

Mari Aass

Prosjekteier

- prosjektleders støttespiller for suksess

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Bjørn Sørskot Andersen

September 2023

Mari Aass

Prosjekteier

- prosjektleders støttespiller for suksess

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Bjørn Sørskot Andersen
September 2023

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Oppgaven undersøker relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder for å finne ut hvordan disse samhandler og på hvilken måte prosjektene påvirkes av samspillet. Målet er å finne ut hvordan prosjekteierrollen bør utformes for å gi trygge prosjektledere og suksessfulle prosjekter. Undersøkelsen tar utgangspunkt i en konkret bedrift som driver forretningsvirksomhet. Gjennom fokuserte intervju med prosjekteiere og prosjektledere i bedriften avdekkes gjeldende praksis. Gjennomgang av anerkjent standard for prosjektledelse brukes for innspill til utforming av rollen. Anbefalingene er: gjør en grundig gjennomgang av prosjekteiers rolledefinisjon, få prosjekteier inn i prosjektets organisasjonskart, sørg for grundig overlevering av prosjektoppdraget fra prosjekteier til prosjektleder og at prosjekteier må utnevnes av ledelsen.

Abstract

The assignment examines the relationship between project owner and project manager to find out how these interact and in what way the projects are affected by the interaction. The aim is to find out how the project owner role should be designed to provide safe project managers and successful projects. The investigation is based on a specific company that runs a business. Through focused interviews with project owners and project managers in the company, current practices are revealed. Review of a recognized standard for project management is used for input into the design of the role. The recommendations are: do a thorough review of the project owner's role definition, get the project owner into the project's organization chart, ensure that the project assignment is thoroughly handed over from the project owner to the project manager and that the project owner must be appointed by the management.

Forord

I forbindelse med nedgangstidene i olje og gassbransjen i 2015 og en mindre travel arbeidshverdag kom idéen om å søke og øke egen kompetanse rundt prosjektledelse. Muligheten for å kombinere studier med jobb gjorde at valget falt på det Erfaringsbaserte masterprogrammet i Organisasjon og ledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) med mulighet for spesialisering i Prosjektledelse og samhandling.

Det ble oppstart med to basisemner i «Praktisk prosjektledelse» og «Organisasjon og endring» våren 2016. Til tross for at arbeidshverdagen raskt ble travel igjen følte det nyttig og givende å ta enkeltemner ved siden av jobben. De neste to basisemnene ble «Teknologiendring og samfunnsutvikling» og «Økonomi og verdiskaping», mens de fire spesialiseringsemnene ble «Ledelse og organisering av prosjektarbeid», «Risikostyring i prosjekter», «Forretningsforståelse i prosjekter» og «Forskningsdesign og forskningsmetode». Basis- og spesialiseringsemnene er oppgitt i kronologisk rekkefølge etter når de ble gjennomført fra oppstarten våren 2016 til avslutningen høsten 2020.

Studiesamlingene har vært en god arena for å utveksle erfaringer med medstudenter fra andre arbeidsplasser og bransjer. Arbeidet med emnene har gitt god mulighet til å reflektere rundt egne erfaringer og se disse i sammenheng med teori og eksempler fra andre organisasjoner.

Arbeidet med masteroppgaven startet våren 2021 og slutføres nå høsten 2023.

Det har vært en lang reise som ikke ville vært mulig uten støtte fra familien, arbeidsgiver og veileder.

En takk rettes til arbeidsgiver, SubseaDesign AS, som har bidratt med støtte til studiene, gitt permisjon med lønn til studiedager og vært fleksibel med tanke på fravær for deltakelse på studiesamlinger. Jeg er takknemlig for all erfaring jeg har fått gjennom SubseaDesign AS og som har bidratt til at denne masteroppgaven har blitt en realitet.

En takk rettes til veileder, Bjørn Sørskot Andersen, som har vært fleksibel og stilt opp med gode råd og tips samt positivitet rundt arbeidet. Det har motivert og inspirert.

Den største takk rettes til familien min ved ektemann Jørn Riise som har stilt opp gjennom hele studieløpet, uten deg hadde ikke dette vært mulig, og ikke minst for våre to barn som har kommet til underveis.

Mari Aass

Drammen, 1. september 2023

Innhold

Figurer	xii
Tabeller	xii
Forkortelser/symboler	xiii
1 Introduksjon	14
2 Problemstilling og forskningsspørsmål	17
3 Teori	18
3.1 Prosjekt	18
3.2 Prosjektets livssyklus, livsløp og gjennomføringsmodell.....	19
3.3 Prosjekt og forretning	21
3.4 Prosjektsuksess	23
3.5 Psykologisk trygghet.....	26
3.6 Prosjektets interesser.....	27
3.7 Basisorganisasjon og prosjektorganisasjon	29
3.8 Forskningsprosess, -design og -metode	33
3.8.1 Forskningsprosessen	33
3.8.2 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI).....	33
4 Forskningsdesign og metode	36
4.1 Casestudie – SubseaDesign AS (SD).....	37
4.1.1 Historie og bakgrunn	37
4.1.2 Organisering og ressurser	38
4.1.2.1 Organisering.....	38
4.1.2.2 Ressurser.....	41
4.1.3 Ledelsessystem og styrende dokumenter	42
4.1.4 Prosjektportefølje.....	44
4.1.5 Prosjektorganisering og gjennomføring	47
4.2 Fokuserede intervjuer – Prosjekteierrollen i SD	49
4.2.1 Analyse av interne, styrende dokumenter.....	49
4.2.2 Utvalg av informanter	52
4.2.3 Andre forhåndsregler	52
4.2.4 Invitasjon/møteinnkallelse.....	53
4.2.5 Intervjuguide.....	53
4.2.6 Gjennomføring – plan	55
4.3 Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD	55
4.4 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD	55
4.5 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020	56

4.5.1	Utvalg av dokumenter	56
4.5.2	Dokumentstudieguide	56
5	Empiri og resultat	58
5.1	Fokuserte intervjuer – Prosjekteierrollen i SD	58
5.1.1	Gjennomføring – i praksis	58
5.2	Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD	59
5.3	Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD	65
5.4	Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020	69
5.4.1	Gjennomsøking	69
6	Analyse og diskusjon	80
6.1	Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD	80
6.1.1	Oppsummering og vurdering	80
6.2	Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD	81
6.2.1	Prosjektoppstart.....	81
6.2.1.1	Kontraksgjennomgang	81
6.2.1.2	Overtakelse	81
6.2.1.3	Prosjektoppstart – generelt	82
6.2.1.4	Prosjekttype og -variasjoner.....	82
6.2.1.5	Rolleblanding og Personalansvar	83
6.2.1.6	Rolletildeling.....	83
6.2.1.7	Rolleavklaring	83
6.2.1.8	Prosjektmanual	83
6.2.1.9	Mål.....	84
6.2.1.10	Kick-off.....	84
6.2.2	Prosjektgjennomføring	84
6.2.2.1	Prosjektgjennomføring – generelt	84
6.2.2.2	Engasjementsnivå	84
6.2.2.3	Kommunikasjon	85
6.2.2.4	Oppfølging	85
6.2.2.5	Rådgiver	85
6.2.2.6	Rapportering	85
6.2.2.7	Ressurser.....	85
6.2.3	Prosjektavslutning	86
6.2.3.1	Prosjektavslutning – generelt	86
6.2.4	Erfaringsoverføring.....	87
6.2.4.1	Erfaringsoverføring – generelt	87
6.2.5	Formaliteter	87

6.2.5.1	Formaliteter – generelt	87
6.2.6	Oppsummering og vurdering	87
6.3	Sammenlikning – Revisjonsrapport og Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD	92
6.4	Prosjekteierrollen i SD – Utvikling etter 26.09.2022	93
6.4.1	Revisjonsrapporten - etterarbeid	93
6.4.2	Utvikling i SD styrende dokumentasjon etter 26.09.2022	93
6.5	Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020	94
6.5.1	Kartlegging	94
6.6	Sammenlikning – Prosjekteierrollen i SD og ISO 21502:2020	118
6.7	Oppsummering og diskusjon.....	123
7	Konklusjon	126
8	Referanser	128
	Vedlegg.....	131

Figurer

Figur 3-1 Stadier i prosjektets livssyklus (Rolstadås, et al., 2014, p. 2).....	19
Figur 3-2 Prosjektets livsløp (Aarseth, et al., 2015, p. 46)	20
Figur 3-3 Prosjektgjennomføringsmodell (Aarseth, et al., 2015, p. 49)	21
Figur 3-4 Forretningsmodell (Rolstadås, et al., 2014, p. 32)	22
Figur 3-5 Samhandling mellom prosjekteier og prosjektorganisasjon (Rolstadås, et al., 2014, p. 34)	23
Figur 3-6 Suksess-matrise (Rolstadås, et al., 2014, p. 64).....	24
Figur 3-7 Suksesskriterier fordelt på eier og prosjektorganisasjon (Aarseth, et al., 2015, p. 31)	25
Figur 3-8 Typer av interessenter (Aarseth, et al., 2015, p. 55)	28
Figur 3-9 Prosjektets interessenter (Rolstadås, et al., 2014, p. 76).....	28
Figur 3-10 Eksempel på utdrag av et organisasjonsskjema (Aarseth, et al., 2015, p. 96)	30
Figur 3-11 Eksempel på sterk matriseorganisasjon (Aarseth, et al., 2015, p. 101).....	32
Figur 3-12 Organisering av en prosjektgjennomføring (Aarseth, et al., 2015, p. 106)....	32
Figur 3-13 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2021a, p. 21).....	34
Figur 4-1 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2022)	38
Figur 4-2 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2008)	39
Figur 4-3 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2012)	40
Figur 4-4 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2017)	40
Figur 4-5 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2019)	41
Figur 4-6 SD Organisasjonsutvikling – Antall faste ansatte (2007-2022).....	42
Figur 4-7 SD Inndeling av styrende dokumentasjon	44
Figur 4-8 SD Hovedarbeidsprosesser.....	44
Figur 4-9 SD Antall oppstartede og avsluttede eksterne prosjekter inkludert varighet (2007-2022).....	45
Figur 4-10 SD Organisasjonskart – Prosjektorganisasjon (eksempel)	47
Figur 4-11 SD Hoved- og delarbeidsprosesser	48

Tabeller

Tabell 3-1 De ti viktigste suksessfaktorene (Fortune & White, 2006) (Aarseth, et al., 2015, p. 33)	26
Tabell 3-2 Sammendrag av forskningsprosessen (Johannessen, et al., 2016, p. 30).....	33
Tabell 4-1 SD Ansatte – Ledere og utdanningsbakgrunn (2022)	42
Tabell 4-2 Prosjekteierrollen i SD styrende dokumentasjon (til og med 26.09.2022)	50
Tabell 4-3 Internrevisjon – intervjuguide	54
Tabell 5-1 Fokuserede intervjuer – Prosjekteierrollen SD – Resultat fra revisjonsrapport..	60
Tabell 5-2 Kodegrupper	67
Tabell 5-3 Hovedtemaer	69
Tabell 5-4 Søketreff på prosjekteier eller «project sponsor» og suksess eller «success" i ISO 21502:2020	70
Tabell 6-1 Fokuserede intervjuer – Prosjekteierrollen SD – Forslag til forbedringer fra revisjonsrapport	80
Tabell 6-2 Oppsummering av funn ved SDI-metode – Prosjekteierrollen i SD	89

Tabell 6-3 Prosjekteierrollen i SD styrende dokumentasjon (etter 26.09.2022).....	93
Tabell 6-4 Analyse av søketreff på prosjekteier eller «project sponsor» og suksess eller «success» i ISO 21502:2020, observasjoner og vurderinger.....	96
Tabell 6-5 Oversikt over ansvar, myndighet og oppgaver for prosjekteierrollen funnet i SD styrende dokumentasjon, gjennom intervjuer i SD, funnet i ISO 21502:2020	119

Forkortelser/symboler

HMS	Helse, miljø og sikkerhet
IT	Informasjonsteknologi
ISO	The International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
SD	SubseaDesign AS
SDI	Stegvis-deduktiv induktiv metode

1 Introduksjon

Dette er en masteroppgave i Organisasjon og ledelse (Erfaringsbasert masterprogram) med spesialisering i Prosjektledelse og samhandling (PK6901) ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Videre følger noen ord om valg av tema og utvikling av problemstilling for oppgaven.

Jeg ønsker å studere relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder for å finne ut hvordan disse samhandler og på hvilken måte prosjektene påvirkes av samspillet.

Temaet for problemstillingen faller inn under, blant annet, spesialiseringsemnet Ledelse og organisering av prosjektarbeid.

Grunnen til at jeg vil se på dette er dels fordi prosjekteierrollen er under utvikling i bedriften jeg jobber i, og det er uklart hvordan denne bør utformes for å gagne prosjektleder, prosjektene og bedriften best mulig. Men også dels fordi jeg som prosjektleder har kjent på at en slik støttespiller kan være verdifull.

På egen arbeidsplass har det vært en utvikling i prosjektporteføljen og organiseringen av bedriften. Prosjektene har gått mot det mer komplekse mens gjennomføringen av dem gjøres på tilsvarende måte som før. Da det var færre ansatte og mindre kontorareal opplevdes avstanden mellom prosjektleder og ledelsen som kort. Etter hvert som bedriften har vokst, både i antall ansatte og kontorareal, oppleves avstanden til ledelsen som større enn tidligere. En prosjekteier kan bidra til å redusere denne opplevde avstanden ved og være et fast bindeledd mellom prosjektleder og ledelsen.

I takt med økt prosjektstørrelse og varighet kommer det flere krav fra kunde med tanke på rapportering, oppfølging, kvalitet og så videre. Flere prosjektledere erfarer at det er utfordrende å ivareta ansvarsområdene på samme måte som ved mindre prosjekter. Det er krevende å holde kontrollen da det er mange variabler i ulike oversikter og på ulike plattformer som krever jevnlig oppmerksomhet, vedlikehold og oppdatering. Disse må også kommuniseres ut til rett interessent til rett tid. Når kundene stiller flere og ulike krav, kan prosjekteier hjelpe til med å ivareta bedriftens interesser og bistå prosjektleder med prioriteringer.

Introduksjonen så langt er nokså lik med prosjektskissen til masteroppgaven som ble sendt inn høsten 2020. I prosjektskissen var planen å sette prosjektleder i sentrum av problemstillingen og undersøke om mer aktiv bruk av prosjekteier og gjennomarbeidede prestasjonsindikatorer kunne hjelpe prosjektleder til å få bedre kontroll på prosjektene.

Den originale planen var noe egoistisk motivert og preget av egne erfaringer i forbindelse med overgang fra prosjektledelse av mindre, enkle og oversiktlige prosjekter, til et stort, komplekst og langvarig ett. Overgangen opplevdes til tider som overveldende og med varierende grad av kontroll. Men også overkommelig gjennom samarbeid med andre, deriblant prosjekteier. Erfaringene ble opparbeidet i perioden våren 2018 til høsten 2019.

Påfølgende høst (2020), en stund før prosjektskissen skulle leveres inn, ble det gjennomført et internt forprosjekt på arbeidsplassen kalt «Forbedring av organisasjon og prosjektgjennomføring». Her ble flere av bedriftens prosjektledere intervjuet og en rapport utarbeidet. Konklusjonen var at det bør gjøres et større forbedringsprosjekt rundt organisering og prosjektgjennomføring¹. Rapporten, og samtaler rundt denne, var også med på å motivere valg av tema og problemstilling. Siden det var prosjektledere som ble intervjuet, talte det for å ta utgangspunkt i denne synsvinkelen.

Original plan har imidlertid endret seg, slik at det nå er prosjekteier som er satt i sentrum av problemstillingen, som et bindeledd mellom prosjektleder og ledelsen. Perspektivet har flyttet seg oppover fra prosjektleder mot prosjekteier. Problemstillingen handler ikke lenger om å hjelpe prosjektlederen med og få bedre kontroll i sine prosjekter, men heller å se på hvordan prosjekteierrollen kan utformes slik at prosjektlederen føler seg ivaretatt og prosjektene blir mer lønnsomme for bedriften.

Justeringene i problemstillingen skyldes blant annet at flere av lærebøkene innen prosjektledelse ser prosjektledelse som en del av noe større. Og med det, indirekte oppmuntrer til å utforske dette. Forretningsperspektivet har blitt mer etablert i prosjektledelsesfaget. Prosjektet, med prosjektleder og prosjektorganisasjon, er en del av en større helhet. En bedriftsorganisasjon som driver med forretningsvirksomhet, er et eksempel på dette. Et sted mellom bedriftsorganisasjonen og prosjektorganisasjonen, opererer henholdsvis prosjekteier og prosjektleder.

Ordet prosjekteier har flere betydninger og definisjoner i forskjellig litteratur og ut ifra hvilket prosjektaspekt det er snakk om.

For problemstillingen i denne masteroppgaven er prosjekteier å forstå som:

en intern person, som på vegne av ledelsen i bedriften, skal være den som prosjektleder forholder seg til i det aktuelle prosjektet.

Dette er et viktig poeng siden problemstillingen er direkte knyttet til en spesifikk bedrift, mens litteraturen, som fagbøker og standarder, er ment å favne alle mulige variasjoner.

¹ SD170-ARA-0001 For-prosjekt – Forbedring av organisasjon og prosjektgjennomføring rev. 0 (18.09.2020)

Når det kommer til lønnsomme prosjekter menes det ikke bare økonomisk lønnsomme prosjekter, men også; de som genererer mer arbeid, etablerer og utvikler kunderelasjoner, motiverer og hever kompetansen til de ansatte, og generelt det som holder hele forretningen i gang. Alt dette er viktig for at prosjektleder og prosjekteier, og øvrige ansatte, skal ha en arbeidsplass å gå til.

Et annet ordvalg for lønnsomme prosjekter er suksessfulle prosjekter. Det er gjort en del forskning rundt dette, blant annet på hvilke faktorer som har størst påvirkning på suksess (Pinto & Slevin, 1987) og hva som er kritiske faktorer for suksess (Fortune & White, 2006). I begge disse forskningsprosjektene kom «engasjement fra toppledelsen» og «støtte fra toppledelsen» inn på de to øverste resultatplassene. Toppledelsen er en del av bedriftsorganisasjonen og prosjekteier er en kobling mot denne.

I utarbeidelsen av den endelige problemstillingen har det vært et ønske om å beholde noe av fokuset på prosjektleder. Trygge prosjektledere vil også føle seg ivaretatt.

Summen av alle vurderingene over har resultert i følgende problemstilling for masteroppgaven:

Hvordan bør prosjekteierrollen i SubseaDesign AS utformes for å gi trygge prosjektledere og suksessfulle prosjekter?

Den spesifikke bedriften er altså SubseaDesign AS, som også er min arbeidsplass. Siden masteroppgaven er del av et erfaringsbasert masterprogram og min prosjekterfaring er opparbeidet i SubseaDesign AS, var det et ønske å ta utgangspunkt i den.

Målet med masteroppgaven er å kunne utarbeide en løsning eller anbefaling for problemstillingen.

Selv om masteroppgaven er knyttet til en spesifikk bedrift, kan den også være nyttig og relevant for andre som søker informasjon rundt temaet.

Oppgaven er delt inn i kapitlene: 1 Introduksjon, 2 Problemstilling og forskningsspørsmål, 3 Teori, 4 Forskningsdesign og metode, 5 Empiri og resultat, 6 Analyse og diskusjon, 7 Konklusjon og 8 Referanser.

2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for denne masteroppgaven er:

Hvordan bør prosjekteierrollen i SubseaDesign AS utformes for å gi trygge prosjektledere og suksessfulle prosjekter?

For å kunne utarbeide en løsning eller anbefaling for denne er det nødvendig å bryte den ned i mer håndterbare forskningsspørsmål.

Først søkes det svar på grunnleggende spørsmål som dekkes gjennom teorien:

- Hva er en prosjekteier?
- Hva er SubseaDesign AS eller, mer generelt, en privat virksomhet?
- Hva er trygghet?
- Hva er en prosjektleder?
- Hva kjennetegner et suksessfullt prosjekt?

Videre søkes det svar på mer konkrete spørsmål som dekkes gjennom forskningsdesign og metode:

- Hvem er SubseaDesign AS?
- Hvordan er prosjekteierrollen i SubseaDesign AS utformet per i dag?
- Hvordan blir prosjekteierrollen i SubseaDesign AS utøvd per i dag sett fra prosjektleder og prosjekteier sitt ståsted?
- Hvordan ønsker prosjektleder og prosjekteier at prosjekteierrollen i SubseaDesign AS skal utøves og utformes?
- Hvordan bør prosjekteierrollen utformes ifølge anerkjente prosjektstandarder?

3 Teori

For å kunne besvare problemstillingen er det behov for å få på plass noen begreper og definisjoner. Problemstillingen knytter sammen prosjekt og organisasjon. SubseaDesign AS er en organisasjon med en viss struktur og innhold, derfor er det nyttig å beskrive noe grunnleggende rundt organisasjoner. Ordet prosjekt brukes tre plasser i problemstillingen, en gang alene og to ganger som del av de sammensatte uttrykkene prosjekteier og prosjektleder. Hva et prosjekt, en prosjektleder og en prosjekteier er må beskrives. I tillegg må begrepene rolle, trygg og suksessfull defineres opp.

Bøkene «Praktisk prosjektledelse – Fra idé til gevinst» av Rolstadås et al. (2014) og «Lederskap i prosjekter» av Aarseth et al. (2015) har stått sentralt i prosjektledelseseminarene som danner basis for masteroppgaven. Disse brukes flittig i teorikapitlet. Teorien på prosjektområdet er omfattende og bred. Det settes søkelys på det som er sentralt for å vurdere samspillet mellom prosjekteier og prosjektleder. Siden problemstillingen er knyttet mot en privat virksomhet, vil det som er relevant for denne løstes frem. Forholdet mellom prosjekt og forretning vil også bli gjennomgått.

Som nevnt i kapittel 1 Introduksjon vil ordet prosjekteier ha ulik betydning og definisjon i forskjellig litteratur. Dette gjelder også for fagbøkene brukt her. Begrepet prosjekteier i dette kapitlet vil derfor kunne avvike fra ordets betydning i problemstillingen.

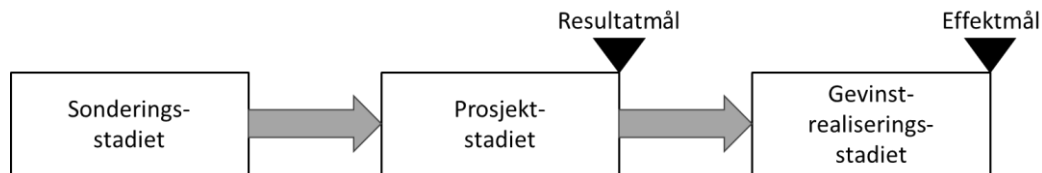
Kapitlet er delt inn i følgende delkapitler: 3.1 Prosjekt, 3.2 Prosjektets livssyklus, livsløp og gjennomføringsmodell, 3.3 Prosjekt og forretning, 3.4 Prosjektsuksess, 3.5 Psykologisk trygghet, 3.6 Prosjektets interessenter og 3.7 Basisorganisasjon og prosjektorganisasjon.

3.1 Prosjekt

Så hva er egentlig et prosjekt? Rolstadås et al. (2014) definerer det som «Et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme» (Rolstadås, et al., 2014, p. 23). Det betyr at det er noe som er unikt som skjer én gang. Målet kan være å produsere noe fysisk, som for eksempel et fotballstadion, eller et stykke arbeid, som for eksempel en studierapport. Omfanget kan være avgrenset ved gitte krav til funksjon, design og kvalitet for fotballstadionet, eller innhold, struktur og problemstilling for studierapporten. Fotballstadionet eller studierapporten må være klar innenfor gitt ramme for tid og kost.

3.2 Prosjektets livssyklus, livsløp og gjennomføringsmodell

Boken til Rolstadås et al. 2014 heter «Praktisk prosjektledelse – Fra idé til gevinst» noe som gjenspeiler at den tar for seg praktisk prosjektledelse gjennom hele prosjekts livssyklus. Livssyklusen kan deles inn i tre stadier som vist i Figur 3-1.



Figur 3-1 Stadier i prosjektets livssyklus (Rolstadås, et al., 2014, p. 2)

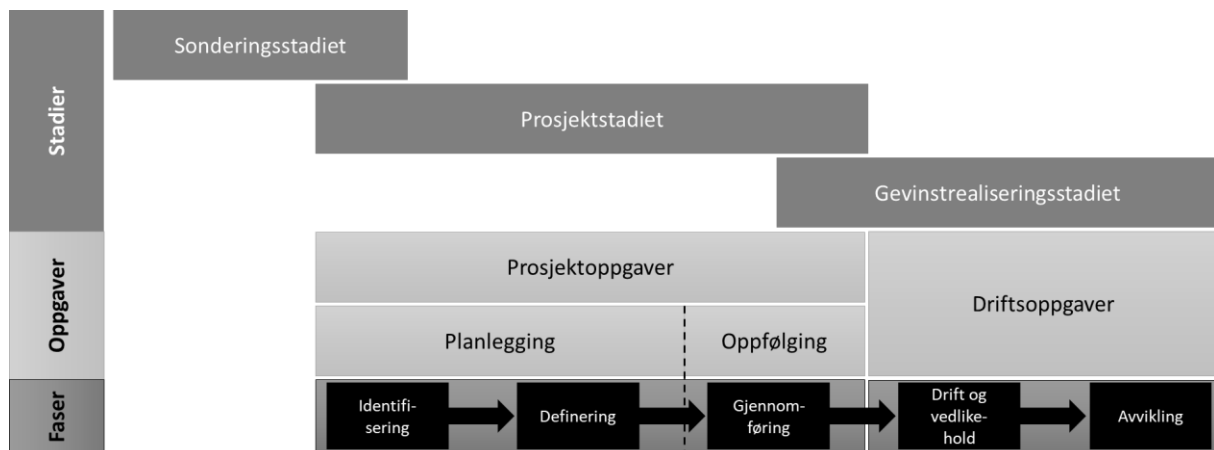
I sonderingsstadiet oppstår et behov eller en idé som formes, gjennomtenkes og videreutvikles inntil det er dannet et tilstrekkelig definert mål. En sponsor med tro på idéen eller konseptet og villighet til å ta en viss risiko må på plass å få finansieringen som trengs for å sette idéen til live.

Et tenkt behov kan være ny bro mellom to tettsteder. I et slikt tilfelle vil det gjerne være en profesjonell, ekstern aktør som står for en behovs- eller konseptvalgutredning på vegne av storsamfunnet. Men, for en privat virksomhet vil dette arte seg annerledes. Sonderingsstadiet vil da dreie seg om etableringen av en forretningsplan (eller «Business Case» på engelsk). Virksomheten må finne ut «hvem som har et behov, hvordan behovet kan dekkes, og hvilken verdi/nytte dette vil gi for interessentene, som til syvende og sist må være villige til å betale for produktet, varen eller tjenesten som prosjektet skal levere» (Rolstadås, et al., 2014, p. 3).

Når sonderingsstadiet glir over i prosjektstadiet skal effekt- og resultatmål være definerte. Disse er angitt i Figur 3-1 ved sorte trekkanter. Resultatmålet følger etter prosjektstadiet og er det prosjektorganisasjonen skal levere på. Effektmålet følger etter gevinstrealiseringsstadiet og er det man ønsker å oppnå ved å gjennomføre prosjektet. For en privat virksomhet vil effektmål og forretningsmål være sammenfallende (Aarseth, et al., 2015, p. 29).

Gevinstrealiseringsstadiet kan delvis overlappes med prosjektstadiets slutt og gi «en gradvis overlevering av prosjektresultatene til bruker og eier» (Aarseth, et al., 2015, p. 47). Eier og bruker er henholdsvis den som er oppdragsgiver for prosjektet og den som skal benytte prosjektresultatet (Aarseth, et al., 2015, pp. 55-56).

