det er utarbeidet forslag til mandat og sjekklister for fasen.
- ◆ **BP 2:** Beslutte oppstart av planleggingsfasen der utarbeidet konsept er beslutningsunderlag. Virksomhetsledelsen skal også vurdere om prosjektforslaget understøtter virksomhetens strategiske mål.
- ◆ **BP 3:** Beslutte overgang til gjennomføringsfasene på grunnlag av planleggingsfasen. Prosjektets styringsdokument og gevinstrealiseringsplan utarbeides og godkjennes av prosjekteier. Dette kan defineres som en kontrakt med prosjekteier.
- ◆ **BP 4:** Beslutte overgang til avslutningsfasen. Det utarbeides en avslutningsanbefaling fra prosjektleder til prosjektstyret med bakgrunn i utført entrepris og foreløpig dokumentasjon.

- ◆ **BP 5:** Prosjektstyret beslutter avslutning av prosjektet på grunnlag av bl.a. plan for gevinstrealisering og erfaringslogg.
- ◆ **BP 6:** Beslutte videre tiltak for evt. økt gevinstrealisering, og evaluere konseptvalg.

På <https://www.prosjektveiviseren.no/dokumentasjon/dokumentmaler> er det lagd eksempler på maler som kan brukes både i prosjekter

- Mandat for konseptfasen
- Prosjektbegrunnelse
- Prosjektforslag
- Styringsdokument
- Gevinstrealiseringsplan
- Sluttrapport
- Interessentregister

(Digitaliseringsdirektoratet, 2022)

Prosjektveiviseren har også beskrevet 13 roller, deriblant gevinstansvarlig som har det overordnede ansvaret for realisering av *prosjektets gevinster*. «Den gevinstansvarlige skal normalt være en leder plassert i den delen av linjeorganisasjonen som skal realisere *gevinstene*» (Digitaliseringsdirektoratet, 2022).

2.8.5 Bygg21 og fasenormen Neste Steg

«Samarbeidsprogrammet Bygg21 ble etablert gjennom Stortingsmelding 28 (2011-2012): Gode bygg for eit betre samfunn. Oppdraget var å utarbeide strategier for å heve bygg- og eiendomsnæringens kompetanse, bedre næringens innovasjonsevne, og bedre dens evne til å formidle og dele kunnskap og erfaringer. Gjennom samarbeidsprogrammet Bygg21 var målet å skape en fremtidsrettet, konkurransedyktig og kunnskapsbasert byggenæring.»

(Bygg21)

«Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) opprettet bygg21 i 2013, og det ble avsluttet i 2019. Det var et samarbeidsprogram mellom bygge- og eiendomsnæringen og statlige myndigheter. Formålet var blant annet å øke produktiviteten, redusere byggekostnadene, og bolig- og byggenæringen mer miljøvennlig og bærekraftig.» ((RIF), 2020). «Arbeidet videreføres av Rådgivende Ingeniørers Forening som vil legge til rette for at innsikten og kunnskapen fra arbeidet blir tatt i bruk.» (BYGG21, 2022)

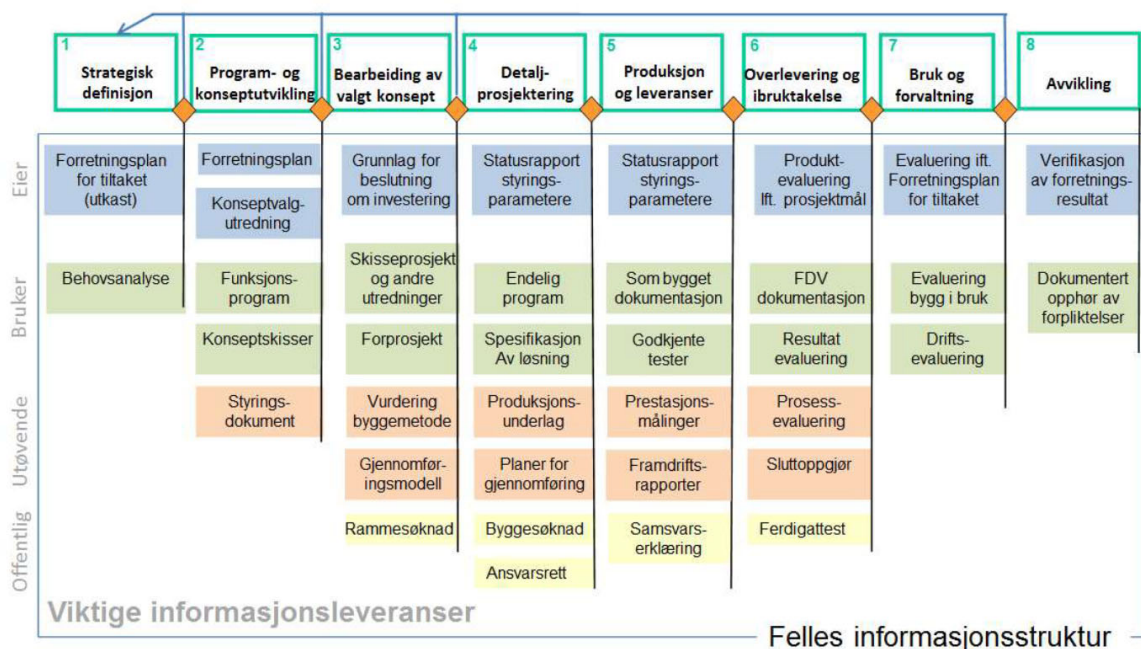
«Fasenormen er utviklet for å ha ett felles rammeverk, med referanser og språk for BAE-næringen» (Norges Bygg-, Anlegg- og Eiendomsbransje).

RIF (rådgivende ingeniørers forening) viderefører Bygg21 fase 2, som handler om implementering av Bygg21, og sørge for at dette gjøres kjent. «Målet for Bygg21 var å realisere bygg- og eiendomsnæringens potensiale innenfor produktivitet og bærekraft.

Dugnaden har så langt resultert i flere rapporter og veiledere slik som kvalitetsprinsippene, samt websiden byggelig.no, der rådene fra Bygg21 er samlet.»(BYGG21, 2022)

«BEA-næringen er en konkurranseutsatt næring, men og det er ingen god kultur for å dele, men Bygg21 er ett forsøk på å samle god kunnskap og dele erfaringer.»(Prosjekteffekt PODDEN episode 4. , 2021)

Neste Steg er ett rammeverk eller en felles norm for faseinndeling av byggets levetid, delt inn i 8 steg fra ide og behov til avvikling av bygget.(Bygg21, 2015)

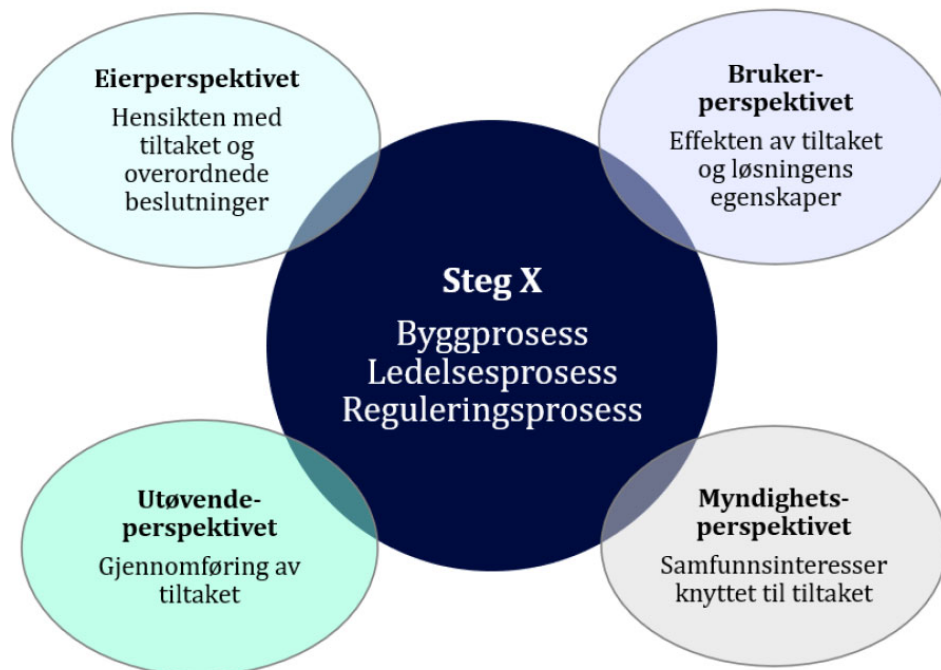


Figur 17 Hovedtrekk i Neste Steg

Figuren illustrerer også fire forskjellige perspektiver i ulike farger: eier-, bruker-, utøvende- og det offentlige perspektivet.

Norsk Standard publiserte «prNS 3467:2022» den 03.03.2022. Dette er en høringsversjon av en ny standard (prNS 3467:2022 FORSLAG Steg og leveranser i byggverkets livssyklus, 2022), som har tatt utgangspunkt i «Veileder for fasenormen «Neste steg» - ett felles rammeverk for norsk byggeprosesser» fra november 2016 (Bygg21, 2015). Høringsfristen var 29.05.2022, og bearbeiding av høringsinnspill skal nå opp til behandling.

Forslaget til ny standard har fortsatt 4 perspektiver: Eier-, bruker-, det utøvende og det siste perspektivet har byttet navn fra det offentlige perspektivet til myndighetsperspektivet, men innholdet i perspektivet er ikke vesentlig endret.



Figur 18 Illustrasjon av ulike perspektiver innenfor hvert steg

Forslaget til ny standard har tatt utgangspunkt i fasenormen Neste Steg/bygg21 og «steg for steg – veien til gode reguleringsplaner» (Bygg21, 2018). Det er gjort noen endringer i forhold til rammeverket som tidligere er presentert. Den største forskjellen er at det er blitt flere steg i prosjektets tidlige fase, og at stegene er tilpasset fasene i Statens prosjektmodell. Den nye stegmodellen har derfor 10 steg i stedet for 8.

Illustrasjon av den nye stegmodellen:

Steg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stegnavn	Idé- og behovs-identifisering	Prosjekt-innramming	Programmering og utredning	Skisseprosjektering	Forprosjektering	Detaljertprosjektering	Produksjon og leveranser	Overlevering og ibruktakelse	Bruk og drift	Avvikling eller ombruk
Byggprosessen										
Ledelsesprosessen	Planlegging Anskaffelser BIM-strategi Utsjekk for bærekraft									
Reguleringsprosessen										
Diamanter mellom stegene symboliserer beslutningsporter, jf. Figur 2.										

Figur 19: Illustrasjon av høringsversjon til ny stegmodell. Hentet fra prNS 3467:2022

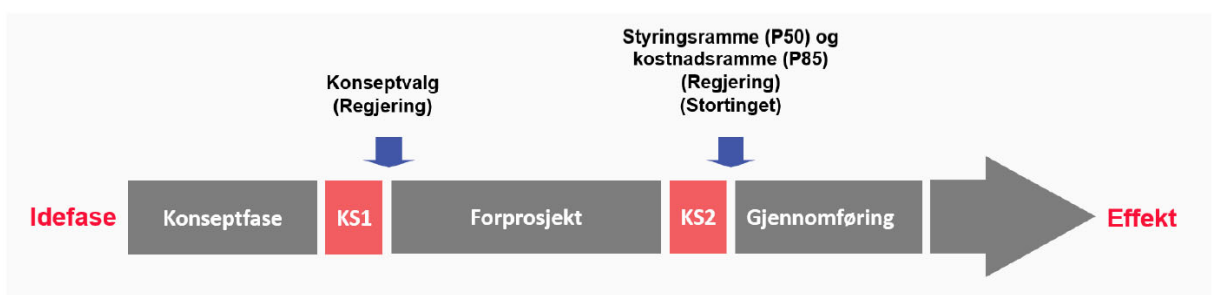
2.8.6 Statens prosjektmodell

«Regjeringen besluttet høsten 1997 å igangsette et prosjekt for gjennomgang av systemene for planlegging, gjennomføring og oppfølging av store investeringsprosjekter i staten». (Regjeringen.no, 2019)

Det er også utarbeidet en rekke veiledere for gjennomføring av kvalitetssikring i henhold til statens prosjektmodell (NTNU, 2022). Forskningsprogrammet Concept er ett uavhengig forskerteam, som samler inn data fra prosjekter, som har vært gjennom ordningen med kvalitetssikring (KS-1 og KS-2). «Forskningsprogrammet Concept har som sitt primære mål å utvikle kunnskap og kompetanse om prosjekter i tidligfasen fra den første ideen oppstår til endelig finansiering av gjennomføringen er vedtatt.»

Rundskriv R-108/19, fra Finansdepartementet beskriver Statens prosjektmodell, med krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten. Store statlige investeringsprosjekter gjennomføres i følgende faser:

1. Idéfase
2. Konseptfase
3. Forprosjekt
4. Gjennomføring



Figur 20: Statens prosjektmodell (Regjeringen.no, 2019)

«Rundskrivet gjelder alle typer statlige investeringsprosjekter med anslått samlet kostnadsramme for investeringskostnadene over fastsatt terskelverdi for statens prosjektmodell. Terskelverdien er 300 mill. kroner for digitaliseringsprosjekter og 1 mrd. kroner for øvrige prosjekter». (FINANSDEPARTEMENT, 2019).

Kravene i rundskrivet kan også gjelde store kommunale prosjekter dersom staten bidrar med hel eller delvis finansiering eller garanti av prosjektet.

I større statlige investeringsprosjekter er det krav til kvalitetssikring av konseptvalg, styringsunderlag og kostnadsoverslag før endelig beslutningsunderlag legges fram for regjering og Storting. Konseptvalgutredningen gjøres i prosjektets tidlige fase og består av en bestemt metodikk som skal sikre at man unngår feilinvesteringer, og har god kontroll på prosjektets kostnader.

KS-ordningen har to kontrollpunkter:

KS1: Kvalitetssikring av konseptvalg før beslutning i regjeringen om å starte forprosjekt.

KS2: Kvalitetssikring av styringsunderlag samt kostnadsoverslag før eventuell investeringsbeslutning i Stortinget.

Konseptfasen skal munne ut i en konseptvalgutredning (KVU) som skal gjennom ekstern kvalitetssikring (KS1) før konseptvalg kan fattes i regjeringen.

Styringsunderlag og kostnadsoverslag skal kvalitetssikres gjennom KS2 før investeringsbeslutning og fastsettelse av prosjektets kostnadsramme kan fremmes for Stortinget.

2.8.7 Husbanken

«Husbanken har etablert en prosjektmodell basert på Difis prosjektveiviser, samt en gevinstrealiseringsprosess som setter prosjektstyring og virksomhetsstyring i sammenheng.»(Bjørka, 2016)

Modellen er interaktiv, og man får frem en kort beskrivelse av fasens innhold, og ett forslag til resultater som skal komme ut av hver fase. Her er det samlet mange nyttige linker, både til anskaffelser.no, og «Veileder – Tidligfase i byggeprosjekter», som presenterer en sin egen prosjektmodell i 5 faser:

Ett prosjekt som søker tilskudd fra husbanken, har god støtte via Husbankens hjemmesider, og det de har kalt lagt ut på veiviseren.no (Husbanken, 2019).



Figur 21 Husbankens fra veiviseren.no (Husbanken, 2019)

I ett intervju med tidligere direktør i Husbanken som ligger på regjeringens nettsider hevdes det at: «Husbanken har etablert en prosjektmodell basert på Difis prosjektveiviser, samt en gevinstrealiseringsprosess som setter prosjektstyring og virksomhetsstyring i sammenheng.»

2.9 Oppsummering av teorier

Prosjekter kan mislykkes på taktisk ytelse, men likevel vise seg å være vellykket i forhold til strategisk ytelse. Det er ikke annerledes for kommunale prosjekter. Ett godt system for gjennomføring, f.eks. bruk av prosjektmodell vil ikke automatisk gi kommunen vellykket prosjekt med hensyn til strategisk ytelse, hvis det ikke er tråd med kommunens samfunnsplan, og andre overordnede planer.

Det er enighet i teorien om at faseinndelingen gjør prosjekter mer håndterlige og gir oversikt over oppgaver. Beslutningspunkter krever beslutningsunderlag, og klare retningslinjer for dette er en del av bedriften egen prosjektmodell.

Det finnes mange ulike prosjektmodeller og disse er i stadig utvikling, de er likevel ikke ulike. Det er lagd forslag til ny norsk standard Bygg21 og statens prosjektmodeller er tilpasset hverandre.

3. METODE

I dette kapitlet redegjøres og beskrives oppgavens metodedesign i den hensikt å finne svar på den overordnede problemstillingen, og forskningsspørsmålene. Den samfunnsvitere skapelige metoden presenteres innledningsvis med en introduksjon av valgt forskningsdesign for forskningsprosessen, deretter omtales anvendt metode. Avslutningsvis presenteres vurderinger av de innsamlede dataenes pålitelighet og gyldighet.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

«Informasjon om virkeligheten kaller vi i vitenskapen for empiri» (Jacobsen, 2015).

Vitenskapelig metode er en spesiell måte å samle inn og analysere data på, som setter krav til hvordan empirien blir samlet inn (Jacobsen, 2015). Hvilken metode man benytter avhenger av hvilken strategi som velges, men hensikten er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Når undersøkelsen sikter mot å få innsikt i hvordan ett fenomen ser ut, gjøres dette ved å beskrive fenomenet (Jacobsen, 2015)

3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ og kvantitativ forskning er de to vesentlige tenkemåter innenfor samfunnsforskningen, når man skal generere informasjon og analysere den (Tjora, 2021a). Dybdeintervjuer egner seg godt til å utforske folks oppfatning av virkeligheten, da man kan dykke ned i individets tolkninger av sin verden (Tjora, 2021a). Ifølge (Tjora, 2021a) er dybdeintervjuer mer hensiktsmessig enn spørreundersøkelser, dersom man skal utforske nyansene i opplevelser og erfaringer.