Prosjektstadiet og gevinstrealiseringsstadiet kan brytes ned i oppgaver og faser som vist i Figur 3-2.



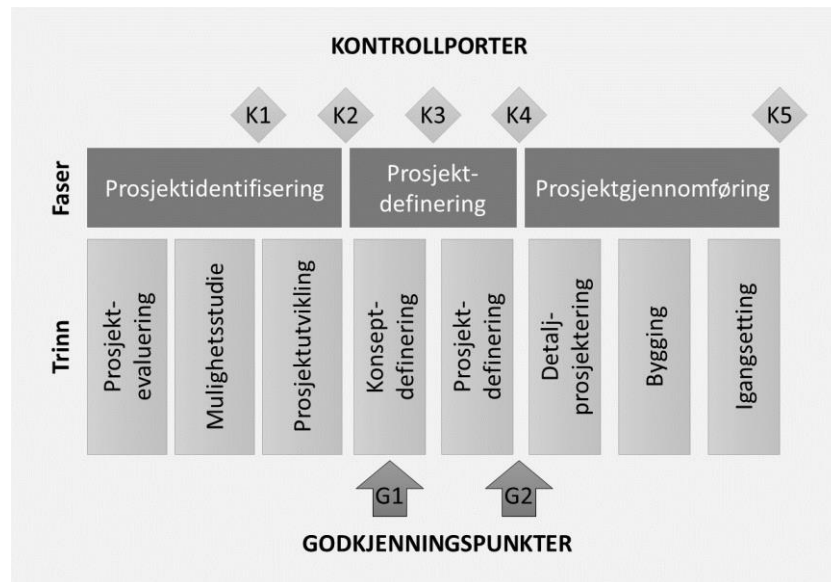
Figur 3-2 Prosjektets livsløp (Aarseth, et al., 2015, p. 46)

Fasene i prosjektstadiet starter med prosjektidentifisering hvor det søkes å finne ut om det i det hele tatt er et prosjekt man har for hånden. Ofte vil prosjektidentifiseringen starte før sonderingsstadiet er over. Når det er avgjort at man har med et prosjekt å gjøre kan prosjektdefineringsfasen starte. Med prosjektet tilstrekkelig definert og planlagt starter prosjektgjennomføringsfasen. Prosjektoppgavene vil da gå over fra planlegging til oppfølging. Når prosjektet er gjennomført vil fasen som omfatter drift og vedlikehold av prosjektresultatet ta over inntil avviklingsfasen starter hvor prosjektresultatet destrueres, fjernes eller resirkuleres etter behov (Rolstadås, et al., 2014, pp. 40-41).

Prosjektstadiets tre faser er grunnleggende og finnes i alle prosjekter uavhengig av størrelse og kompleksitet (Aarseth, et al., 2015, p. 46). Overgangen fra en fase til den neste er et beslutningspunkt hvor det gjerne dokumenteres hvorfor man valgte å gå videre eller eventuelt ikke gå videre (Rolstadås, et al., 2014, p. 40).

Fasene kan deles inn i trinn med beslutningspunkter som kalles kontrollporter og godkjenningpunkter for å sikre kvaliteten og fremdriften i prosjektstadiet. Denne trinninndelingen vil variere fra bransje til bransje, bedrift til bedrift og prosjekt til prosjekt. Behovet for å redusere kompleksiteten i prosjektet og oppnå mer håndterbar prosjektstyring er gode argumenter for valg av trinninndeling. Når et trinn eller en fase er ferdigstilt vil det utgjøre en milepæl. Enkelte milepæler vil kreve sjekk eller signering av en bestemt person og etter bestemte krav, noe som gjerne er beskrevet i den styrende dokumentasjonen. Det er disse milepælene og beslutningspunktene som refereres til som kontrollporter (Aarseth, et al., 2015, pp. 47-49). «Godkjenningpunkter er tidspunkter hvor det må foretas en eller annen godkjenning, enten fra myndigheter, samarbeidspartnere eller internt» (Rolstadås, et al., 2014, p. 43).

Organisasjoner som ofte jobber med prosjekter har gjerne utviklet en egen prosjektgjennomføringsmodell som inneholder faser, trinn, kontrollporter og godkjenningpunkter. Prosjektgjennomføringsmodellen vil ofte være del av den styrende dokumentasjonen i organisasjonen (Aarseth, et al., 2015, pp. 47-49). Eksempel på prosjektgjennomføringsmodell for et byggeprosjekt er vist i Figur 3-3.



Figur 3-3 Prosjektgjennomføringsmodell (Aarseth, et al., 2015, p. 49)

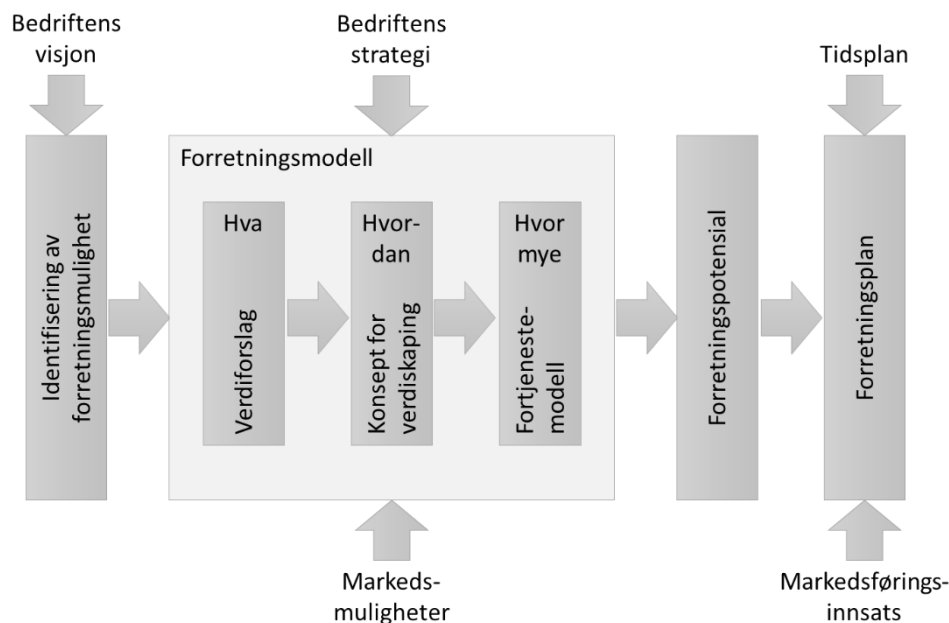
Kontrollportene og godkjenningpunktene i Figur 3-3 kan bety er: beslutning om planlegging (K1), beslutning om konkretisering (K2), beslutning om videreføring (K3), beslutning om gjennomføring (K4), beslutning om drift (K5), godkjenning av valgt konseptløsning (G1) og offentlig godkjenning til å igangsette byggearbeider (G2) (Aarseth, et al., 2015, p. 50).

3.3 Prosjekt og forretning

Et prosjekt er et oppdrag som utføres av en prosjektorganisasjon som oppdragstaker på vegne av prosjekteier som oppdragsgiver. Det er opp til prosjektorganisasjonen å planlegge og gjennomføre prosjektet. Prosjekteier vil definere prosjektoppdraget eller målet og se til at prosjektorganisasjonen jobber mot målet (Rolstadås, et al., 2014, p. 29).

Tradisjonelt sett har prosjektmodellen stått for seg selv uten at det har kommet klart frem på hvilken måte den er knyttet mot det forretningsmessige i en bedrift. Både prosjekteier og prosjektorganisasjonen har forretningsmessig begrunnelse for å komme i mål med prosjektet (Aarseth, et al., 2015, p. 21).

Som nevnt tidligere vil et behov for en privat virksomhet i sonderingsstadiet omhandle etableringen av en forretningsplan eller «Business Case» (Rolstadås, et al., 2014, p. 3). Figur 3-4 viser inngangsfaktorer og prosess for etablering av en forretningsplan.



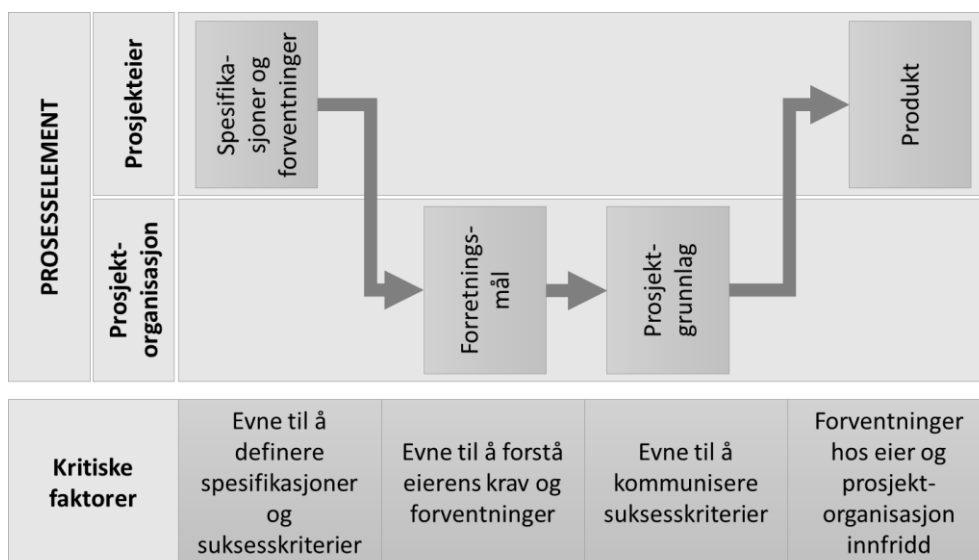
Figur 3-4 Forretningsmodell (Rolstadås, et al., 2014, p. 32)

Virksomhetens eller bedriftens visjon er inngangsfaktor og startpunkt for å kunne identifisere en forretningsmulighet. Forretningsmuligheten sammen med bedriftens strategi og markedsmuligheter brukes for å lage en forretningsmodell.

Forretningsmodellen inneholder et verdiforslag, et konsept for verdiskaping og en fortjenestemodell som beskriver henholdsvis hva virksomheten ønsker å gjøre, hvordan den skal gjøre det og hvor mye den forventer å tjene på det. Ut av forretningsmodellen kommer det et forretningspotensial som sammen med tidsplan og markedsføringsinnsats resulterer i en forretningsplan (Aarseth, et al., 2015, pp. 32-33).

Flere av faktorene i forretningsmodellen i Figur 3-1 vil kunne endre seg over tid og gi endringer i forretningsplanen. Faktorene er gjerne ikke endimensjonale og vil kunne gi opphav til flere forskjellige forretningsplaner som igjen kan gi bedriften flere bein å stå på. Forskjellige forretningsplaner eller prosjekter kan gjøres enkeltvis eller samles i grupper kalt program eller portefølje ut ifra om deres forutsetninger. Aarseth et al. 2015 skriver at et program «er en gruppe prosjekter som har et eller annet felles mål og som er ledelsesmessig koordinert» (Aarseth, et al., 2015, p. 22) mens en portefølje er «en gruppe av prosjekter som konkurrer om ressurser og som er ledelsesmessig koordinert» (Aarseth, et al., 2015, p. 23). Til forskjell fra portefølje, vil det for program gjelde at de gjennom synergi gir «større verdi når de organiseres i en gruppe enn om de kjøres enkeltvis» (Aarseth, et al., 2015, p. 22).

Tilbake prosjektverdenen med fokus på ett enkelt prosjekt, har virksomheten nå identifisert et behov eller en prosjektidé gjennom en forretningsplan. Det er bevegelse over fra sonderings- til prosjektstadiet. Men, før prosjektet startes opp basert på forretningsplanen må det foreligge et forretningsmål, som tilsvarer effektmål, samt et resultatmål. Med målene på plass kan prosjekteier sette i gang prosjektorganisasjonen med oppdraget. Prosjektorganisasjonen skal levere på resultatmål, men for at det forretningsmessige skal være best mulig ivaretatt er det viktig at prosjektorganisasjonen forstår effektmålet og har det i bakhodet gjennom hele prosjektets levetid (Rolstadås, et al., 2014, p. 63). Prosjekteier som en oppdragsgiver må se til at oppdraget med tilhørende mål er tilstrekkelig definert og tilfredsstillende overlevert til prosjektorganisasjonen. Prosjektorganisasjonen på sin side må se til at oppdrag og mål er riktig tolket og forstått. Denne samhandlingen mellom prosjekteier og prosjektorganisasjonen er summert opp i Figur 3-5.



Figur 3-5 Samhandling mellom prosjekteier og prosjektorganisasjon (Rolstadås, et al., 2014, p. 34)

I Figur 3-5 vil prosjekteiers forventninger svare til suksesskriterier sett fra prosjektorganisasjonen sitt ståsted. Kritiske faktorer beskriver det som er essensielt i det enkelte prosesselement.

3.4 Prosjektsuksess

Det er ulike oppfatninger om hva prosjektsuksess er. Om et prosjekt er suksessfullt eller ikke bør alltid måles mot prosjektmålene, noe som vil inkludere både resultatmål og effektmål. Hvis det måles opp mot resultatmålet så vil det si noe om hvor godt styrt eller ledet prosjektet har vært. I prosjektorganisasjonen vil det typisk være en prosjektleder som har dette ansvaret. Suksess i oppnåelse av resultatmål kan betraktes som

prosjektledersuksess. Hvis det måles opp mot effektmålet eller forretningsmålet så vil det si noe om hvor godt innfridd eierens forventninger er ved bruk av prosjektresultatene. Suksess i oppnåelse av effektmål kan betraktes som prosjektsuksess (Aarseth, et al., 2015, p. 29).

En måte å vurdere suksess på er opp mot resultat- og effektmål som vist i Figur 3-6.

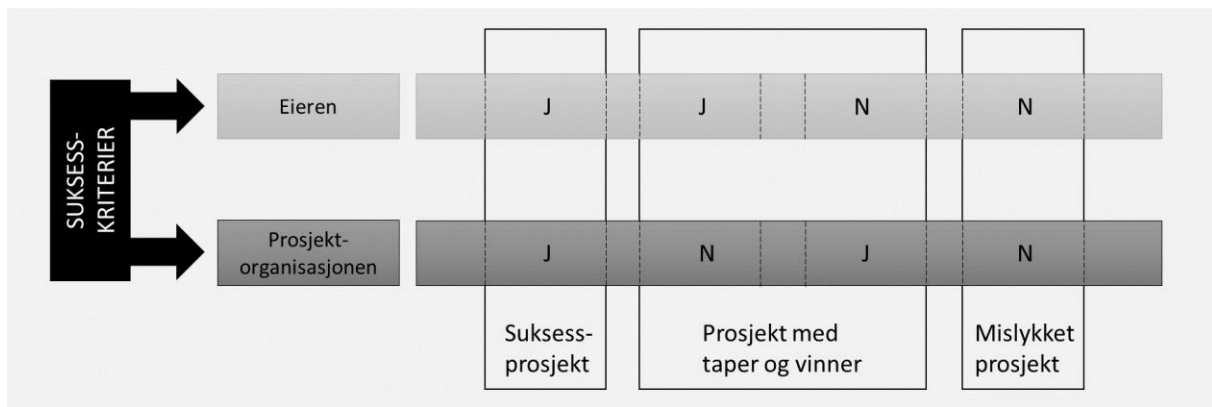
Resultatmål innfridd?	J	Feilinvestering	Suksessfullt prosjekt
	N	Mislykket prosjekt	Prosjekt med redusert gevinst
		N	J
		Effektmål innfridd?	

Figur 3-6 Suksess-matrise (Rolstadås, et al., 2014, p. 64)

Om både resultat- og effektmål er innfridd vil det gi et suksessfullt prosjekt. Om hverken resultat- og effektmål er innfridd vil det gi et mislykket prosjekt. Om resultatmålet er innfridd, men ikke effektmålet har man med en feilinvestering å gjøre. Mens om effektmålet er innfridd, men ikke resultatmålet har man et prosjekt med redusert gevinst (Rolstadås, et al., 2014, p. 64).

Tilbake til Figur 3-5 kom det frem at prosjektsuksess henger tett sammen med samhandlingen mellom prosjekteier og prosjektorganisasjonen. I figuren kan de kritiske faktorene grupperes i suksessfaktorer og suksesskriterier, hvor de tre første boksene for kritiske faktorer svarer til suksessfaktorer mens den fjerde og siste svarer til suksesskriterier. Det er altså en faktor for å kunne oppnå suksess at: prosjekteier evner å definere spesifikasjoner og suksesskriterier, prosjektorganisasjonen evner å forstå eierens krav og forventninger samt å kommunisere suksesskriterier. Videre så er kriterier for suksess oppnådd når forventninger hos eier og prosjektorganisasjon er innfridd (Aarseth, et al., 2015, p. 30).

Det trenger ikke nødvendigvis å være slik at både eieren, prosjektorganisasjonen og følgelig prosjektleder opplever suksess i samme prosjekt. De forskjellige kombinasjonene av dette er vist i Figur 3-7.



Figur 3-7 Suksesskriterier fordelt på eier og prosjektorganisasjon (Aarseth, et al., 2015, p. 31)

Eieren og prosjektorganisasjonen kan ha forskjellige suksesskriterier i samme prosjekt, noe som kan resultere i at opplevelsen av suksess ikke er til stede hos begge parter. Om prosjektorganisasjonen legger vekt på kompetanseutvikling, godt økonomisk resultat og god omtale mens prosjekteier legger vekt på levering på tid og rett kvalitet så kan spriket i fokusområder bli stort. Forskjellig oppfatning om hva som er viktig kan føre til konflikt mellom de partene (Aarseth, et al., 2015, p. 31).

Pinto og Slevin (1987) gjorde en studie for å finne ut hvilke faktorer som har størst påvirkning på suksess i prosjekt. Aarseth, et al. (2015) har oversatt og summert opp de ti viktigste faktorene fra Pinto og Slevin (1987):

1 Prosjekt mål. Godt definerte mål er selve grunnlaget for planlegging av prosjektet. Forståelse av målene og prestasjonsmål benyttet ved evaluering er viktig for god koordinering og eierskap i organisasjonen.

2 Engasjement fra toppledelsen. Kamp om ressurser, kombinert med stor grad av usikkerhet som preger mange prosjekter, kan føre til konflikter og kriser. Er toppledelsen engasjert, oppnår den innsikt i prosjektets formål og retning. Denne oppmerksomheten fra toppledelsen kan være avgjørende for motivasjon og løsning av konflikter.

3 Prosjektplanlegging. Prosjektets mål skal omsettes i planer som dekker alle aspekter – som tekniske, økonomiske, organisatoriske, tidsmessige, kommunikasjonsmessige samt de som er knyttet til oppfølging. Planleggingen fortsetter under prosjektgjennomføringen for å kunne håndtere endringer.

4 Kommunikasjon med klienten (kunden). En tett dialog med kunden kan forhindre senere uenighet om hva som skulle gjennomføres. Kunden er den endelige dommeren av om prosjektet er en suksess eller ikke.

5 Personalforhold. Oppnåelse av tekniske mål innen tids- og kostnadsplan behøver ikke innebære suksess, selv om kunden er fornøyd. Hvis menneskelige relasjoner innad i

prosjektteamet er dårlig, ødelegges moralen, og prosjektets suksess kan betegnes som tvilsom.

6 Tekniske forhold. Forståelse for de tekniske forhold samt visshet om at prosjektorganisasjonen har riktig kompetanse, er prosjektleders ansvar. Dårlige tekniske løsninger kan påvirke alle forhold i prosjektet – inklusive kvalitet, tid og kostnad.

7 Godkjenning fra klienten (kunden). Kundens sluttbrukere må akseptere resultatet av prosjektet.

8 Prosjektoppfølgning. Kontinuerlig fremdriftsoppfølging gjør prosjektledelsen i stand til å håndtere uforutsette ting og slik håndtere usikkerhet.

9 Kommunikasjon. God koordinering fordrer effektiv kommunikasjon innen prosjektteamet, med den permanente organisasjonen og med kunden (oppdragsgiveren). Klare ansvarsforhold letter kommunikasjonen.

10 Problemhåndtering. Det oppstår alltid problemer som avdekkes under prosjektoppfølgningen. Reserver kan forebygge dette, og alternative planer kan være et virkemiddel.

Fortune og White (2006) gjennomgikk 63 publikasjoner og så på de kritiske suksessfaktorer for prosjektene i disse. Både suksessfulle og ikke-suksessfulle prosjekter ble dekket (Fortune & White, 2006). Aarseth, et al. (2015) har oversatt og summert opp de ti viktigste faktorene fra Fortune og White (2006) vist i Tabell 3-1.

Tabell 3-1 De ti viktigste suksessfaktorene (Fortune & White, 2006) (Aarseth, et al., 2015, p. 33)

Kritisk suksessfaktor	Antall siteringer
Støtte fra toppledelsen	39
Klare, realistiske mål	31
Detaljert, oppdatert plan	29
God kommunikasjon	27
Bruker-/kundemedvirkning	24
Stabil og kompetent medarbeiderstab	20
Effektiv håndtering av endringer	19
Kompetent prosjektleder	19
God business-case	16
Tilstrekkelige og godt allokerede ressurser	16

3.5 Psykologisk trygghet

Trygghet i tilknytning til arbeidsplass forbindes gjerne med psykologisk trygghet.

«Psykologisk trygghet handler om hvordan vi møter hverandre. Det er en opplevelse av at du kan ta ordet, være uenig, stille spørsmål, komme med ideer eller be om hjelp uten at du forventer negative reaksjoner tilbake. Du opplever å bli møtt med velvilje og takhøyde fordi alle vil hverandre vel og vil det beste for oppdraget» (Idébanken, 2022).

Et godt ytringsklima er summen av psykologisk trygghet, som betyr at det er trygt å si ifra, og ytringseffektivitet, som betyr at nytter å si ifra.

I en virksomhet med godt ytringsklima kan arbeidstakerne gi uttrykk for hva de tenker om ulike sider ved virksomheten. Det gir ledere og kollegaer tilgang til andres tanker, ideer, erfaringer, kunnskap og kompetanse og kan bruke dette til å videreutvikle virksomheten. Det kan føre til bedre avgjørelser og kollektiv læring. Et godt ytringsklima kan føre til at arbeidstakere raskt sier ifra om utfordringer og kritikkverdige forhold. På denne måten får arbeidsgiver informasjon og kan håndtere utfordringer og kritikkverdige forhold før de eskalerer (Arbeidstilsynet, 2023).

Under kapittel 3.4 om Prosjektsuksess kom det frem at prosjektorganisasjonen og prosjekteier kan ha ulik oppfatning av hva prosjektsuksess betyr, noe som kan føre til konflikt mellom partene. Et godt ytringsklima vil bidra til å motvirke at eventuelle uoverensstemmelser eskalerer til en konflikt.

3.6 Prosjektets interessenter

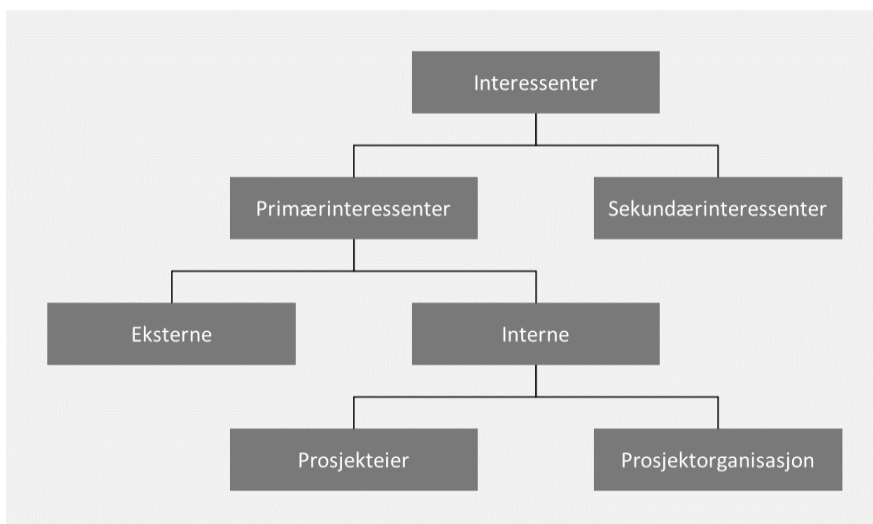
«En interessent er en person eller organisasjon som på en eller annen måte blir berørt av prosjektet eller kan påvirke det» (Aarseth, et al., 2015, p. 54).

Vi skiller gjerne mellom primærinteressenter og sekundærinteressenter.

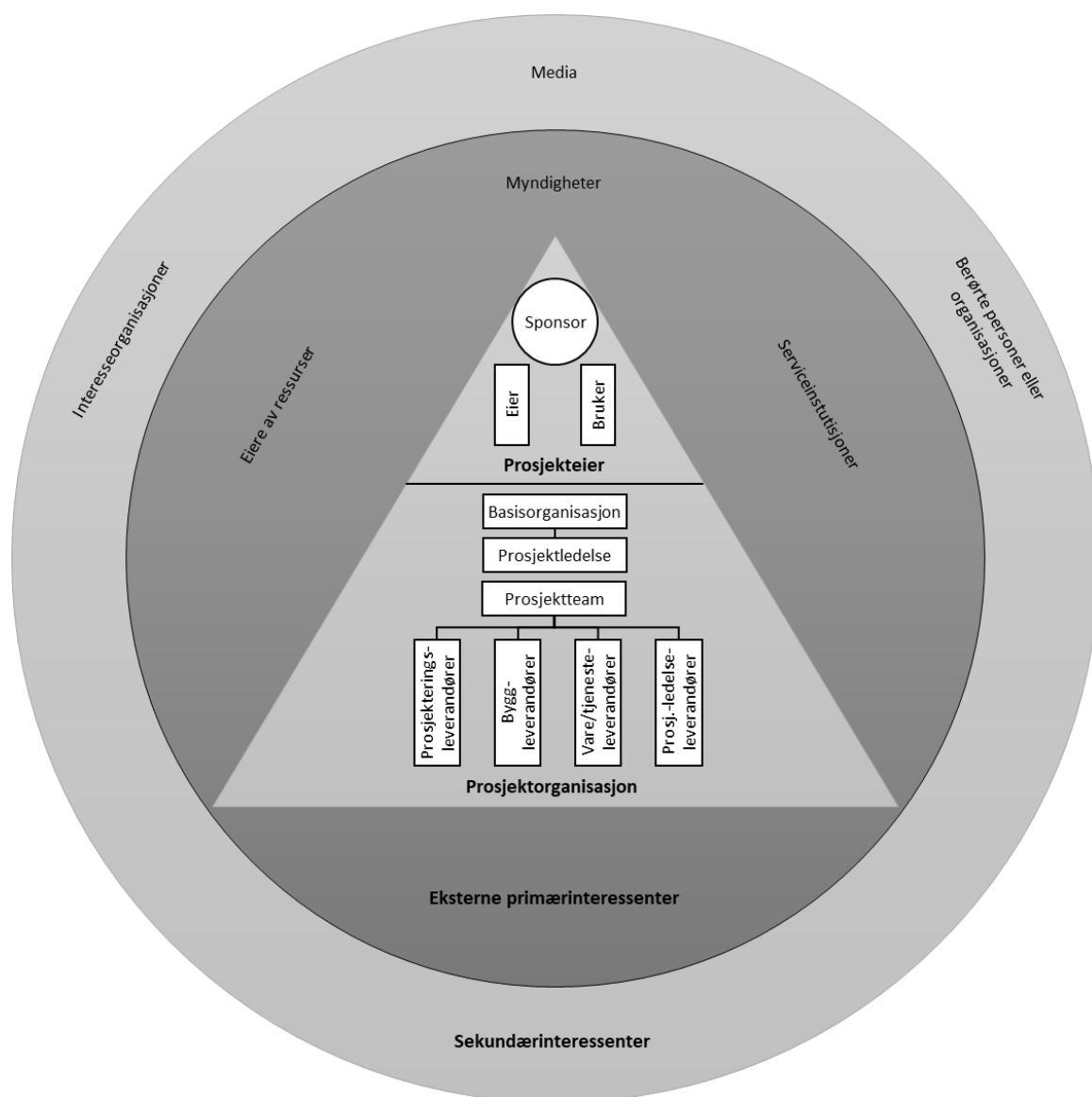
Primærinteressenter er de som direkte kan påvirke prosjektets sentrale beslutninger, som å igangsette, gå videre til neste fase samt beslutte om en delleveranse eller resultatmålet er oppnådd eller ikke. Sekundærinteressentene er normalt berørt av prosjektet og kan påvirke det, men har ikke myndighet til å treffe beslutninger som får konsekvenser for prosjektet (Aarseth, et al., 2015, p. 54).

Primærinteressentene kan grupperes etter om de er eksterne eller interne og videre om de interne primærinteressentene hører til under prosjekteier eller prosjektorganisasjon, som illustrert i Figur 3-8 hentet fra s. 55 i Aarseth, et al. (2015).

En mer detaljert fremstilling med eksempler på hvem de forskjellige interessentene kan være og hvordan de henger sammen er hentet fra s. 76 i Rolstadås, et al. (2014) og vist i Figur 3-9.



Figur 3-8 Typer av interessenter (Aarseth, et al., 2015, p. 55)



Figur 3-9 Prosjektets interessenter (Rolstadås, et al., 2014, p. 76)

Interessentene prosjekteier og prosjektorganisasjon er plassert i henholdsvis øverste og nederste del av pyramiden i midten av Figur 3-9.

Prosjekteier er delt videre inn i de tre interessentene: sponsor, eier og bruker. Sponsor finansierer prosjektet, eier er oppdragsgiver mens bruker skal anvende prosjektresultatene (Rolstadås, et al., 2014, pp. 76-77).

Prosjektorganisasjonen er oppdragstaker og kan deles videre inn i interessentene basisorganisasjon, prosjektledelse, prosjektteam og forskjellige leverandører.

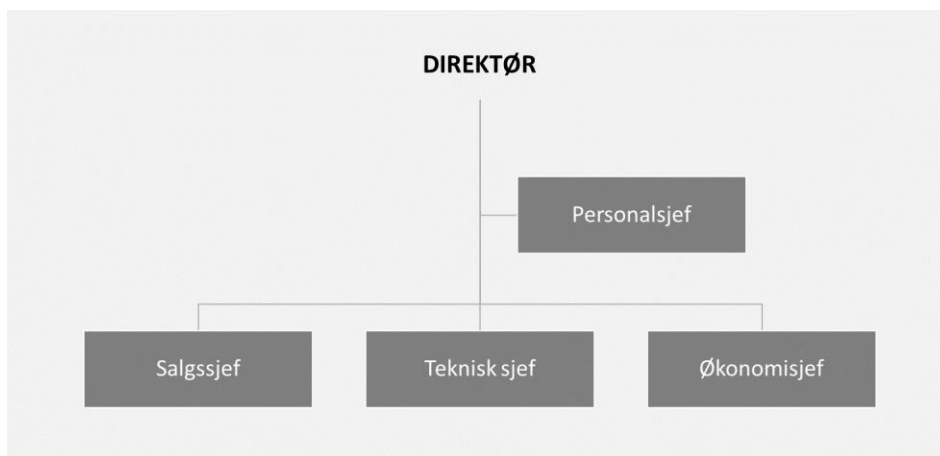
- Basisorganisasjonen (...) er den organisasjonen hvor prosjektmedarbeiderne har sin faste tilhørighet. Denne er indirekte en interessent, idet den ofte gir visse premisser for gjennomføring av prosjektet i form av styrende dokumentasjon.
- Prosjektledelsen (...) omfatter prosjektleder, ledergruppe samt prosjektkontor, dersom dette finnes.
- Prosjektteamet (...) er de medarbeiderne som arbeider med prosjektet.
- Leverandører (...) er alle de eksterne som leverer ulike varer eller tjenester til prosjektet. Vi skiller mellom leverandører av prosjektering, bygg, innkjøp og prosjektledelse (Rolstadås, et al., 2014, p. 77).

Noen eksempler på viktige eksterne primærinteressenter og sekundærinteressenter er vist i henholdsvis den indre og ytre sirkelen i Figur 3-9.

3.7 Basisorganisasjon og prosjektorganisasjon

Nå som det er mer kontroll på hvem som er engasjert i et prosjekt er det tid for å se på hvor disse kan høre hjemme i en organisasjon. Først ved å se på basisorganisasjonen som er den permanente organisasjonen, det vil si hvordan virksomheten er organisert. Det er ulike måter å bygge opp basisorganisasjonen på og hvor de ulike prosjektrollene befinner seg i og engasjeres fra denne. Etter dette kommer det litt om selv prosjektorganisasjonen som er en temporær og hvordan denne typisk settes opp (Aarseth, et al., 2015, p. 52).

«En organisasjon defineres som et system av regler med sikte på å nå bestemte mål ved hjelp av koordinert virksomhet blant personer i en gruppe (Aarseth, et al., 2015, p. 95).» Hvordan arbeidsoppgaver eller funksjoner er fordelt i organisasjonen kan vises i en oversikt kalt organisasjonsskjema eller -kart. Et eksempel er vist i Figur 3-10.



Figur 3-10 Eksempel på utdrag av et organisasjonsskjema (Aarseth, et al., 2015, p. 96)

Utgangspunktet for enhver organisering er at vi kan dele den totale virksomheten opp i et antall arbeidsoppgaver eller funksjoner. (...) De enkelte arbeidsoppgavene gjennomføres av personer eller grupper av personer, som vi gjerne benevner som en organisatorisk enhet eller instans i organisasjonen. Dette skillet mellom funksjoner og instanser er viktig. Funksjonene definerer hvordan vi grupperer arbeidsoppgavene. Instansene forteller hvem som får ansvaret med gjennomføringen av dem. Denne ansvarsfordelingen kan vi illustrere ved hjelp av et kart – som vist i eksemplet i Figur 3-10. Et slikt kart kaller vi et organisasjonsskjema. Linjene i diagrammet angir myndighet. Til hver instans er det lagt et definert ansvar, som oftest gjennom en stillingsinstruks. For å ivareta dette ansvaret må stillingsinnehaveren også ha en viss myndighet. Vi skiller mellom to typer av myndighet:

- linjemyndighet
- rådgivende myndighet

En person som har linjemyndighet, kan beordre andre til å utføre oppgaver. Han kan treffe sanksjoner for å få oppgavene gjennomført. Generelt vil en instans ha linjemyndighet over alle instanser som ligger direkte under den (vertikal strek) i organisasjonsdiagrammet. Rådgivende myndighet symboliseres ved horisontale linjer. I Figur 3-10 har personalsjefen rådgivende myndighet over teknisk sjef, mens direktøren har linjemyndighet over teknisk sjef. Ved rådgivende myndighet kan instansen ikke beordre, men bare gi råd. Beslutningsmyndigheten ligger i linjen. En slik funksjon kalles ofte også stabsfunksjon (Aarseth, et al., 2015, pp. 96-97).

Basisorganisasjonen i en bedrift organiseres gjerne etter de prinsipper som er forklart over og vist i Figur 3-10. Akkurat hvordan organisasjonen struktureres opp avhenger av hvilke behov den har. Dersom prosjekt står sentralt hos virksomheten er det fordelaktig å ta hensyn til dette i organisasjonsstrukturen.

De to partene i et prosjekt er prosjektorganisasjonen og eieren eller oppdragsgiveren.

Eieren kan fylle tre ulike roller:

- sponsor
- bruker
- prosjektansvarlig

Den første rollen (sponsor) innebærer å sikre at prosjektet oppfyller effektmålene. I dette ligger antakelig målsettingen om at bruk av prosjektresultatet (anlegget) skal være lønnsomt for bedriften.

Den andre rollen (brukeren) går ut på å sikre at prosjektresultatet (anlegget) vil fungere på en optimal måte når prosjektet er overlevert.

Den tredje rollen (prosjektansvarlig) er å sikre at prosjektet gjennomføres på en mest mulig effektiv måte. Her vil eieren ha et særlig ansvar for å følge opp prosjektet under gjennomføringen av det. Imidlertid må denne rollen ikke forveksles med den til prosjektorganisasjonen (Aarseth, et al., 2015, p. 97).

De tre ulike rollene over kan utøves av andre prosjektinteressenter.

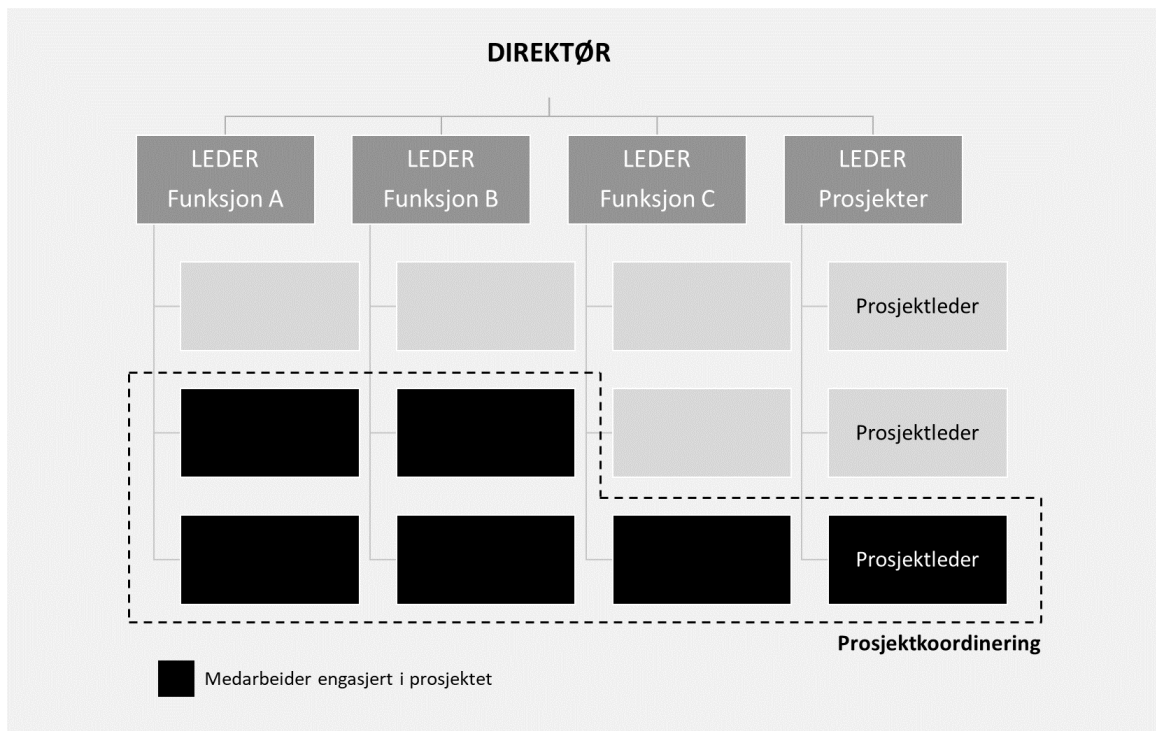
I et prosjektteam handler roller «i stor grad om at en person formelt eller uformelt har eller tar som oppgave å bidra til at bestemte forhold ivaretas (Aarseth, et al., 2015, p. 147).» Dette gjelder også for andre prosjektroller. Det vil variere noe fra bedrift til bedrift i hvilken grad de ulike rollene er formalisert i den styrende dokumentasjonen.

Typen organisasjonsmodell velges gjerne ut ifra størrelse, kompleksitet og utstrekning i tid. For prosjekt er det tre hovedtyper:

- full autoritet (prosjektorganisasjon)
- kontrollerende autoritet (prosjektkoordinator)
- delt autoritet (matriseorganisasjon)

Ved full autoritet vil prosjektlederen være en prosjektdirektør som råder over en prosjektorganisasjon som fungerer helt uavhengig og adskilt fra basisorganisasjonen. Ved kontrollerende autoritet vil prosjektlederen være en prosjektkoordinator som ikke råder over, men som innhenter prosjektinformasjon via linjen fra oppnevnte ansvarlige som befinner seg i basisorganisasjonen. Ved delt autoritet, som er en mellomting av full og kontrollerende autoritet, vil prosjektlederen være en prosjektkoordinator som delvis råder over og som innhenter prosjektinformasjon direkte fra oppnevnte ansvarlige som befinner seg i basisorganisasjonen (Aarseth, et al., 2015, pp. 97-101).

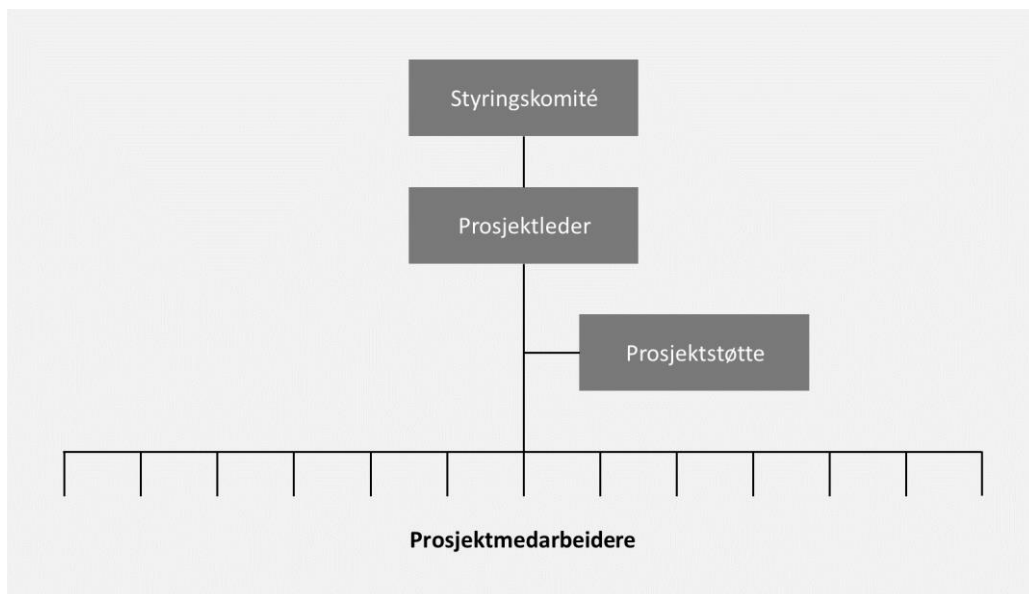
Eksempel på en matriseorganisasjon hvor det er delt autoritet er vist i Figur 3-11.



Figur 3-11 Eksempel på sterk matriseorganisasjon (Aarseth, et al., 2015, p. 101)

Matriseorganisasjonen i Figur 3-11 betegnes som sterk. I det ligger det at det finnes en egen funksjon som dekker prosjektledelse. En fordel ved at prosjektlederne er samlet under samme funksjon er at lederen lettere kan sørge for koordinering, erfaringsoverføring og utvikling av ressursene.

Organisering av en prosjektgjennomføring kan følge formen som er vist i Figur 3-12.



Figur 3-12 Organisering av en prosjektgjennomføring (Aarseth, et al., 2015, p. 106)

3.8 Forskningsprosess, -design og -metode

I dette delkapitlet beskrives noe teori rundt forskningsprosessen generelt samt forskningsdesign og metode som er relevant for masteroppgaven.

3.8.1 Forskningsprosessen

Forskning som prosess går vanligvis over de fire fasene; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen, et al., 2016, p. 28). En oversikt er vist i Tabell 3-2.

Tabell 3-2 Sammendrag av forskningsprosessen (Johannessen, et al., 2016, p. 30)

Forberedelse	Datainnsamling	Dataanalyse	Rapportering
<ul style="list-style-type: none">➤ Idé/tema➤ Problemstilling➤ Litteratur-gjennomgang➤ Formål➤ Forskningsdesign	<ul style="list-style-type: none">➤ Valg av metode➤ Utvelging av informanter/respondenter➤ Datainnsamling	<ul style="list-style-type: none">➤ Datareduksjon➤ Analyse og tolkning➤ Kvalitetssikring	<ul style="list-style-type: none">➤ Skriftlig rapportering➤ Presentasjon/formidling

Problemstilling eller forskningsspørsmål er «spørsmål som blir stilt med et bestemt mål og på en så presis måte at de lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder» (Johannessen, et al., 2016, p. 425).

Forskningsdesign er «hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet eller problemstillingen skal kunne besvares: fra idé, utforming av problemstilling, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig resultat» (Johannessen, et al., 2016, p. 417).

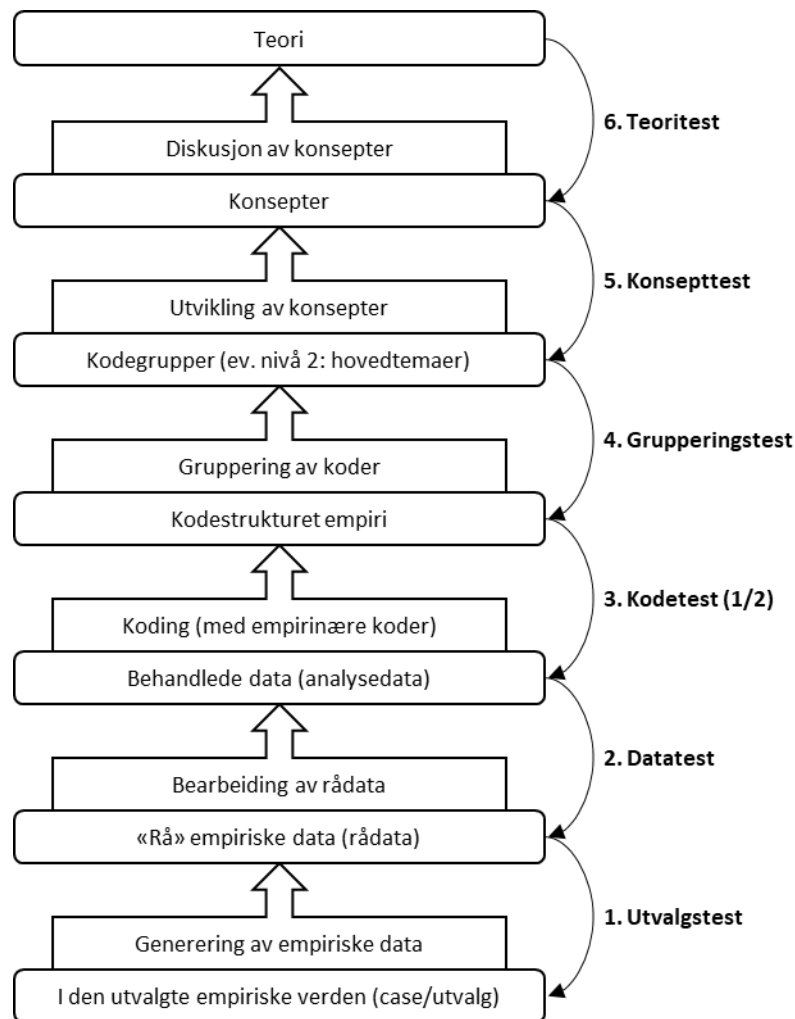
Empiri eller data er «registrerte observasjoner som gjenspeiler og representerer det fenomenet eller den virkeligheten man ønsker å undersøke. Data kan være notater fra intervjuer, lyd-/bildeopptak, utfylte spørreskjemaer eller dokumenter» (Johannessen, et al., 2016, pp. 414-415).

Forskjellige kvalitative forskningsmetoder for innsamling av data og en systematisk metode for analyse av disse er gitt i kapittel 3.8.2.

3.8.2 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)

I sin bok «Kvalitativ forskningsmetode – i praksis» beskriver Aksel Tjora (2021) forskjellige kvalitative forskningsmetoder, samt egenarten og bruken av disse. Datainnsamling kan gjøres på ulike måter, men boken legger opp til en felles metode for

analyse av de innsamlede dataene. Boken og analysemetoden, vist skjematisk i Figur 3-13, brukes som fremgangsmåte i denne masteroppgaven.



Figur 3-13 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2021a, p. 21)

Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) er et godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt. Det jobbes etappevis fra rådata til konsepter eller teorier. Prosessen fra bunn mot topp er induktiv idet jobbes fra data mot teori. Tilbakekoblingene eller testene, vist til høyre i figuren, er deduktive da sjekkes fra det «mer teoretiske» til det «mer empiriske». (Tjora, 2021a, p. 20).

Nederst i Figur 3-13 står det at empiriske data genereres fra «den utvalgte empiriske verden» ved en case eller et utvalg. En case eller casestudie er «kjennetegnet av (1) en klar avgrensning av hva som er casen, og (2) en inngående beskrivelse av casen» og man «bruker forskjellige metoder for å få fram særtrekk ved den enheten som studeres» (Johannessen, et al., 2016, p. 414).

I casestudier er utvalget av informanter avgrenset av enheten som studeres. Ved organisasjonsstudier kan enheten for eksempel være én enkelt bedrift eller avdeling som

undersøkes ved bruk av ulike metoder for datagenerering. Datagenerering ved intervjuer kan si noe om informantenes egne opplevelser og erfaringer, som gir innblikk i noe som er knyttet til organisasjonen (Tjora, 2021a, p. 146). Hvis utvalget ikke er i en case kalles det utvalgsundersøkelse, som er «undersøkelse hvor forskeren samler inn og analyserer data fra et utvalg av enhetene i en populasjon» (Johannessen, et al., 2016, p. 430).

Tjora (2021) beskriver tre hovedgrupper for kvalitativ datagenerering: observasjoner, intervjuer og dokumentstudier. Mens observasjoner og intervjuer innebærer å se på eller snakke med folk, vil dokumentstudier hovedsakelig handle om å bruke «dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning» (Tjora, 2021a, p. 195).

For intervjuer skilles det mellom fokusgrupper, dybdeintervjuer og fokuserte intervjuer. Ved fokusgrupper vil forskeren være ordstyrer for gruppediskusjon rundt et eller flere temaer. Ved dybdeintervju og fokuserte intervju er det informanten og forskeren som deltar. Forskeren har gjerne en intervjuguide for hånden som er laget i forkant av intervjuet for å sikre at alle spørsmål og/eller temaer blir dekket. Mens et dybdeintervju er relativt langt (1-2 timer), kan dekke flere temaer og være semistrukturert for å åpne for fri samtale, vil fokuserte intervjuer være kortere, tematisk innsnevret og i mindre grad åpne for den frie samtalen (Tjora, 2021a, pp. 140-141).

For fokuserte intervju er «temaet er sterkt avgrenset og (...) tillitt kan etableres relativt raskt i intervjusituasjonen» samtidig som at temaene som tas opp «ikke er veldig følsomme eller vanskelige» (Tjora, 2021a, p. 141). Temaet som skal diskuteres er tydelig definert før intervjustart. «De fokuserte intervjuene er for korte til at informantene kan slippes sløs på andre temaer enn dem forskeren på forhånd har avgrenset samtalen til» (Tjora, 2021a, p. 145).

I kvalitative intervjustudier streber man etter et utvalg informanter som vil gi reflekterte uttalelser om det aktuelle temaet. Informantene er derfor ikke tilfeldig utplukket. En informant vil først og fremst representere seg selv, men vil også kunne representere et syn eller en posisjon i den senere analysen (Tjora, 2021a, p. 145).

Tilbake til Figur 3-13 og de seks forskjellige testene, så vil testene 1-2, utvalgstest og datatest, være avhengige datagenereringsmetoden, mens testene 3-6, som tilhører analysen, ikke være det. «Utvalgstesten er i grove trekk basert på et konstant tilbakevendende spørsmål om hvorvidt riktige kriterier for deltakere i en studie er benyttet, om casen er velvalgt, (...) om man har for stor eller for liten bredde i utvalget, og så videre» (Tjora, 2021a, pp. 20-22).

Testene og de forskjellige stegene i Figur 3-13 vil bli forklart nærmere når de anvendes senere i oppgaven.

4 Forskingsdesign og metode

For å kunne gi svar på problemstillingen har jeg valgt en blanding mellom dokumentstudier av anerkjente prosjektstandarder og casestudie av SubseaDesign AS (SD) som er arbeidsplassen min.

For å gjøre leseren bedre kjent med forfatteren og forskeren vil jeg starte med å fortelle litt om min bakgrunn og forhold til SD. Jeg er utdannet sivilingeniør i Teknisk fysikk fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i 2011. I 2013 startet jeg å jobbe for SD i stillingen som prosjektingeniør. Der har jeg vært innom roller som testleder og konstruksjonsleder, hatt deltatt i fabrikkasjonsoppfølging og med utarbeidelse av teknisk dokumenter. Mot slutten av 2014 fikk jeg mitt første møte med prosjektlederrollen og har erfaring fra mindre og større prosjekter i SD-sammenheng. Fra og med mars 2021 gikk jeg inn i stillingen som Kvalitet og HMS-leder i bedriften. Opplæringsperioden startet allerede i slutten av november 2020. Arbeidet med masteroppgaven startet opp i januar 2021 og overgangen til ny stilling har gått i parallell med dette. Hvordan Kvalitet og HMS-leder er organisert i bedriften og prosjektene vil komme frem i kapittel 4.1.

Så over til casestudien. Jeg vil først presentere noen fakta om bedriften generelt, hvordan den er organisert, beskrivelse av prosjektporteføljen og relevant historikk. Denne informasjonen er ment for å gjøre leseren kjent med bedriften. Disse forutsetningene kan være med på å forklare resultatene senere.

Videre følger beskrivelse av en internrevisjon som ble gjort på prosjekteierrollen. Denne ble utarbeidet og gjennomført av forfatter selv som del av nåværende stilling i bedriften. Her beskrives relevante informasjon hentet fra intern, styrende dokumentasjon, utvalg av de intervjuede og andre forhåndsregler som ble tatt med tanke på at resultatene fra interrevisjonsrapporten skulle brukes i masteroppgaven. Hovedpoenget med denne delen er å få frem hva som var status på det tidspunktet revisjonen ble gjennomført. Notater fra intervjuene blir analysert på to forskjellige måter og dette blir beskrevet senere.

Etter dette følger dokumentstudier med mål om å kartlegge hvordan prosjekteierrollen er definert i prosjektstandard ISO 21502:2020 (Standard Norge, 2020).

Referanse til intern, styrende dokumentasjon fra SD vil bli angitt ved fotnoter.

Majoriteten av dokumentasjonen foreligger på engelsk, men er oversatt til norsk for å skape bedre flytt i oppgaven og kobling til teorien. I tilfeller hvor oversettelsen har spesiell betydning for tolkningen av uttrykket vil det være oppgitt.

Kapittelet er delt inn i følgende delkapitler: 4.1 Casestudie – SubseaDesign AS (SD), 4.2 Fokuserte intervjuer – Prosjekteierrollen i SD, 4.3 Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD, 4.4 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD og 4.5 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020.

4.1 Casestudie – SubseaDesign AS (SD)

Rammene for casestudien er at den tar for seg bedriften SubseaDesign AS (organisasjonsnummer: 925 090 654) fra oppstarten høsten 2007, hvor første prosjekt startet opp 1. oktober, til og med startskuddet for datainnsamlingen til denne masteroppgaven høsten 2022. Første intervju ble gjennomført 27. september 2022. Dette vil si at det er ganske nøyaktig 15 år med tilgjengelig informasjon som danner grunnlaget for casestudien.

Det meste av informasjonen som presenteres er hentet fra SD sin Access database hvor alle dokumenter, tegninger, prosjekter, innkjøp, avvik, timelister, med mer registreres².

Intern, styrende dokumentasjon fra SD som brukes i dette kapittelet (4.1) er helt fra bedriften startet opp til og med 26. september 2022. Hensikten er å vise hvordan bedriften og prosjekteierrollen har utviklet seg gjennom de 15 årene frem til datainnsamlingen til masteroppgaven startet.