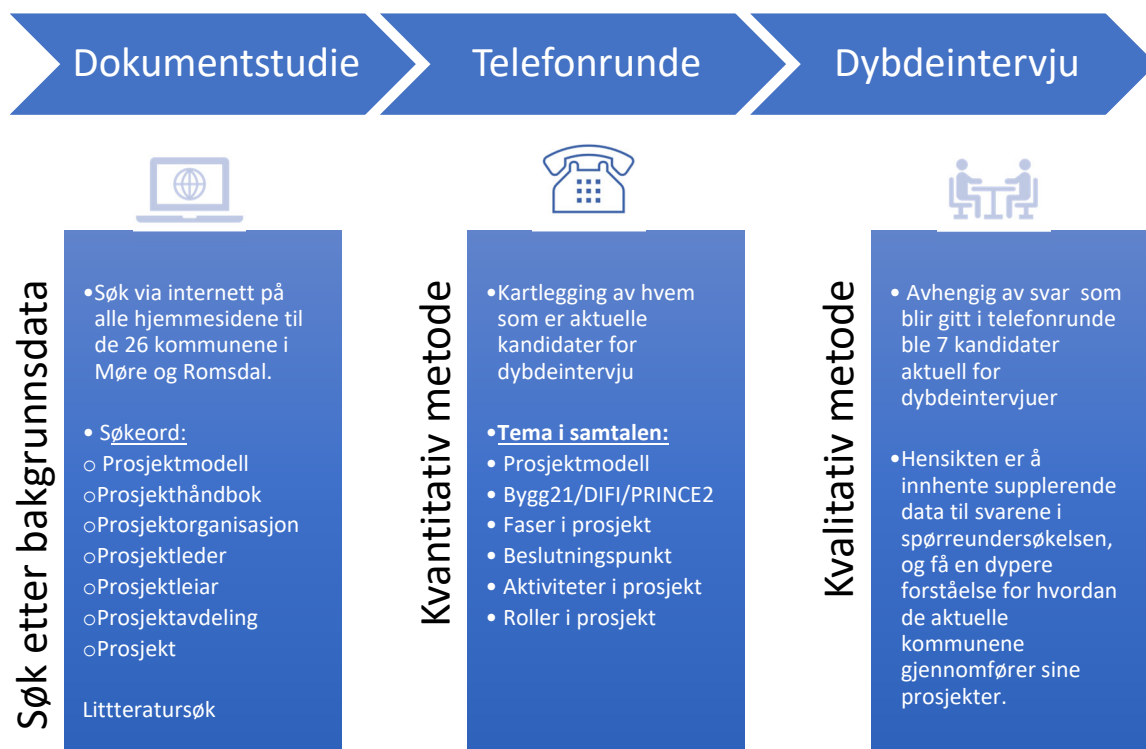
3.3 Forskningsdesign

Som omtalt i (Jacobsen, 2015) finnes ikke «det perfekte undersøkelsesopplegg». Designtrianglering er en kombinerende av ulike undersøkelsesopplegg, som kan være ideelt for å sikre både teoretisk og statistisk generalisering (Jacobsen, 2015). Undersøkelsene foretatt i løpet av våren 2022, og forskningen gir derfor bare ett innblikk i hvordan prosjektledere håndterer sine byggeprosjekter. Det kan ikke konkluderes med hvordan utviklingen er over tid, og det er også mulig at forskningen har påvirket utviklingen.

Det har også vært nødvendig å gjennomføre litteraturstudier for å finne ut hvorfor prosjektmodeller er innført i noen norske kommuner, samt store statlige prosjekter i flere land.

3.4 Valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign

Delkapitlet beskriver metodisk tilnærming som er med på å forme avhandlingens forskningsprosess. Det gir også en innføring i forskningsetiske prinsipper, samt en vurdering av undersøkelsens kvalitet. Metoder som ble brukt for å samle inn empiri:



Figur 22 Egen illustrasjon om bruk av metoder, omarbeidet i for hold til oppgave i fag AAR6043 Vitenskapelige metoder (197532, 2021)

Valg av metodisk tilnærming er avhengig av problemstillingen, og hvilken metode som egner seg best for å besvare denne. Problemstillingen som ønskes besvart i denne forskningsprosessen er: *Hva kan Hustadvika kommune lære av andre kommuner i Møre og Romsdal, som bruker prosjektmodeller i gjennomføring av sine kommunale investeringsprosjekter?*

Forskningsprosessen i denne masteroppgaven er gjennomført ved hjelp av litteraturstudie og dybdeintervjuer med 7 prosjektledere i eget fylke. Funn er basert på den enkelte prosjektleders opplevelse av arbeidsmetodikk.

3.4.1 Litteraturstudie

Målet med teoriens plass i forskningen er at forskeren skal kunne redegjøre for ulike elementer og utvikle sin egen forståelse av samfunnet rundt seg (Tjora, 2021a). Internett betraktes som en naturlig del av samfunnet, og her foregår kommunikasjon som gir oss mulighet for forskning som ikke var der tidligere (Tjora, 2021a).

I søket etter relevant litteratur er det også brukt internett, nærmere bestemt søk på hjemmesidene til de ulike kommunene for å finne grunnlag for dybdeintervju. Informasjon om prosjekt og saksbehandling som kommunene har lagt ut gir meg mulighet for å drive «skrivebordsbasert etnografi» (Tjora, 2021a). Søkemotorene Oria og Google Scholar er også mye brukt mye brukt. Søkeord for litteraturstudiet:

- Prosjektmodell
- Bygg21
- RIBA
- PMI
- Statsbygg, prosjekt
- PRINCE2®
- Gjennomføringsmodell
- Beslutningspunkt
- tollgate
- prosjektgjennomføringsmodell
- difi, prosjekt
- prosjektveiviseren.no
- NKF prosjekt
- Prosjekthjelper.no
- tidligfase
- front-end
- fase + prosjekt
- phase + project

Søket viser at det foreligger mye forskning som tar for seg prosjektgjennomføring, prosjektstyring, og bruk av prosjektmodeller. Feltet er også i stadig utvikling, og med digitale hjelpeverktøy. Det er funnet flere masteroppgaver, og en rekke forskningsrapporter som tar for seg store nasjonale og internasjonale metoder. Både bøker, artikler, videoer, og bilder er brukt for kunnskapsinnhenting. Som en del av datainnhenting har forfatter også sett webinarer som ligger som opptak på YouTubeNO. Webinarer er ikke transkribert. Det har i webinarer vært noen innslag med større relevans enn andre, og det er nok ikke slik at hele webinarer har vært av interesse. Det er også brukt andre masteroppgaver om temaet og det er bedrevet såkalt «backwards snowballing» og

«forward snowballing» (Felderer og Travassos, 2020 s.285-311) , for å finne enda flere kilder.

For å få en praktisk innføring i bruk av prosjektmodellen, som ifølge internettsøk på kommunenes hjemmesider og utlysninger via doffin ser ut til å være den mest brukte av de største kommunene i Møre og Romsdal var jeg så heldig å få en TEAMS-samtale med en prosjektleder i en fylkeskommune, som anvender Bygg21/nestesteg.

TEAMS- samtale	Rolle	Varighet
	Prosjektleder i fylkeskommune som bruker bygg21/nestesteg	60 min

Hensikten var å få litt praktisk grunnlag, og tips til gode spørsmål i videre arbeid med telefonrunde og dybdeintervjuer.

3.4.2 Dybdeintervju

For å skape en situasjon med en relativt fri samtale, som kretser rundt ett spesifikt tema, er dybdeintervjuer en egnet metode (Tjora, 2021a). På bakgrunn av dette ble kvalitativ metode valgt for å besvare problemstillingen i avhandlingen.

Utvalgsstrategi for informanter

For å finne en enkel oversikt over alle kommuner i Møre og Romsdal er det brukt wikipedia. og søkt på Møre og Romsdal (wikipedia.org, 2021) Oversikten viser at det pr 1/1-2020 er 26 kommuner i fylket. Tabellen inneholder blant annet flatemål og folketall med filtrering.

Tabellen ble kopiert og limt inn i Excel, og brukt som grunnlag for å notere kontaktpersoner, telefonnr, adresse til hjemmeside, og mailadresser til aktuelle kontaktpersoner. Filtrering ble videreført så oversikten var enkel å sortere.

Rekruttering av informanter

Ved gjennomføring av kvalitative intervjustudier er det vanlig på foreta strategiske utvalg av informanter, og ikke tilfeldige representanter i en populasjon (Tjora, 2021a). For å få informanter som kan uttale seg på en reflektert måte om temaet er det derfor ønskelig. , er hovedregelen at man velger informanter som kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2021a).

Siden det er 26 kommuner i Møre og Romsdal vil det være en omfattende jobb å foreta dybdeintervju med alle. Det ble derfor besluttet å ta en forholdsvis rask telefonsamtale til alle kommunene for å kartlegge arbeid med bruk av prosjektmodeller. Påstanden om at alle prosjekter har faser ble luftet i telefonsamtalene, og alle ble spurt om hvilke faser de brukte i sine prosjekter. Det ble også spurt om beslutningspunkt, og kort om aktiviteter og maler, i ett forsøk på å finne ut om de hadde faste prosedyrer for prosjektgjennomføring.

Det ble lagd ett lite notat for hver telefonkontakt, men notatet ble ikke sendt til informanten. Etter telefonsamtalen fikk samtlige en mail som bekreftet, eller avkreftet at de var aktuelle kandidater for dybdeintervju.

De som ikke var aktuelle og ikke erkjente bruk av prosjektmodell, fikk i tillegg link til <https://www.prosjektveiviseren.no/>, og <https://bygg21.no/resultater/fasenormen-neste-steg/>, som en forklaring på ordet «prosjektmodell». Noen av disse var også nysgjerrig på hvilken etterutdanning forskningen var en del av og det ble formidlet linker til studiet ved NTNU. Hensikten med ringerunden var å finne intervjuobjekter, og avtale tidspunkt for evt. teams-intervju.

Tabell 1 Oversikt over telefonsamtaler

Telefon- samtale	Rolle	Varighet
1	Prosjektleder i KF, med lang erfaring og stort engasjement. Dette var før intervjuguiden var ferdig utarbeidet, og handlet mye om erfaringsutveksling i prosjekter. Avtalt intervju på ett senere tidspunkt!	120 min
2	Prosjektleder i kommune	26 min
3	Prosjektleder i kommune	12 min
4	Prosjektleder i kommune	56 min
5	Prosjektleder i kommune	21 min
6	Ekstern prosjektleder i kommune – ble satt over fra sentralbord. Fikk senere tak i den interne prosjektlederen, som egentlig har en annen stillingstittel.	12 min 2 min
7	Prosjektleder i kommune	5 min
8	Prosjektleder i kommune	15 min

9	Prosjektleder i kommune – kun kommunikasjon pr sms og e-post med prosjektleder som har gått over i annen stilling som enhetsleder	
10	Prosjektleder i kommune	16 min
11	Prosjektleder i kommune, som ikke har hatt prosjekt på 5 år	4 min
12	Prosjektleder i kommune	18 min
13	Prosjektleder i kommune	12 min
14	Prosjektleder i kommune	7 min
15	Prosjektleder i kommune	41 min
16	Prosjektleder i kommune som bruker Difi's prosjektmodell.	2 min
	Avtalt intervju!	
17	Prosjektleder i kommune som bruker Difi's prosjektmodell.	3 min
	Avtalt intervju!	
18	Prosjektleder i kommune, med eget reglement for gjennomføring av byggeprosjekter. Bygd opp med faser, beslutningspunkt og roller.	6 minutt
	Avtalt intervju!	
19	Prosjektleder i kommune	11 min
20	Prosjektleder i en liten kommune, som har deltatt på kurs kalt «bedre prosjekter». Metodikk basert på PRINCE2®. Avtalt intervju!	9 min
21	Driftsleder i liten kommune. Ringt og sendt SMS Kommunen har ingen prosjektleder	
22	Prosjektansvarlig i kommune som ifølge hjemmesiden bruker prosjektmodell. Avtalt intervju!	4 min
23	Erfaren prosjektleder i liten kommune	9 min
24	Prosjektleder i kommune, ble spurt om prosjektmodeller på en felles samling arrangert av NKF (Norsk kommunalteknisk Forbund)	
25	Prosjektleder i kommune, uten prosjektmodell, men med stort engasjement og lang erfaring. Veldig interessert i system for prosjekt!	1 t 37 min
26	Prosjektansvarlig i kommune. Avtalt intervju!	2 min

Det ble også lagt vekt på å finne ut om informanten var riktig person i forhold til gjennomføring av investeringsprosjekter i kommunen, ved å spørre litt om pågående prosjekter.

Oppnådd utvalg til dybdeintervju

Sju prosjektledere ønsket å delta i forskningen, og alle aktørene skal være anonyme gjennom forskningsprosessen.

Tabell 2 Oversikt over intervjuer

Intervju	Rolle	Varighet
1	Prosjektleder i KF, som også delte skjerm, og viste frem sin metode for prosjektgjennomføring. Modell er bygd opp med utgangspunkt i Difi's prosjektmodell	1 t 31 min
2	Prosjektleder i kommune uten offentlig prosjektmodell, men med klare regler for gjennomføring av byggeprosjekt	1 t 17 min
3	Prosjektleder i kommune, med egen prosjektmodell i SharePoint. Modellen er bygd opp med utgangspunkt i Difi's prosjektmodell	1 t 2 min
4	Prosjektleder i KF, som har signert bygg21, men som i tillegg har utviklet en egen avstemningsfase, gjennomføringsprosedyre.	1 t 48 min
5	Prosjektleder i KF, som bruker bygg21 på prosjekt på store investeringsprosjekt.	1 t 31 min
6	Prosjektleder i kommune, som har kurs basert på PRINCE2®	1 t 28 min
7	Prosjektansvarlig i kommune, som har gjennomføringsmodeller for sine prosjekter.	1 t 38 min

Intervjuguide

«Det kvalitative intervjuet bør heller ikke være helt ustrukturert. Som regel bør vi utarbeide en intervjuguide, dvs. en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet»

(Jacobsen, 2015)

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, innhentet kunnskap, og samarbeid med veileder fra NTNU ble det i forkant av intervjuene utarbeidet en felles intervjuguide som skulle brukes på respondenter. Siden en prosjektmodell består av faser, aktiviteter/arbeidsoppgaver beslutningspunkt og menneskene som fyller ulike roller ble dette temaer i intervjuguiden. I stedet for å gå rett på hovedspørsmålet «har dere prosjektmodell», er det interessant å dele opp «elefanten», og få litt mer detaljer. Den opprinnelige intervjuguiden var sterkt strukturert og omfattende med svaralternativer og hjelpespørsmål. Den endelige intervjuguiden som ble brukt på respondentene ble strippet ned til de 4 hovedtemaene faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt med fokus på:

- Hva gjør dere?

- Hva er erfaringen med det dere gjør?

Den opprinnelige intervjuguiden ble skrevet ut og brukt til avkryssing av alternativer som var tenkt ut på forhånd. Dette ble gjort for å få en friere samtale slik at intervjuet ikke skulle bli en spørreundersøkelse. Samtidig var det nyttig å ha en rask oversikt over de viktigste alternativene. Informantene fikk ikke tilsendt spørsmålene på forhånd, men temaet prosjektmodell og faser i prosjekter ble presentert i telefonsamtale for kartlegging av interesser.

Intervjuene ble gjennomført semistrukturert noe som ga mulighet for å la informantene snakke mest mulig fritt slik at poeng informantene mente var viktig kunne få en større plass i samtalen, enn hva som ellers kanskje hadde kommet frem dersom det hadde vært benyttet en mer strukturert form.

Gjennomføring og dokumentering av intervjuene

Intervjuene er gjennomført individuelt digitalt, via teams, med PC-kamera. Alle fikk valget om å ha på kamera under intervjuet, og alle ga samtykke til dette. Det ble også spurt om samtykke til opptak og automatisk transkripsjon (på norsk), noe samtlige tillot. Informantene ble gjort oppmerksom på at dette var ønskelig for å få til en mer naturlig dialog slik at det var mulig å konsentrere seg om å gjennomføre et godt og sammenhengende intervju. Dette ble gjort fordi det var ønskelig å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt uten å måtte bruke tid på å reise rundt i fylket med en opptaker. Det gav muligheter for diskusjon, og illustrasjoner for å redegjøre for de forskjellige arbeidsmetodene/prosjektmodellene.

Opptakene fra intervjuene ble transkribert direkte i teams i den tro at det ville lette arbeidet med å analysere datamaterialet. Dette er en ord-for-ord-transkribering, med nøyaktige tidspunkt for uttalelser. Opptaket noterer nytt tidspunkt hvis ingen sier noe på ca 3 sekunder. Det vil si at alt som blir sagt transkriberes, også pauseord, nøling og ufullstendige setninger. I forkant av intervjuene ble dette tenkt å være en fordel, da det kommer tydelig frem om informantene er usikker og om informantene mister engasjementet for temaet.

Det er ikke foretatt sitatsjekk, da dette ikke er hovedregel i samfunnsforskning, hvor den spesifikke personen som intervjues er mindre viktig enn situasjonen som beskrives. «Bruk av sitatsjekker særlig relevant når vi tror at informantene kan komme

til å bli gjenkjent» (Tjora, 2021b)

Validitet (gyldighet)

«Målet er å samle inn relevante data for å svare på forskningsspørsmålene, og inkludere alle de data som er av betydning» (Everett og Furseth, 2004).

Kildens vilje til å gi riktig informasjon må være med i en kritisk drøfting, da en må være åpen for at kiler ikke forteller sannheten (Jacobsen, 2015). Det er viktig å samle inn informasjon som belyser det som forskes på, og da er det vesentlig å vurdere kildens nærhet til fenomenet (Jacobsen, 2015). *«Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet»* (Jacobsen, 2015). En måte å validere funn på kan være å konfrontere informanten ved å gi en tilbakemelding (Jacobsen, 2015).

Fenomenet i denne oppgaven er prosjektmodeller, og selv om begrepet ikke er innarbeidet hos prosjektleder eller i kommunen er deler av en prosjektmodell kjent. Det er derfor *«Vi kan ikke se bort fra at kilden har grunn til å holde tilbake informasjon. Grunnen kan være at vedkommende har en egen forretningside, som er under uttesting, og er dermed ikke interessert i å fortelle alt. Det kan også være konkurranse internt i prosjektavdelingen om hvem som får de mest populære prosjektene, som gjør at det holdes tilbake informasjon.»*(197532, 2021)

Det er brukt primære kilder, men det har stort sett kun vært ett kontaktpunkt pr kommune, og det kan forekomme individuelle arbeidsmetoder internt i kommunene. Forskingen kan si noe om bruken av fenomenet prosjektmodell i de 26 kommunene på det tidspunktet informantene ble kontaktet pr telefon, og på tidspunkt for dybdeintervjuer. Deres respons og arbeidsmetoder er ferskvare, og kan fort endres. Det er også sannsynlig at de blir mer interessert i fenomenet etter å ha blitt spurt om prosjektmodeller som Bygg21 og DIFI.

Planen var at transkripsjonen av intervjuene skulle renskrives så snart som overhodet mulig, og intervjuene ble lagt til slutten av arbeidsdagen slik at ettermiddagen kunne brukes til å renskrive intervjuet. Det viste seg at dialekter og aksenter gjorde det transkriberte dokumentet nærmest ubrukelig, og det var helt nødvendig å gå gjennom lydopptaket for å renskrive. Noen informanter har fått intervjuet fullt transkribert pr e-post, mens andre har fått sammendraget i utfylt intervjuguide, mens noen har fått tilgang til hele opptaket via teams.

Reliabilitet (pålitelighet)

Hvor nøyaktig en er i behandling av innsamlet data, og hvordan målingene er gjort bestemmer graden av reliabilitet (pålitelighet) (Holme og Solvang, 1996).

«Dersom dataene har lav pålitelighet, vil de naturlig nok også være lite egnet til å kaste lys over problemstillingen»(Holme og Solvang, 1996)

En annen måte å prøve pålitelighet på er om noen andre gjennomførte samme spørreundersøkelse på samme tidspunkt, og se om databehandlingen fremstilles tilsvarende.

Tolking av data og presentasjon av resultater kan lett fremstilles visuelt i figurer som ikke gjenspeiler virkeligheten. Her er det viktig å ikke være ute etter WOW-effekter, som ved nærmere ettersyn svekker påliteligheten.

Intervjuguiden legges som vedlegg til masteroppgaven slik at forskningen er etterprøvable, men som i de fleste tilfeller skjer det en utvikling, så bare det at det spørres om prosjektmodeller kan starte prosesser som gjør at prosjektledere blir nysgjerrige på gjennomføringsmodeller. Andre kan det ha helt motsatt effekt på, da de kanskje ønsker å få prosjektene gjennomført så fort som mulig, med så lite innblanding som mulig.

Forfatter av masteroppgaven jobber som prosjektleder og deltar i prosessen med utvikling av prosjektmodell i egen kommune. Det kan være en svakhet da personlige erfaringer kan prege oppgaven, men det kan også bidra til relevans og reliabilitet som kan styrke oppgaven.

3.5 Bearbeiding og analyse av data

Jeg har jobbet i store internasjonale selskaper som er avhengig av å ha fortjeneste på sine prosjekter. De har derfor ett strengt regime på prosjektgjennomføring, og har gode maler som brukes. – Ja, det preger meg!

Kort sagt har den kvalitative analysen som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten å selv måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet (Tjora, 2021b s.216)

Den mer omfattende intervjuguiden med avkrysning og hjelpespørsmål ble brukt til å sortere informasjon fra intervjuene. Ved å spille av samtalen en gang til.

Dokumentet ble lastet ned i Word-format fra teams. Ett par raske forkortelser ble gjort:

Navnene våre kom frem med både fornavn evt mellomnavn og etternavn, Disse ble søkt opp og automatisk erstattet med fornavn i fet type med underline. Det ble også brukt forskjellig skriftfarge på navnene.

Etter at intervjuene er transkribert i ett word-dokumentet startet kodingen med hovedkategoriene fra intervjuguiden: «fase», «beslutning», «rolle», «styringsgruppe», «kommunestyre», «mal». Ordene merkes i hver sin farge, og sortering av relevant informasjon inn i intervjuguiden startet.

Tidspunkt i intervjuet ble registrert med en nøyaktighet på 100-dels sekunder, noe som gjør at ett transkribert intervju på en time er 60 A4 sider i skriftstørrelse 11. Det er også slik at når en av oss tar en ørliten pause i fortellingen utløser det ett nytt tidspunkt i transkripsjonen eks.

00:31:06.174 --> 00:31:10.694

(Navn på den som snakker)

Nei, det er fordi at når vi begynte å bruke prosjektportalen, så var det de som.

00:31:11.974 --> 00:31:25.374

(Navn på den som fortsatt snakket)

Jeg fant ingen metode for å fjerne alle tidspunkt, ved hjelp av søk/erstatt i word, da tidspunktene var unike.

I noen intervjuer føles det som om jeg snakker for mye – for å dele og få frem at jeg ikke er best i klassen – når jeg renskriver – viser det seg at jeg har klart å få informantene til å snakke mer enn jeg trodde

3.6 Ethiske betraktninger

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, for eksempel når det gjelder anonymisering og empirisk transparens (Tjora, 2021b s.187) Mange av kommunene i Møre og Romsdal har bare en prosjektleder som gjennomfører byggeprosjekter for kommunen, og for å hindre at informantene ikke blir gjenkjent i studien er det reflektert over hvilke data som presenteres. Navn på kommuner er derfor utelatt for å bidra til at informantenes anonymitet blir ivaretatt. Studien er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste AS (NSD), da datamateriale med informantenes opplysninger er lagret elektronisk frem til oppgaven er ferdig sensurert. Studien tar i liten grad

for seg opplysninger av personlig karakter, da det interessante er å finne ut om det finnes en felles arbeidsmetodikk for prosjektgjennomføring.

3.7 Oppsummering av metode

Oppgavens forskningsstrategi er bygget på en sammensetning av ulike forskningsmetoder. Det er benyttet både dokumentstudier, webinarer, internettsøk, kartlegging via telefonrunde, og semistrukturerte dybdeintervju for å samle inn data.

Metodiske avgrensninger i intervjuobjekter er gjort ved kun å fokusere på kommunale prosjektledere innen bygg og eiendom i Møre og Romsdal fylke.

4. RESULTAT / FUNN fra dybdeintervju og telefonrunde

I dette kapitlet presenteres resultatene fra dybdeintervjuer og telefonrunde, som er gjennomført blant kommuner i Møre og Romsdal.

Her er målet å finne ut i hvilken grad kommuner i Møre og Romsdal baserer sin investeringsvirksomhet på en systematisk måte ved f.eks. bruk av en prosjektmodell, og i tilfelle hvilken. Det er også interessant å finne ut hvilken erfaring de har med valgt prosjektmodell, og om de mener at den bør forbedres. Systematisk gjennomføring kan også være ett reglement som beskriver faser, roller, beslutningspunkt, og aktiviteter i prosjekter.

4.1 FS1 – Hvilke faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt har kommunene i sine investeringsprosjekter?

Ordet prosjektmodell er ikke en utbredt betegnelse blant prosjektledere i kommuner i Møre og Romsdal, og selv kommuner som brukte prosjektmodell var usikre på definisjonen av ordet og hva en prosjektmodell regulerer.

4.1.1 FASER

De alle fleste prosjekter har faser, men kun ett fåtall av kommunene har reglement/instruks for hvilke faser de skal ha i sine investeringsprosjekter.

Kommune nr 1 har utarbeidet et eget «reglement for gjennomføring av kommunale bygge og anleggsprosjekt». Kommunen er liten, men har tydelige faser og klare retningslinjer i sin prosjektgjennomføring:



Figur 23 Faser i kommune nr 1

Kommune nr 2 er en stor kommune i forhold til denne studien, og har organisert eiendomsforvaltning i eget KF. De har utarbeidet og vedtatt «Retningslinjer for gjennomføring av kommunale byggeprosjekt», og har definert sine oppgaver i

prosjektgjennomføring ut fra 7 av 8 faser i Bygg21



Figur 24 Faser i kommune nr 2

I Kommune nr 3 er ansvaret for bygningsmassen lagt til ett eget kommunalt foretak (KF), og prosjektleder kan kun svare for hvordan de gjennomfører investeringsprosjektet i regi av KF'et. De jobber etter vedtatte retningslinjer for eiendomsselskapet, som spesifiserer bruk av Difi sin prosjektveiviser (se figur 19), som prosjektmodell.

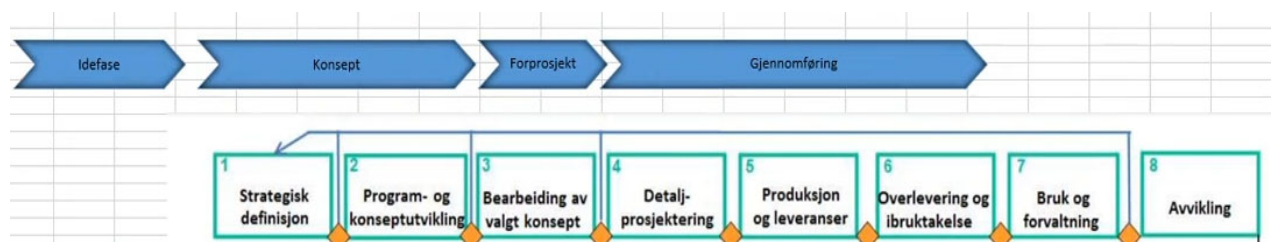
KF'et har også retningslinjer for investeringsprosjekt, der de har litt andre navn på fasene:



Figur 25 Faser i kommune 3 – i henhold til retningslinjer for investeringsprosjekt

Rådmannen skal avgjøre om det er behov for konseptfase (vurdering av behov og alternativer) eller om dette kan gjøres som en del av forprosjektet.

Kommune nr 4 har også organisert ansvaret for eiendomsforvaltningen i ett KF der de fleste investeringsprosjekter gjennomføres. Her er det også utviklet en egen prosjektmodell med utgangspunkt i Bygg21, og de har lagd denne sammenstillingen for å sammenlikne egne faser med Bygg21:



Figur 26 Faser i prosjektmodell i kommune nr 4

Kommune nr 5 bruker ett dataverktøy som har tatt utgangspunkt i prosjektveiviseren fra Difi, for prosjektoppfølgning og porteføljestyling. Dette er utviklet sammen med flere kommuner på grunnlag av DIFI's prosjektveiviseren.



Fasene og innholdet i fasene kan variere litt da det varierer når prosjektleder kommer inn i prosjektet. De varierer også i forhold til entreprisform. I ett pågående prosjekt kjøres forprosjektet sammen med entreprenør, og gjennomføringsfasen inneholder detaljprosjektering.

Kommune nr 6 har ingen prosjektmodell, men prosjektleder har vært på kurs om prosjektgjennomføring basert på PRINCE2[®], og ble derfor aktuell som intervjuobjekt.

Kommunen har foreløpig ikke ett system, men har planer om å bygge opp ett system. Gjennomført kursrekke var ikke spesielt rettet mot byggeprosjekter, men hadde følgende faser:



Kommune 7 er blant de større i fylket, og har flere prosjektledere. Her er det ikke vedtatt bruk av prosjektmodell, eller byggeinstruks for investeringsprosjekter. Informant gjennomfører store investeringsprosjekter for kommunen, og har gjennomføringsmodeller med faser for de enkelte prosjekter.



I etterkant er det en innkjøring -og testfase etterfulgt av overtagelse, prøvedrift og driftsfase.

4.1.2 ROLLER

Kommune 1 har politisk Plan og byggekomite som sitter for sitter i 4 år av gangen og består av:

- ✓ Ordfører (m/vara)
- ✓ Varaordfører (m/vara)
- ✓ 1 valgt politiker (m/vara)

Oppdrag/bestilling kommer fra kommunestyret, enten via handlingsplan eller vedtatt økonomiplan, og komiteen rapporterer til kommunestyret.

Ved behov opprettes **styringsgruppe/prosjektgruppe** av rådmannen. Gruppen består av byggeleder, arkitekt, rådgivere og representanter fra brukergrupper.

Gruppen kan endres/utvides ved behov. Her diskuteres grensesnitt som ikke tas i arbeidsgrupper, og det utarbeides overordnet strategiplan for prosjektene.

På ett konkret prosjekt er det satt ned 7 arbeidsgrupper med hver sitt ansvarsområde.

Gruppene inneholder representanter fra brukere, drift og renhold. Leder i hver gruppe var medlem i styringsgruppen, og ansvarlig for å skrive rapport og definere sine ansvarsområder, og ta dette med inn i styringsgruppa.

Kommune 2: Informant forteller at det opprettes en styringsgruppe i **Steg 2** i prosjektmodellen. Styringsgruppen opprettes med 3 medlemmer fra kommunen, og 2 medlemmer fra eiendomsselskapet, slik at kommunedirektøren har flertall. Styringsgruppen er ansvarlig for at det utarbeides et byggeprogram, men i praksis er det prosjektansvarlig i eiendomsselskapet som gjør det.

Det opprettes også en brukergrupper, da det er virksomhetene som må definere hvilke arealer, og funksjoner de har behov for. Prosjektansvarlig driver prosessen fremover og er katalysator, innkaller til møter, og bearbeider byggeprogrammet, og får det godkjent av styringsgruppen, så formelt er det styringsgruppen som har ansvaret.

Det er virksomhetene som må definere hvilke arealer, og funksjoner de har behov for. Når det er avklart og det kommer en bestilling kan eiendomsselskapet bygge og realisere.

Så når man kommer til **Steg 3**, styrer eiendomsselskapet prosjektet via de vedtekter, fullmakter og rutiner som kommunestyret har gitt styret, og kommunestyret godkjenner sluttregnskapet

Kommune 3 har definert roller i retningslinjer for investeringsprosjekt. Der er det fastslått at alle investeringsprosjekt over 5 mill skal ha en prosjektgruppe. Det er rådmannen som utpeker deltagere i prosjektgruppen, og det er spesifisert at medvirkning fra ansatte og brukere skal vektlegges i konsept -og planleggingsfasen. Minimum en representant fra den enheten som skal ha brukeransvar for investeringen når den er gjennomført, skal være med i prosjektgruppen gjennom hele prosjektet. Dersom prosjektgruppen skal endres må dette gjøres av rådmannen. Rådmannen har også ansvaret for å utpeke prosjektleder, og oppgaver og ansvar til prosjektleder er spesifisert.

Kommune 4 forholder seg til vedtak fra kommunestyret i prosjektgjennomføringen. Kommunedirektøren er definert som **prosjekteier**, og er representert i styringsgruppa. Definerings av prosjekteiers ansvar er definert i generelt utarbeidet i egen «instruks for styringsplan og styringsgruppe». Grunnlaget til utarbeiding av instruks er hentet fra DIFI. Prosjektleder rapporterer inn til styringsgruppa som består av kommunedirektørens representant (prosjektansvarlig), daglig leder i KF, avdelingsleder eiendomsutvikling, fagleder for aktuell fagavdeling, analyse og utviklingssjef, kommunalsjef for Teknisk, plan, næring og miljø.

Styringsplanen har definert styringsgruppens oppgaver og ansvar:

- *Beslutter endringer i budsjettet, organisasjon og prosjektets innhold og målsetninger i samsvar med prosjekteier*
- *Finne gode tiltak for å håndtere avvik i prosjektet, og følge opp gjennomføring av de tiltakene som er knyttet til sin egen del av linjeorganisasjonen.*
- *Mottar rutinemessige rapporter vedrørende prosjektets status med prognoser for totale kostnader og framdrift legges frem som orienteringssaker med mindre avvik krever drøfting og beslutning i styringsgruppen.*
- *overordnet oppfølging av prosjektets kostnader kvalitet og fremdrift*
- *iverksette tiltak for korrigering av avvik*
- *behandle risikoreducerende tiltak*
- *behandle nye krav eller endrede forutsetninger for prosjektet*
- *behandle andre saker av vesentlig betydning for prosjektet*

Kommune 5 har en egen politisk byggenemd, og det er kommunestyret som velger leder, nestleder, og 3 ordinære medlemmer, med varamedlemmer for hver kommunestyreperiode. Kommunedirektøren har ansvar for å utnevne prosjektleder til det enkelte prosjekt, og prosjektleder skal avklare innkalling og agenda for det hvert møte med leder for nemda.

Kommune 6 forteller at gjennomført kursrekke, basert på PRINCE2[®], har vært hvert spesielt nyttig i forhold til å definere roller i prosjektene. Eierstyring, organisering og definering av roller og ansvar er ett gjennomgående anliggende i både prosesser, temaer og prinsipper i PRINCE2[®]. I Husbankens interaktive modell er også aktørene i de forskjellige fasene beskrevet, og denne har vært førende i sammensetning av prosjektgrupper da prosjektet søker om tilskudd fra husbanken.

I Kommune 7 er det kommunedirektør utpeker prosjektansvarlig. *«Igangsetting skal skje på bakgrunn av skriftlig bestilling fra kommunedirektøren.»*

4.1.3 AKTIVITETER

Her er det spurt generelt etter aktiviteter i prosjektene for å få en åpen dialog. Det er også spurt om maler i forbindelse med aktiviteter, for å finne ut hvilke verktøy som brukes, og om det er krav til beslutningsunderlag.