Som nevnt vil referanse til intern, styrende dokumentasjon fra SD bli angitt ved fotnoter. Fotnotene vil inneholde informasjon om internt (SD) dokumentnummer, dokumenttittel, revisjonsnummer og revisjonsdato. På den måten vil informasjonen være fullt sporbar og leseren får innsikt i tidsperspektivene, noe som er interessant når man ønsker å studere utvikling over tid.

4.1.1 Historie og bakgrunn

SubseaDesign AS (SD) ble grunnlagt i Drammen høsten 2007 av sine tre likeverdige eiere. Siden har bedriften vokst fra tre til over 50 faste ansatte. SD har utført små til middelsstore prosjekter, noe som har krevd utvikling av tekniske systemer, detaljert design og fabrikasjon av komponenter. Hovedkontor og verksted er samlet i Lierbyen i Lier kommune, cirka 8 kilometer fra Drammen sentrum³. SD skal «Levere utstyr og tjenester til olje og gass relatert virksomhet herunder produktleveranser, konsulenttjenester og engineering oppdrag» (Brønnøysundregistrene, 2023). I tillegg til olje- og gasssektoren søkes oppdrag innenfor energisektoren generelt, noe som også inkluderer fornybar energi. SD har høyt kompetansenivå basert på erfaring samlet gjennom seniorpersonell med mange års erfaring fra olje- og gassbransjen. SD innehar

² SD000-QQA-0002 Management System rev. 7 (01.03.2021)

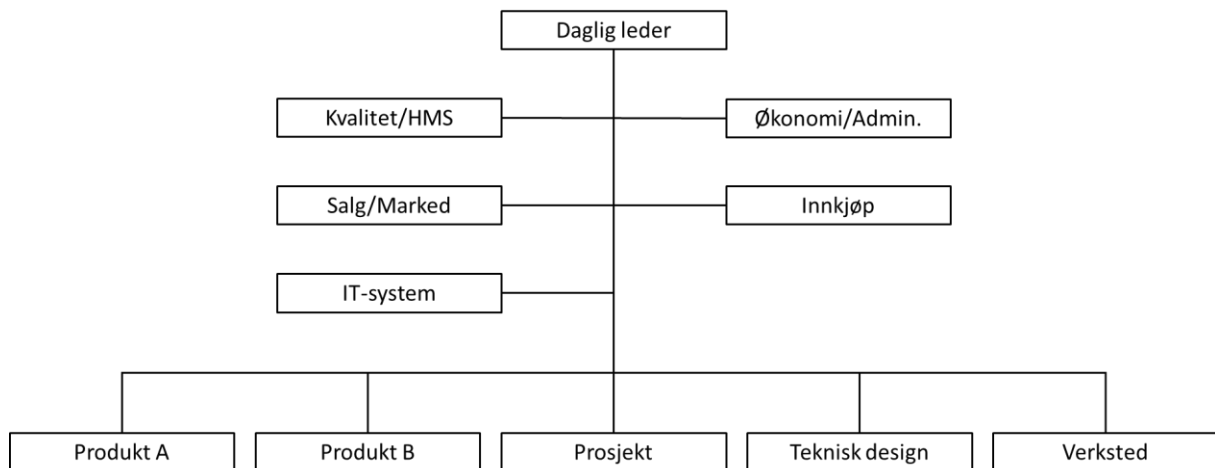
³ SD000-QQA-0008 QHSE Management System Statement rev. 7 (13.01.2022)

spesialkompetanse innen mekanisk og strukturell design relatert til produkter som konnektorer, koblere, koblingssystemer, manifold/templater inkludert riser/rigg-relatert utstyr. SD er godt rustet for å møte nye, utfordrende oppgaver³.

4.1.2 Organisering og ressurser

4.1.2.1 Organisering

Bedriften er i dag organisert på følgende måte, se Figur 4-1.



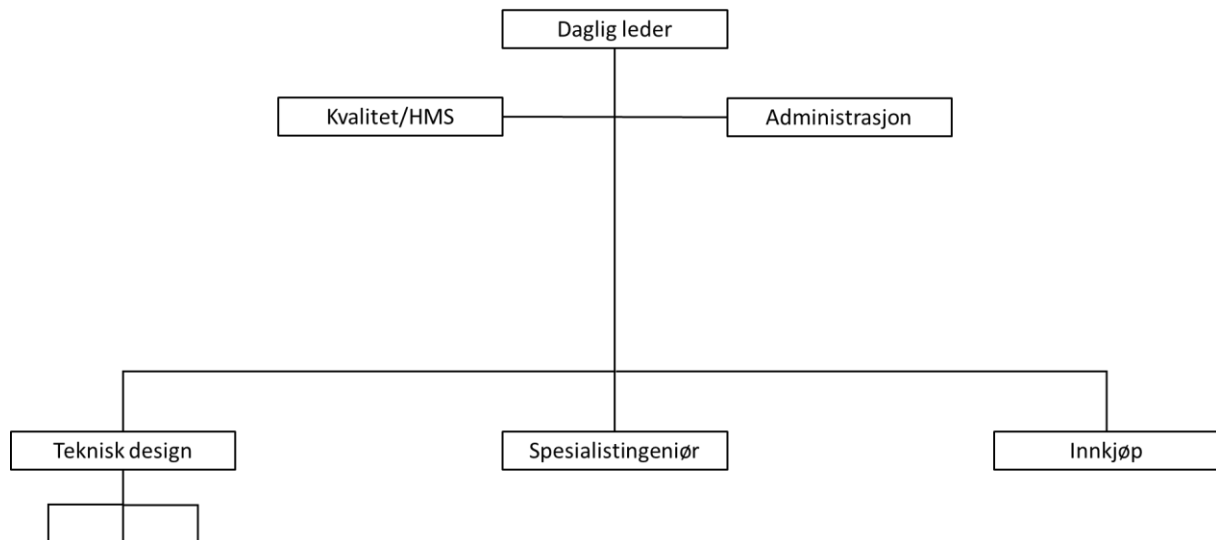
Figur 4-1 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2022)⁴

Daglig leder befinner seg øverst i organisasjonskartet etterfulgt av støttefunksjonene Kvalitet/HMS, Økonomi/Admin., Salg/Marked, Innkjøp og IT-system samt avdelingene Produkt A, Produkt B, Prosjekt, Teknisk design og Verksted. Støttefunksjonene har rådgivende myndighet og rapporterer til Daglig leder. Avdelingslederne har linjemyndighet og rapporterer også til Daglig leder. Avdelingsleder for Teknisk design og Verksted er en og samme person.

Organiseringen har ikke alltid vært slik og det har vært en del justeringer siden bedriften ble startet opp høsten 2007. For å få en oversikt over de mest betydningsfulle endringene har det blitt gjort en grundig gjennomgang av alle organisasjonskartene som har blitt laget gjennom 15 år. En oppsummering av hovedpunktene fra gjennomgangen følger, men først noen viktige opplysninger. Navnene på støttefunksjonene og avdelingene kan avvike noe fra kildene og er lagt så nær de som er brukt i Figur 4-1 som mulig. Årsaken er at det da vil være enklere å se hovedtrekkene i utviklingen opp mot dagens organisasjonskart. Det samme gjelder for plasseringen av støttefunksjon/avdeling i organisasjonskartet med mindre det har vært endring i om det er en rådgivende myndighet eller linjemyndighet.

⁴ SD000-QQA-0004 SD Organisation rev. 26 (15.08.2022)

Tidlig i 2008 kom første organisasjonskart med Daglig leder øverst etterfulgt av støttefunksjonene Kvalitet/HMS, Administrasjon, Innkjøp og Spesialistingeniør samt én avdeling for Teknisk design med forskjellige ressurser styrt av teknisk leder som avdelingsleder.



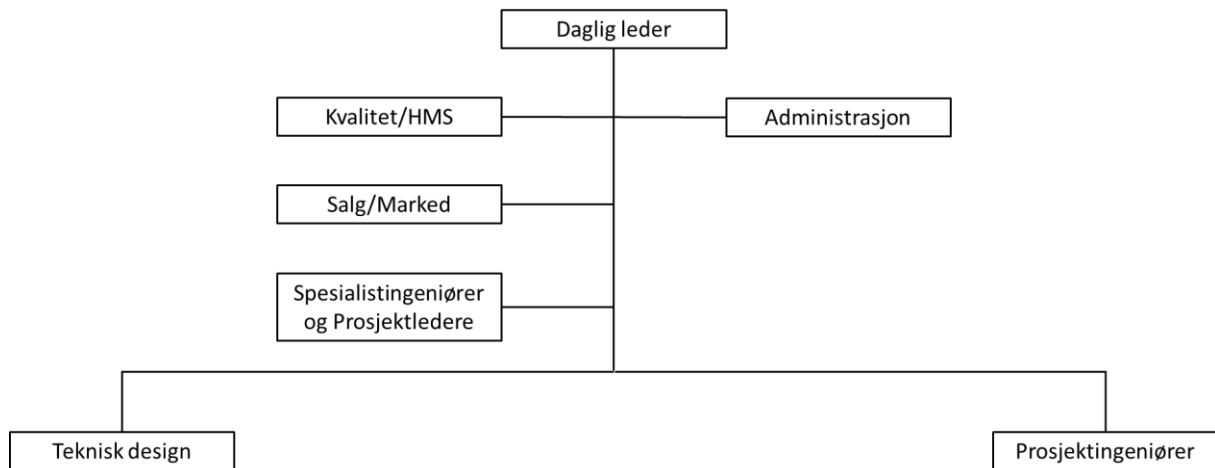
Figur 4-2 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2008)⁵

Innkjøp og Spesialistingeniør blir omtalt som støttefunksjoner i teksten over, men er tegnet inn på en måte som indikerer linjemyndighet. Årsaken er at det er slik det blir fremstilt i det refererte dokumentet, men i praksis har disse vært støttefunksjoner med rådgivende myndighet.

Denne strukturen var nokså stabil frem til midten av 2012, men med noen justeringer underveis. Det kom til to støttefunksjoner (Salg/Marked og Prosjektledere) mens en annen (Spesialistingeniør) ble flyttet inn under avdeling for Teknisk design. Flere ressurser med varierende kompetanse kom til under teknisk leder.

Fra juni 2012 ble Teknisk design-avdeling splittet i to. Det ble skilt mellom design- og prosjektr ressurer slik at det ble én Teknisk design-avdeling og én Prosjektingeniør-avdeling med hver sine avdelingsledere. Av støttefunksjoner så utgikk Innkjøp mens Spesialistingeniører og Prosjektledere kom inn i én og samme boks. Endringene er oppsummert i Figur 4-3.

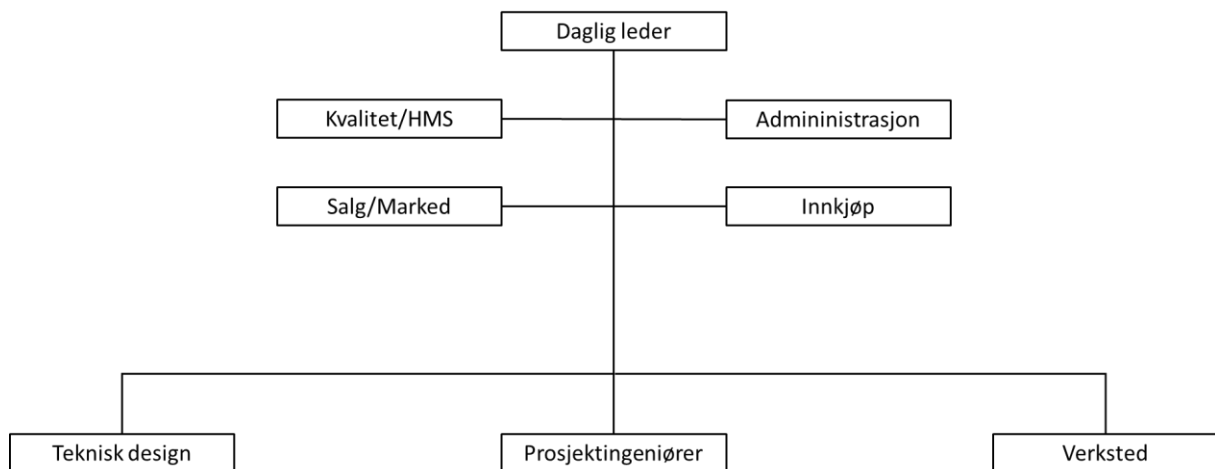
⁵ SD000-QQA-0001 QHSE Manual rev. 1 (12.03.2008)



Figur 4-3 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2012)⁶

I løpet av 2014 utgikk Prosjektledere som støttefunksjon siden dette ble dekket i avdelingene. Verksted kom inn som en egen avdeling slik at det ble tre avdelinger totalt. Mot slutten av 2015 kom Innkjøp tilbake igjen som støttefunksjon. I 2016 opphørte støttefunksjonen Spesialistingeniører og ressursene ble flyttet til avdelingene.

Organisasjonskartet for basisorganisasjonen medio 2017 er vist i Figur 4-4.



Figur 4-4 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2017)⁷

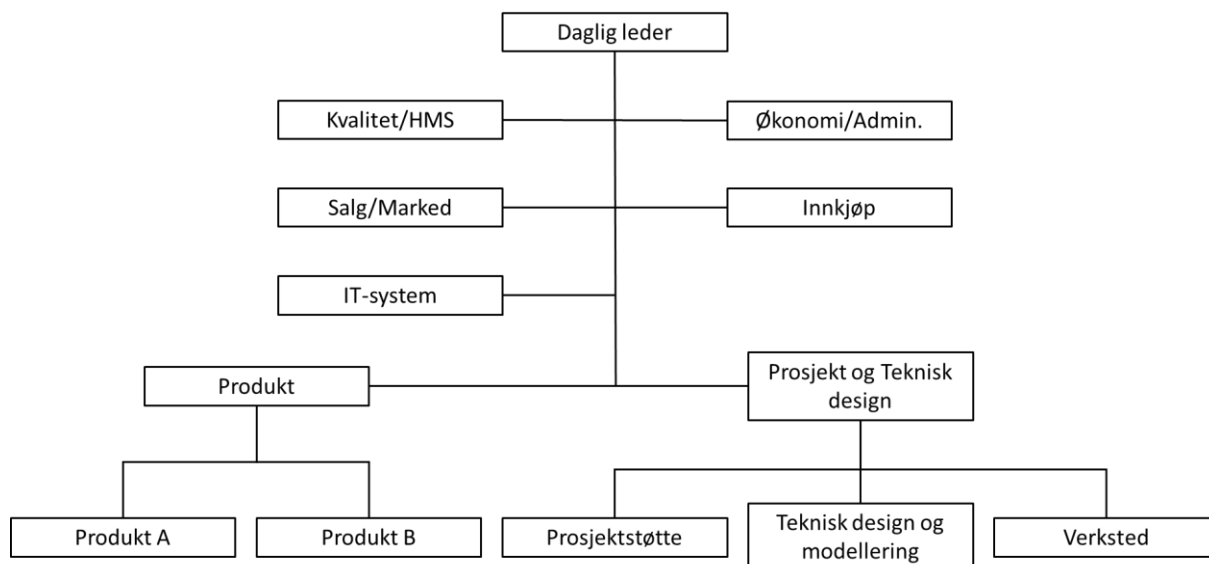
I slutten av 2017 kom det inn en støttefunksjon med Senior ledende ingeniør og Senior prosjektleder i én og samme boks. Denne hadde et relativt kort opphold i organisasjonskartet.

Ved inngangen av 2019 ble det større endringer i organiseringen. Det ble splittet opp i to Produkt-avdelinger, én for hvert kjerneprodukt (Produkt A og Produkt B) og med hver sine avdelingsledere, i tillegg ble det én Prosjekt og Teknisk design-avdeling med tre

⁶ SD000-QQA-0004 SD Organisation rev. 2 (08.06.2012)

⁷ SD000-QQA-0004 SD Organisation rev. 13 (22.05.2017)

underavdelinger (Prosjektstøtte, Teknisk design og tegning og Verksted) som skulle ledes av én og samme avdelingsleder. Avdelingslederne var nye i rollene og ble rekruttert internt. Støttefunksjonen IT-system kom inn på kartet. Støttefunksjonen Administrasjon gikk over til å inkludere økonomi og ble døpt om til Økonomi/Admin.. Resultatet av omorganiseringen er vist i Figur 4-5.



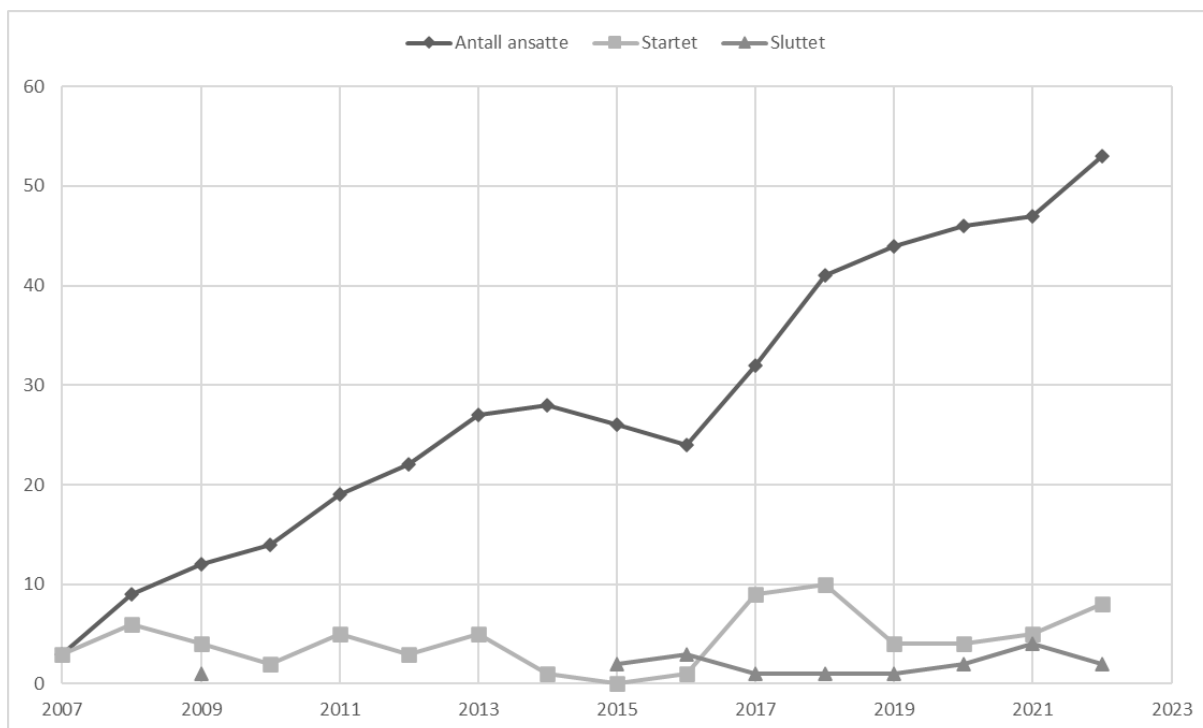
Figur 4-5 SD Organisasjonskart – Basisorganisasjon (2019)⁸

Fra utgangen av 2020 var det nok en større endring som bygget videre på den foregående omorganiseringen. De to Produkt-avdelingene ble beholdt som individuelle avdelinger med hver sine avdelingsledere mens Prosjekt og Teknisk design-avdeling ble delt i tre til Prosjekt-, Teknisk design- og Verksted-avdeling. Til sammen ble det fem avdelinger med til sammen fire avdelingsledere siden Teknisk design-avdeling og Verksted-avdeling skulle ledes av én og samme avdelingsleder. Støttefunksjonene forble uendret. Denne siste omorganiseringen er den som resulterte i gjeldende organisasjon som er vist tilbake på starten av dette delkapittelet i Figur 4-1.

4.1.2.2 Ressurser

Noe av grunnen til at organisasjonskartene har endret seg gjennom årene skyldes endringer i antall ansatte. Utviklingen i antall faste ansatte er vist i Figur 4-6.

⁸ SD000-QQA-0004 SD Organisation rev. 17 (11.01.2019)



Figur 4-6 SD Organisasjonsutvikling – Antall faste ansatte (2007-2022)

Om man ser på de fire største omorganiseringene som var i 2012, 2017, 2019 og 2022 så sammenfaller disse med økning til henholdsvis mer enn 20, 30, 40 og 50 faste ansatte.

Per 2022 består de ansatte av 13 kvinner og 41 menn med gjennomsnittlig alder på henholdsvis 41,4 og 49,8 år⁹. Fordelingen av ledere og utdannelsesbakgrunn er gitt i Tabell 4-1.

Tabell 4-1 SD Ansatte – Ledere og utdannelsesbakgrunn (2022)⁹

Beskrivelse	Antall ansatte	Antall menn	Antall kvinner
Totalt	54	41	13
Ledere	7	4	3
Sivilingeniør	18	16	2
Ingeniør/Designer	23	15	8
Fagarbeider/Tekniker	6	6	0

4.1.3 Ledelsessystem og styrende dokumenter

SD har et sertifisert ledelsessystem for kvalitet, miljø og arbeidsmiljø basert på de internasjonalt anerkjente standardene NS-EN ISO 9001:2015 Ledelsessystemer for

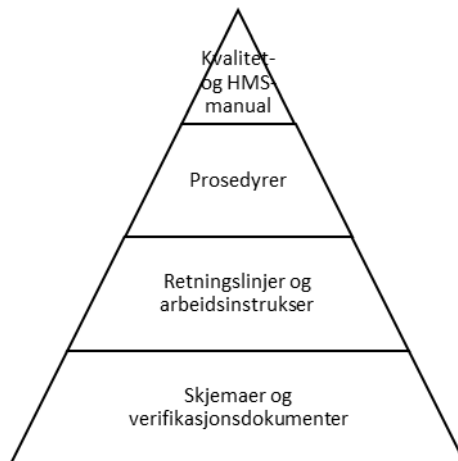
⁹ Årsregnskap 2022 for SubseaDesign AS (signert: 05.03.2023)

kvalitet – Krav (Standard Norge, 2015a), NS-EN ISO 14001:2015 Ledelsessystemer for miljø – Spesifikasjon med veiledning (Standard Norge, 2015b) og ISO 45001:2018 Ledelsessystemer for arbeidsmiljø - Krav og veiledning om bruk (Standard Norge, 2018). ISO er forkortelse for «The International Organization for Standardization» eller på norsk «Den internasjonale standardiseringsorganisasjonen».

Den grunnleggende tankegangen i NS-EN ISO 9001:2015, NS-EN ISO 14001:2015 og ISO 45001:2018 er at man skal sikre kontinuerlig forbedring i alle prosesser og hele ledelsessystemet gjennom en gjentakende syklus hvor man planlegger, utfører, kontrollerer og korrigerer. Syklusen planlegg-utfør-kontroller-korrigerer kan forkortes til PUKK-syklus og er en oversettelse fra det engelske «Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle» (Standard Norge, 2015a) (Standard Norge, 2015b) (Standard Norge, 2018).

For hele ledelsessystemet består planleggingen av; kartlegging og vurdering av bedriftens interessenter og kontekst for bestemmelse av omfang og utforming av ledelsessystemet med tilhørende prosesser, lederskap og forpliktelse gjennom etablering og kommunikasjon av bedriftens politikk («policy») samt utarbeidelse av organisasjonens roller, ansvar og myndighet, utarbeidelse av tiltak for å redusere risikoer og øke muligheter, fastsettelse av mål med strategi for oppnåelse samt implementeringsplan for eventuelle endringer. Utføringen består av drift og støtte, hvor drift handler om plan og styring for å frembringe produkter og tjenester i henhold til krav mens støtte handler om sikring av nødvendig med ressurser, kompetanse, bevisstgjøring og så videre for å tilrettelegge for driften. Kontrolleringen består av vurdering av prestasjon gjennom overvåking, måling, analyse og evaluering, intern revisjon og ledelsens gjennomgåelse. Korrigeringen består av avviksbehandling og korrigerende tiltak for å sikre kontinuerlig forbedring (Standard Norge, 2015a) (Standard Norge, 2015b) (Standard Norge, 2018).

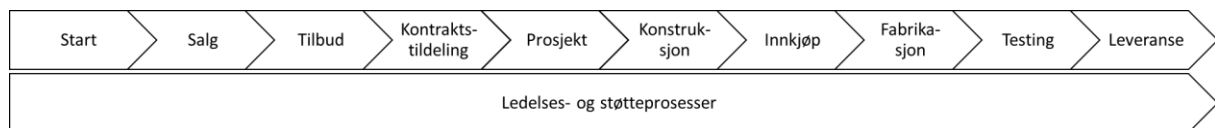
SD sitt ledelsessystem er dokumentert ved en rekke styrende dokumenter som er delt inn i fire nivåer. Inndelingen er vist i Figur 4-7.



Figur 4-7 SD Inndeling av styrende dokumentasjon¹⁰

Øverste nivå inneholder Kvalitet- og HMS-manual som detaljerer ut Kvalitet- og HMS-politikken, bedriftsstrukturen og referanser til driftsprosedyrer. Nivået under inneholder Prosedyrer for driften som beskriver prosessene i detalj for alle aktiviteter med aktuelle kontroll- eller sjekkpunkter. I nivået under der følger Retningslinjer og arbeidsinstrukser som lages for en aktivitet dersom det er spesielt behov for det. Nederste nivå inneholder Skjemaer og verifikasjonsdokumenter som er hjelpemidler eller støttedokument der det er behov for det, et eksempel kan være et skjema eller en sjekklister.

Hovedprosessene i Kvalitet- og HMS-ledelsessystemet er vist i Figur 4-8.



Figur 4-8 SD Hovedarbeidsprosesser¹¹

Mer detaljer rundt hva som er inneholdt i hovedarbeidsprosessene vil bli presentert i et kommende kapittel (4.1.5).

4.1.4 Prosjektportefølje

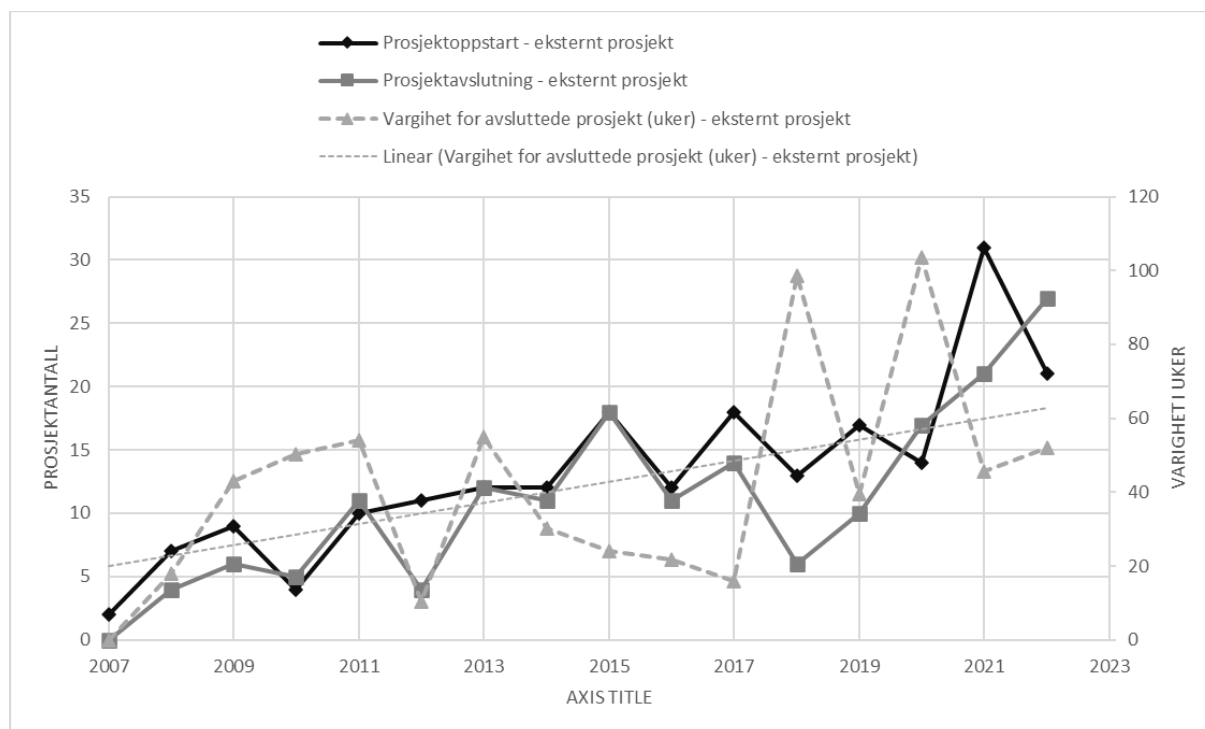
Når det er besluttet at et prosjekt skal startes opp i SD så registreres dette inn i SD Access databasen. Prosjektet får et unikt prosjektnummer og blir tildelt et passende navn. Prosjektet blir kategorisert som internt eller eksternt og prosjektypen blir registrert som fastpris, regning, administrasjon eller forskning og utvikling. Om det er en studie eller et fysisk produkt som skal leveres fremkommer gjerne av prosjektnavnet. Videre registreres det kundeinformasjon, kontraktnummer, startdato og gjeldende status, som typisk er prosjektet er pågående, fullført, utsatt, ikke startet eller venter på

¹⁰ SD000-QQA-0001 QHSE Manual rev. 19 (21.01.2021)

¹¹ SD000-QQA-0002 Management System rev. 7 (01.03.2021)

noen. Sluttdato registreres når prosjektet avsluttes. I tillegg til disse informasjonsbitene føres det opp hvem som er prosjektleder og prosjekteier samt andre nødvendige opplysninger.