Kommune 1: Utgangspunktet for alle prosjekter starter med brann og brannprosjektering. Dette er spesielt i forhold til renovering av bygg. All dokumentasjon for bygget må samles og oppdateres. Så må det sjekkes ut om ønsket rehabilitering blir hovedombygging og om det blir krav til TEK17, eller ikke.

Det spørres hvilket prosjekt det dreier seg om, og hvilken entreprisform man ser for seg, men en god løsning for generalentreprise kan være å bestille skisseprosjekt med brann-notat, som grunnlag for videre arbeid. Enten leies det inn ansvarlig for brann, eller så må det legges til totalentreprenøren.

Grunnlaget for f.eks. funksjonsbeskrivelser varierer fra prosjekt til prosjekt. Det tas ofte utgangspunkt i utlysninger fra andre, større kommuner, i utarbeidelse av funksjonsprogram og romprogram.

Kommune 2 er kommet langt i sin systematisering av aktiviteter i prosjektene.

De har over flere år bygd opp innhold i fasene og sjekklister for hver fase som skal gjennomgås med prosjektansvarlig/avdelingsleder før oppstart av neste fase. Sjekklisene brukes som huskelister og hjelpemiddel til å huske alt som skal skje i de enkelte fasene. En prosjektleder har som regel flere prosjekter i flere forskjellige faser og det er nødvendig med et system for å huske hvilke ting man skal gjennom de forskjellige prosjektene.

Selv om de er blant dem som er kommet lengst i dette arbeidet anser de seg som «langt fra ferdige». De som bruker prosjektmodellen som et rammeverk, og fyller på med sine egne maler og prosedyrer. Dette har de fått prioritert da de har en prosjektansvarlig, som ikke har egne prosjekter, og som har blitt noe skjermet gjennom perioden med pandemi.

KF'et også har startet arbeidet med å lage en egen prosjektlederhåndbok slik at nyansatte skal få et innblikk i hvordan prosjekt skal gjennomføres for kommunen. Dette er et pågående og langsiktig arbeid, men hver gang det skal ta en beslutning om at «slik skal det gjøres i våre prosjekter» noteres det i håndboken.

Kostnadmessig oppfølging av prosjekter er en viktig og prioritert oppgave. Dette skjer egne via excel-ark, da de mener at kommunens regnskapssystem ikke dekker behovet for oppfølging av kontraktsforhold underveis i prosjektet. Regnskapssystemet betraktes som historie om hvordan prosjektet gikk, men er ikke egnet til kostnadskontroll underveis.

Det er strenge krav på at alt som foregår i kommunal virksomhet skal arkiveres. Her er det endel frustrasjon og trykk på prosjektledere. Arkivsystemene er ikke egnet til saksbehandling, og det er mange prosesser i et prosjekt som ikke er arkivverdige underveis.

Kommune 3 har tilgang til veldig mange maler gjennom ett arbeidsverktøy, og ett samarbeid med andre kommuner. Malene er utarbeidet av en betydelig større kommune, og mengden av maler virker noe overveldende. De har likevel tatt i bruk en del og gjort dem til sine egne. Det er beskrevet aktiviteter i egne retningslinjer for investeringsprosjekt.

Kommune 4 har klart definert innhold i sine faser og har jobbet systematisk og målrettet over flere år, og har utarbeidet en egen gjennomføringsprosedyre. De har også hatt flere stor prosjekter, og tatt lærdom av disse.

I Kommune 5 arbeider byggenemda på mandat fra kommunestyre og formannskap, og er valgt for en valgperiode. Oppgaver er regulert i reglement for styre, råd og utvalg. Byggenemda har ansvar for planlegging, og gjennomføring av nye kommunale bygg, samt større renoveringsprosjekt innenfor de rammer kommunestyret har vedtatt. Vanlig vedlikehold er ikke underlagt byggenemda sitt ansvarsområde. Byggenemda skal delta i planleggingsprosessen av byggeprosjekt frem til signering av kontrakt med utførende entreprenør. Leder i byggenemda følger de ulike prosjektene i gjennomføringsfasen og rapporterer sammen med prosjektleder til samlet byggenemd etter behov.

Kommune 6: Kursrekken var gjennomført sammen med ca 12 andre prosjektledere fra andre kommuner, og utarbeidelse og viktigheten av f.eks. interessentanalyse var tema.

Kommune 7:

«Igangsetting av nye investeringsprosjekt, eller utvidelse av allerede igangsatte investeringsprosjekt, skal ikke skje før nødvendige avklaringer, og utredninger er foretatt.»

4.1.4 BESLUTNINGSPUNKT

Kommune 1 har eget vedtatt reglement for gjennomføring av kommunale bygge -og anleggsprosjekter. For å synliggjøre beslutningspunktene er se fremstilt i tabellen nedenfor:

Beslutnings- Hvem beslutter hva?
punkt:



Kommunestyret godkjenner og prosjektet innarbeides i økonomiplan og handlingsplan:

- ✓ Skisseprosjektet (ikke nødvendigvis med skisser)
- ✓ Kostnadsantakelse (erfaringstall)



Plan og byggekomite og arbeidsmiljøutvalget godkjenner:

- ✓ Forprosjektet



Kommunestyret og arbeidsmiljøutvalget godkjenner:

- ✓ Bygge-/romprogram
- ✓ Hovedprosjekt
- ✓ Detaljprosjekt
- ✓ Kostnadsoverslag/byggebudsjett



Plan og byggekomite godkjenner:

- ✓ Kontraksstrategi (valg av entrepriseform)
- ✓ Anbud/tilbud
- ✓ Kontrahering av entreprenør(er)



Rådmannen godkjenner:

- ✓ Prosjektet gjennomføres



Kommunestyret godkjenner:

- ✓ Overtagelse
- ✓ Garantiperiode

Kommune 2 er organisert som KF og har tatt tak i Bygg21 for å se hvordan prosjektmodellen kunne samkjøres med deres politiske nivå sånn at de kunne få bestillinger og budsjett, som passer sammen. Kommunens KF ligger direkte under kommunestyret er det er eiendomsselskapets styre, som sender saker til kommunestyret. Det går ikke via kommunedirektøren eller via formannskapet. Det er utarbeidet og vedtatt retningslinjer for gjennomføring av kommunale byggeprosjekter.

De har klare føringer om hva en prosjektide er og hvordan den skal forankres i overordnede planer, som gjeldende kommuneplan, eiendomsstrategi, økonomiplan eller andre politiske vedtak.

Beslutningspunkt 1 er i «**Steg 1** Strategisk definisjon», og det er eiendomsselskapets oppgave å utarbeide ett rammeprogram med krav til beslutningsunderlag. Hovedpunktene som skal avklares er tiltakets *plassering, reguleringsforhold, trafikkforhold og behov for uteområde*. *Dimensjoneringsgrunnlag og føringer fra virksomheten avdekkes og foreløpig arealprogram*

utredes. Eiendomsselskapet utarbeider fremdriftsplan og kostnadsestimat med risikoanalyse, og årlig indeksregulering i henhold til gjeldende byggekostnadsindeksen fra Statistisk sentralbyrå.

Rammeprogrammet behandles av KF 'ets styre, og sendes på høring til kommunedirektør og lovpålagte komiteer, som kan komme med innspill før vedtak i kommunestyret.

Ved positivt vedtak lukkes rammeprogrammet, og man går man over i **Steg 2**. Det vil si at prosjektet er inne på økonomiplanen med langtidsplanlegging, og KF'et har et prosjekt som de skal bruke ressurser på.

I Steg 2 utarbeides det et byggeprogram med faste rammer for hvordan byggeprosjektet skal utføres. Informant beskriver at dette kan være «en kunst å skrive», da rammene ikke må være så faste at de begrenser friheten en må ha for å utvikle og gjennomføre prosjektet.

Beslutningsunderlaget i dette steget er også definert, og krever en grundigere utredning av tomten, reguleringen og trafikk. Det kreves nøyaktig dimensjoneringsgrunnlag med f.eks. elevtall eller antall beboere, og føringer fra enheten. Behov for rom og funksjon, samt arealprogram, og ønske om nærhet mellom funksjoner og logistikk i bygget defineres, samt nærmere krav til uteområdet. Fremdrift og investeringsbudsjett justeres på grunnlag av utredningen, og kostnadsanslag med risikoanalyse.

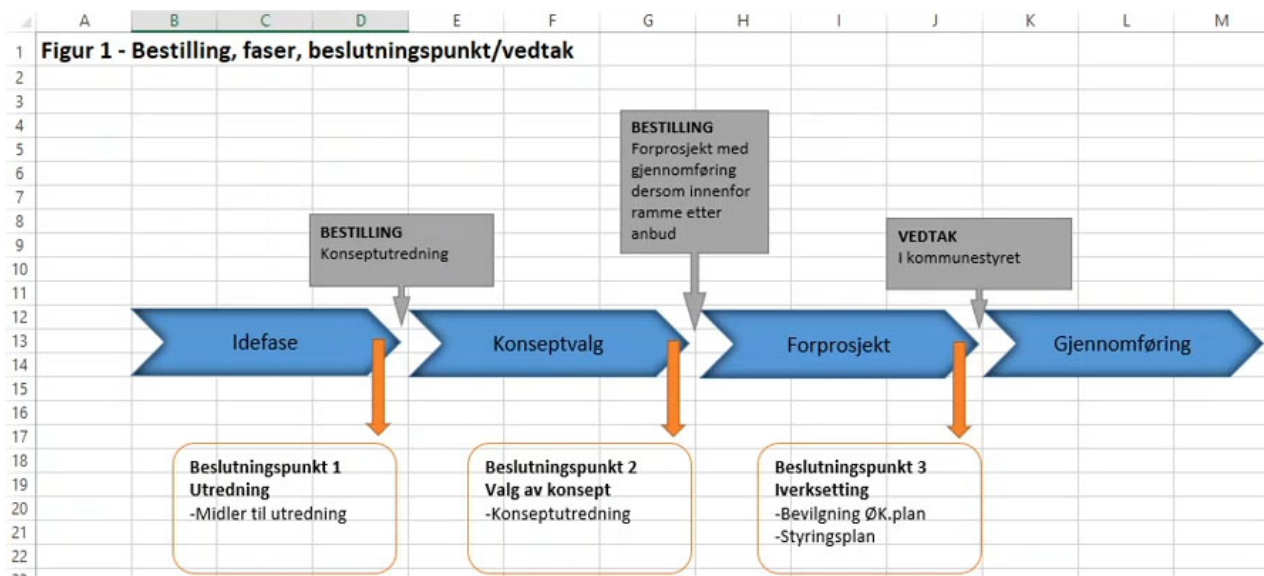
Etter at styret har godkjent byggeprogrammet, sendes det på høring og evt. innspill tas i kommunestyremøtet. Vedtatt byggeprogram er en bestilling til eiendomsselskapet, og prosjektet har ikke flere politiske beslutningspunkt, før utarbeidet sluttregnskap.

De resterende faseovergangene gjennomgås internt ved hjelp av sjekklister.

Kommune 3 kjører ett forprosjekt i prosjektverktøy, som er utarbeidet etter vedtatt prosjektmodell. Der er det lagt inn politiske behandlinger (=beslutningspunktene), og oppgaver som skal utføres. Beslutningspunktene er lagt inn med nøyaktig møtedato for behandling, og prosjektet planlegges etter disse milepælene. Prosjektets endringer er omtalt i retningslinjer: Prosjektleder kan komme med forslag til endringer. Rådmannen godkjenner endringene.

I Kommune 4 jobbes det med prosessforståelse, og er opptatt av klare og entydige bestillinger og beslutningspunkt. Informant forteller at de har fått bestilling på en barnehage der det sto: «Det må hensyntas en framtidig utbygging av barnehagen». Det sto ingenting om

antall barn, ingen ting om areal, ingenting om plassering. «Skal det hensyntas fremtidige parkeringsplasser allerede nå?» Det kan være ting som ikke er mulig å endre på senere. Vi har opprettet en prosedyre for mottak av slike bestillinger. De besvares med at: «Ja, vi ser frem til dette samarbeidet, men det må være slik og slik eller slik når bestillingen kommer. Det vi trenger å vite i den bestillingen det og det og det og det». «For ofte, så sier en bestilling ikke noe som helst».



Figur 27 Eksempel på prosessforståelse i kommune

I Kommune 5 har kommunedirektør, eller den han gir myndighet til, ansvaret for saksforberedelser til byggenemda, og for den praktiske gjennomføringa av det enkelte prosjekt. Mindre endringer kan godkjennes administrativt.

Byggenemda skal:

- Godkjenne konkurransegrunnlaget for anskaffelser før konkurranser lyses ut.
- Godkjenne vesentlige endringer i prosjekter
- Behandle vesentlige endringer uten nødvendig finansiering, og sørge for evt. godkjenning i formannskapet og kommunestyret

«Dersom tilbudet overskrider gjeldende finansieringsplan, skal byggenemda sørge for at inngåelse av kontrakt og økt ramme blir godkjent av kommunestyret etter behandling i byggenemd og formannskap.»

Kommune 6: Prosjektleder forteller at gjennomført kursrekke var veldig matnyttige i fastsettelse av myndighetsnivå for forskjellige typer avgjørelser. Det var f.eks. fokusert på hvor stor frihet prosjektlederen har til å gå utover de økonomiske rammene. Det ble diskutert hvilke beslutningspunkter som er opp til prosjektleder, og hvilke beslutningspunkt som ligger på et høyere, eventuelt lavere nivå. Prosjektleder mener at det er nyttig å få tatt stilling til dette tidlig i prosjektene.

Beslutnings- Hvem beslutter hva?
punkt:



Vedtatt økonomisk ramme vedtas i kommunestyret via handlingsprogram/økonomiplan etter innstilling fra formannskapet.



Dersom det det ikke er dekning innenfor prosjektets rammer i investeringsbudsjettet, skal kommunedirektøren varsle kommunestyret.

Prosjektleder har orientert om prosjekt for aktuelle utvalget, og for formannskapet, men det har ikke vært planmessig, og er ikke nedfelt i kommunens reglement.

Orienteringen har vært tatt «når det har passet sånn».

Kommune 7

Beslutnings- Hvem beslutter hva?
punkt:



Kommunestyret vedtar:

- ✓ Økonomiplan inkl. ramme for byggeprosjekter



Kommunestyret vedtar:

- ✓ Omforent forprosjektet etter samspillsfase (viser til konkret prosjekt) (ref.: økonomireglement: «*Detaljprosjektering starter når forprosjektet er godkjent av kommunestyret.*»)



Kommunestyret vedtar:

- ✓ Økonomiplanen rulleres hvert år
(Eventuelle endringer i prosjektet som medfører endring i økonomisk ramme, må behandles i kommunestyret)



Kommunestyret vedtar:

- ✓ Sluttrapporten.

Samlet oppsummering av de resterende 19 kommuner:

En kommune har reglement, men det er 20 år gammelt og ifølge informant utdatert og ikke i bruk. En av de største kommunene i fylket bruker ikke faste faser i sine prosjekter, men har gode maler på sine aktiviteter og lang erfaring. En annen kommune har erfaring med at hvis det leies inn konsulenter i tidligfase blir det dyrt. «Gjør alt med brukermedvirkning og involvering i tidligfase selv – Drevet med dette i 40 år!» En tredje kommune har ikke reglement eller prosjektmodell, og «forvaltningsrevisjonen driver å maser om det». En kommune er på ROBEK og har ikke hatt investeringsprosjekter på mange år. En prosjektleder forteller at de har ingen skriftlige maler, men at han har 30 års erfaring. En annen kommune har en prosjektleder som overhodet ikke ser behovet for en prosjektmodell, men vedkommende vet hva det er, da de har hatt ett samarbeidsprosjekt med en offentlig etat som bruker Bygg21. En kommune har en byggenemd med 4 medlemmer, og denne ordningen har eksistert i over 20 år. En kommune har lyst ut etter ekstern prosjektleder, og forteller at det har vært litt tvil om roller og ansvaret i den forbindelse. En annen forteller at veien blir til mens prosjektet går sin gang, men at de gjerne skulle hatt en oppskrift. Flere forteller at de ikke er rigget for prosjekt, og leier inn kompetanse, og lar f.eks. arkitekt eller ekstern prosjektleder styre prosjektet. Det vises til prosjektmodellen RIBA og prosjektleder mener at prosjektet muligens har disse fasene. I en annen kommune er det etablert styringsgruppe med tre medlemmer fra administrasjonen, samt politikere. En kommune har engasjert arkitekt og utarbeidet et rom og funksjons program. Det er veldig forskjellig hvem som er med i prosjektene hos de forskjellige kommunene. I de aller minste kommunene finnes det eksempler på at de ikke lenger har prosjektleder. Ved utbygging av enheter har det vært enhetsleder som har fått oppgaven som prosjektleder, sammen med innleid kompetanse. Det vil si at tidligere prosjektleder har nå stilling som enhetsleder for utbygd enhet. Flere kommuner har erfarne prosjektledere som har kjørt mange prosjekter for kommunen. De

følger sine prosedyrer, som ikke er skriftlige. På direkte spørsmål om roller i prosjektene har disse helt klare meninger og prosedyrer, men de er kun inne i prosjektlederens hode. Andre kommuner har nyansatte prosjektledere, som har tatt over stillingen etter at den erfarne har gått av som pensjonist. Disse har gjerne god bakgrunn og relevant erfaring, men kommer til en arbeidsplass uten skriftlige rutiner eller maler, da erfaringer og saksgang fra tidligere prosjekter ikke er skrevet ned, og man starter så og si med blanke ark. Flere prosjektledere blir interessert da Bygg21 og prosjektveiviseren fra DIFI nevnes. Kommuner som har prosjekter med støtte fra Husbanken skryter av veiledning, hjemmesider og deres bistand.

4.2 FS2 – Hva er erfaringen med bruk av faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt i prosjekt?

4.2.1 FASER

Kommune 1 har revidert det gamle reglementet etter gjennomføring av ett større byggeprosjekt, og det er blitt mer fokus på behov og prosjekteringsfase.

Gjeldene reglementer er utarbeidet i samråd med avdelingsleder, driftsleder og rådmann. I intervjuet kom det frem at prosjektleder mener at prosjektgjennomføring i fasene i vedtatt reglement fungerer greit, men at de gjør små justeringer i mindre prosjekter. Programfase og prosjekteringsfase blir i praksis slått sammen dersom det er hensiktsmessig.

Kommune 2: Informant opplyser om at det har vært en veldig krevende prosess å sette opp ett slikt system da vedkommende aldri tidligere har jobbet under ett slik system. Bruk av Bygg 21 som overordnet struktur ser ut til å kunne brukes på alle deres prosjekt.

«Det er jo litt slik at bygg21 må forholde seg til den verden som er rundt den, og den verden er forskjellig fra kommune til kommune, fordi du har forskjellige politiske oppbygninger.»

«Bygg21 er kanskje så overordnet at den passer til alle, da må hver enkelt kommune tilpasse og konkretisere, og det har vi gjort på vår måte.»

«Bygg21 oppfattes som så generell at alle kan bruke den og bygge sitt system på denne lesten.» «Det må være en oversikt med de viktigste tingene, som alle må ha kontroll på, men det kan ikke være slik at systemet blir viktigere enn prosjektet.» Kommunen har startet oppbygning av en egen prosjektlederhåndbok, *«for hva gjør man når det starter en ny prosjektleder?»*

Kommune 3: Prosjektleder forklarer at de i ett prosjekt nå har delt inngangen til konseptfasen i 3 faser: F1: Rom og funksjonsprogram, F2: Forprosjekt, F3: Detaljprosjekt.

Det er da det skal avklares behov og velges et konsept. Neste fase der igjen er jo å planlegge. Sånn som prosjektets faser er satt det opp nå er det ikke helt i forhold til de avgrensningene som er satt i fasene i prosjektveiviseren, men det er god kommunikasjon og enighet om hvordan de deler inn arbeidet i faser. Kommunen er også med på ett spleiselag, sammen med KS og flere andre kommuner, for å videreutvikle denne fasen i prosjektveiviseren.

Kommune 4 har jobbet systematisk over flere år, og har egen gjennomføringsprosedyre som ligger til grunn for alle prosjekt. Ett prosjekt kan starte med en henvendelse om å spille inn noen tall til overordnet. Da lages det ett notat med noen rammebetingelser, som blir tatt inn i overordnet plan og vedtatt. Da ligger grunnlaget der.

Kommunen har tatt utgangspunkt i Bygg21, men bruker fortsatt sin egen «gjennomføringsprosedyre fra 2017». De har også innført en helt egen fase, som de kaller avstemningsfase. I kontraktsforhandlingene ber de om å få presentert hele organisasjonen hos entreprenøren. Alle leverandører, alle underentreprenører, alle prosjekterende, alle systemintegratorer, alle som skal integrere sine fag inn i bygget. Alle skal være presentert fra første dag, før kontrakten signeres. Rett etter at signering av kontrakt, går de inn i avstemningfasen. Dette er en fase som de ikke er kjent med at noen andre kommuner har. Påstanden er at dette ikke kan sammenliknes med ett samspill, samhandling eller noe som helst.

I denne fasen er det utelukkende satt av tid til å gå gjennom entreprenørens tilbud opp mot kommunens funksjonsbeskrivelse. Da skal alle tekniske grensesnitt løses, og alle blir tvunget til å løse oppgavene sammen. På ett stort prosjekt kan denne fasen ta 2 - 3 måneder, og det som skal være produktet ut av den fasen her, er alle systemskjema, topologier og funksjonsbeskrivelser for alle system. Det skal være slik at sprinklerleverandøren i sin funksjonsbeskrivelse har hensyntatt brannkonseptet, ventilasjonsstrategier og alt harmonerer på kryss og tvers. Alle system som har noe opp mot automasjonsanlegget å gjøre skal ha løst sine funksjoner og grensesnitt. Grunnen til at dette gjøres er erfaring fra tidligere byggeprosjekter der leverandører ikke kan levere beskrevne systemer og funksjoner. Grunnen kan være manglende kompetanse eller binding til underleverandører som leverer produkt som ikke oppfyller kravene eller kommuniserer med andre leverandørers produkt. Erfaringen er altså at det leveres et samlet produkt som ikke kommer til å fungere i en driftsfase. Hvis dette

ikke avklares på ett tidlig tidspunkt er det byggherren som sitter igjen som taper. Prosjektleder forteller at det er langt mer krevende å bytte ut leverandører lenger ute i prosessen.

Avstemningsfasen oppleves som en veldig tung og krevende prosess, særlig fordi alle rådgiverne ønsker å gå rett inn i prosjekteringen. Kommunen bestemmer at ingen får lov å prosjektere før alle forutsetningene er på plass. Prosjekteringen skal ikke gjøres ut fra antagelser om hvordan grensesnittene skal løses. Alle fag må ha eierskap til sine funksjonsbeskrivelser, og alle systemskjemaer og topologier skal være ferdig tegnet.

På spørsmål bekreftes det, at det trengs mye kompetanse fra byggherresiden for å gjennomføre denne prosessen. Dette er ikke noe prosjektleder gjennomfører alene, og det krever ett godt sammensatt team. På slutten av denne avstemningsfasen må alle leverandører levere dokumentasjon på sine leveranser, og denne leveransen skal godkjennes av byggherre. Tidligere kalte byggherren denne leveransen for FDVU del1, men erfaringsmessig mener prosjektleder at det er bedre å si at det skal leveres dokumentasjon på det entreprenørene skal levere. Fristen for denne leveransen er dagmulktbelagt.

Det er opp til prosjektlederen å bygge et team, og ha med seg de riktige folkene i denne fasen. Dette er ganske sårbart, men det er lagd en detaljert oppskrift på hvordan fasen skal gjennomføres. Det er likevel ikke lett, og uten personer med prosessforståelse blir det umulig.

Kommune 5 har jobbet med å kjøre prosjekt mer entydig, slik at andre prosjektledere skal kunne komme inn og ta over, hvis det er behov for det. Det har tidligere vært jobbet veldig forskjellig og individuelt, og det var litt tilfeldig hva man husket på, og ikke husket på. *«Målet er å få ett greit system å jobbe etter.» «Det skal være samme dokumentstruktur, og dokumentene skal ligge på samme plass.» «Vi skal ha erfaringsbank der alle laster opp sine erfaringer.» «Det er viktig å ha en plass og skrive inn erfaringer - også underveis. Ett prosjekter langt og hvis man skal skrive erfaringene til slutt er det mye som er glemt.» «Er det tatt en beslutning fordi det var f.eks. noen mangler, så legger vi det inn til erfaringsloggen» De velger selv om det er en erfaring de velger å dele «bare med de på bygg», eller om det skal deles med hele prosjektgruppa. «Alt er ikke like relevant for alle, men det kan være noe på f.eks innkjøp som alle bør få med seg» «Samarbeider med de på kommunalteknikk – for å få en felles modell».*

Kommunen har overordnet liste med sjekkpunktet for hva de skal gjennom i alle fasene.

«Hvordan skal vi ellers huske alt vi skal huske»

Gjennomføring av fasene kan være litt forskjellig fra prosjekt til prosjekt. «Vi kan f.eks leie inn eksterne for å gjøre en mulighetsstudie», men det er greit å ha en mal.

Kommune 6 har hatt en erfaren ingeniør med lang realkompetanse som prosjektleder i mange år. Det finnes ingen retningslinjer for prosjektgjennomføring, men nåværende prosjektleder har lang erfaring med prosjektgjennomføring som konsulent, og er vant til å gjennomføre prosjekt i faser. Prosjektene startet ofte med et konsept og en mulighetsstudie, som gikk over i ett skisseprosjekt, og videre i forprosjekt. Så kom detaljprosjekteringen som enten ble gjort på oppdrag av byggherre eller i totalentreprisen. Som konsulent kunne fasene skli litt, og man måtte innfinne seg etter systemet til en byggherre, eller systemet til entreprenøren, dersom det var oppdragsgiver.

I tillegg har kommunen ett prosjekt som gir tilskudd fra Husbanken, og de er godt kjent på Husbankens hjemmesider. Der er det en interaktiv modell der man får frem en kort beskrivelse av fasenes innhold, og ett forslag til resultater som skal komme ut av hver fase. Prosjektleder beskriver modellen som «en oppskrift til å gå ned den smale Husbanksti», og synes den er meget nyttig.

Kommune 7 har gjennomført flere prosjekter med utgangspunkt i en pris og designkonkurranse. Kommunen her valgt å gjennomføre prekvalifisering, dialogkonferanse og evaluering i samarbeid med eksternt rådgivningsteam.

Prosjektet går deretter over i en samspillfase, og det presiseres at entreprenøren eier denne fasen, med målpris. Målpris er ikke det samme som bevilget ramme for prosjektet. Målet med fasen er å komme frem til ett omforent forprosjekt, og når fasen er ferdig er alle «bør» blitt til «skal».

Byggefaseen inneholder detaljprosjektering, og avsluttes med innkjøring/testing, overtagelse og 6 måneders prøvedrift, før kontraktsarbeidene går over i garantiperioden.

Prøvedriftsfaseen kan fort bli “slapp” uten retningslinjer, og sjekkpunkt, og det erfart stor forskjell i denne fasen prosjektene.

«Alle prosjekter er så forskjellige at de ikke kan puttes inn i samme mal»

4.2.2 ROLLER

Kommune nr 1 synes ordningen som er beskrevet i reglement fungerer greit. Noen arbeidsgrupper jobber litt bedre enn andre. *«Enkelte grupper trenger mer støtte og veiledning enn andre grupper, men det er helt vanlig, da brukere ikke bestandig har samme mening om hva som er best.»*

«Vi liker reglementet fordi det er enkelt beskrevet, når det er rådmannens ansvar, og når det er plan -og byggekomiteens ansvar, og hvem som har hvilke roller i prosjektene.»

Her er det slik at byggeprosjekter med en investeringsramme på over 10 millioner kr eks. mva styres politisk av en plan- og byggekomité.

Reglementet brukes også på alle kommunaltekniske prosjekter samt opparbeidelse av friområder, parker og utendørs idrettsanlegg, dersom rådmannen ikke bestemmer noe annet. I tillegg blir prosjektleder og byggekomiteen enige om hensiktsmessige forenklinger i antall faser på mindre prosjekt.

Kommune 2 har vært gjennom kommunesammenslåing, og har revidert reglement for investeringsprosjekter. *«Det som var problemet før, var at vi hadde ikke det som nå heter styringsgruppe. Vi hadde en byggekomité.»* Prosjektleder beskriver at før siste kommunesammenslåing var det store utfordringer med at byggekomiteen var prosjektets øverste organ. Det var 2 politikere med i byggekomiteen, og det var byggekomiteen som tok de endelige beslutningene, men det var eiendomsselskapet som hadde det juridiske ansvaret. *«Den nye kommuneloven har veldig skape skiller for samarbeid mellom administrasjon og politikk, så det er ikke lenger ett problem».* *«Det må være sånn at den som har fullmakt til å ta beslutninger, må være den som også har det juridiske ansvaret».* *«Eiendomsselskapet skal ikke bestemme hva som skal bygges fordi de skal ikke definere hvilket behov kommunedirektørens virksomheter har».*

Før innføring av Bygg21 var det slik at «prosjektene ble drevet ut ifra hva den enkelte prosjektleder kunne».

Kommune 3 gir et helt konkret eksempel fra et større investeringsprosjekt som er i fasen forprosjekt. **Prosjekteier** er definert som kommunalsjef for området. **Styringsgruppen** består av kommunedirektør, kommunalsjef for området, daglig leder i eiendomsforetaket, kommunalsjef for Teknisk og intern prosjektleder.

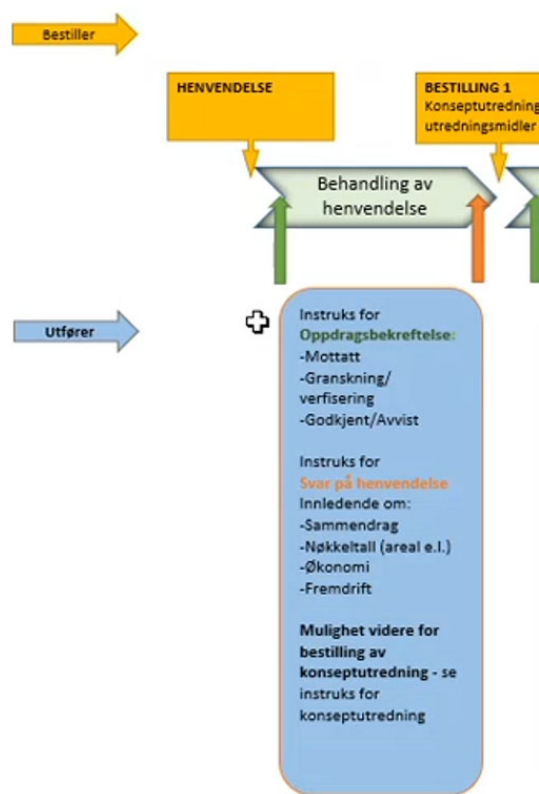
Prosjektgruppen ledes av intern prosjektleder og består av intern leder for bosted og utleie, intern prosjektleder nr 2 samt, tilgjengelig kompetanse fra kommunen ved behov. I prosjekter med litt størrelse kan dette være 3 personer.

Brukermedvirkning/referansegruppe ledes av intern leder for enheten og intern prosjektleder nr 2. Enhetsleder for enheten som skal bygges er med samt:

- Rep. fra fellesrådet (Vara er også definert)
- Rep. fra Levevilkårsutvalget (Vara er også definert)
- Rep. fra tildeler (leder for koordinerende enhet)
- Rep. for teknologi /IKT
- Rep. for drift og renhold
- Rep. fra brukerorganisasjon
- Tillitsvalgt og verneombud

Prosjektleder har definert mandat, som er bearbeidet ut fra mal de har fått i samarbeid med større kommuner.

For prosjektleder i **kommune 4** starter prosjektet med konseptfasen. I intervjuet ble det gitt konkret eksempel der de hadde mottatt bestilling etter idéfasen. (Denne bestillingen setter de selv krav til.) Da er prosjektet allerede forankret i kommunens overordnede planer, og det er bevilget en liten sum til utredning av konsept. I konseptfasen lages det kun en tekstlig konseptrapport og kanskje noen figurer, som viser sammenhenger som logistikk inne i bygget, Det er sett på arealbehov og forslag til investeringskostnad.



Figur 28 Prosess for oppdragsbehandling fra kommune 4

Prosjektleder forteller at det er ikke alle vedtak eller bestillinger som er så godt gjennomarbeidet, og det kan være vanskelig å svare på bestillingen. De forsøker derfor og behandle alle bestillinger likt, og svarer med en ordrebekreftelse: «Vi har mottatt din bestilling . . . med en beskrivelse på hva som skal leveres . . . ditt produkt har leveringstid prisen er leveringsadresse» osv. Dette gjøres for å sette noen rammebetingelser for prosjektet og forankre bestillingen. Rollen som prosjektleder i eiendomsforetaket blir enklere å håndtere hvis man har noen retningslinjer å forholde seg til.

Kommunen har en godt innarbeidet gjennomføringsprosedyre, men det er utfordrende å følge opp pga bemanning. Det hender derfor at man blir tvunget til å gå videre i prosjektet uten at rammebetingelse er klare. Det hender også at politisk nivå vedtar endringer underveis, uten at bevilget ramme endres i samme vedtak. De har rigget prosjektet med klare ansvarsforhold, og har utarbeidet instruks for styringsgruppe. De er veldig klare på at det kun er kommunestyret som bevilger penger til prosjektet, og at «Politikerne skal ikke drive og bestemme farge på gulvbelegg».

Kommune 5 har byggenemd og denne har bestått av folk med relevant bakgrunn og samarbeidet fungerer greit. Kommunen har også fått til ett prosjektlederforum internt i kommunen og deler erfaringer med hverandre.

Kommune 6 synliggjør roller i prosjekt ved å ta ett eksempel fra et prosjekt i planleggingsfase. Det er etablert prosjektgrupper, og **styringsgruppen** består av prosjekteier som er definert som kommunalsjef for området, prosjektleder, leder for drift, kommuneplanlegger, tillitsvalgt og verneombud. Det er også etablert **referansegruppe** og **arbeidsgruppe**. Gruppene flyter litt over i hverandre, og det er prosjektleder som produserer

mellom møtene. Alle stemmene blir hørt i møtene, da dette er en liten kommune. Det ene rådet og beboerrepresentantmøte er rene referansegrupper, men har representanter i styringsgruppen. Det er tatt stilling til at ingen politikere skal inn i disse gruppene.

Kommune 7 gjennomfører store investeringsprosjekt og oppdragsgiver defineres som kommunestyret. Kommunen har vært i gjenstand for kommunesammenslåing og det har vært byggekomiteer i tidligere kommuner. Informant mener at det finnes politikere som vil tilbake til denne ordningen. Erfaring fra mindre kommuner er at politikere gjerne vil bestemme detaljer som farge på gulvbelegget og informant vil ikke tilbake til dette regimet. Det anses derfor ekstremt viktig at prosjektene leveres i henhold til planlagt fremdrift og budsjett. Informant opplyser også at delegeringsreglementet er under revisjon og at dette kan få konsekvenser for prosjektstyring.

Kommedirektørens ledergruppe var definert som **styringsgruppe**, men denne har ikke vært en aktiv del av det konkrete prosjektet. Informant er **prosjektansvarlig** for sine prosjekt i kommunen. Det er opprettet ett **prosjektstyre** som har månedlige møter, der prosjektansvarlig er leder. Deltagere er ekstern prosjektleder (skriver referat), enhetsleder for utbygd enhet, ansatt i bygg og eiendom, og brukerrepresentanter (2 verneombud og 2 tillitsvalgt). Her tas brukerbeslutninger.