En gjennomgang av alle prosjektene i SD Access database, fra 2007 til og med 31. desember 2022, har resultert i Figur 4-9.



Figur 4-9 SD Antall oppstartede og avsluttede eksterne prosjekter inkludert varighet (2007-2022)

Figur 4-9 inneholder tre kurver for data knyttet til eksterne SD prosjekter. Den ene kurven representerer antall oppstartede prosjekter per år, den andre antall avsluttede prosjekter per år og den tredje gjennomsnittlig varighet for de avsluttede prosjektene i året de ble avsluttet gitt i antall uker. De eksterne prosjektene er de som er direkte inntektsbringende, noe som er en av grunnene til at det er valgt å ha søkelys på disse her.

Tallene i seg selv er ikke ment å være fokus her, men heller trenden. I kapittel 1 Introduksjon ble det hevdet at prosjektene har blitt mer langvarige, men det er ikke noe man enkelt kan man tyde i Figur 4-9. Setter man inn en lineær trendlinje så vil man se at det er en økning med årene, fra 20 uker i 2007 til over 60 uker i 2022. Det er verdt å huske på at varigheten er beregnet som antall uker fra oppstartsdato til avslutningsdato og at den ikke sier noe om antall arbeidstimer som ligger i prosjektene. Prosjektene utstrekning over tid er det som er økt med årenes løp.

Prosjektenes karakter vil variere med produktene som skal leveres. For de to Produktavdelingene, Produkt A og Produkt B, inneholder prosjektene noe forskjellige elementer, utfordringer og fokusområder. For Produkt A må det kjøpes inn smigods som har strenge, kundespesifikke krav og lang leveringstid. I tillegg er det færre ordrer som igjen gjør at det ikke lønner seg å bygge opp et lager med smigods for sikre tilgang og kort anskaffelsestid. For Produkt B er det enkelte deler som har lang leveringstid, men fordi det jevnlig kommer inn ordrer åpner det muligheten for å bygge opp et lager med for sikre tilgang, kort anskaffelsestid og kort gjennomløpstid. Basert på dette vil generelt Produkt A generere få prosjekter med lang varighet mens Produkt B vil generere flere prosjekter med kortere varighet. På den annen side vil Produkt A enkelte ganger føre til merarbeid med oppdrag for å delta på installasjon offshore, noe som skjer en tid etter produktleveranse og dermed trekker ut varigheten. Tilsvarende gjelder for Produkt B og i tillegg foreligger det ofte en serviceavtale for service og vedlikehold av utstyret etter bruk, noe som trekker ut varigheten ytterligere. Produkt A er installeres som regel en gang og har lang brukslevetid (flere år) mens Produkt B brukes i kortere perioder (et fåtall uker eller måneder). For prosjekter som tilhører de andre avdelingene, hvor produktene er vidt forskjellige, vil det være tilsvarende variasjoner med tanke på varighet.

Prosjektporteføljen følges opp jevnlig i en rekke forskjellige fora. Resultatsikring er et månedlig møte som først og fremst tar for seg den økonomiske statusen i prosjektene. Det er mange prosjekter og begrenset med tid slik at Økonomi/Adm.-avdelingen setter opp en liste med de mest kritiske prosjektene for den gjeldende måneden for gjennomgang av sin status. Prosjektlederne presenterer dagens situasjon, det som har vært og hva som kan forventes fremover. Den økonomiske statusen henger sammen med bemanning, kritiske aktiviteter, leverandørprestasjon, forsinkelser, kundeforhold, risikoer, muligheter og så videre, dermed kommer det frem informasjon om dette også. I tillegg til prosjektlederne og Økonomi/Adm.-avdeling deltar Daglig leder, avdelingslederne, støttefunksjoner ved Kvalitet/HMS, Salg/Marked og Innkjøp. Prosjekteierne er representert og som regel er det avdelingslederne som har denne rollen. Styret er også representert siden bedriftens eiere og styremedlemmer innehar en eller flere av de øvrige nevnte rollene/funksjonene. Økonomi/Adm.-avdeling styrer møtet mens Daglig leder følger opp etter hvert som prosjektlederne presenterer status i sine prosjekter og de øvrige deltakerne bidrar etter behov.

Hver mandag er det bemanningsmøtet hvor det avklares hvilke prosjekter, eksterne og interne, samtlige ansatte skal jobbe på. Tidligere deltok alle prosjektlederne på dette møte for å sikre ressurser til sine prosjekter. Praksis de senere årene er at enkelte prosjektledere velger å delta ved behov mens Daglig leder, avdelingslederne,

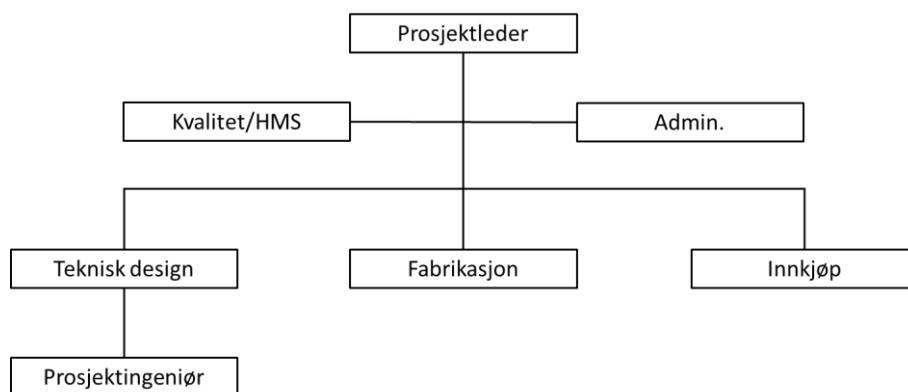
støttefunksjoner ved Kvalitet/HMS-leder, Økonomi/Adm.-leder, Salg/Marked-leder og Innkjøp-leder deltar fast. Daglig leder, avdelingslederne, støttefunksjoner ved Økonomi/Adm.-leder og Salg/Marked-leder er ressurseiere og personalansvarlige.

Hver torsdag avholdes avdelingsledermøte hvor avdelingslederne og støttefunksjoner ved Kvalitet/HMS-leder og Økonomi/Adm.-leder deltar. Møtet er en forberedelse til mandagens bemanningsmøte med agenda som også åpner opp for diskusjon rundt HMS, prosjekter-problemstillinger, personal og annet.

Morgenmøter eller ledermøter er satt opp hver mandag, onsdag og fredag for å ta opp det som måtte være av aktuelle saker. Deltakende på dette er Daglig leder, avdelingslederne, støttefunksjoner ved Kvalitet/HMS-leder, Økonomi/Adm.-leder og Salg/Marked-leder. Det som rører seg av muligheter og trusler løftes frem enten det gjelder driften, fra Salg til Leveranse, eller i Ledelses- og støttefunksjonene. Fokuset er å øke mulighetene for nye oppdrag og redusere trusler som kan stå i veien for dette. I tider hvor det er behov for mer detaljert gjennomgang av oppdrag for sysselsetting av de ansatte kjøres det egne møter for å se på mulige forsknings- og utviklingsprosjekter, opplæring og kompetanseheving, markedsstudier eller annet som kan bidra til å sikre fremtidige oppdrag på lang og kort sikt.

4.1.5 Prosjektorganisering og gjennomføring

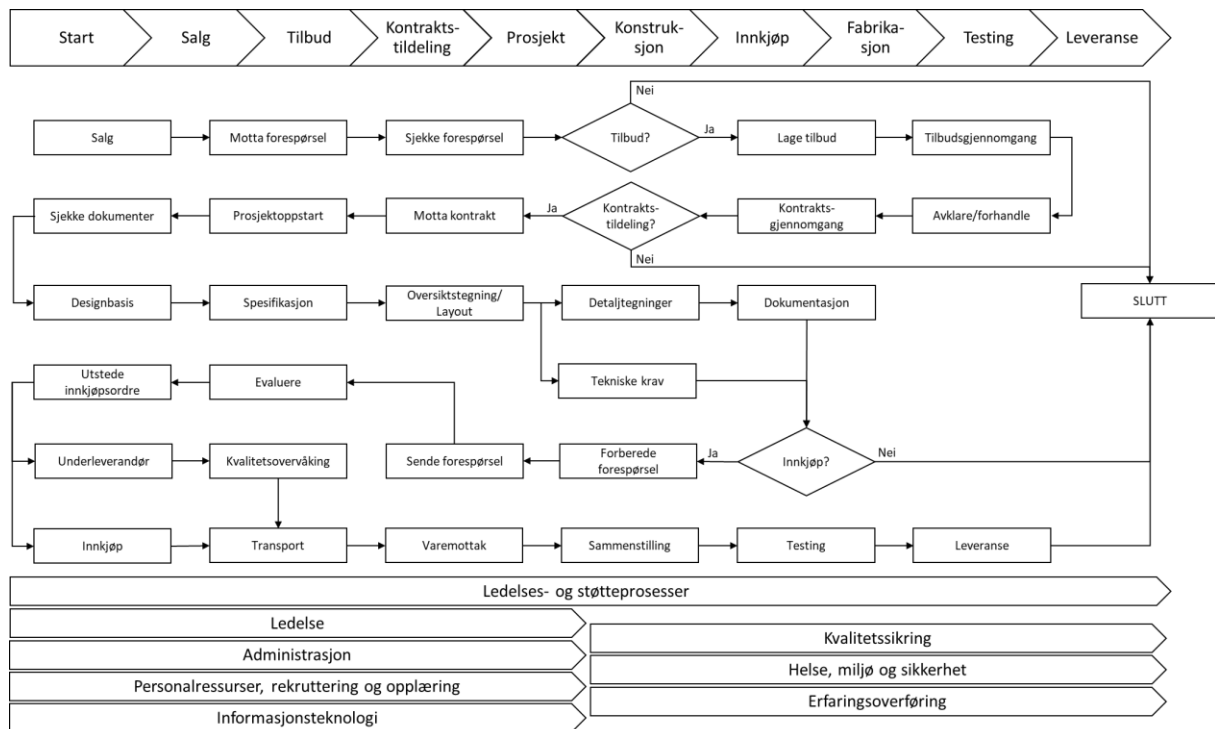
SD sin Kvalitet- og HMS-håndbok viser et eksempel på en prosjektorganisasjon, se Figur 4-10.



Figur 4-10 SD Organisasjonskart – Prosjektorganisasjon (eksempel)¹⁰

Til forskjell fra organisasjonskartet for basisorganisasjonen, så har eksempelet for prosjektorganisasjonen stått så og si uendret gjennom 15 år. Det er kanskje ikke så rart siden dette jo er et eksempel på en prosjektorganisasjon og noe som må tilpasses hvert enkelt prosjekt.

Prosjektgjennomføringen er relatert til SD Hovedarbeidsprosesser i Figur 4-8, hvor prosjektoppstart kan plasseres i overgangen fra Kontraktstildeling til Prosjekt. De fleste prosjektene vil inneholde Konstruksjon, Innkjøp, Fabrikasjon, Testing og Leveranse, og avslutningen av prosjektet vil følge etter Leveranse. Et mer detaljert prosesskjema, som inkluderer delarbeidsprosesser i tillegg til hovedarbeidsprosesser også for Ledelses- og støtteprosessene, er vist i Figur 4-11.



Figur 4-11 SD Hoved- og delarbeidsprosesser¹¹

Om man følger delarbeidsprosessene i Figur 4-11 som starter med Salg, så Motta forespørsel og så videre, finner man Prosjektoppstart i niende boks. Før Prosjektoppstart har det allerede vært to beslutningspunkter hvor det første går på om det skal lages Tilbud til forespørselen eller ikke mens det andre går på om man kan akseptere den tildelte kontrakten eller ikke (Kontraktstildeling). Når en akseptert kontrakt er signert av kunde og SD blir det gitt klarsignal om at prosjektet kan starte opp.

Ved Prosjektoppstart skal prosjektet, som beskrevet i delkapittel 4.1.4, registreres inn i SD Access database. Gjennom forespørsel og tilbud kan allerede enkelte av prosjektelementene som prosjektorganisasjon, milepæler for leveranse(r) og fakturering, rapporteringskrav, prosjektplan, oppfølgingsplan og så videre være helt eller delvis avklart. Prosjektleder blir overrakt kontrakt med tilhørende dokumenter samt tilbud, avklaringer og annet som førte frem til kontrakten fra Salg/Marked (Figur 4-1) for å kunne ta fatt på Prosjektoppstart.

Prosjektavslutning skjer etter Leveranse eller, dersom prosjektet ikke krever Innkjøp, etter beslutningen om å ikke gjøre Innkjøp blir tatt. Sistnevnte gjelder typisk for studier hvor det kun leveres en rapport. Man kan se for seg at Prosjektavslutning er en egen boks direkte under SLUTT-boksen.

Mellom Prosjektoppstart og Prosjektavslutning skjer Prosjektgjennomføringen. Sløyfen i Figur 4-11 viser grovt hva dette dreier som om mens detaljene er dekket i den styrende dokumentasjonen. I kommende delkapittel (4.2.1) blir det gjennomgang av detaljer fra den styrende dokumentasjonen som omhandler prosjekteierrollen, relasjonen til prosjektleder og hvor i prosessløyfen (Figur 4-11) dette foregår.

4.2 Fokuserte intervjuer – Prosjekteierrollen i SD

Som en del av det rutinemessige kvalitet- og HMS-arbeidet i SD settes det hvert år opp en plan for blant annet internrevisjoner som skal sørge for jevnlig internkontroll av bedriftens drifts-, ledelses- og støtteprosesser. I 2022 er prosjekteierskap ett av de fire temaene for internrevisjon. Den aktuelle internrevisjonen gjennomføres av forfatter selv gjennom rollen som Kvalitet- og HMS-leder i SD. Masteroppgaven er påbegynt før revisjonsarbeidet starter og konflikten mellom studentrollen og ansattrollen blir forsøkt hensyntatt i gjennomføringen. Forberedelse til internrevisjonen starter opp i slutten av august, intervjuene er planlagt gjennomført i september og eventuelt oktober mens rapporten skal ferdigstilles i løpet av november.

Data som samles inn gjennom de fokuserte intervjuene eller internrevisjonen vil bli behandlet på to måter. Den ene er at det gjennom rollen som Kvalitet- og HMS-leder må lages en revisjonsrapport, den andre er at det gjennom rollen som forsker og student skal brukes Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), som er omtalt i kapittel 3.8.2.

4.2.1 Analyse av interne, styrende dokumenter

Forberedelsen til internrevisjonen starter med analyse av interne, styrende dokumenter for å kartlegge hvordan prosjekteierrollen er definert og ment å samspille med prosjektleder. Resultatene fra analysen brukes som input til intervjuene.

Dokumentene som analyseres er Kvalitet- og HMS-manualer samt Prosedyrer, altså styrende dokumentasjon som befinner seg i de to øverste nivåene dokument-pyramiden i Figur 4-7. Hvert av de gjeldende dokumentene, henholdsvis ni Kvalitet- og HMS-manualer og 55 Prosedyrer, blir åpnet og gjennomført for treff på «prosjekteier» eller «project owner» siden dokumentene er på engelsk. Resultatene gir treff i totalt fem forskjellige dokumenter. Ett treff er i en Kvalitet- og HMS-manual som omhandler definisjon av rammeverket for Kvalitet- og HMS-styringssystemet. For de fire Prosedyrene er det to treff i den som omhandler Prosjektoppstart, to i den for

Prosjektavslutning, to i den for Erfaringsinnsamling og -overføring, og tre i den for Kommunikasjon. Prosjektoppstart og Prosjektavslutning er inneholdt i driftsprosessen mens Erfaringsinnsamling og -overføring og Kommunikasjon er inneholdt i Ledelses- og støtteprosessene i Figur 4-11. Felles for disse er at de hører til under Utfør i PUKK-syklusen mens Kvalitet- og HMS-manual hører til under Planlegg. Internrevisjonen i seg selv hører til under Kontroller.

Utklipp fra fem dokumentene med treff på «prosjekteier» eller «project owner» hvor prosjekteierrollen er omtalt er vist i Tabell 4-2 sammen med internt (SD) dokumentnummer, dokumenttittel, revisjonsnummer og revisjonsdato. En oppsummering av interaksjonen mellom de forskjellige interessentene i teksten er vist skjematisk til høyre for utklippene. De foregående revisjonene av dokumentet blir også sjekket for å spore opp når rollen kom inn i disse styrende dokumentene. Funnene fra denne gjennomgangen er oppsummert i tekstform i samme tabell.

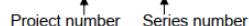
Få dager før intervjustart kommer det ny revisjon av Prosedyren for Prosjektavslutning. Den nye revisjonen gir tre treff på «prosjekteier» eller «project owner» og har noen endringer i forhold til prosjekteierrollen. Den nye versjonen brukes derfor som input til intervjuene, men uten forventninger om at denne er godt kjent for informantene.

Tabell 4-2 Prosjekteierrollen i SD styrende dokumentasjon (til og med 26.09.2022)

SD000-QKA-0016 Project Start-up rev. 4 (29.04.2019)	
Denne revisjonen av dokumentet er den første som nevner prosjekteierrollen.	
<p>Project Manager is responsible for performing all activities in this procedure.</p> <p>Project owner is responsible for review the Project Manual, act as an adviser to Project Manager and to represent the respective projects in the management team.</p> <p>The Project Manual shall be reviewed by Project Owner and approved by Project Manager.</p>	<pre> graph TD PM[Project Manager] --- PO[Project Owner] PO --- PL[Project Leader] PL --- P[Project] PM --- PO </pre> <p>(Ikke hentet fra SD. Laget kun for visualisering.)</p>
SD000-QKA-0021 Project Close-out rev. 2 (05.09.2022)	
Denne revisjonen av dokumentet er den andre som nevner prosjekteierrollen. Prosjekteierrollen ble nevnt første gang i dokumentet for rev. 1 (19.12.2016). I rev. 1 av dokumentet var det ikke oppgitt at Kvalitet/HMS-leder skal være involvert i prosessessen.	
<p>Project Manager Responsible for the close-out process.</p> <p>Project Owner Responsible for approving the close-out.</p>	<pre> graph TD PM[Project Manager] --- PO[Project Owner] PO --- PL[Project Leader] PL --- QHMS[Quality/HMS] PM --- PO </pre> <p>(Ikke hentet fra SD. Laget kun for visualisering.)</p>

The close-out process shall be documented in a Close-out report. Content of the report shall be according to [4].

The document shall be given a document number SDxxx-QRA-xxxx.



Report shall be reviewed by Project owner and approved by QAIHSE Manager.

Upon approval of the close-out report, Project Manager shall initiate a close-out meeting with Project Owner and QAIHSE Manager.

Agenda for meeting:

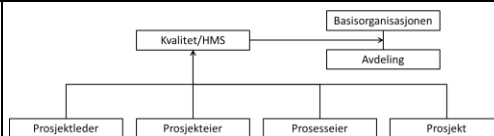
- Review close-out report
- Ensure potential improvements and relevant experience transfer is registered in Catch database
- Formal close project in Access Database.

SD000-QKA-0035 Experience Gathering and Transfer rev. 3 (29.04.2019)

Denne revisjonen av dokumentet er den andre som nevner prosjekteierrollen. Prosjekteierrollen ble nevnt første gang i dokumentet for rev. 2 (09.12.2016). I rev. 2 av dokumentet var det ikke oppgitt at Kvalitet/HMS-leder skulle overføre erfaringene på tvers av avdelingene.

Experience meetings across departments

Project Managers, Project Owners, Process Owners and other relevant persons from the projects shall participate in the Experience transfer meeting. QA/HSE Manager will conduct the meeting.



(Ikke hentet fra SD. Laget kun for visualisering.)

SD000-QKA-0054 Communication rev. 3 (10.01.2022)

Denne revisjonen av dokumentet er den første som nevner prosjekteierrollen.

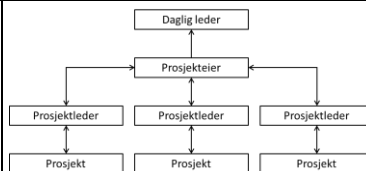
Project Owner

is responsible for a group of projects within his or her area of responsibility and communication between the projects.

Project Manager

is responsible for communication to the Customer and internally in the project.

The Project Manager (PM) is responsible for communication to the Customer and internally in the projects. The PM reports to the Project Owner who reports to the Managing Director.

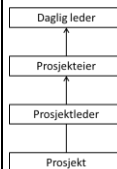


(Ikke hentet fra SD. Laget kun for visualisering.)

SD000-QQA-0008 QHSE Management System Statement rev. 7 (13.01.2022)

Denne revisjonen av dokumentet er den første som nevner prosjekteierrollen.

The Project Manager (PM) is responsible for all project QHSE matters. The PM reports to the Project Owner who reports to Managing Director.



(Ikke hentet fra SD. Laget kun for visualisering.)

I tillegg til de interne, styrende dokumentene viser en gjennomgang av prosjektinformasjonen som registreres inn i SD Access database at informasjon om hvem som er prosjekteier for prosjektet registreres rutinemessig fra høsten 2014. For

prosjektmanualer som er registrert som egne dokumenter i SD Access database viser en gjennomgang at prosjekteierrollen registreres inn i disse fra og med våren 2015.

Med informasjonen fra dette kapittelet (4.2.1) kan det utarbeides en intervjuguide. Intervjuguiden er vist i kapittel 4.2.5.

4.2.2 Utvalg av informanter

Når forberedelsene til internrevisjonen starter opp i slutten av august 2022, er det ni mulige informanter med erfaring som prosjekteiere å velge ut ifra mens det er 22 mulige informanter med erfaring som prosjektledere å velge ut ifra. Det gjøres en videre vurdering av hvor fersk erfaringen er og basert på dette er det enkelte kandidater som utgår basert på at det er lenge siden rollen er utøvd. Videre sees det på antallet prosjekter hvor man har utøvd rollen, de med færrest prosjekter strykes fra kandidatlisten. Til slutt settes det opp en liste med de mest aktuelle kandidatene hvor det legges vekt på å få dekket erfaring fra forskjellige produkter og avdelinger. Tilgjengeligheten for informantene sjekkes før endelig valg tas.

For prosjekteiere blir det naturlig å velge de fire avdelingslederne som fungerer som et bindeledd mellom daglig leder og øvrige ansatte. For prosjektledere velges det en fra den ene Produkt-avdelingen og tre fra Prosjekt-avdelingen. Ressursene i Prosjekt-avdelingen består av prosjektledere dermed er det gitt at flere av informantene må komme derifra. Siden det er kjent hvilken erfaringsbase, bakgrunn og kompetanse disse har er kriteriet om variasjon på tvers av produkter og avdelinger likevel ivaretatt. Alder og kjønn anses som ikke relevant og er bevisst utelatt fra masteroppgaven for at informantene i minst mulig grad skal kunne identifiseres.

Antallet informanter faller naturlig ut i utvalgsprosessen i og med at avdelingslederne som representerer prosjekteierne er fire i tallet og det er et ønske om å matche antallet prosjektledere mot dette. Dermed blir det fire prosjektledere og fire prosjektere som skal intervjues.

4.2.3 Andre forhåndsregler

Intervjuene skal gjennomføres enkeltvis. Deltakerne gjøres ikke kjent med hvem de andre deltakerne er med mindre det skulle komme direkte spørsmål om det. Samtlige intervju planlegges gjennomført på ett bestemt møterom. Møterommet i seg selv er ikke spesielt, men målet er at dette ikke skal være en variabel. Intervjuene er planlagt gjennomført som ansikt-til-ansikt-møte. Det vil ikke bli gjort opptak av intervjuene da det faller utenfor de normalene rammene for internrevisjon i bedriften, i stedet skrives intervjuguiden ut før intervjuet og notater blir ført for hånd av intervjuer på intervjuguiden. For å skille informantene fra hverandre blir prosjektlederne angitt som

prosjektleder A, B, C eller D, mens prosjekteierne blir angitt som prosjekteier E, F, G eller H.

Siden temaet for intervjuene er relativt strengt avgrenset og det er begrenset med tid for gjennomføring er det ønskelig at intervjuene er av den korte arten, altså som fokuserte intervju. Det vil settes opp 30 minutter per informant. Planen er å gjennomføre de fire prosjekteier-intervjuene på én dag og rett etter hverandre med femten minutters pause imellom og tilsvarende for de fire prosjektleder-intervjuene. Det gir to intense intervjudager med mulighet for å fokusere på hver av de to synsvinklene (prosjekteier og prosjektleder) separat.

4.2.4 Invitasjon/møteinnkallelse

Møteinnkallelser som sendes til informantene skal ha samme oppsett og sendes ut på samme tidspunkt slik at tilgjengelig informasjon og forberedelsestid skal være den samme. Invitasjonene sendes ut en ukes tid før gjennomføringen. Det skal være avklart før utsendelse at deltakerne faktisk har mulighet for å delta. Møteinnkallelsen vil inneholde informasjon om internrevisjon generelt, det aktuelle temaet, hensikten og praktisk informasjon om gjennomføringen.

Det vil bli opplyst om at temaet, prosjekteierrollen, dekkes i fem forskjellige interndokumenter og legges ved et dokument med utklipp av kapittel/underkapittel hvor «prosjekteier» eller «project owner» er nevnt. Disse utklippene er de samme som er vist i Tabell 4-2.

Om hensikten med revisjonen skal de stå at skal finne ut om det opereres i henhold til prosedyre. I tillegg vil det bli stilt spørsmål ved om det er noe gjøres riktig/feil/annerledes/bør gjøre annerledes/og så videre. Med andre ord, er poenget å avdekke hvordan informantene praktiserer eller bruker prosjekteierrollen, om det samsvarer med det som står svart på hvitt og utforske innspill til forbedringer.

Av praktisk informasjon vil det komme frem at revisjonen skulle gjøres som individuelle intervjuer ned fire prosjekteiere og fire prosjektledere og at det var satt av 30 minutter til hvert intervju. Det vil stå at revisor vil stille med liste over punkter/spørsmål, fylle ut denne underveis og bruke denne som input til rapporten. Av etterarbeid vil informantene enten bli kalt inn til felles oppsummering eller få tilsendt rapporten for sjekk og godkjenning før ferdigstilling.