Ekstern prosjektledelse er innleid. Det er opprettet en **ressursgruppe**, som er prosjektansvarliges støttespillere, da innleid prosjektleder ikke kan sitte med fagkompetanse på alle fag. Den inneholder innleid kompetanse bl.a. annet på ventilasjon, pedagogisk innhold, juridisk kompetanse til bl.a. godkjenning av konkurransegrunnlag, og utarbeiding av kontrakter.

Det er også en **referansegruppe** som ledes av enhetsleder for utbygd enhet, som har ansvaret for å ta med innspill inn i **prosjektstyret**. Referansegruppen består av brukere, elevrepresentant, fagansvarlig for renhold og drift. Erfaringen er at slike grupper krever litt oppfølging, og man har ikke funnet en fast rutine for oppfølging av disse. Prosjektansvarlig mener at en bedre forankring av styringsdokumentet ut i referansegruppen, kan være ett læringspunkt.

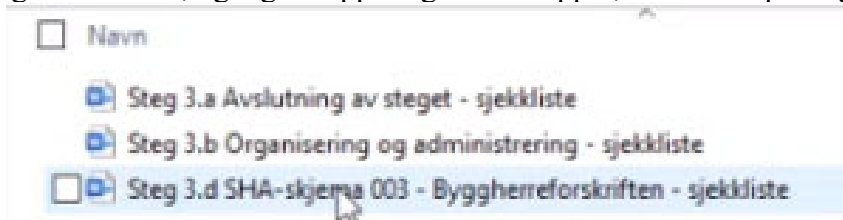
4.2.3 AKTIVITETER

Kommune 1 tror at det er veldig vanskelig til å ha en mal på f.eks. behovskartlegging, fordi det er veldig mange forskjellige formålsbygg. Det er også forskjell på rehabilitering av bygg eller bygging av nybygg. Prosjektleder bruker en enkel mal når det gjelder behov, der brukerne må lage 3 forskjellige lister der de prioriterer:

1. **Må ha!**
2. **Ønsker å ha.**
3. **Kjekt å ha**

Den første kategori er brukerens minimumskrav, og de er ofte lovpålagt. Ønsker vurderes opp mot kostnader i drift og opp mot byggekostnader. F.eks. ønske om at parkering for hjemmetjeneste skal være under tak, så de ansatte slipper å bruke tid på å måke snø og skrape is. Prosjektgruppene kan komme med råd f.eks. om sambruk av lokaler, og erfaringer fra andre prosjekter. Rådene kan også være motsatte, da sambruk ikke har fungert i ett annet prosjekt. I ettertid kan det være diskusjoner om valg som er tatt, men med god dialog og forklaring på hvorfor løsninger er valgt blir brukerne fornøyd.

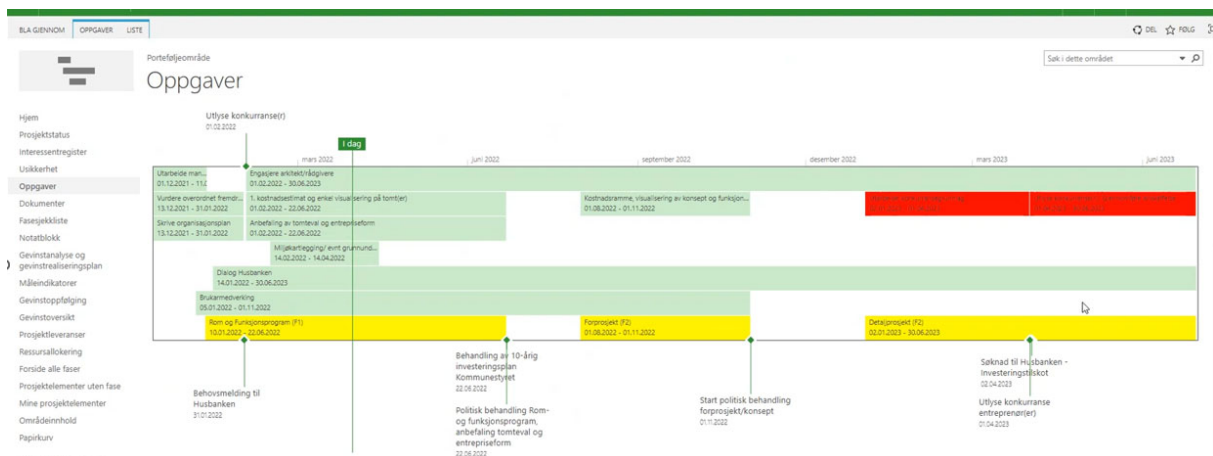
Kommune 2 har etablert faste maler og sjekklister for hver fase. De har også implementert Bygg21 i sin egen utforsker, og lagd mapper og undermapper, etter navn på stegene:



Figur 29 Bygg21 implementert i Microsoft utforsker

«Sjekklistene er forsøkt bygd opp som huskelister slik at det skal være ett hjelpemiddel for å hjelpe hverandre med å huske alt det vi skal». De fastslå at de er i en utviklingsfase, og at de har fått skjermet personell for å arbeide med kvalitetssikring. De arbeider også med å definere sitt ansvar som byggherre i forhold til byggherreforskriften.

Kommune 3 viser til ett konkret prosjekt der det utarbeides 3 alternativer med beslutningsunderlag for det aktuelle prosjektet. De har en plan for politiske behandlinger og ett prosjektverktøy som synliggjør en tidslinje med beslutningspunkt (politiske møter). Det er veldig mange maler i systemet, og de er utarbeidet av en stor kommune og må tilpasses eget bruk. Foreløpig er det kun et forprosjekt som håndteres i prosjektportalen:



Figur 30 Eksempel fra prosjektverktøyet "Prosjektportalen"

Prosjektleder konkluderer med at de ikke har vært så gode til å sette mål for prosjektene, men i deres prosjektverktøy er det en modul for gevinstrealisering, og her har prosjektleder en egen modul for gevinstanalyse og gevinstrealiseringsplan, og har startet jobben med å legge inn mulige gevinster, gevinstansvarlig etc.

Prosjektverktøyet har også modul med risikomatrix, og prosjektleder har lagt inn flere problemstillinger og vurdert sannsynlighet og konsekvens. Det er også lagt inn forslag til tiltak. I prosjektverktøyet, som er basert på SharePoint har kommunen fått samlet veiledere for samspillsentrepriser, linker til NS standarder, arbeidstilsynets skjema, universell utforming, grunnverv, prosedyre for arkivering, mal for tilbudsforespørsler, fasesjekklistler, mal på SHA-plan, miljøplan etc.

Kommune 4 har over flere år utarbeidet mange gode maler og instruksjer, og har definert innhold i alle faser.

<p>Idefase: Omfatter det tidligste arbeidet med å avklare at det er, eller vil oppstå et problem som kan tilsi at kommunen skal iverksette tiltak og vurdere hvordan dette bør utredes videre. For store prosjekter vil resultatet av idefasen være et mandat for konseptfasen. Beslutning om midler til utredning fattes.</p>	<p>Konseptfasen: Skal munne ut i en konseptutredning som inneholder</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problembeskrivelse 2. Behovsanalyse 3. Strategiske mål 4. Alternativanalyse 5. Føringer for forprosjektfasen 	<p>Forprosjekt: Utarbeider beslutningsmaterialet som tilstrekkelig grunnlag for å vurdere prosjektets usikkerhet, anbefale kostnadsramme, gi føringer for den etterfølgende styringen av prosjektet.</p>	<p>Gjennomføring: Utfører følger prosedyrer for prosjektstyring i gjennomføringsfasen. Fasen inkluderer samhandling med bestiller.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figur 31 Eksempel fra kommunens definering av aktiviteter i fasene

Informanten er klar på at: «Vi bygger utelukkende for en driftsfase», og at alle valg som gjøres skal hensynta fremtidig drift, og driftsutgifter. Det tas f.eks. materialvalg, som gjør at

renholderen skal kunne gjøre jobben kjapt. Det er selvsagt viktig med fremdrift, men alle bygg blir ferdige, og hvis man ikke har en kjempetung driftsavdeling, så blir man aldri oppmerksom på de tingene som ikke fungerer. Eller de prosessene som kanskje ikke har vært til stede gjennom prosjektet. Man går bare videre til neste prosjekt. Kommunen bruker også trinnvis kalkulasjon med S-kurve som viser styringsramme og usikkerhetsprofil i sine kostnadsberegninger for store prosjekter.

Kommune 5: Kommunen har tilgang til veldig mange maler gjennom prosjektportalen (samme arbeidsverktøy som kommune 3 har tilgang på). Malene er utarbeidet av en betydelig større kommune, men også her har de startet arbeidet med å gjøre malene til sine egne. De er med i ett innkjøpssamarbeid sammen med flere kommuner, der de bl.a. har felles rammeavtaler. Innkjøpssamarbeidet bistår med prosjekt ved behov, men de tar det meste på innkjøp selv, og ser frem til at det skal ansettes en egen rådgiver på innkjøp.

«Var veldig forundret over at det ikke var maler når jeg begynte her. Det var ingen maler intet system for ting og ikke noe samarbeid med andre kommuner. Man sitter litt på sine egne tuer. Vi satt også mye alene også innad i kommunen, så vi har hatt mest fokus på at vi skal prøve å samarbeide internt. Har startet med prosjektlederforum internt. Det hadde vært så mye enklere for alle parter om vi hadde kunnet delt litt f.eks. maler. Vi har jo hatt en del prosjekter i kommunen, men nå har vi brukt opp alle pengene så det spørs hvordan det blir fremover»

Kommune 6 har startet med utvikling av maler, og har i sin kursrekke vært borti interesseanalyser. Er veldig interessert i samarbeid med andre kommuner.

Kommune 7 har gjennomført flere store prosjekter i de siste årene. I de store prosjektene er det utarbeidet styringsdokumenter med beskrivelse av roller og beslutningspunkt, og revisjonen har påpekt at man også bør ha med behandling av endringer i styringsdokumentet. Det er utarbeidet prosedyrer på testfase/prøvedrift sammen med ekstern ITB-koordinator (beskrevet i forprosjektet), men dette gjøres til hvert enkelt prosjekt, og er ikke no. Informant forteller at det er stort politisk trykk på framdrift i prosjektene.

4.2.4 BESLUTNINGSPUNKT

I Kommune 1 utarbeides beslutningsgrunnlag f.eks. en beskrivelse som plan og byggekomiteen godkjenner, hvis de har merknader eller innspill, så revideres grunnlaget, og godkjennes av plan og byggekomiteen og kommunestyret. Skisser skal også godkjennes i planen og byggekomiteen, og videre direkte til kommunestyret, før konkurransen kan lyses ut til entreprenør. Små prosjekter får ett beslutningspunkt mindre siden programfase og prosjekteringsfase slås sammen.

Store prosjekter får ofte dobbel behandling. Først med romprogram, fordi du må godkjenne f.eks. antall elever eller beboere. Før vi starter å skissere!

Eks.: Først lagdes romprogram, så ett litt avansert skisseprosjekt som blir godkjent kommunestyret, også er det forprosjekt. Dette er en liten kommune med der de har god kontakt med politikere, ordfører og plan og byggekomiteen. Alle vet at de kan stille spørsmål underveis, og få svar. Det er ikke noe problem. Prosjektleder vet ikke om det er det gode samarbeidet som gjør at det ganske greit, eller om reglementet som er godt.

Kommune 2

Beslutningspunktene i prosjektmodellen og krav til beslutningsunderlag er utarbeidet på grunnlag av lang erfaring. KF'et har eksempler på bestillinger der de har avdekket at budsjettet kun var nok til å dekke 40% av bestillingen. Det betyr at eiendomsselskapet tilbake til kommunestyret for ny beslutning om evt. økt bevilgning.

Det er jobbet mye for å forsøke å komme vekk fra slike problemstillinger.

Hver eneste prosjektleder og hvert eneste prosjekt er særegent, så systemet kan ikke være for rigid. Vi prøver å lage en litt overordnet struktur, for å håndtere de viktigste tingene. Det er i alle fall mitt mål.

At det er noen ting som vi må ha kontroll på, og som alle må gjøre, men det kan ikke være sånn at det er så rigide gjennomføring av prosjekter at gjennomføringsmetoden blir viktige enn prosjektet. System skal være til for å hjelpe oss.

«Det er ikke bare prosjektene som er forskjellige, men det er også forskjellig når i prosessen eiendomsselskapet får jobben. Det hender at beslutning om tomtevalg er tatt, og beslutning om bygg er avgjort.»

«Andre ganger er det behov for å dekke funksjoner som er oppdraget, og beliggenhet er ikke avklart. Har dere en tomt? Da er det straks mer krevende.»

«Det hender også at det tas bestemmelser om beliggenhet, også avdekkes det at det er nødvendig med omregulering av tomten.»

«Politikerne må ha mulighet for å bestemme, men vi må også ha mulighet til å jobbe»

Kommune 3

Når kommunestyret får god informasjon med argumenter for og imot med anbefalinger av valg, så skal det godt gjøres å si nei til administrasjonens forslag. Hvis de sier nei, så vet de også at de ikke får skissert fremdrift - da må vi begynne på nytt igjen.

Erfaringen er at så lenge saken er godt gjennomarbeidet og forklart så forstår politikerne hvorfor administrasjonen anbefaler vedtaket. Hvis det skapes tvil i kommunestyremøtet om alternativer som ikke er utredet, blir det forvirring og man greier ikke å få til ett vedtak.

Kommune 4 er eget KF, og har utarbeidet rutine for klare forestillinger på konseptutredning og forprosjekt. Etter at disse er vedtatt kjøres prosjektet. Neste beslutningspunkt er sluttrapport.

Kommune 5 bruker sjekklister i prosjektverktøy, og sjekker ut de viktigste punktene i fasen som avsluttes. Hvis man ikke kan bekrefte at sjekkpunktet er utført må man skrive hvorfor det ikke er gjort. Det blir det en liste over kvittering på hovedsjekkpunktene.

Politisk behandling etter konseptfase. Byggenemda blir kontinuerlig informert i løpet av gjennomføringen av prosjektet, og det er greit. Da er det ingenting som gå opp til formannskap eller kommunestyret. Det er kun ren informasjon til byggenemda.

Kommune 6 er i ferd med å utarbeide beslutningsunderlag for ett prosjekt, og støtter seg til husbankens veiviser, da prosjektet

Erfaringen er at det stort sett går greit, men det finnes beslutninger, f.eks. tomtevalg som det er strid om. Orienteringen om tomtevalg er gjort for aktuelt utvalg, og i formannskapet, og disse var meget positive til prosjektet. Kommunestyret er ikke orientert om tomtevalget, og prosjektleder vet at det har vært strid om denne tomten i tidligere byggeprosjekter.

Prosjektleder frykter at det blir en omkamp om tomtevalg på ett eller annet tidspunkt, og er usikker på hvordan det bør håndteres.

I Kommune 7 starter prosjektet ofte med en prislapp i økonomiplanen. Det er forsøkt å sette av bedre tid til prosjektets tidlige faser, men kommunen har ingen fasemodell, og det er stort

politisk trykk på fremdrift og økonomi. Politiske råd uttaler seg ved rammetillatelse, og det hender at det forventes strengere krav enn minstekrav i forskrift, ifølge informant.

Enkelte prosjekter har vært gjennom politiske omkamper opptil 4 ganger, men mangler fortsatt forankring i overordnet plan. Det vil si at flertallet i kommunestyret ikke vil utrede endrer på dagens struktur for området. Det er også en plan . . .

5. DISKUSJON

Dette kapitlet vil ta for seg resultat/funnene fra dybdeintervjuer og telefonsamtaler, som ble presentert i kapittel 4. Her vil disse analyseres opp mot det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Egne tolkninger av analysen legges til grunn for besvarelsen av problemstillingen, som lyder: Hva kan Hustadvika kommune lære av andre kommuner i Møre og Romsdal, som bruker prosjektmodeller i gjennomføring av sine kommunale investeringsprosjekter?

5.1 Hvilke faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt Har kommunene i sine investeringsprosjekter?

Det er som ventet stor forskjell på kommuner i fylket. Den minste kommunen har knappe 2000 innbyggere, mens den største nærmer seg 70.000. Det er ingen tvil om at investeringstrykket i de større kommunene ikke kan sammenliknes med de mindre. Studien viser likevel at 100% av kommunale foretak (KF) gjennomfører store investeringsprosjekter etter en anerkjente prosjektmodeller. Det er gjort funn der store kommunale prosjekter tidligere har vært håndtert utenom KF'et, noe som har ført til en læringsprosess, og ett pågående arbeid med kvalitetssystemet.

4 av de 7 kommunene som er intervjuet har lagd seg system med utgangspunkt i kjente offentlige prosjektmodeller. De som ikke deler inn sine prosjekter i faser etter offentlige modeller, har enten interne vedtatte økonomireglement, retningslinjer eller instruksjoner for investeringsprosjekter, som mer eller mindre bestemmer prosjektene struktur. I ringerunden for å kartlegge kommuner som bruker prosjektmodeller, er det stort sett kommunisert med en person pr kommune. Det er sannsynlig at det er flere måter å gjennomføre prosjekt på, internt i kommunene. Denne studien er konsentrert om byggeprosjekter til formålsbygg. Prosjekter innen kommunaltekniske anlegg som veibygging, kloakkrenseanlegg, og høydebasseng med drikkevann er ikke spesielt etterspurt. Noen kommuner har tett samarbeid om alle prosjekter, mens andre har separate avdelinger for vei, vann og avløp. Det er heller ikke sett spesielt på gjennomføring av IKT-prosjekter i kommunene. Det er tatt utgangspunkt i avdelinger for tekniske tjenester, samt bygg og eiendom.

Det er forvirring i noen kommuner om hva en prosjektmodell er, og hva den regulerer, og det er derfor valgt å utrede dette i teorikapitlet. Når de blir spurt om prosjektmodell og faser, viser det seg at det er en gjennomføringsmodell for deres konkrete prosjekt de har. Begrepene blandes, og det er helt forståelig. Informantene har svært forskjellige meninger om behovet for en prosjektmodell og det har vært mange interessante samtaler. Påstander som «Alle prosjekter er så forskjellige at de ikke kan puttes inn i samme mal» er ytret av flere. Andre vil gjerne ha en mal, og en grunnoppskrift som man kan jobbe videre med.

Det finnes mange dyktige og erfarne prosjektledere i kommunene, men uttalelser som «forvaltningstjenesten driver og maser» tyder på at innføring av nye systemer ikke nødvendigvis omfavnes ved førte øyekast. Dette kan nok også ha en sammenheng med vrimmelen av systemer som finnes der ute. Ut fra egen erfaring er det mange som prøver å selge inn sine verktøy for gjennomføring og styring av prosjekter til kommuner, og at utvalget av metoder og verktøy er i ferd med å standardiseres kan ha flere positive innvirkninger på byggherrens profesjonalitet som oppdragsgiver.

Felles for alle kommunene er at det er kommunestyret som vedtar bevilgning til investeringsprosjekter. Eiendomsselskapet vedtar ingen bevilgning av midler.

Funn viser at 2 kommuner bruker DIFI sin prosjektveiviser, mens 2 andre kommuner har tatt utgangspunkt i Bygg21. Det er også mulig at noen prosjekter som styres av arkitekter har tatt utgangspunkt i RIBA, da en av informantene mente at deres prosjekt kunne ha en liknende oppbygging. En av prosjektlederne hadde vært på kurs som var *basert* på PRINCE2, men bruker ikke fasene i modellen. Informanten har likevel med seg lærdom om roller og ansvar i offentlig sektor, noe som er nyting når man som prosjektleder kommer fra privat næringsliv. Forskeren er ikke kjent med om Stavanger kommune faktisk bruker CodexX12, eller hvilken utbredelse denne modellen har, men det er ikke funnet brukere i denne forskningen.

I tabellene under vises forskerens vurdering av de 2 prosjektmodellene, som er funnet i denne forskningen:

Difi's prosjektmodell (og evt. prosjektstyringsverktøy)

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Tilpasset prosjektstyringsverktøy, gratis tilgjengelig (support kan kjøpes), basert på Microsoft 365 som vi allerede har. • Mange norske kommuner bruker den, inkludert flere i eget fylke • Det er opprettet brukerforum • Tilgjengelig opplæringsvideoer på YouTube^{NO} • Mange maler som er tilgjengelig • I utgangspunktet utviklet for IT-prosjekter, men videreutviklet over mange år. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veldig mange maler, som må tilpasses den enkelte kommune. • Mangel på eierskap til rutiner som er utarbeidet av andre • Det er ikke en NS

Figur 32 Vurdering av DIFI's prosjektmodell

«Steg og leveranser i byggets livssyklus» (Bygg21). Her er det det fokus på 4 forskjellige perspektiver i hvert steg

Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Det er utgitt en høringsversjon av en ny norsk standard (kvalitetsstempel) med utgangspunkt i Bygg21 «Neste Steg» • Stegene er tilpasset fasene i Statens prosjektmodell. • 2 store kommuner i fylket bruker denne og har god erfaring, og har startet tilpasning til sine behov, og utarbeiding av maler • Utviklet i samarbeid sentrale aktører i bygge – anleggsnæringen • Utviklet for bygge og anleggsprosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Det er ikke utarbeidet prosjektstyringsverktøy. • Ingen maler på aktiviteter • Kun ett rammeverk, der man må bygge opp alt selv (kan også være en fordel i forhold til eierskap til maler)

Figur 33 Vurdering av Bygg21

5.2 Hva er erfaringen med bruk av med faser, roller, aktiviteter og beslutningspunkt i sine investeringsprosjekter?

En del store kommune har vedtatt bruk av prosjektmodell, men ingen av dem anser seg som «ferdig». Modellen sees på som ett rammeverk som videre utvikling. Det ønskes å ha en overordnet struktur, som kan brukes på alle prosjekt. Prosjekter er forskjellig av natur så det må ikke bli slik at systemet blir viktigere enn prosjektet.

5.2.1 FASER

«Hver fase gjør prosjektet mer modent og mindre usikkert». (Rolstadås *et al.*, 2020)

Det at prosjektene er gjenkjennbare fremheves som en fordel. Flere av intervjuobjektene som deler opp sine prosjekter i faser poengterer at de ser behovet for faseinndeling, spesielt i forbindelse med nyansettelser og sykdom blant prosjektledere. En prosjektleder har gjerne flere prosjekter og det er praktisk å ha en faseinndeling for å holde orden på hva som skal gjennomføres. Det er en fordel å bruke sjekklister i hver fase som kan brukes som en huskeliste for å sjekke ut hva som skal gjennomføres i hver fase.

«Hvordan skal vi ellers huske alt vi skal huske» (intervjuet prosjektleder)

En informant opplyser at de starter med konsept, og konseptutredning, etter at idefasen er gjennomført av kommunedirektørens stab. Dette er en bestilling på utredning av konsept ut fra behov i overordnede planer. Det fremkommer at de utreder ett notat med noen rammebetingelser som vedtas og kan jobbes videre med. Deres konseptfase avklarer alle nødvendige rammebetingelser for prosjektet, og dersom dette vedtas, er det en bestilling på utførelse.

Kommune 2 opplyser at de utarbeider rammeprogram, som «Steg 1» i prosjektmodellen. Dette utarbeides i samarbeid med kommunedirektør, og behandles politisk. Ved positivt vedtak utarbeides byggeprogram, som «Steg 2», og dersom dette også vedtas i kommunestyret er prosjektet klart til gjennomføring.

Min vurdering av en slik fremgangsmåte fra byggherrens side oppfattes som profesjonelt ryddig. Den er også forutsigbar for alle parter, og det er en stor fordel. Dette er noe jeg ser frem til å implementere i egen kommune.

En kommune har en helt egen fase som de kaller avstemningsfase. Kommunen har en tung driftsorganisasjon med god kompetanse på mange fagfelt. Fasen sees på som en kvalitetssikring av tilbudet, og vil være en stor fordel når bygget skal over i gjennomføringsfasen. Bakgrunnen for denne fasen er byggherrens tidligere erfaring med varierende kvalitet og funksjon på leverte produkter. Det er opplyst at dette er en prosess som krever tid og faglig kompetanse, og noe som gjør at dette kanskje er vanskelig å gjennomføre i små kommuner. Dette er noe som vi kan ta sikte på å få til, men jeg tror det krever flere fagfolk internt. Det kreves nok også ett godt samarbeid og forståelse for prosessen, så dette vil ta tid, men det er absolutt ett læringspunkt. For å få erfaring kan det være en mulighet at vi leier inn kompetanse fra kommune 4 slik at vi kommer i gang.

Ringerunde for rekruttering av informanter har avdekket at 19 av 26 kommuner ikke hadde faste faser i sine investeringsprosjekt. Det fremkommer at det er noe tilfeldig hvordan, og hvor i prosessen prosjektet begynner. Dette er gjenkjennbart fra innsamlet informasjon, om at det er stort politisk trykk på fremdrift, når et prosjekt har fått vedtatt bevilgning. Forskeren tolker dette som at det er liten forståelse for prosjektprosessen og den faser. Litt av tanken og ønske om en prosjektmodell er at det etableres et felles språk for kommunikasjon om hvilken fase prosjektene befinner seg i. Forhåpentligvis vil dette rette fokuset mer på den enkelte fase og dens innhold samt beslutningsunderlag i hver fase.

Mange baserer seg også på innleid kompetanse, og lar deres system for faseinndeling prege prosjektet, hvis de ikke har interne rutiner eller krav. På bakgrunn av funnene fra intervju fremkommer det at flere kommuner ikke føler seg rigget til å gjennomføre store byggeprosjekt, men de vil gjerne lære av andre kommuner. For at et slikt samarbeid skal fungere vil det være en fordel med standardiserte faser, slik at prosessen er gjenkjennbar.

Flere kommuner har klare rammer for hvordan de utreder «kundens behov» i tidlig fase, noe som gjør at de får en godt gjennomtenkt og bearbeidet bestilling. Som funnene viser er det flere kommuner i Møre og Romsdal som har startet en utviklingsprosess for å systematisere og styre sine investeringsprosjekter. *«Det må være en oversikt med de viktigste tingene, som alle må ha kontroll på, men det kan ikke være et systemet som er så rigid at*

gjennomføringsmetoden blir viktigere enn prosjektet.» Bygg21 oppfattes som så generell, at alle kan bruke den, og bygge sitt system på denne lesten.

5.2.2 ROLLER

Kommunestyret har en vesentlig rolle på ett strategisk nivå. Dette er uavhengig av kommunenes organisering, da det kun er kommunestyret som bevilger midler til investeringsprosjekter.

I de kommunene som er organisert som eiendomsselskap har informanter opplevd at KF'ets styre har misforstått sin rolle, og vil opptre som byggekomite. Noen opplever derfor det har vært nødvendig å definere roller og ansvar med stor nøyaktighet. Definerings av kommunestyrets rolle kan være nødvendig i forhold til deres strategiske rolle, og ansvar for overordnede planer. Hvis dårlig begrunnede prosjekter skal stanses er det deres ansvar.

Samtlige kommunale eiendomsforetak har vedtatt bruk av prosjektmodell i sin prosjektgjennomføring for kommunen. Inntrykket er at de ser på prosjekter som oppdrag for kommunen, og vil derfor ha en mer detaljert bestilling enn når eiendomsavdelingen i kommunen tar oppdraget. Her kan vi lære å bli mer profesjonelle som avdeling.

Det finnes også bygg og bofellesskap i kommunene, som er organisert som eget aksjeselskaper (AS), stiftelser eller egne interkommunale selskaper (IKS), men det er ikke valgt å gå i detaljer for å finne ut om disse driver med utbygging og bruker prosjektmodell. Det er forutsatt at prosjektledere i kommunene i tilfelle er involvert i slike prosjekter, og kan svare på deres vegne.

20 av 26 kommuner i Møre og Romsdal har under 10.000 innbyggere pr 1.januar 2020, og det generelle inntrykket etter å ha snakket med prosjektledere i fylket er at det er små forhold og god dialog om prosjektene internt i kommunene. I små kommuner er ofte kun en ansatt med formell tittel prosjektleder, men prosjekter ledes også av andre ansatte.

Byggekomite eller byggenemd (Strategisk nivå):

Flere informanter har byggekomite eller byggenemd, og som det vises til i teori og videre arbeid har forskningen ikke konkludert med hva kommuneloven mener om dette. Det er ulike praksiser og meninger blant informantene, og kommune 2 og 6 mener at deres tolkning av roller er i henhold til den nye kommuneloven. Dette er ett interessant tema, da det tidligere var byggekomiteer i begge de tidligere kommunene som nå er Hustadvika kommune. Noen på strategisk nivå likte denne ordningen, og mener at den bør reetableres. Slik forskeren tolker en slik ordning, må man være nøye med definering av roller i en slik ordning.

Prosjekteier (Strategisk nivå):

Gjennom intervjuene og ringerunden fremkommer det at prosjekteier defineres forskjellig. Noen har kommunedirektør/rådmann som prosjekteier Andre har tatt ett bevisst og reflektert valg om at enhetsleder for utbygd enhet er prosjekteier. Valget begrunnes med at enhetsleder er ansvarlig for prosjektets gevinstrealisering. Ut fra teorien tolkes prosjekteier som kommunedirektøren, og ansvarlig for de samfunnsmessige gevinstene.

Styringsgruppe (Strategisk nivå)

Noen kommuner har reglement som beskriver hvem som skal være med i styringsgruppen, mens andre kommuner ikke har en tradisjon for å opprette styringsgrupper. Det er også varierende hvem som er med i styringsgruppene, og hvor ofte de møtes og hvilke saker som behandle. Hustadvika kommune har foreløpig definert store prosjekter, som prosjekt over 10 mill, men har ikke definer behovet for styringsgruppe. Kommune 1,2,3,4 og 6 har erfaring med dette, som kan sammenstilles, og brukes som grunnlag for læring.

Prosjektgruppe (Taktisk nivå)

Kommune 5 forteller at de har opprettet ett prosjektlederforum, der de deler maler på tvers av avdelingene, og utveksler erfaringer i en felles erfaringslogg. Informant forteller at de har jobbet med å kjøre prosjekt mer entydig, og at målet er å få «ett greit system å jobbe etter». Å lagre dokumenter etter samme struktur gjør prosjektet mindre sårbart, og gjenkjennbart. Samarbeider på tvers av avdelingene og det sees på som meget positivt, da erfaringsutveksling er viktig for utviklingsarbeidet. I en kommune er det ofte flere typer prosjektet, og flere avdelinger som håndterer de ulike prosjektene. Samarbeid og erfaringsutveksling på denne måten er ett viktig læringspunkt.

Prosjektleder (Taktisk nivå, som styrer operasjonelt nivå):

Spørsmålet om hvilken kompetanse skal prosjektleder ha kom fort opp i ett av intervjuene, da noen var i en prosess der de skulle søke etter nye medarbeidere. «Skal vi søke etter noen med byggfaglig bakgrunn, som kan fungere som byggeleder og kombinert prosjektleder, eller skal vi ha en blytung prosjektleder med stor prosessforståelse?».

En del prosjektgjennomføring i kommunene viser seg å være et svært erfaringspreget fagområde. Gjennomføringen av prosjekter er ofte individuell og personavhengig. Mange prosjektledere er i stor grad selvlærte og baserer sin prosjektgjennomføring på lang erfaring både fra tidligere stillinger i private virksomheter og i sin stilling som kommunal prosjektleder. Samtidig er graden av erfaringsoverføring tilsynelatende ikke systematisert, og mange mangler ett overordnet system for å systematisere aktiviteter. Dette er en jobb som krever mer tid i en hektisk hverdag, og det argumenteres for at alle prosjekt er forskjellige, så det er ikke vits i å lage en felles mal. Kommunenes prosjektgjennomføring blir sårbart og personavhengig, og når erfarne prosjektledere slutter og nye kommer inn blir erfaringsoverføring vanskelig «mye sitter oppi hodet på den forrige prosjektlederen».

Flere har opplevd å ansette nye prosjektledere uten å ha et system for opplæring. Kommune 2 har startet arbeidet med å lage en egen prosjektlederhåndbok slik at ny ansatte skal få et innblikk i hvordan prosjekt gjennomføres i kommunen. Dette er et pågående og langsiktig arbeid, men hver gang skal ta en beslutning om at «slik gjør vi det i våre prosjekter» noteres det i håndboken. En slik systematikk og langsiktig planlegging bør vi også lære av, og jeg vil påstå at det gjør jobben som prosjektleder i kommunen mer attraktiv. Informant 4 har erfaring med opplæring av ny prosjektleder som skal kjøre store prosjekter for kommunen, og fått en aha-opplevelse nå nyansatt har sagt «bare vis meg hvordan». «Alt sitter oppi hodene til folk». Det betyr at det er ett gjentakende problem, som vi må lære av.

5.2.3 AKTIVITETER

Her er det valgt å se konkret på aktiviteten med å lage beslutningsunderlag, da dette er svært forskjellig fra kommune til kommune. Svært få av kommunene har konkrete krav til beslutningsunderlag, og der kan vi lære av kommune 2. Dette er en stor kommune med mye erfaring og stort investeringstrykk, som gjennom erfaring har valgt å kvalitetssikre

bestillingen av prosjekter i tidligfase. Ved å utarbeide rammeprogram som første underlag til beslutning, for deretter å utarbeide byggeprogram og få en endelig bestilling på prosjektgjennomføring.

Kommune 4 har også lagt ned betydelig arbeid i å få frem tydelige bestillinger gjennom sin konseptutredning og forprosjekt.

Kommune er en offentlig etat og det aller meste av grunnlag for beslutninger ligger åpent og tilgjengelig på kommunenes hjemmesider. Det er likevel noen kommuner som velger å legge interne linker i saksfremlegg, slik at man må etterspørre dokumenter via arkivtjenesten. Det er funnet gode eksempler på beslutningsunderlag, som er vedtatt, og klar for gjennomføring, så det er fullt mulig å bruke disse som mal for neste prosjekt.

Det er ett fåtall som har verktøy for prosjekthåndtering og porteføljestyring. Noen har bygd opp egne systemer med prosesstyring, og maler, og der har de største kommunene kommet lengst.

Få av kommune forteller at deres prosjekter har krav til bruk av styringsplan og styringsdokument. Slike dokumenter er vesentlig i større prosjekter

En prosjektleder har som regel flere prosjekter i flere forskjellige faser og det er nødvendig med et system for å huske hvilke ting man skal gjennom de forskjellige prosjektene.

Alle foretakene har eller er i ferd med å utarbeide retningslinjer for gjennomføring av investeringsprosjekter.

Noen har samarbeid med andre større kommuner utenom fylket, og har fått tilgang på et mal-arkiv, der de kan starte bearbeiding av maler og velge hvilke, som passer inn i deres prosjekt.

De som bruker prosjektmodell, bruker den som rammeverk og fyller på med sine egne maler og prosedyrer. Sjekklistene brukes som huskelister og hjelpemiddel til å huske alt som skal skje i de enkelte fasene.

Noe om kommunens plikt til arkivering. Det er strenge krav på at alt som foregår i kommunal virksomhet skal arkiveres. Her er det endel frustrasjon og trykk på prosjektledere.

Arkivsystemene er ikke egnet til saksbehandling, og det er mange prosesser i et prosjekt som ikke er arkivverdige underveis.