4.2.5 Intervjuguide

For utarbeidelse av en intervjuguide som for internrevisjon tilsvarer revisors liste over punkter/spørsmål, blir dokumentet med utklipp av kapittel/underkapittel hvor

«prosjekteier» eller «project owner» er nevnt, som vist i Tabell 4-2, brukt som utgangspunkt.

Det formes 12 ja/nei-spørsmål som kan vinkles mot prosjektleder eller prosjekteier avhengig av hvem som blir intervjuet. Spørsmålsformen er ment å avdekke om prosjekteierrollen utøves slik den er beskrevet i de interne, styrende dokumentene. Spørsmålene i intervjuguiden er vist i Tabell 4-3.

Tabell 4-3 Internrevisjon – intervjuguide

SPØRSMÅL	FOR PROSJEKT HVOR DU ER PROSJEKTEIER/PROSJEKTLEDER:	JA	NEI
	SD000-QKA-0016 Project Start-up rev 4 29.04.2019:		
1.	Har du/prosjekteier sjekket prosjektmanual?		
2.	Har du/prosjekteier fungert som rådgiver for prosjektleder/deg?		
3.	Har du/prosjekteier representert prosjektet i lederteamet?		
4.	Har prosjektleder/du godkjent prosjektmanualen?		
	SD000-QKA-0021 Project Close-out rev 2 05.09.2022:		
5.	Har du/prosjekteier sjekket eller godkjent prosjekt-avslutningsrapporten/-sjekklisten?		
6.	Har du/prosjekteier blitt innkalt til prosjekt-avslutningsmøte av prosjektleder/deg?		
	SD000-QKA-0035 Experience Gathering and Transfer rev 3 29.04.2019:		
7.	Har du/prosjekteier deltatt i møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene?		
	SD000-QKA-0054 Communication rev 3 10.01.2022:		
8.	Har du/prosjekteier sørget for kommunikasjon mellom prosjektene?		
9.	Har du/prosjekteier fått rapport fra prosjektleder/deg?		
10.	Har du/prosjekteier rapportert videre til daglig leder?		
	SD000-QQA-0008 QHSE Management System Statement rev 7 13.01.2022:		
11.	Har du/prosjekteier fått rapport som dekker alle QHSE-tema fra prosjektleder/deg?		
12.	Har du/prosjekteier rapportert videre til daglig leder rundt alle QHSE-tema?		

Siden spørsmålene er formet som ja/nei-spørsmål må det lages nok rom rundt tabellen i utskriften for å gi plass til notatene. Etter gjennomgangen av spørsmålene vil det åpnes for fri samtale rundt temaet som trolig vil kreve en del notatplass.

4.2.6 Gjennomføring – plan

Intervjuene gjennomføres som individuelle intervju fordi det er ønske om å få tak den enkeltes tanker og meninger rundt temaet. Derfor blir det lagt opp til et løp som vil gi minst mulig påvirkning av andre.

Under intervjuene blir det på toppen av utskriften med intervjuguiden notert ned om det var prosjekteier A, B, C eller D som blir intervjuet eller prosjektleder E, F, G eller H. Dette blir gjort slik at det ikke skal fremkomme hvem som hadde svart hva. Av dokumentasjon fra intervjuene vil det være revisor som gjør alle notater og de blir gjort for hånd.

Hvert intervju starter med gjennomgang av de 12 spørsmålene og etterpå åpnes det for å ta opp hva enn informanten har på hjerte så lenge det er relatert til temaet. Intervjuer eller revisor vil opplyse om at intervjuet skal gjennomføres på denne måten før selve intervjuet starter opp.

Helt til slutt i revisjonsrapporten er intervjuguidene med notater fra samtlige intervju vedlagt.

4.3 Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD

Når samtlige intervju er gjennomført vil rapporten lages så snart som mulig etterpå. Før rapporten legges inn i dokumentdatabasen i SD Access database vil den bli sendt til informantene for sjekk. Dette gjøres i en felles e-post til alle informantene hvor det blir opplyst om at målet er å presentere informasjonen på en objektiv og anonymisert måte. Om en informant føler at dette er ivaretatt oppfordrer det til å gi tilbakemelding og gjerne med forslag til endring. Når informantene har godkjent innholdets presentasjon i rapporten vil den bli lastet opp, godkjent og signert i den interne dokumentdatabasen.

4.4 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD

Når samtlige intervju er gjennomført vil notatene som er gjort på de til sammen åtte intervjuguidene bli brukt som input til gjennomgang ved Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) fra kapittel 3.8.2.

4.5 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020

4.5.1 Utvalg av dokumenter

Planen var originalt å gjennomføre dokumentstudier som inkluderte flere forskjellige anerkjente prosjektstandarder, men valget falt til slutt på å fokusere kun på NS-ISO 21500:2021 Prosjekt-, program- og porteføljestyring – Kontekst og begreper (Standard Norge, 2021). SD har allerede et sertifisert ledelsessystem for kvalitet, miljø og arbeidsmiljø basert på NS-EN ISO 9001:2015, NS-EN ISO 14001:2015 og ISO 45001:2018 og da er det gode sjanser for at NS-ISO 21500:2021 passer godt inn med dette.

NS-ISO 21500:2021 er en slags samlende eller overordnet standard som refererer til flere underliggende kjernestandarder: ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management, NS-ISO 21503:2022 Prosjekt-, program- og porteføljestyring — Veiledning for programstyring, NS-ISO 21504:2022 Prosjekt-, program- og porteføljestyring — Veiledning for porteføljestyring, og NS-ISO 21505:2017 Prosjekt-, program- og porteføljestyring - Veiledning for styring.

Etter en gjennomgang av innholdet i disse er det valgt å konsentrere arbeidet mot gjennomgang av ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management da dette er det dokumentet som tar for seg relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder (Standard Norge, 2020).

NS-ISO 21500:2021 omtaler ISO 21502:2020 som prosjektledelsesstandard som gir «veiledning rundt konsepter og metoder for prosjektledelse som er viktige for og har en innvirkning på et prosjekts suksessfulle leveranse» (Standard Norge, 2021).

4.5.2 Dokumentstudieguide

Overskriften er valgt til dokumentstudieguide fordi delkapittelet tar for seg hvordan dokumentet blir gjennom søkt og hvilke spørsmål som stilles til dokumentet, litt på samme måte som en intervjuguide for et intervju.

Stegvis-deduktiv induktiv metoden (SDI) vil ikke bli anvendt i dataanalysen her. Metoden som brukes er beskrevet under.

ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management skal undersøkes ved å:

- gjennom søke dokumentet for treff på begrepet prosjekteier eller det som har tilsvarende betydning og markere ut disse
- gjennom søke dokumentet for treff på suksess og markere ut disse

- kartlegge relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder i dokumentet
- kartlegge hvordan suksess-begrepet brukes, og hvilken betydning det har

Resultat fra gjennom søkningen presenteres i kapittel 5 Empiri og resultat under delkapittel 5.4 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i mens kartleggingen presenteres i kapittel 6 Analyse og diskusjon under delkapittel 6.5 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:202.

5 Empiri og resultat

Kapittelet er delt inn i følgende delkapitler: 5.1 Fokuserte intervjuer – Prosjekteierrollen i SD, 5.2 Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD, 5.3 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD og 5.4 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020.

5.1 Fokuserte intervjuer – Prosjekteierrollen i SD

Data som er samlet inn gjennom de fokuserte intervjuene eller internrevisjonen har blitt behandlet på to forskjellige måter. Først er det laget en revisjonsrapport gjennom forfatters rolle som Kvalitet- og HMS-leder i SD, og senere er det blitt anvendt Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), som er omtalt i kapittel 3.8.2, gjennom rollen som forsker og student for denne masteroppgaven. Mens revisjonsrapporten er en del av de daglige arbeidsoppgavene i SD vil, forhåpentligvis, bruk av SDI-metoden kunne være med på å distansere forfatter mer fra de innsamlede dataene og se disse med mer objektive øyne.

Aller først blir det en gjennomgang av hvordan gjennomføringen av datainnsamlingen eller de fokuserte intervjuene ble i praksis og om det gikk som planlagt i kapittel 4.2.6. Videre blir det gjennomgang av resultatene fra revisjonsrapporten og så resultatene ved bruk av SDI-metoden.

5.1.1 Gjennomføring – i praksis

Intervjuene med de fire prosjekteierne ble gjennomført som planlagt, samtlige intervju ble fullført på én dag og rett etter hverandre med cirka femten minutters pause imellom. Ett av fire intervju måtte gjennomføres som videomøte, hvor intervjuer eller revisor satt på møterommet mens informanten var utenfor arbeidsplassen.

Intervjuene med de fire prosjektledere ble ikke gjennomført som planlagt. Første intervju ble gjennomført som videomøte, hvor intervjuer eller revisor satt på møterommet mens informanten var utenfor arbeidsplassen. Dagen etter ble andre og tredje intervju gjennomført, begge på avtalt møterom og med to-tre timers mellomrom. Fjerde intervju ble gjennomført to og en halv uke etter dette igjen og det ble brukt et annet møterom enn for de øvrige intervjuene.

Felles for samtlige intervju var at varigheten ble tilnærmet 30 minutter. Korteste intervju var litt over 20 minutter mens det lengste nærmet seg 40 minutter.

Intervjuene fulgte stort sett planen om gjennomgang av de 12 ja/nei-spørsmålene først og så åpen samtale rundt prosjekteiertemaet.

Intervjuguidene ble fylt ut for hånd av intervjuer eller revisor og merket med prosjekteier A, B, C, eller D eller prosjektleder E, F, G eller H.

5.2 Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD

Utkastet til rapporten ble påbegynt allerede før intervjuene startet. Rapporten det er snakk om er en revisjonsrapport som følger et standard oppsett hvor en god del av informasjonen kan fylles inn på forhånd. Typisk vil dette være referanser til de styrende dokumentene som er under revisjon, hva hensikten er og hvordan revisjonen gjennomføres. Resultatene fra internrevisjonen ble ikke lagt inn i rapporten før etter siste intervju var gjennomført fordi resten av strukturen til rapporten var avhengig av å ha tilgang på alle svarene.

I rapporten er svarene per spørsmål presentert samlet, men det er skilt på om svaret ble gitt av en prosjekteier eller en prosjektleder. Poenget med å skille mellom disse er for å utforske om det er forskjell i fokuset mellom de to gruppene. Svarene som ble gitt på spørsmålene var ikke bare ja eller nei selv om dette var forventet utfra hvordan spørsmålene var utformet. Noen kunne for eksempel svare «både ja og nei» eller «vet ikke».

For spørsmålene som er relatert til samme styrende dokument er det laget en oppsummering med konkluderende tekst basert på resultatene samt at andre relevant kommentarer er tatt med for å bygge oppunder dette.

En egen seksjon er dedikert til innspillene som ikke er direkte relatert de 12 spørsmålene. Disse er samlet og delt inn i forskjellige temaer som er kalt rolleavklaring, ressurser, mål, prosjektstøtte/hjelpemidler, prosjekthandover (oppstart, close-out, erfaringsoverføring), praksis og prosjekttype. Temaene var ikke forhåndsbestemt, men ble satt opp i forbindelse med utarbeidelsene av rapporten og er basert på hva innspillene handlet om.

For innspillene er det laget en oppsummering hvor det kom frem hvorvidt prosjekteier og/eller prosjektleder hadde innspill og fokus rundt temaet og dermed anså det som viktig. Målet med dette er å finne ut om det er likheter eller forskjeller i hva de forskjellige gruppene brukte tid på under intervjuene.

Tabell 5-1 Fokuserte intervjuer – Prosjekteierrollen SD – Resultat fra revisjonsrapport¹²

SD000-QKA-0016 Project Start-up rev. 4 (29.04.2019)
<p>Prosjekteierne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - svarer ja, ja, som regel, både ja og nei, og nei på spørsmålet om de sjekker prosjektmanual. Det kan variere med prosjekttype og det er ikke alltid det finnes en prosjektmanual. - svarer ja på spørsmålet om de fungerer som rådgiver for prosjektleder. - svarer ja på spørsmålet om de har representert prosjektet i lederteamet. - svarer ja, vet ikke, både ja og nei, og nei på spørsmålet om de har godkjent prosjektmanual. <p>Prosjektlederne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - svarer ja, ja, når det er klart hvem som er prosjekteier og nei, har ikke prosjektmanual på spørsmålet om prosjekteier har godkjent prosjektmanual. - svarer ja på spørsmålet om prosjekteier har fungert som rådgiver for prosjektleder. - svarer ja, vet ikke og ja, tror det på spørsmålet om prosjekteier har representert prosjektet i lederteamet. - svarer ja og nei, har ikke prosjektmanual på spørsmålet om prosjekteier har godkjent prosjektmanualen. <p>Oppsummering:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Det er enighet om at prosjekteier har en rådgivende rolle i prosjektene. ❖ Prosjekteier representerer prosjektene i lederteamet, men prosjektleder er lite kjent med at eller om dette blir gjort. ❖ For sjekk og godkjenning av prosjektmanual er det varierende praksis.
SD000-QKA-0021 Project Close-out rev. 2 (05.09.2022)
<p>Prosjekteierne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - svarer ja og nei, ikke så langt (ikke hatt muligheten enda) på spørsmålet om de har sjekket eller godkjent prosjekt-avslutningsrapporten/-sjekklisen. - svarer ja, men har etterspurt det, ja, men ikke ofte, nei, dels pga. dobbeltrolle som prosjekteier og -leder, og nei på spørsmålet om de har blitt innkalt til prosjekt-avslutningsmøte av prosjektleder. <p>Prosjektlederne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - svarer ja, ja, men sjelden utført og ikke hatt muligheten enda på spørsmålet om prosjekteier har sjekket eller godkjent prosjekt-avslutningsrapporten/-sjekklisen. - svarer ja, ja, men uformelt og ikke hatt muligheten enda på spørsmålet om prosjekteier har blitt innkalt til prosjekt-avslutningsmøte av prosjektleder. <p>Oppsummering:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ For sjekk og godkjenning av prosjekt-avslutningsrapporten/-sjekklisen er det varierende praksis. ❖ For prosjektavslutningsmøtet er det varierende praksis og rutinen ser ikke ut til å ha tatt noen fast form enda. Akkurat dette punktet var nytt i siste revisjon av «project close-out»-prosedyren som ble utgitt 3-6 uker før aktuell audit. Det er forventet at dette vil ta form etter hvert.
SD000-QKA-0035 Experience Gathering and Transfer rev. 3 (29.04.2019)

¹² SD000-QRA-0082 Intern revisjon – Project Owner rev. 0 (01.11.2022)

Prosjekteierne:

- svarer **nei** på spørsmålet om de har deltatt i møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene

Prosjektlederne:

- svarer **ja, i prosjektet eller fellesmøtet, vet ikke og nei** på spørsmålet om prosjekteier har deltatt i møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene.

Oppsummering:

- ❖ Prosjekteierne mener at de ikke har deltatt i møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene mens prosjektlederne svarer forskjellig på dette. Det er ikke etablert noe fast møte for dette enda, men erfaringer utveksles via eksisterende fora som f.eks. resultatsikring, trainingroom, infomøte, bemanningsmøte, catch-møte, og så videre .

SD000-QKA-0054 Communication rev. 3 (10.01.2022)

Prosjekteierne:

- svarer **ja** på spørsmålet om de har sørget for kommunikasjon mellom prosjektene.
- svarer **ja** på spørsmålet om de har fått rapport fra prosjektleder. På litt forskjellige format avhengig av prosjekttype og prosjektleder.
- svarer **ja** på spørsmålet om de har rapportert videre til daglig leder. Gjøres ved behov.

Prosjektlederne:

- svarer **vet ikke, ja, ikke tidligere, men nå og ja, internt i produktgruppen** på spørsmålet om prosjekteier har sørget for kommunikasjon mellom prosjektene.
- svarer **ja** på spørsmålet om prosjekteier har fått rapport fra prosjektleder.
- svarer **vet ikke og vet ikke, men antar det** på spørsmålet om prosjekteier har rapportert videre til daglig leder.

Oppsummering:

- ❖ Prosjekteierne mener at de sørger for kommunikasjon mellom prosjektene mens prosjektlederne svarer forskjellig på dette.
- ❖ Det er enighet om at prosjektleder gir rapport til prosjekteier.
- ❖ Prosjekteierne svarer at de rapporterer videre til daglig leder mens prosjektlederne svarer at de ikke vet om det skjer, men antar eller forventer at det blir gjort.

SD000-QQA-0008 QHSE Management System Statement rev. 7 (13.01.2022)

Prosjekteierne:

- svarer **ja, ved behov** og **nei, det har ikke vært behov** på spørsmålet om de har fått rapport som dekker alle QHSE-tema fra prosjektleder.
- svarer **ja, ved behov** og **nei, det har ikke vært behov** på spørsmålet om de har rapportert videre til daglig leder rundt alle QHSE-tema.

Prosjektlederne:

- svarer **ja, ja, jevnlig** og **ja, ved behov** på spørsmålet om prosjekteier har fått rapport som dekker alle QHSE-tema fra prosjektleder.
- svarer **vet ikke** og **vet ikke, men antar det** på spørsmålet om prosjekteier har rapportert videre til daglig leder rundt alle QHSE-tema.

Oppsummering:

- ❖ Det er enighet om at prosjektleder gir rapport rundt alle QHSE-tema (ved behov) til prosjekteier.
- ❖ Prosjekteierne svarer at de rapporterer videre til daglig leder rundt alle QHSE-tema (ved behov) mens prosjektlederne svarer at de ikke vet om det skjer, men antar eller forventer at det blir gjort.

Annet – åpen samtale rundt prosjekteiertemaet

Innspill utover de 12 spørsmålene er samlet her og delt inn i de forskjellige temaene:
i. Rolleavklaring, ii. Ressurser, iii. Mål, iv. Prosjektstøtte/hjelpemidler, v. Prosjekthandover (oppstart, close-out, erfaringsoverføring), vi. Praksis og vii. Prosjekttype.

i. Rolleavklaring

Prosjekteierne:

- Hvor mye skal man engasjere seg i prosjektene?
- Rollen «prosjekteier» mangler i QHSE manualen.
- Hva skal prosjekteier gjøre av faste ting i prosjektgjennomføringen?
- Ta det mer med ro i starten av prosjektet for å avklare ressurser og hvem som gjør hva.
- Prosjekteier og prosjektleder bør være forskjellige personer.
- Savner tydelig beskrivelse av prosjekteiers ansvar og når/hvor man bør involvere seg.
- Kan være utfordrende om man må blande flere roller prosjektleder/prosjekteier/personalansvarlig.

Prosjektlederne:

- Dersom avdelingsleder og prosjekteier er forskjellige personer kan det være utfordring at personalansvarlig ikke får med seg den personlige utviklingen, arbeidsoppgaver og belastning, samt at det kan bli konflikt ved avspasering/ferie hvor man slites i begge retninger.
- Det har blitt uttalt at «prosjektleder ikke eier prosjektet» hva legges i det?
- Det er ønske om at prosjekteier er en ren prosjekteier og ikke blander roller med andre prosjektoppgaver, bedre med ren prosjekteier eller ren prosjektmedarbeider.
- Noen ganger er det uavklart hvem som er prosjekteier, selv etter prosjektstart.
- Føler at ansvarsforholdet mellom prosjektleder og prosjekteier er klart.
- For prosjektleder/prosjekteier/samt andre roller, så står det i prosjektmanualen hvem som gjør hva og man bør være flinkere til å lage den.

ii. Ressurser

Prosjekteierne:
(tomt)

Prosjektlederne:

- For bemanning av prosjekter er det avhengig av prosjekteier hvilke ressurser man får. Det kan resultere i lite struktur og kontinuitet når ressurser kommer inn og ut i kortere perioder og planen stadig må endres.
- Ønsker rettferdig fordeling av ressurser, noen prosjektledere legger føringer og blir ofte hørt.
- Sikre at nøkkelpersoner følger prosjektet og ikke ta vekk de som var med fra starten (gjelder f.eks. tegnere, prosjektingeniører, engineering)
- Ressurser avklares med prosjekteier/avdelingsleder/verkstedansvarlig, ved behov kan det meldes inn via bemanningsplanen også.
- Savner deputy for viktig funksjon slik som f.eks. innkjøp.
- Prosjekteier er også ressurseier dermed er det flittig kontakt.

iii. Mål

Prosjekteierne:

- Kunne ved oppstart av prosjektet hatt en gjennomgang av styringsmålene (KPIer). Hva er det man måles på fra bedriften sin side? (Dvs. QHSE targets og hva brukes som input fra prosjektene til å måle hvordan vi ligger an.)
- Prosjektets styringsmål avhenger av bedriftens mål som er noe diffuse.
- Måloppnåelse kan være mer enn å levere på tid og med overskudd, f.eks. opplæring av nyansatt, økt kompetanse og kunnskap er bidrag som har stor verdi.

Prosjektlederne:
(tomt)

iv. Prosjektstøtte/hjelpemidler

Prosjekteierne:

- Finnes det en sjekklister for prosjekthandover? Kunne vært nyttig.

Prosjektlederne:

- Kanskje vi burde hatt et felles verktøy for planlegging for tid og kostnad/ressurser? Det er ikke alle som får til å lage S-kurven.

v. Prosjekthandover (oppstart, close-out, erfaringsoverføring)

<p>Prosjekteierne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kan være ansvarlige for å følge opp kontraktgjennomgang. - Fra salg til prosjektstart – bruke tid på ansvar- og rolleavklaring, hva skal rapporteres? For det er usikkerhet rundt ansvarsfordelingen mellom prosjekteier og prosjektleder. - Det burde uansett gjøres delvis avslutning/close-out av et prosjekt for å avslutte enkelte aktiviteter som f.eks. å kaste overskuddsmateriell. <p>Prosjektlederne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det kan by på utfordringer når man tar over prosjekt som det er andre som har satt i gang. - Prosjekteier burde vært med på kick-off også. - Har vi kick-off i prosedyrene i det heletatt? - Litt forskjellige hva man gjør i forbindelse med erfaringsoverføring. Noen ganger er det lessons learned i prosjektet/med kunde/med leverandør. - Kunne godt vært kjørt erfaringsoverføring underveis i prosjektet og ikke bare mot slutten. Kjøkt å sette en «strek i sanda» etter hvert som prosjektet skrider fremover.
<p>vi. Praksis</p>
<p>Prosjekteierne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosjektleder rapporterer også direkte til daglig leder når det er resultatsikring og enkelt ved deltakelse på bemanningsmøtet. - Særlig dersom det er behov for samkjøring så sørges det for kommunikasjon mellom prosjektene. - Rapport fra prosjektleder viderefremmes til daglig leder gjennom morgenmøtet dersom det er behov for det. - I praksis er det slik at prosjektleder rapporterer til prosjekteier og da spesielt på viktige milepæler/hendelser og når det er behov for hjelp/støtte til noe, prosjekteier løfter videre opp det det er behov for og vil i noen tilfeller søke støtte fra «prosjekteierforum» (dvs. de andre prosjekteierne) før det eventuelt løftes videre opp til daglig leder. - Rapportering fra prosjektleder har tid/kost/ressurser i fokus. - For enkelt prosjekt er det aktiviteter som blir avsluttet og ikke prosjektnummeret. <p>Prosjektlederne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosjektleder rapporterer direkte til daglig leder når det er resultatsikring. - Det er godt å søke råd hos andre erfarne prosjektledere også.
<p>vii. Prosjekttype</p>
<p>Prosjekteierne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosjekttype er avgjørende for hva som blir gjennomført av det som er beskrevet i prosedyrene og i hvilken grad. - Det er forskjell mellom prosjektene generelt og prosjekt som kjøres i en avdeling, hvordan håndtere det? Skal man gjøre forskjell på typen prosjekter? - Noen prosjekter er mer gjentakende siden de kjøres med kjente produkter, kjente kunder, kjente risk, ... - Forskjellige prosjekttyper har forskjellige behov. - Er noen prosjekttyper unntatt prosjektmanual/prosjekt close-out? - Kategoriserer kun på interne/eksterne prosjekt, burde det vært flere kategorier, og kunne man huket av for om det er krav til prosjektmanual/prosjekt close-out? <p>Prosjektlederne: (tomt)</p>
<p>Oppsummering</p>

Oppsummering:

- ❖ i. Rolleavklaring
 - viktig tema for både prosjekteier og prosjektleder
- ❖ ii. Ressurser
 - viktig tema for prosjektleder
- ❖ iii. Mål
 - viktig tema for prosjekteier
- ❖ iv. Prosjektstøtte/hjelpemidler
 - tema for både prosjekteier og prosjektleder
- ❖ v. Prosjekthandover (oppstart, close-out, erfaringsoverføring)
 - viktig tema for både prosjekteier og prosjektleder
- ❖ vi. Praksis
 - tema for både prosjekteier og prosjektleder, prosjekteier har flere punktet rundt rapportering og kommunikasjon
- ❖ vii. Prosjekttype
 - viktig tema for prosjekteier

Videre er det satt opp seks forslag til forbedringer basert på svarene som er presentert i kapittel 6 Analyse og diskusjon under delkapittel 6.1 Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD.

Helt til slutt i revisjonsrapporten er intervjuguidene med notater fra samtlige intervju vedlagt.

5.3 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD

Etter at samtlige intervju var gjennomført ble notatene som var gjort, på de til sammen åtte intervjuguidene, brukt som input til gjennomgang ved Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) fra kapittel 3.8.2.

Videre følger en beskrivelse av alle hensyn som er tatt i forbindelse med gjennomgang av de fokuserte intervjuene rundt prosjekteierrollen i SD etter SDI-metoden frem til analysedelen som dreier seg om utvikling av konsepter og teorier.

Det hele starter fra bunnen av Figur 3-13 hvor første steg er «I den utvalgte empiriske verden (case/utvalg)». Case her er gitt ved SubseaDesign AS (SD) mens utvalget er fire prosjekteiere og fire prosjektledere.

Beskrivelsen videre tar for seg steg etter steg oppover i Figur 3-13 med en sjekk innom testen som eventuelt hører til steget. Dette gjentas helt til toppen av figuren er nådd.

«Generering av empiriske data», som er neste steg, gjøres ved gjennomføring av fokuserte intervjuer. Her betyr det intervjuer med varighet på cirka 30 minutter rundt et innsnevret tema, hvor tema i dette tilfellet er prosjekteierrollen i SD.

Dokumentasjon av intervjuet er gjort ved håndskrevne notater på utskrift av intervjuguiden og det er dette som utgjør «'Rå' empiriske data (rådata)» i denne sammenheng. «1. Utvalgstest», som hører til dette steget, «består av spørsmål ved om gode kriterier for deltakere i en studie er benyttet, om case er godt valgt, (...) om man har for stor eller for liten bredde i utvalget, og så videre» (Tjora, 2021a, p. 297). En vurdering av utvalget er beskrevet i kapittel 4.2.2 Utvalg av informanter. Vurderingen som allerede er gjort synes å holde vann opp mot resultatene som har kommet frem. Utvalgstesten anses som bestått. Det ville antakeligvis vært fordelaktig å inkludere enda flere deltakere for og fange opp flere innspill og bedre kunne se hvor skoen trykker, hva som opptar informantene generelt og om det er fellestrekk i det informantene velger å trekke frem.

«Bearbeiding av rådata» er gjort ved å manuelt skrive inn og overføre intervjunotatene fra utskrift av intervjuguide med håndskrevne notater til et standard tekstprogram på PC. Overføringen er gjort på en slik måte at det etterstrebes et «en-til-en-forhold» mellom intervjunotatene og tekstfilen på PC. Det er ikke endret eller lagt til noe og det er gjort flere sjekker på forskjellige tidspunkt for å verifisere at overføringsarbeidet holdet mål. Åtte håndskrevne intervjunotater har blitt til åtte tekstfiler.