Ingen av informantene bruker kommunens regnskapssystem til å føre prosjektreknskap i investeringsprosjektene, da dette oppleves som uegnet til å følge med på økonomien i utførelsesfasen.

Noen prosjekt får økonomisk støtte fra Husbanken, og de stiller krav som bidrar til opplæring i kommuner. De stiller også krav til at kommunen har en overordnet plan og kommunene får belønning i form av tilskudd. Dette er meget gode motivasjonsfaktorer for bruk av gode løsninger. Krav til overordnet plan er vesentlig i forhold til strategisk forankring av prosjektene i en kommune.

5.2.4 BESLUTNINGSPUNKT

Alle kommuner har beslutningspunkter, da kommunestyrets vedtak av økonomiplan er det som utløser bevilgning til investeringsprosjekter.

Det er stor variasjon i antall beslutningspunkter, og i hvilke faser beslutningene tas. Det er også forskjell om det er politiske beslutninger, eller interne milepæler med sjekklister. Noen kommuner har reglement og «portvakt» i sine beslutningspunkter. «Portvaktene» kan være alt fra prosjektansvarlig, avdelingsleder, byggekomite, byggenemd eller kommunestyret.

I ett samfunnsmessig perspektiv vil det være hensiktsmessig å unngå politiske omkamper, da dette forsinker og fordyrer prosjekter. Noen kommuner er gode til å utrede flere alternativer, i ett forsøk på å unngå forvirring i kommunestyremøter, og utsettelse av beslutninger.

Andre kommuner har ikke faste rammer for hvordan vedtak om bevilgning håndteres eller utgangspunkt for videre arbeid. Når det gjelder «bestilling av prosjekt», så er det blitt fortalt om meget enkle oppdrag: «vi skal ha en ny barnehage!» eller «vi må ha en ny skole, og den skulle helst vært ferdig i fjor». Flere kommuner er gode til å forankre bestillingen i overordnede planer og definere behovene i tidligfase, og får frem en tydelig bestilling.

Hustadvika kommune: Definerings av faser og beslutningspunkter er en modningsprosess både administrativt og politisk. Noen ønsker dette velkomment mens andre ikke ser behovet, for ett rammeverk med faste beslutningspunkt.

Dette tydeliggjøres i sak PS 39/22 fremlagt for Hustadvika kommunestyre 19.05.22 der ble det fremmet forslag til endring i gjeldene økonomireglement:

Avsnittet «Større investeringsprosjekt» strekpunkt 3 lyder:

«Detaljprosjektering starter når forprosjektet er godkjent av kommunestyret.»

Kommunedirektøren mener denne regelen bidrar til at gjennomføring av prosjekt blir unødig hindret. En slik behandling medfører betydelig tidsbruk siden forprosjekt må utarbeides og sak fremmes og vedtas før prosjektet kan settes i gang. Kommunedirektøren vil påpeke at i tilfelle et forprosjekt medfører betydelig endringer i et prosjekt så vil administrasjonen være pliktig å legge saken frem for ny vurdering. Kommunedirektøren foreslår derfor slik endring i strekpunkt 3:

Strekpunkt 3 i gjeldende reglement strykes.

Figur 34 Utdrag fra sak PS39/2022 fra kommunestyremøte 19.05.2022

På den ene siden har kommunaldirektøren rett. Hvis det legges ned betydelige ressurser i å få frem ett forprosjekt, som blir avvist, må administrasjonen starte på nytt. På den andre siden er det ikke definert hvilket beslutningsunderlag som skal leveres i forprosjektet. Det eksisterer i dag kun 3 beslutningspunkt: bevilget ramme, godkjent for prosjekt og godkjent sluttrapport. Det varierer fra prosjekt til prosjekt hvor godt utredet prosjektet var da det fikk bevilget budsjett. I prinsippet kan ingen starte prosjekt arbeidet for det er bevilget ramme til utredning av konsept, rammeprogram, byggeprogram eller hva man velger å kalle utredningen av tidlig fase av prosjektet. Det har vært en praksis for å orientere råd utvalg og kommunestyre om pågående prosjekter før vedtatt forprosjekt, men dette er ikke en pålagt praksis. Det betyr at det er opp til administrasjonen å vurdere behovet for informasjon i hvert enkelt prosjekt.

Dette viser i praksis påstanden til en av mine informanter: «Det er sånn at politikere har behov for gjennomsiktighet, og de har behov for å ha styring. Hvordan skal de ellers kunne håndtere sitt politiske liv? Det må vi ta innover oss, slik at de skal ha mulighet for å bestemme, men administrasjon må også få mulighet til å jobbe»

6. KONKLUSJON

Formålet med avhandlingen var å undersøke om kommuner i Møre og Romsdal har tatt i bruk prosjektmodeller i sin gjennomføring av investeringsprosjekter, og hva Hustadvika kommune kan lære av dette. Kartleggingen er gjort gjennom 7 kvalitative intervjuer, og 19 telefonkontakter med prosjektledere i fylket. Gjennom dette er det avdekket bruk av 2 forskjellige godt anerkjente offentlige prosjektmodeller blant kommunene.

Av aktørene som har vært gjenstand for forskning ha 3 vært ansatt i kommunale foretak, og 23 har vært ansatt i administrasjonen under kommunedirektør/rådmann. 4 av 26 byggherrer har vedtatt bruk av ett offentlig rammeverk som Bygg21 eller DIFI's prosjektveiviser, for å strukturere sine investeringsprosjekter. I tillegg er det flere kommuner som har eget reglement som omhandler prosjekter.

Kommunene i Møre og Romsdal har mange dyktige og engasjerte prosjektledere, men flere av disse sitter som eneste prosjektleder i sin kommune. Erfaringsutveksling med andre kommuner sees på som en fordel, og etter hvert som flere tar i bruk et rammeverk med standardisert faseinndeling, og felles språk vil utveksling bli mer effektivt.

Det sees på som hensiktsmessig ta i bruk ett standard rammeverk som allerede er utprøvd og under stadig utvikling. Siden forskningen har avdekket bruk av 2 store offentlige prosjektmodeller blant prosjektledere i fylket anbefales det at Hustadvika kommune tar i bruk en av disse. Det er i prosjektenes tidlige faser at påvirkningsmulighetene i er størst, og det anbefales derfor at politiske beslutninger legges til denne fasen. Det anbefales også at det stilles krav til beslutningsunderlag, som skal utarbeides før endelig vedtak om finansiering og gjennomføring.

6.1 Videre arbeid

Med bakgrunn i funn under roller viser det seg at mange kommuner tilsynelatende blander administrasjon og folkevalgte i byggekomiteer og byggenemder. Det vises til utredning fra KS der det presiseres:

«Det innebærer for eksempel at det ikke lenger er rettslig adgang til å blande administrasjon og folkevalgte i byggekomiteer.»

(Senter for anvendt kommunalforskning ved Universitetet i Agder (UiA); Harald Baldersheim, 2121).

Andre kommuner har tatt bevist stilling til at de ikke skal blande folkevalgte og administrasjon, og mener dette kommer klart frem i den nye kommuneloven.

En kommune hadde byggekomite bestående av bl.a. kommunedirektør, ordfører og administrasjon med ansvar for investeringsprosjekt. Dette tolkes som korrekt samarbeid mellom administrasjon og politisk nivå ut fra delrapport 2 fra KS, da administrasjonen ikke er medlemmer av komiteen.

Dette kan være ett grunnlag for videre forskning.

7. Vedlegg

Vedlegg 1: Risikovurdering

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Meldeskjema til NSD

8. Referanseliste:

- 197532, S. n. (2021) Bruk av prosjektm modeller i gjennomføring av kommunale byggeprosjekter i Møre og Romsdal.
- (RIF), R. i. f. (2020) *Arven etter Bygg21 skal videreføres av RIF*. Tilgjengelig fra: <https://rif.no/arven-etter-bygg21-skal-viderefores-av-rif/> (Hentet: 07.05. 2022).
- Bjørka, H.-C. (2016) *Program for bedre styring og ledelse i staten*. Tilgjengelig fra: <https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/strategisk-bruk-av-ikt/tre-gode-rad-for-a-fa-fart-pa-digitaliseringen-et-intervju-med-bard-oistensen-administrerende-direktor-i-husbanken/> (Hentet: 06.06 2022).
- Bygg21 *BYGG21 OG BYGG21 FASE 2*. Tilgjengelig fra: <https://bygg21.no/om-bygg21/> (Hentet: 29.05 2022).
- Bygg21 (2015) *Veileder for fasenormen "Neste steg"*. <http://bygg21.no>. Tilgjengelig fra: <https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/veileder-for-stegstandard-ver-1.2-med-logoer-201116.pdf> (Hentet: 16.05.2022).
- Bygg21 (2018) *Steg for steg – veien til gode reguleringsplaner*.
- Bygg21 (2019) *Vi bygger best – med åpenhet og tillit*. <https://bygg21.no>. Tilgjengelig fra: <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/vi-bygger-best-med-apenhet-og-tillit/>.
- BYGG21 (2022) *Kurs i 10 kvalitetsprinsipper for bærekraftige bygg og områder*. Tilgjengelig fra: <https://byggkurs21.onlineacademy.se/content/play/154/1> (Hentet: 17.06 2022).
- Digitaliseringsdirektoratet (2019) *Utarbeide styringsdokument*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/planlegge/ferdigstille-styringsdokumentasjon/utarbeide-styringsdokument> (Hentet: 05.07 2022).
- Digitaliseringsdirektoratet (2022) *Prosjektveiviseren*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/>.
- Drevland, F. (2013) *Kostnadsestimering under usikkerhet*. (Concept temahefte nr. 4). Tilgjengelig fra: <http://www.concept.ntnu.no/>.
- Eikeland, P. T. (2016) *BYGGEPROSJEKTER: Notat til forelesninger ved Per T. Eikeland 2016-02-10*.
- Everett, E. L. og Furseth, I. (2004) *Masteroppgaven: hvordan begynne-og fullføre*. Universitetsforlaget.
- Felderer, M. og Travassos, G. H. (2020) *Contemporary Empirical Methods in Software Engineering*. Springer.
- FINANSDEPARTEMENT, D. K. (2019) *Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten, Rundskriv R-105/19*. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r_108_2019.pdf (Hentet: 26.02.2022).
- Hansen, G. K. (2019a) *Sammenhengen mellom samfunns mål, effektmål og samfunns mål. SAMSPILLET I BYGGEPROSESSEN s.82*: Fagbokforlaget.
- Hansen, G. K. (2019b) *Samspillet i byggeprosessen*. 1. utgave. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Holme, I. S. og Solvang, K. (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Tano Aschehoug.
- Husbanken (2019) *Framskaffe sykehjem og omsorgsboliger for eldre*. Tilgjengelig fra: <https://www.veiviseren.no/stotte-i-arbeidsprosess/fremskaffe-og-forvalte-boliger/framskaffe-omsorgsboliger-for-eldre-og-sykehjem/konsept-og-strategi> (Hentet: 12.06 2022).
- Haanæs, S., Holte, E. og Larsen, S. V. (2006) *Beslutningsunderlag og beslutninger i store statlige investeringsprosjekt*. (Concept-rapport nr. 3 0804-5585 (nettversjon)). Tilgjengelig fra: <https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%203%20Beslutningsunderlag.pdf>.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgave, 4. opplag 2018. utg. Cappelen Damm AS.

- Klakegg, O. J., Williams, T. og Magnussen, O. M. (2009) *Governance frameworks for public project development and estimation*. Project Management Institute.
- Klakegg, O. J. (2010) *Governance of Major Public Investment Projects*. Doctoral NTNU. Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/231410>.
- Klakegg, O. J. og Krane, H. P. (2013) Tidlige varselsignaler i prosjekter, *Norsk senter for prosjektledelse, Temahefte oktober*, s. 14, 15,16. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/NSP-0033-Tidlige-varslingssignaler.pdf>.
- Klakegg, O. J. (2019) *Gjennomføringsmodellar: Hvordan lykkes med praktisk gjennomføring av samspillsentrepriser?* Upublisert paper presentert på Prosjekt Norge / Ettermiddagssamling OPAK.
- Klakegg, O. J. (2020) *Innlegg: Gjennomføringsmodell - mykje meir enn ei kontrakt (del 1)*. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg.no/innlegg-gjennomforingsmodell-mykje-meir-enn-ei-kontrakt-del-1/1424836/> (Hentet: 29.04.2022 2022).
- KPMG (2020) *Undersøkelse av prosjekt Sjøfronten*. Tilgjengelig fra: <https://www.kontrollutvalgromsdal.no/getfile.php/4734721.2496.1lmqtnklu7ulqs/Rapport+Sj%C3%B8fronten+200831.pdf>.
- Moen, J. (2020) *Innlegg: Codex X12 - helheten i en prosjektmodell*. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg.no/innlegg-codex-x-12-helheten-i-en-prosjektmodell/1427979/> (Hentet: 07.07 2022).
- Moen, J. R. *CodexX12*. Tilgjengelig fra: <https://codexx12.no/> (Hentet: 07.07.2022 2022).
- Morten Welde, N. t.-n. u., Jostein Aksdal, H. S. H. og Inger Lise Tyholt Grindvoll, S. (2015) Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag, *Concept rapport Nr 45*. Tilgjengelig fra: https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept_45_web_A4_no.pdf/f8d0ff12-1ec4-4475-9b1e-158cc003a946.
- Multiconsult (2017) *OSCAR Delprosjekt 2*
- Gjennomføringsmodell- og prosesser.*
- NTNU (2022) *Forskningsprogrammet Concept*. Tilgjengelig fra: <https://www.ntnu.no/web/concept/veiledere> (Hentet: 15.05.2022 2022).
- OECD, M. Hvorfor trenger vi prosjektmodeller med gode beslutningsporter? Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektbloggen.no/hvorfor-trenger-vi-prosjektmodeller-med-gode-beslutningsporter>.
- OECD, M. *HVA ER PRINCE2®*. Tilgjengelig fra: <https://www.prince2.no/om-prince2/>.
- OECD, M. (2019) *Dette er PRINCE2®*. Tilgjengelig fra: <https://www.prince2.no/om-prince2/> (Hentet: 27.02 2022).
- OGC (2009) *Directing successful projects with PRINCE2*. London: The Stationary Office.
- Olav Torp, F. D. o. K. A. (2015) Nr. 5 - Temahefte - Prosess for kostnadsestimering under usikkerhet v6_TRYKK_2.
- prNS 3467:2022 FORSLAG Steg og leveranser i byggverkets livssyklus (2022) SN/K 371. <http://enquiry.standard.no/Home/Details/10056>: Standard Norge. Tilgjengelig fra: <http://enquiry.standard.no/Home/Details/10056> (Hentet: 21.04.2022).
- Prosjekteffekt PODDEN episode 4. (2021), i Aleksander Strand, m. g. S. T. (red.) *Jakten på beste praksis i Bygg 21* prosjekteffekt.no. Tilgjengelig fra: <https://prosjekteffekt.no/podcast/>.
- Regjeringen.no (2019) *Hva er statens prosjektmodell?* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statlig-okonomistyring/ekstern-kvalitetssikring2/hva-er-ks-ordningen/id2523897/> (Hentet: 03.mars 2020).
- RIBA (2020) *Plan of Work 2020 Overview*, Royal Institute of British Architects: London, UK, s. 146. Tilgjengelig fra: <https://www.architecture.com/knowledge-and-resources/resources-landing-page/riba-plan-of-work>

- Rolstadås, A. et al. (2020) *Praktisk prosjektledelse : fra idé til gevinst*. 2. opplag 2021. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolstadås, O., Johansen og Langlo (2020) *Praktisk prosjektledelse, Fra idé til gevinst*.
- Samset, K. F. og Volden, G. H. (2013) *Statens prosjektmodell Bedre kostnadsstyring. Erfaringer med de første investeringstiltakene som har vært gjennom ekstern kvalitetssikring*. (Concept rapport nr 35 8293253193): Ex ante Akademisk forlag Trondheim.
- Samset, K. F. (2014a) *Evaluering av prosjekter: Vurdering av suksess*. Fagbokforl.
- Samset, K. F. (2014b) *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Senter for anvendt kommunalforskning ved Universitetet i Agder (UiA); Harald Baldersheim, I. N. D., Linda Hye, Dag Ingvar Jacobsen, Nadja Kühn, Nichole Elgueta Silva og Morten Øgård (2121) KS FOU-prosjekt 204031 "Styrket lederskap i kommunal sektor – gjeldende rett, roller og rolleforståelse mellom folkevalgte og kommunedirektør", s. s.17. Tilgjengelig fra: <https://www.ks.no/contentassets/242e99d0a57a4ba0a3504c0956d801f2/KS-FoU-Styrket-lederskap-i-kommunal-sektor-delrapport-2.pdf> (Hentet: 12.04.2022).
- Tjora, A. (2021a) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tjora, A. (2021b) *KVALITATIVE FORSKNINGSMETODER i praksis*. GYLDENDAL NORSK FORLAG AS 2021.
- Vagle, E. (2020) *Prosjektmodeller i norske kommuner-en kartlegging og forslag til videre arbeid*. Master, NTNU.
- Volden, K. S. o. G. H. (2013) *Statens prosjektmodell; Bedre kostnadsstyring. Erfaringer med de første investeringstiltakene som har vært gjennom ekstern kvalitetssikring*. Tilgjengelig fra: <https://www.ntnu.no/concept/concept-rapportserie>.
- wikipedia.org (2021) *Kommuner i Møre og Romsdal*. Tilgjengelig fra: https://no.wikipedia.org/wiki/M%C3%B8re_og_Romsdal (Hentet: 16.05.2021 2021).
- Öhman, C. E. (2016) *GODE idrettsanlegg*. Tilgjengelig fra: <https://www.godeidrettsanlegg.no/veileder/prosjektmodellen> (Hentet: 05.03 2022).