De åtte tekstfilene kan nå kalles «Behandlede data (analysedata)». Disse brukes som direkte input til analysearbeidet. «2. Datatest», som hører til i dette steget, «består av spørsmål om hvorvidt de empiriske data vi genererer, er relevante for de spørsmål vi stiller, om de er detaljerte nok og ikke for detaljerte, og om vi benytter gode nok hjelpemidler til å registrere dem» (Tjora, 2021a, p. 286). Data som genereres er relevante da de omhandler temaet som er prosjekteierrollen i SD. Når det gjelder detaljeringsnivå så vil nok det være litt svakt rundt dette punktet siden det kun er gjort intervjunotater og ikke lydopptak. Et lydopptak kunne hjulpet til med å fange opp det som eventuelt ikke har kommet med i notatene. Om det skulle oppstå usikkerhet rundt tolkning av notatene kunne også lydopptak bidratt til oppklaring av hva som var ment med notatet. Registreringen av data, som nevnt i forrige avsnitt, er gjort manuelt og det kan forekomme feil, unøyaktigheter i overføringen. Det er gjort en sjekk, av forskeren selv, på forskjellige tidspunkt for å kontrollere at overføringen som er gjort er god nok. Sjekken kunne vært utført av noen andre for ytterligere kvalitetssikring av overføringen.

For «Koding (med empirinære koder)» er det brukt et hjelpemiddel i form av programvaren NVivo (versjon 1.7.1) som er laget QSR International (www.qsrinternational.com). NVivo (versjon 1.3) er en av tre programvarer som beskrives i boken til Tjora (2021) ved et vedlegg som kalles «Koding, kodegruppering og rapportgenerering ved bruk av programvare». De åtte tekstfilene ble importert til programvaren og så gjennomgått for koding. Et spørsmål som lå i bakhodet ved

gjennomgang av tekstene var å kode etter «Hva sier informanten?» og ikke «Hva snakker informanten om?». Tjora (2021) snakker mye om i en video kalt «Kvalitative forskningsmetoder: Stegvis-deduktiv induksjon og kvalitativ koding (kap 1.2 og 7.2)» (Tjora, 2021b). Resultatet fra kodingen av de åtte tekstfilene var 111 unike koder.

Resultatet fra de kodede tekstene kalles nå «Kodestrukturert empiri». «3. Kodetest (1/2)», som hører til i dette steget, «betegner en test for hver enkel kode i kodingsarbeidet for å sjekke om koden er detaljert nok utviklet med utgangspunkt i empiri, og at den ikke kunne vært laget på forhånd» (Tjora, 2021a, p. 290). De to konkrete spørsmålene og ønskede svarene i kodetesten, er:

- i. Kunne man laget koden før kodingen?
- ii. Hva forteller bare koden?

Spørsmål i er bestått dersom svaret er nei og man kan da gå videre til spørsmål ii. Spørsmål i er bestått dersom svaret er nei og man har oppnådd god, empirinær koding (Tjora, 2021, pp. 224-225).

Når hver kode har bestått kodetesten er kodene er klare for videre behandling. I dette arbeidet har de fleste av kodene vært utsagn eller påstander rundt et tema med forskjellig vinkling eller betydning rundt dette.

Den videre behandlingen består i «Gruppering av koder». I denne delen har det vært litt prøving og feiling med tanke på å finne gode og relevante grupper som samler tilsvarende koder på en måte som er bred nok, men ikke for bred. Metoden landet på å samle kodene inn under nøkkelord som er direkte eller indirekte inneholdt i kodene. Eksempler på dette er at dersom nøkkelordet 'rolleavklaring' faktisk er inneholdt i koden, så er det direkte inneholdt, mens dersom det står 'hvem gjør hva' så er det indirekte inneholdt. Begge kodene, den som inneholder 'rolleavklaring' og den som inneholder 'hvem gjør hva', grupperes sammen og her da under kodegruppe-navnet 'rolleavklaring'. Når alle nøkkelordene er identifisert, som angir kodegruppene, og kodene er samlet under disse, har kodene vært gjennom en første gruppering. Første gruppering resulterte i 21 forskjellige kodegrupper samt en restgruppe. Restgruppen samler de kodene som ikke svarer på temaet for intervjuet og kodene i denne gruppen vil ikke inngå i det videre analysearbeidet. Av de 111 unike kodene var det tre stykker som ble lagt i restgruppen. De 21 kodegruppene som vil inngå i det videre analysearbeidet er listet opp i Tabell 5-2.

Tabell 5-2 Kodegrupper

Kodegruppe-ID	Kodegruppe-navn
(KG1)	Engasjementsnivå
(KG2)	Erfaringsoverføring

Kodegruppe-ID	Kodegruppe-navn
(KG3)	Formaliteter
(KG4)	Kick-off
(KG5)	Kommunikasjon
(KG6)	Kontraktgjennomgang
(KG7)	Mål
(KG8)	Oppfølging
(KG9)	Overtakelse
(KG10)	Personalansvar
(KG11)	Prosjektavslutning
(KG12)	Prosjektgjennomføring
(KG13)	Prosjektmanual
(KG14)	Prosjektoppstart
(KG15)	Prosjekttype og -variasjoner
(KG16)	Rådgiver
(KG17)	Rapportering
(KG18)	Ressurser
(KG19)	Rolleavklaring
(KG20)	Rolleblanding
(KG21)	Rolletildeling

Navnene på enkelte av kodegruppene har direkte samsvar med innholdet i intervjuguiden som ble brukt under intervjuene. Dette gjelder for (KG2), (KG5), (KG11), (KG13), (KG14), (KG16) og (KG17). For disse kodegruppene har samtlige informanter bidratt med respons. De øvrige kodegruppene representerer nøkkelord som informantene selv har bidratt med og som går utover intervjuguiden, det vil si at nøkkelordene kom opp i den frie samtale-delen av intervjuene. For disse kodegruppene har informantene bidratt i varierende grad. For noen kodegrupper har prosjekteierne vist større interesse enn prosjektlederne og for andre kodegrupper er det omvendt.

Resultatet fra kodegrupperingen går inn i neste steg som er «Kodegrupper (ev. nivå 2: hovedtemaer)». For dette steget hører det til en test kalt «4. Grupperingstest» som «brukes for å generere et antall kodegrupper etter at koding er gjennomført. Hver kodegruppe skal ha en indre konsistens og samtidig skille seg tematisk fra de andre gruppene» (Tjora, 2021a, p. 289). Det kan sies å være oppnådd med kodegruppene som er listet opp i Tabell 5-2, men samtidig som at kodegruppene skiller seg fra hverandre er det også flere som kan flere samles under samme hovedtema. For prosjektfasene Prosjektoppstart (KG14) og Prosjektgjennomføring (KG12) kan kodegruppene som

passer inn under disse fasene legges inn som under et felles hovedtema mens prosjektfasen Prosjektavslutning (KG11) samt Erfaringsoverføring (KG2) og Formaliteter (KG3) består. De fem omtalte kodegruppene gir så navn til, og er inneholdt i, de fem hovedtemaene som er listet opp i Tabell 5-3 sammen med referanse til relevante kodegrupper.

Tabell 5-3 Hovedtemaer

Hovedtema-ID	Hovedtema-navn	Kodegruppe-ID inneholdt i tema
(HT1)	Prosjektoppstart	(KG4), (KG6), (KG7), (KG9), (KG10), (KG13), (KG14), (KG15), (KG19), (KG20), (KG21)
(HT2)	Prosjektgjennomføring	(KG1), (KG5), (KG8), (KG12), (KG16), (KG17), (KG18)
(HT3)	Prosjektavslutning	(KG11)
(HT4)	Erfaringsoverføring	(KG2)
(HT5)	Formaliteter	(KG3)

Denne inndelingen i hovedtemaer og underliggende kodegrupper vil brukes som struktur for det videre analysearbeidet som dekkes i kapittel 6.2.

5.4 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020

5.4.1 Gjennomsøking

Her presenteres resultat fra gjennomsøkningen av prosjekteier og suksess i ISO 21502:2020.

ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management er undersøkt ved å:

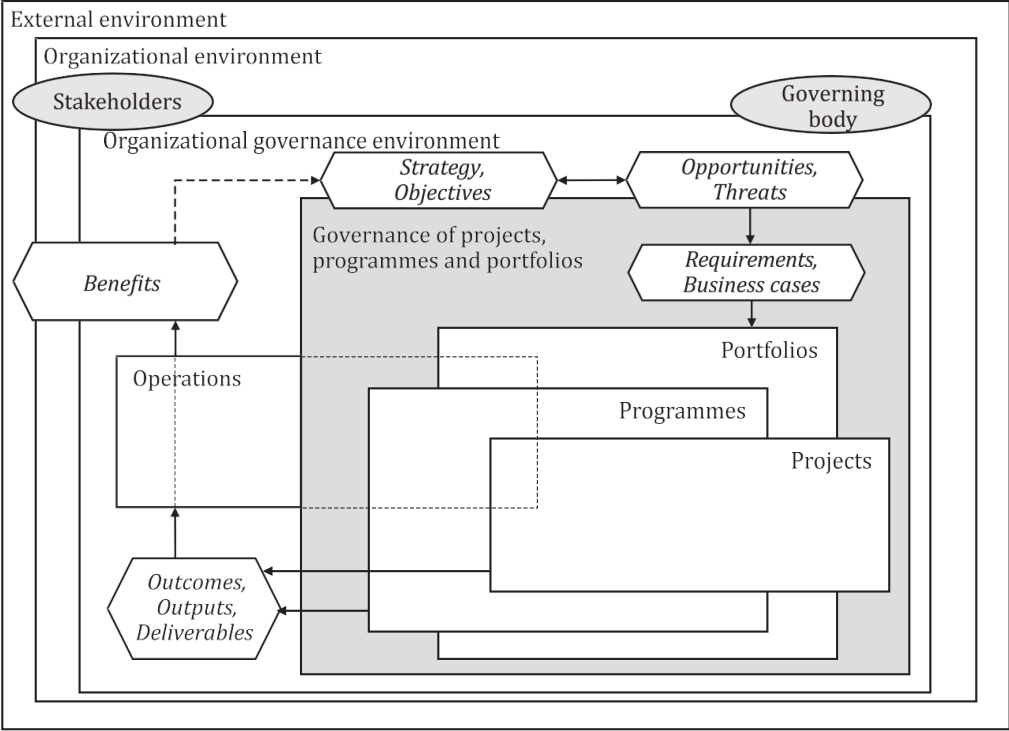
- gjennomsøke dokumentet for treff på begrepet prosjekteier eller det som har tilsvarende betydning og markere ut disse
- gjennomsøke dokumentet for treff på suksess og markere ut disse

Prosjekteier tilsvarende «project sponsor» i ISO 21502:2020. Søk på «project sponsor» i ISO 21502:2020 gir 55 treff, men ikke alle disse er like relevante da de er del av innledende tekst, en overskrift eller referanse til bokmerke så 52 treff er inkludert. De

relevante søketreffene fra hovedteksten er klipt ut og vist i Tabell 5-4 sammen med definisjonen av «sponsor» og «sponsoring organization» samt relevante figurer fra standarden. Utklippene følger rekkefølgen fra standarden. I tillegg er det inkludert utklipp fra treff ved søk på suksess eller «success» i ISO 21502:2020, totalt 18 treff og alle tatt med.

Tabell 5-4 Søketreff på prosjekteier eller «project sponsor» og suksess eller «success" i ISO 21502:2020

Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
(ISO1)	<p>This first edition of ISO 21502, together with ISO 21500:—¹), cancels and replaces ISO 21500:2012, which has been technically revised. The main changes compared with ISO 21500:2012 are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) the concept of project management has been expanded to include project-related oversight and direction activities of the sponsoring organization; b) information about how projects can deliver outcomes and enable the realization of benefits has been added; c) consideration of the organizational context of projects has been added; d) descriptions of additional project roles and responsibilities have been added; e) new topics have been added, such as creating a project environment that is conducive to success, project life cycles, decision points and gates, and additional project practices, such as benefits management and change control, to reflect current practices in project management; f) pre- and post-project activities have been added; g) format has been changed from process-based to practices and narrative-based (see Annex A for details).
(ISO2)	<p>This document provides guidance on concepts and practices for project management that are important for and have an impact on a project's successful delivery.</p> <p>The target readership for this document includes, but is not limited to:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) executive and senior management, to provide a better understanding of project management and to help them to give appropriate support and guidance to project managers and those individuals working on projects; b) individuals involved in the governance, direction, assurance, audit and management of projects, such as project sponsors, project boards, auditors and project managers; c) project managers and project team members, to have a common basis upon which to understand, conduct, compare, evaluate and communicate the practices used on their project; d) developers of national or organizational project management standards, processes and methods. <p>In addition, this document can also be useful to individuals involved in supporting:</p> <ul style="list-style-type: none"> — the governance, direction and management of portfolios and programmes; — project teams, programme and project offices or similar organizational structures; — the academic study of project, programme and portfolio management; — functions related to the management of projects, such as finance, accounting, human resource management, procurement and legal.
(ISO3)	<p>project assurance planned and systematic actions necessary to provide confidence to the sponsoring organization and project sponsor (3.26) that a <i>project</i> (3.20) is likely to achieve its objectives</p>

Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
(ISO4)	<p>sponsor person responsible for obtaining the resources and executive decisions to enable success</p>
(ISO5)	 <p>NOTE The dashed lines of the operations box indicate that operations can stretch into projects, programmes and portfolios (the dashed lines can be referred to as “other related work”).</p> <p>Figure 1 — An example of project management within the context of the governance and management of programmes and portfolios</p> <p>(Inkluderer ingen funn for «project sponsor» eller «success». Kun inkludert for visualisering.)</p>
(ISO6)	<p>The context of a project can impact a project’s performance and likelihood of success. The project team should consider factors both within and outside the organization.</p>
(ISO7)	<p>Factors within the organization, such as strategy, technology, general and project management maturity, resource availability, and organizational culture and structure, can have an impact on a project’s success. A relationship exists between a project and its context that should be considered when tailoring the project management approach, developing the business case, conducting feasibility studies and designing for the transition to operations and customers, where applicable.</p>
(ISO8)	<p>Factors outside the organization can include, but are not limited to, socio-economic, geographical, political, regulatory, technological and ecological factors. These factors can have an impact on the project by imposing requirements or constraints or by introducing risks that affect the project. Although these factors are often beyond the power or capability of the project sponsor or project manager to control or influence, these factors should still be considered and planned for when directing, justifying (see 4.3.2), initiating, planning, monitoring, controlling and closing the project.</p>

Ref.ID **Funn i ISO 21502:2020**

(ISO9)

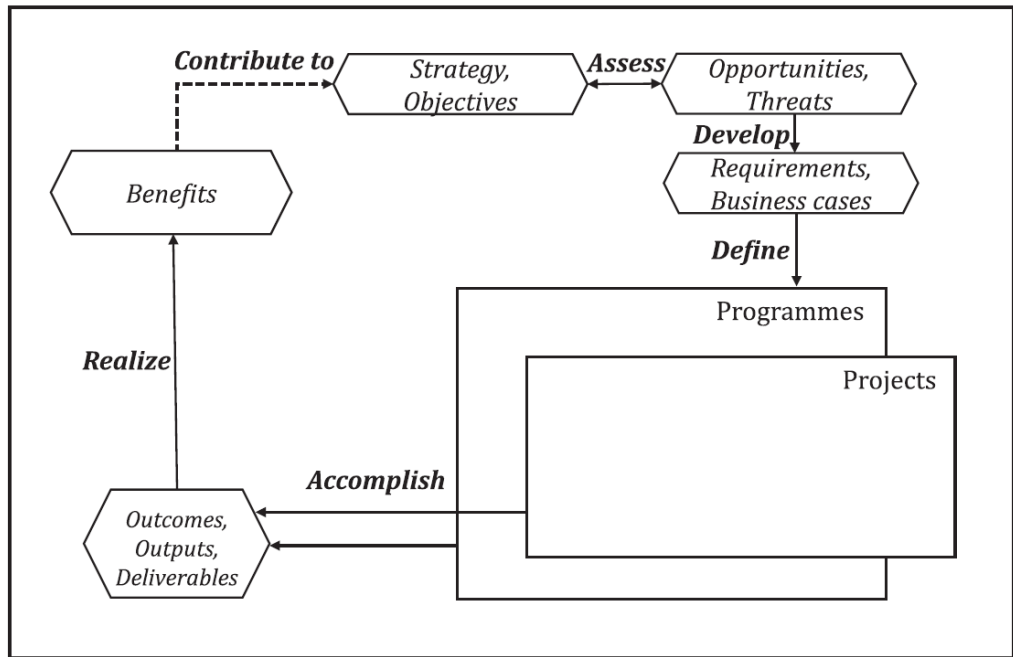


Figure 2 — An example of value creation through projects and programmes

(Inkluderer ingen funn for «project sponsor» eller «success». Kun inkludert for visualisering.)

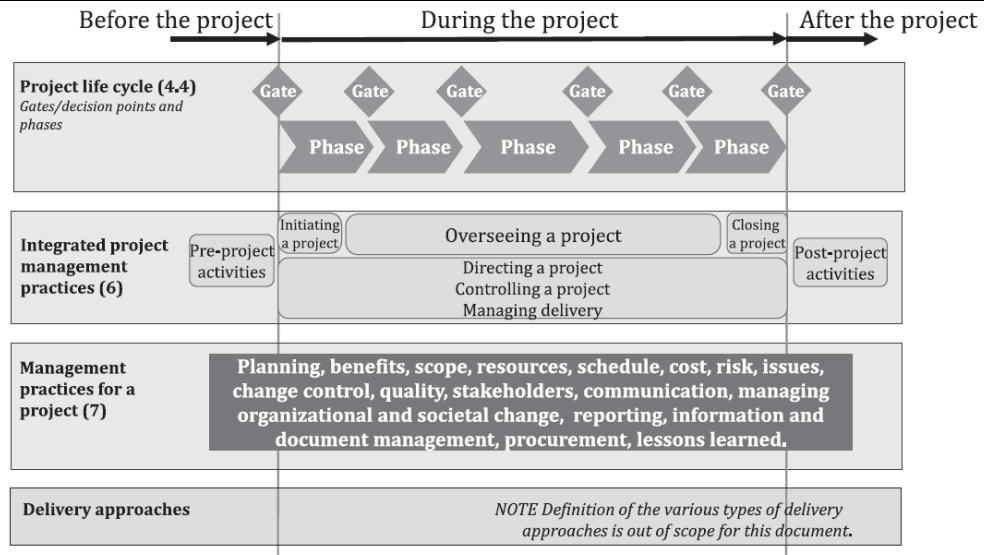
(ISO10)

Agreement should be sought among the project’s key stakeholders, especially decision-makers, on the project’s constraints and their relative priority to form a solid foundation for decisions and subsequent actions intended to foster **success**.

(ISO11)

The responsibility for maintaining project governance is usually assigned by the governing body of the sponsoring organization to the **project sponsor** (see 4.5.4) or project board (see 4.5.3).

(ISO12)



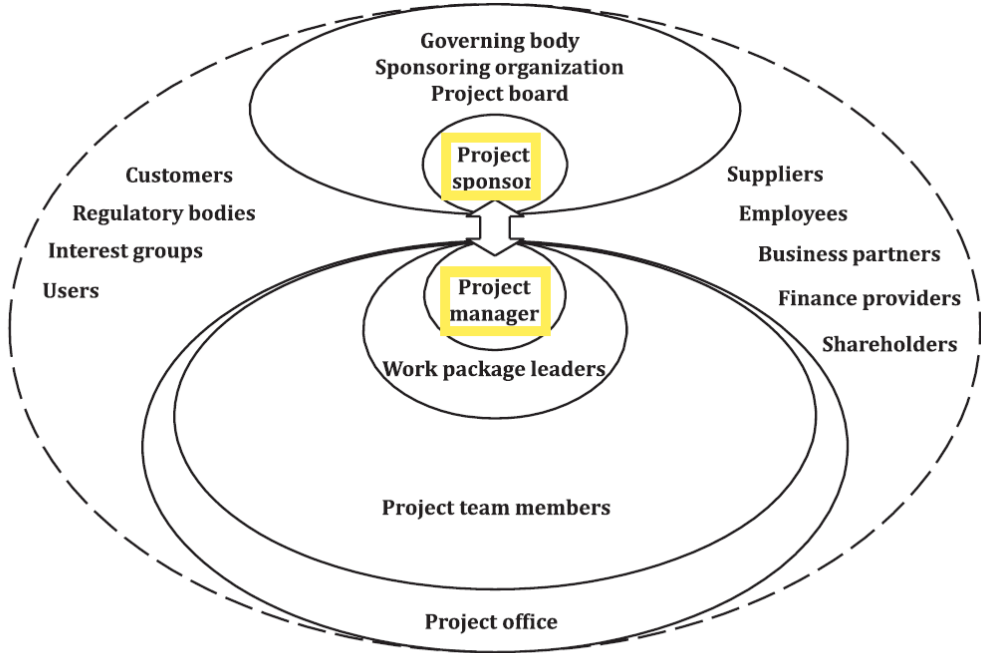
NOTE 1 In some cases, phases can overlap.

NOTE 2 Phases are sometimes referred to as “stages”.

Figure 4 — Relationship between project life cycle, integrated project management practices and management practices for a project

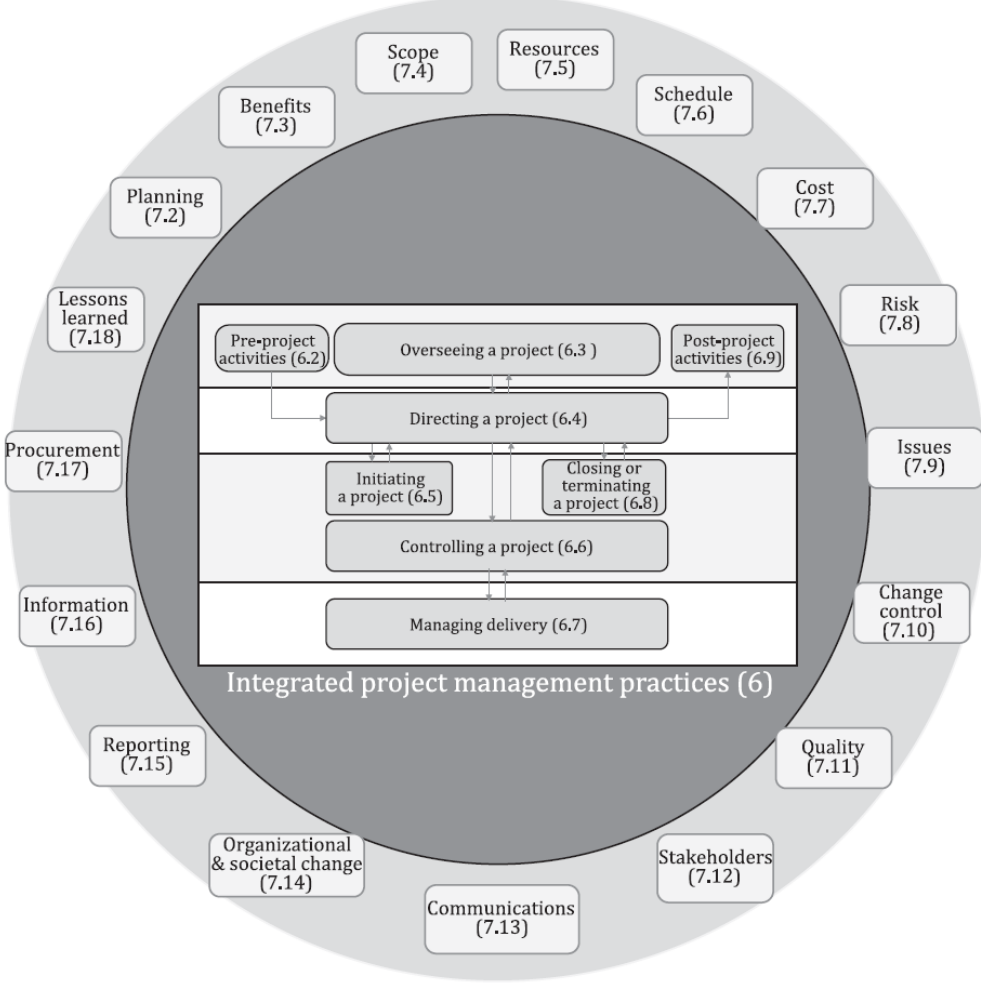
Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
	(Inkluderer ingen funn for «project sponsor» eller «success». Kun inkludert for visualisering.)
(ISO13)	<p>The project organization is a temporary structure that defines roles, responsibilities and authorities in the project. Individuals are assigned by names to specific roles in the project organization. The project organization should:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) specify clear reporting lines; b) be approved by the project sponsor or project board; c) be communicated to everyone involved in the project.
(ISO14)	<div style="text-align: center;"> </div> <p>NOTE 1 When a project board exists, the reporting line can change to suit governance arrangements.</p> <p>NOTE 2 A project office does not always exist in all organizations.</p> <p style="text-align: center;">Figure 5 — An example of a project organization structure</p>
(ISO15)	<p>An individual may fulfil more than one role, but the individual undertaking the project sponsor role should not also undertake the project manager, work package leader or project team member roles, due to the possibility of conflicting interests.</p>
(ISO16)	<p>4.5.2 Sponsoring organization</p> <p>The sponsoring organization acts as a higher-level authority and should provide direction and resources to the project board or the project sponsor, address escalated risk and issues and make or refer decisions that are above the delegated authority of the project board or the project sponsor. The project sponsor can represent the sponsoring organization and therefore may not have a higher-level authority to whom to escalate risks and issues, or from whom to seek direction. The representative of the sponsoring organization, the actual person or body undertaking this role depends on the project's context. For example:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) for a project within a portfolio, the higher-level authority can be the portfolio manager or director; b) for a project within a programme, the higher-level authority can be the programme manager. <p>NOTE For the integrated project management practices associated with the sponsoring organization, see 6.2, 6.3 and 6.9.</p>
(ISO17)	<p>Utlipp fra «project board» er utelatt siden det ikke er relevant for SD. (Inneholder 4 treff på «project sponsor».)</p>

Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
(ISO18)	<p>4.5.4 Project sponsor</p> <p>The project sponsor is accountable to a defined higher-level authority for achieving the project's objectives, delivering the required outputs and outcomes, and realizing the required benefits.</p> <p>The project sponsor should own or champion the business case, and should be accountable for project governance, including audits, reviews and assurance (see ISO 21505). Additionally, the project sponsor's responsibilities should include, but are not limited to:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) validating that the project is justified throughout its life cycle; b) confirming that the project manager and team are skilled and competent to carry out the assigned work; c) providing the project manager with decisions, direction, advice and context to enable the stated business need defined in the business case to be met within the project's or organization's acceptable level of risk; d) confirming that the organization is prepared for and is committed to the organizational or societal change and that the change occurs (see 7.14); e) addressing escalated issues and risks; f) engaging key stakeholders; g) making decisions within their delegated authority; h) escalating risks and issues beyond their delegated authority to the higher-level authority; i) setting the cultural and ethical tone for the project. <p>A project sponsor is often a member of the project board and represents the project board's interests and positions on routine or pre-agreed project management activities. In some circumstances, individuals can support the project sponsor or can act on behalf of the project sponsor for a defined set of responsibilities. In such cases, the division of responsibilities should be defined in the project organization.</p> <p>NOTE 1 Commonly used terms for project sponsor include "project executive", "project owner", "product owner representative" and "senior responsible owner" (see Figure 5).</p> <p>NOTE 2 For the integrated project management practices associated with a project sponsor, see 6.4.</p>
(ISO19)	<p>4.5.5 Project assurance</p> <p>While the project sponsor is accountable for audits, reviews and assurance (see 4.5.4), these activities may be assigned to one or more persons who are independent of the project manager and team, and who act on behalf of the project sponsor.</p>
(ISO20)	<p>The project manager is accountable to the project sponsor or project board for completing the project's defined scope, and for leading and managing the project team. The project manager's other activities may include, but are not limited to:</p>
(ISO21)	<p>Utklipp fra «project office» er utelatt siden det ikke er relevant for SD. (Inneholder 1 treff på «project sponsor».)</p>

Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
(ISO22)	 <p>The diagram illustrates the hierarchy and scope of project stakeholders. At the center is the Project sponsor, which oversees the Project manager. The Project manager is supported by Work package leaders, who manage the Project team members. The Project office provides administrative support to the project team. The entire project structure is contained within a dashed oval boundary. External stakeholders are listed around this boundary, including Customers, Regulatory bodies, Interest groups, Users, Suppliers, Employees, Business partners, Finance providers, and Shareholders. At the top, the Governing body (comprising the Sponsoring organization and Project board) oversees the Project sponsor.</p> <p style="text-align: center;">Figure 6 — An example of potential project stakeholders</p>
(ISO23)	<p>5.3 Continuous improvement of the project management environment</p> <p>Project sponsors, project managers and their teams should be consulted as part of any evaluation.</p>
(ISO24)	<p>Integration and tailoring of selected project management practices, identified in Clause 7, into a cohesive approach for managing project work can be a key to project success. The purpose of these integrated project management practices is to enable the project organization to:</p>
(ISO25)	<p>Managing a project should include an integrated approach that considers items such as the various roles, disciplines, competencies and organizational and environmental factors that influence the project's success. Integrated project management practices should be aligned and connected with other practices, as shown in Figure 4.</p>
(ISO26)	<p>The project management approach should be tailored and applied considering the organization's needs, level of prevailing risk, the competence of those individuals involved and other project-specific considerations. Tailoring and applying the practices in Clauses 6 and 7 should be undertaken in accordance with the relevant organizational policies. Conflicts between organizational policies and project management practices should be resolved in consultation with the project sponsor.</p>

Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
(ISO27)	<div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="flex: 1;"> <p>Sponsoring organization (4.5.2)</p> <p>Project sponsor (4.5.4)</p> <p>Project manager (4.5.6)</p> <p>Work package leader (4.5.8)</p> </div> <div style="flex: 2; border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p style="text-align: center;">↓ Direction, advice, decisions, context ↑ Requests for direction, advice, decision Reporting Escalations</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">Figure 7 — A view of integrated project management practices, relationships and associated roles</p>
(ISO28)	<p>Prior to authorizing the initiation of the project, the sponsoring organization should:</p> <ul style="list-style-type: none"> — identify the project sponsor and the project manager, and define their initial responsibilities and authorities;
(ISO29)	<p>While many higher-level decisions can be delegated to the project sponsor, it is often more appropriate for higher-level management within the sponsoring organization to retain some decisions. Decisions affected by factors outside the project, such as economy, social and environmental sustainability and availability of funds or resources, can only be made at a higher-level, due to their impact on other projects and work. The sponsoring organization should keep the project sponsor updated on the project's wider context, providing guidance and direction, as needed or when requested. The sponsoring organization should enable the project sponsor to have sufficient time to carry out their responsibilities effectively.</p>
(ISO30)	<p>6.4 Directing a project</p> <p>The purpose of directing a project is to enable the project to continue to be relevant and justifiable in the organizational context.</p> <p>The project sponsor, supported or overseen by the project board, should confirm that:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) an organizational need is being addressed, the vision and objectives are being communicated with strategic assumptions, and criteria have been set for measuring the project's success; b) there is ongoing justification for the project and the business case is being updated, if required by the organizational governance; c) the solution, in terms of outputs, outcomes and expected benefits, is likely to meet the needs of the organization; d) appropriate and competent resources are being used; e) work is terminated when the organizational justification is no longer supported. <p>NOTE See 4.5.4 and 4.5.3 for the project sponsor's and project board's role concerning directing a project.</p>
(ISO31)	<p>The project manager, in consultation with the project sponsor should define the way in which the project is to be initiated, directed, monitored, controlled and closed, while conforming to the governance requirements (see 4.3). Typically, this should include:</p>

Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
(ISO32)	The justification for the project can be further developed over several phases of the project, for different options, as work progresses. The business case should be updated, in consultation with the project sponsor , to reflect changes in the project's context and scope, prior to every gate or decision point to validate continuing the project.
(ISO33)	The project manager should provide the project sponsor , project team and selected stakeholders with a report of the project's status and performance in alignment with the project's plan (see 7.15). A projection for the project's future performance should be included.
(ISO34)	With the assistance of work package leaders or other subject matter experts, the project manager should prepare for starting each phase of the project by: <ul style="list-style-type: none"> a) preparing or reviewing a detailed plan for the phase; b) reviewing the governance and management requirements; c) confirming, with the project sponsor, that the project is still justified; d) revising the management approach to reflect the work required in the phase; e) obtaining authorization to start the next phase.
(ISO35)	The project's work can be organized into work packages for assigning and controlling work conducted by various teams. Work packages should be assigned to the work package leader (see 4.5.8). Work should be appropriately defined, planned, monitored and controlled, and quality should be actively managed. Working methods and processes should be tailored for use to maximize the likelihood of success within the project environment. The work package leader should monitor, measure and control the assigned work against the project's approved plan using the practices defined in Clause 7 . Preventive and corrective actions should be taken, and change requests made, when necessary, to achieve the assigned work objectives.
(ISO36)	The project manager in consultation with the project sponsor , key team members and stakeholders should perform a closure review. The closure review should assess performance against the plan, and the extent to which objectives were met. This review should be formally documented, and the formal documentation should be used as the basis for authorizing project closure. The project sponsor should agree the terms of reference and timing for any post-closure reviews.
(ISO37)	Prior to completion, a project can be terminated by the project sponsor or sponsoring organization for the following reasons, including but not limited to: <ul style="list-style-type: none"> a) the project is no longer needed or viable; b) the risks associated with it have become unacceptably high; c) the external customer no longer wants the outputs.
(ISO38)	The project sponsor for projects under programmes or portfolios, or those requiring post-closure activities should ensure that a review is undertaken to determine the degree of the project's success , including:

Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
(ISO39)	 <p>The diagram illustrates the integrated project management practices (6) within a large grey circle. At the center, a white box contains internal processes: Pre-project activities (6.2), Overseeing a project (6.3), Post-project activities (6.9), Directing a project (6.4), Initiating a project (6.5), Closing or terminating a project (6.8), Controlling a project (6.6), and Managing delivery (6.7). Arrows indicate interactions between these processes. Surrounding this central box are 18 external management practices (7.x) in rounded rectangles: Benefits (7.3), Scope (7.4), Resources (7.5), Schedule (7.6), Cost (7.7), Risk (7.8), Issues (7.9), Change control (7.10), Quality (7.11), Stakeholders (7.12), Communications (7.13), Organizational & societal change (7.14), Reporting (7.15), Information (7.16), Procurement (7.17), and Lessons learned (7.18). The entire diagram is labeled 'Integrated project management practices (6)' at the bottom.</p> <p>Figure 8 — Management practices for a project in relation to integrated project management practices</p> <p>(Inkluderer ingen funn for «project sponsor» eller «success». Kun inkludert for visualisering.)</p>
(ISO40)	<p>Benefit identification and analysis should begin when the potential project is being considered (see 6.2). Benefits are mainly determined by the project sponsor in conjunction with the sponsoring organization and stakeholders. Benefits should be included in a business case and can be further detailed in supporting documents. The deliverables can be used to create outputs, organizational and societal changes or outcomes that in turn can realize benefits for the sponsoring organization or the customer.</p>
(ISO41)	<p>After the project has been established with a business case, a more detailed set of benefits to be realized should be identified, analysed, prioritized and decided by the project sponsor, or other authorized body, such as a project board (see 4.5).</p>
(ISO42)	<p>Intended benefits can be impacted by changes to the plan. The project manager should inform the project sponsor of potential impacts resulting from any change to the plan (see 7.10). Benefits can be realized during the project, at the end of the project or after the project has closed. Before the end of the project, the responsibility for the future realization of benefits, if any, should be transferred to the stakeholders responsible for realizing the ongoing or future benefits.</p>
(ISO43)	<p>Information should be collected, as input for personnel performance appraisals and for lessons learned. Team and personnel appraisals and performance monitoring should be undertaken in consultation, as applicable, with the work package leader, project manager, project sponsor and the individual's line manager.</p>

Ref.ID	Funn i ISO 21502:2020
(ISO44)	Issue resolution involves recording and handling an event or problem that has happened and threatens the success of the project or represents an opportunity to be exploited. A means of escalating issues to the appropriate management level for decision-making should be established to deal with issues based on recommendations from the team and other appropriate stakeholders. Issue management planning and the approach for resolving issues should be incorporated in the project's governance and management framework (see 6.5.3) by outlining the method to be used to evaluate and address issues.
(ISO45)	Planning quality should include: <ul style="list-style-type: none"> a) determining and agreeing with the project sponsor and other stakeholders as to the objectives and relevant quality standards to be achieved;
(ISO46)	The plan for engaging stakeholders should take into account the identified stakeholders, the project's plan and other project documentation. Engagement can include activities such as identifying stakeholder concerns, resolving issues and specific activities, such as communications (see 7.13), aimed at getting an appropriate level of key stakeholder involvement in decision-making (see 4.3.1) or other activities critical to project success .
(ISO47)	The purpose of communication management is to enable stakeholder interactions that are effective and likely to contribute to the successful delivery of the project's outcomes and the successful realization of benefits. The communications approaches and methods chosen should be planned and documented. The success or failure of a project can depend on the effectiveness of communications and the degree to which the communications engage the stakeholders.
(ISO48)	The impact of communications should be monitored and assessed and, where appropriate, responded to. The communications plan should be adjusted, if needed, to achieve a successful outcome for the project. Monitoring should focus on the impact of communications on:
(ISO49)	The project manager should work with the project sponsor and those stakeholders impacted by the required changes to achieve the required outcomes.
(ISO50)	For some projects, change is central to why the project was initiated, and organizational or societal changes are needed to deliver the desired outcomes. Within these projects, the project manager and the appropriate team should work with the project sponsor and the impacted stakeholders to identify the changes needed and develop a plan for implementing the required changes.
(ISO51)	Upon implementation of the changes, the project sponsor , in coordination with the operational managers or representatives of the impacted organizations and stakeholders, should monitor how the changes are being received and that the desired outcomes are being achieved, or take action if necessary.
(ISO52)	NOTE Reporting is distinct from communications. Reporting focuses on providing the status, analysis of variances, and forecasts of future performance for the project, while communication focuses on meeting the information needs to enable stakeholder interactions that are effective and contribute to the successful delivery of the project's outcomes.
(ISO53)	Managing reporting should focus on confirming that appropriate and reliable information is being passed from one level of the project organization to another. Reporting can include but is not limited to reports: <ul style="list-style-type: none"> a) from work package managers to the project manager, containing progress reports, decisions and direction required and team issues; b) from the project manager to the project sponsor and project board, reflecting the project's status, risks and issues; a) from the project sponsor to key stakeholders reflecting that stakeholder's interests in the project. Where reports are no longer relevant or do not meet the needs of the recipient, corrective action should be taken.

6 Analyse og diskusjon

Kapittelet er delt inn i følgende delkapitler: 6.1 Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD, 6.2 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD, 6.3 Sammenlikning – Revisjonsrapport og Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD, 6.4 Prosjekteierrollen i SD – Utvikling etter 26.09.2022, 6.5 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020 og 6.6 Sammenlikning – Prosjekteierrollen i SD .

6.1 Revisjonsrapport – Prosjekteierrollen i SD

6.1.1 Oppsummering og vurdering

Tabell 6-1 viser utklipp fra siste del av revisjonsrapporten som tar for seg forslag til forbedringer.

Tabell 6-1 Fokusede intervjuer – Prosjekteierrollen SD – Forslag til forbedringer fra revisjonsrapport¹²

Forslag til forbedringer
<ul style="list-style-type: none">➤ Få «project owner»-rollen inn i QHSE manual.➤ Avklar om det bør skilles på prosjekttyper (ikke bare som interne og eksterne prosjekter, men f.eks. leveranse, studie, utvikling, gjentakelse, eller annet) og i hvilken grad. Prosjekttype kan brukes for å sette krav til prosjektmanual, rapportering, dokumentasjon og annet.➤ Ha fokus på utarbeidelse av prosjektmanual ved prosjektstart og oppdatering ved behov.<ul style="list-style-type: none">• Bruk denne til rolleavklaring og identifisering av eventuelle nøkkelpersoner, avklaring for internrapportering og -kommunikasjon rundt alle QHSE-tema (forventninger mellom prosjekteier og -leder), og til prosjektspesifikke mål (økonomisk, milepæler, opplæring, utvikling, og så videre).• Gjennomgå prosjektmanualen på prosjekt-kick-off hvor prosjekteier også deltar.➤ Ha fokus på gjennomføring av close-out med rapport og møte.➤ Etabler eget møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelinger og bruk erfaringene fra close-out som input.➤ Gjennomgå handoverprosess for prosjektoppstart og -avslutning.

6.2 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD

Analysearbeidet som beskrives her er strukturert opp i hovedtemaer, brukt som overskrifter, og underliggende kodegrupper, brukt som underoverskrifter, etter Tabell 5-3 i kapittel 5.3 Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD.

I kapittel 4.1.5 Prosjektorganisering og gjennomføring beskrives prosjektprosessen med ord og skjematisk i Figur 4-11. Rekkefølgen på hovedtemaene, og videre kodegruppene, her vil speile denne prosessrekkefølgen.

Tekst som beskriver prosessen under hovedtemaene og kodegruppene, vil bli markert med kursiv tekst for å skille denne fra oppsummeringen av de informantene har svart.

6.2.1 Prosjektoppstart

Prosjektoppstart (HT1) som hovedtema inneholder kodegruppene: Kick-off (KG4), Kontraktsgjennomgang (KG6), Mål (KG7), Overtakelse (KG9), Personalansvar (KG10), Prosjektmanual (KG13), Prosjektoppstart (KG14) generelt, Prosjekttype og -variasjoner (KG15), Rolleavklaring (KG19), Rolleblanding (KG20) og Rolletildeling (KG21).

6.2.1.1 Kontraktsgjennomgang

Det vil være en Kontraktsgjennomgang (KG6) før Prosjektoppstart (KG14). Mellom Kontraktsgjennomgang (KG6) og Prosjektoppstart (KG14) vil det også være en Overtakelse (KG9). Prosjektleder har ansvaret for å gjennomføre Kontraktsgjennomgang (KG6).

Om Kontraktsgjennomgang (KG6) sier informanten, ved prosjekteier i den frie samtalen, at «prosjekteier er engasjert i kontraktsgjennomgang».

6.2.1.2 Overtakelse

Signalet om at prosjektet kan startes opp gis når det foreligger en akseptert kontrakt er signert av kunde og SD. Det vil da foregå en Overtakelse (KG9) hvor Salg overrekker kontrakt og relevant informasjon til den som er utnevnt som prosjektleder.

Om Overtakelse (KG9) sier informantene, ved prosjekteier og prosjektleder i den frie samtalen, at det henholdsvis «kunne vært nyttig» med «en sjekklister for prosjekthandover» og at det er «utfordringer når man tar over prosjekter og det er andre som har satt det i gang». Siste sitat gjelder for så vidt etter Prosjektoppstart (KG14), men er tatt med her fordi en prosjekthandover-sjekklister kan utarbeides for å gjelde enhver handover eller Overtakelse (KG9) av et prosjekt uavhengig av hvor i livsløpet Overtakelse (KG9) skjer.

6.2.1.3 Prosjektoppstart – generelt

Det er mye som skal på plass i forbindelse med Prosjektoppstart (KG14) og punktene som følger er hentet fra SD prosedyren SD000-QKA-0016 Project Start-up rev. 4 (29.04.2019).

Første punkt er å få registrert prosjektinformasjonen inn i SD Access database. Prosjektinformasjonen består av prosjektdetaljer, aktiviteter, prosjektmedlemmer og funksjoner, og milepæler. Prosjektdetaljer inneholder blant annet Prosjekttype og -variasjoner (KG15) og navn på prosjektleder og prosjekteier, som er relevant for Rolleblending (KG20), Personalansvar (KG10) og Rolletildeling (KG21). Aktiviteter er en nedbrytning av arbeidsoppgavene i prosjektet som også refereres til i prosjektmedlemmene timelister. For prosjektmedlemmer og funksjoner gjøres det en knytning mellom hvem som skal jobbe på prosjektet og hva de skal gjøre, det vil si hvilken funksjon de skal ha. Dette er igjen knyttet mot det aktuelle organisasjonskartet for prosjektorganisasjonen og relevant for Rolleavklaring (KG19). Milepæler brukes for å legge inn kontraktsmilepælene.

Andre punkt er etablering av Prosjektmanual (KG13). Prosjektmanual (KG13) vil, i tillegg til prosjektinformasjonen over, inneholde blant annet en prosjektbeskrivelse, referanser til prosjektspesifikke spesifikasjoner og styrende dokumenter, ansvarsbeskrivelse, som er relevant for Rolleavklaring (KG19), og prosjektets prestasjonsindikatorer eller Key Performance Indicators (KPI), som er relevant for Mål (KG7).

Tredje punkt er Kick-off-møte eller oppstartsmøte som skal avholdes innen en uke etter kontraktstildeling. Alle prosjektmedlemmene skal delta og en første utgave av Prosjektmanual (KG13) kan presenteres.

Om Prosjektoppstart (KG14) generelt sier en informant, ved prosjekteier i den frie samtalen, at man bør «finne ut hva som skal rapporteres» og bruke tid på å «avklare ressurser». Rapportering (KG17) og Ressurser (KG18) blir dekket under Prosjektgjennomføring (KG12) i analysen her, men det er helt klart fordelaktig å ha avklart på forhånd hvordan prosjektleder og prosjekteier skal følge opp disse tingene.

6.2.1.4 Prosjekttype og -variasjoner

Om Prosjekttype og -variasjoner (KG15) sier informantene, ved alle prosjekteierne og en prosjektleder, både direkte og indirekte at det er varierende praksis rundt Prosjektmanual (KG13), Prosjektavslutning (KG11) og Prosjektgjennomføring (KG12) alt ettersom hva slags type prosjekt det er. Det kan være om det er interne eller eksterne prosjekt, noe som det allerede skiller på under registrering av prosjektinformasjon, men også om det er prosjekt «kjørt i avdeling» eller har «gjentakende eller kjente parametere». Det kommer ikke frem konkrete forslag til hvilke prosjekttyper, utover

interne og eksterne prosjekt, man ønsker å skille på og hvordan disse eventuelt skal håndteres, men det er tydelig noe som opptar mange og da spesielt prosjekteierne. Tanken er at mindre komplekse prosjekter ikke burde være underlagt de samme kravene som mer komplekse prosjekter, som for eksempel en mindre studie med få timer som involverer få prosjektmedlemmer.

6.2.1.5 Rolleblending og Personalansvar

For Rolleblending (KG20) ble kodegruppen Personalansvar (KG10) lagt til som en undergruppe siden disse har med hverandre å gjøre, derfor blir disse dekket i sammen.

Om Rolleblending (KG20) generelt sier informantene, ved prosjekteier og prosjektleder i den frie samtalen, at; «prosjekteier og prosjektleder bør være forskjellige personer», det er tilfeller med «dobbelrolle som eier/leder» og at det er «ønske om prosjekteier som ren prosjekteier og ikke blande roller med andre prosjektoppgaver», men «være ren eier eller ren prosjektmedarbeider».

Om Personalansvar (KG10) sier informantene, ved prosjekteier og prosjektleder i den frie samtalen, at; det «kan være utfordrende om man må blande flere roller» som «prosjektleder/prosjekteier/personalansvarlig» og dersom personalansvarlig og prosjekteier er forskjellige personer kan det være at personalansvarlig «ikke ser personlig utvikling, arbeidsoppgaver/belastning» eller «konflikt opp mot avspasering/ferie». Det ene sitatet taler mot å blande rollene som prosjekteier og personalansvarlig mens det andre taler for.

6.2.1.6 Rolletildeling

Om Rolletildeling (KG21) sier informanten, ved prosjektleder i forbindelse med svar på et av spørsmålene i intervjuguiden, at Prosjektmanual (KG13) sjekkes av prosjekteier «når det er klart hvem som er prosjekteier» for «noen ganger» er det «uklart hvem som er prosjekteier, selv etter oppstart».

6.2.1.7 Rolleavklaring

Om Rolleavklaring (KG19) sier informantene, ved en prosjekteier og to prosjektledere under den frie samtalen, at; det fra salg til prosjektstart burde brukes «tid på ansvar- og rolleavklaring», «det er usikkerhet rundt ansvarsfordelingen mellom prosjekteier og prosjektleder», at «hvem som gjør hva står i prosjektmanual og man bør være flinkere til å lage det» og at det oppleves «at ansvarsforhold mellom prosjekteier og prosjektleder er klart».

6.2.1.8 Prosjektmanual

Om Prosjektmanual (KG13) generelt sier informantene, ved alle prosjekteierne og prosjektlederne som svar på spørsmål fra intervjuguiden, at det varierer om

Prosjektmanual (KG13) blir sjekket av prosjekteier, men at den i de fleste tilfeller blir det og at tilsvarende gjelder for at prosjektleder godkjenner den. Enkelte svar sier at det «varierer med prosjekttype».

6.2.1.9 Mål

Om Mål (KG7) sier informantene, ved prosjekteiere i den frie samtalen, at; «måloppnåelse» gjennom «kunnskap/kompetanse/opplæring av nyansatt» har «stor verdi», «styringsmålene (KPIer)» kan gjennomgås ved «oppstart av prosjektet», «prosjektets styringsmål avhenger av bedriftens mål som er noe diffuse» og at målene kan være «hva man måles på fra bedriften (mottak, resultat, on time delivery, osv.)».

6.2.1.10 Kick-off

Om Kick-off (KG4) sier informanten, ved prosjektleder i den frie samtalen, at «det burde adresseres i prosedyren» og at «prosjekteier burde være med på kick-off også». Kick-off er omtalt under underoverskrift 6.2.1.3 og er adressert i prosedyren, men det står ikke spesifikt at prosjekteier burde delta, kun at alle prosjektmedlemmene skal delta.

6.2.2 Prosjektgjennomføring

Prosjektgjennomføring (HT2) som hovedtema inneholder kodegruppene: Engasjementsnivå (KG1), Kommunikasjon (KG5), Oppfølging (KG8), Prosjektgjennomføring (KG12), Rådgiver (KG16), Rapportering (KG17) og Ressurser (KG18).

Prosjektgjennomføring (KG12) foregår mellom Prosjektoppstart (KG14) og Prosjektavslutning (KG11). Prosjektfremskridtet og driftsprosessen går sin gang mens Ledelses- og støtteprosessene kjører i parallell (Figur 4-11).

De sju kodegruppene som er samlet inn under dette hovedtemaet har ikke nødvendigvis en klar kronologisk rekkefølge siden de som regel er gjentakende med forskjellige intervaller. Dermed omtales Prosjektgjennomføring (KG12) generelt først og så de resterende kodegruppene i mer tilfeldig rekkefølge.

6.2.2.1 Prosjektgjennomføring – generelt

Om Prosjektgjennomføring (KG12) generelt setter informanten, ved prosjekteier i den frie samtalen, et spørsmålstegn ved hva prosjekteier skal «gjøre av faste ting i prosjektgjennomføringen».

6.2.2.2 Engasjementsnivå

Om Engasjementsnivå (KG1) sier setter informantene, ved to prosjekteiere i den frie samtalen, spørsmålstegn ved når og hvor «man bør involvere seg» og «hvor mye man skal engasjere seg i prosjektene».

6.2.2.3 Kommunikasjon

Om Kommunikasjon (KG5) sier informantene, ved alle prosjekteierne og prosjektlederne som svar på spørsmål fra intervjuguiden, at det varierer i hvor stor grad prosjekteier har sørget for kommunikasjon mellom prosjektene. Prosjektlederne er todelt hvor ene halvparten ikke vet om det blir gjort mens andre halvparten kjenner godt til at det gjøres. For prosjekteierne er det noen som har etablert rutine og praksis for det, noen som gjør det ved behov eller mulig samkjøring og noen som bare bekrefter at det blir gjort uten å utdype.

6.2.2.4 Oppfølging

Om Oppfølging (KG8) sier informanten, ved prosjekteier i den frie samtalen, at prosjekteiere er «ansvarlige for å følge opp».

6.2.2.5 Rådgiver

Om Rådgiver (KG16) bekrefter informantene, ved alle prosjekteierne og prosjektlederne som svar på spørsmål fra intervjuguiden, at prosjekteier fungerer som rådgiver for prosjektleder.

6.2.2.6 Rapportering

Om Rapportering (KG17) bekrefter informantene, ved alle prosjekteierne og prosjektlederne som svar på spørsmål fra intervjuguiden, at prosjektleder har rapportert til prosjekteier, men om alle QHSE-tema eller Kvalitet og HMS-tema er dekket varierer ut ifra om det er et behov for det eller ikke. Prosjektlederne er enstemmige når det kommer til at de ikke vet sikkert om prosjekteierne rapporterer videre til Daglig leder, men de antar at det blir gjort og har en forventning om at det blir gjort. Prosjekteierne på sin side melder at dette blir gjort, men at det vil variere ut ifra behov. Prosjekteierne kan blant annet rapportere direkte til Daglig leder gjennom de tre ukentlige morgenmøtet mens prosjektlederne kan rapportere direkte til Daglig leder gjennom den månedlige resultatsikringen. Prosjektlederne er ikke sikre på om prosjekteierne representerer prosjektet i lederteamet, men prosjekteierne melder at de gjør det.

6.2.2.7 Ressurser

Om Ressurser (KG18) viser informantene, ved tre prosjekteiere og alle prosjektlederne i den frie samtalen, at de er opptatt av emnet, men med forskjellige vinklinger. Prosjekteierne fokuserer på det praktiske som at «tid/kost/ressurser er i fokus» når prosjektleder rapporterer, at ressurser håndteres gjennom «bemanningsmøtene» og at det er lurt «å avklare ressurser» og hvordan dette skal håndteres i starten av prosjektet. Prosjektlederne sier at; «prosjekteier er også ressurseier, dermed flittig kontakt», for «bemanning av prosjekter» er det «avhengig av prosjekteier hvilke ressurser man får» og at det blir «lite struktur og kontinuitet» i prosjektet «fordi ressurser kommer inn og ut

i perioder» og «planene må endres stadig», det er et ønske om «rettferdig fordeling av ressurser» og at «noen prosjektledere legger føringer og blir ofte hørt», det er også et ønske å «sikre at nøkkelpersoner følger prosjektet» og at man ikke skal «ta vekk de som var med i starten», og at «ressurser avklares med prosjekteier/avdelingsleder/verksteansvarlig» og at det ved «behov meldes inn via bemanningsplanen også». Det er tydelig at prosjektlederne har mange tanker og engasjement rundt dette mens prosjekteierne viser dette på en annen måte.

6.2.3 Prosjektavslutning

Prosjektavslutning (HT3) som hovedtema inneholder ingen andre kodegrupper enn Prosjektavslutning (KG11) selv.

Etter Prosjektgjennomføring (KG12) følger Prosjektavslutning (KG11). Som beskrevet i kapittel 4.1.5, skjer dette etter Leveranse eller, dersom prosjektet ikke krever Innkjøp, etter beslutningen om å ikke gjøre Innkjøp blir tatt og Prosjektavslutning (KG11) kunne vært en egen boks direkte under SLUTT-boksen i Figur 4-11.

6.2.3.1 Prosjektavslutning – generelt

Om Prosjektavslutning (KG11) generelt sier informantene, ved alle prosjekteierne og prosjektlederne som svar på spørsmål fra intervjuguiden, at prosjekteier i hovedsak sjekker eller godkjenner prosjekt-avslutningsrapporten eller -sjekklisen, men en prosjekteier og en prosjektleder ikke hatt muligheten så langt fordi de ikke har vært involvert i avsluttende prosjekt enda. Prosjekteierne melder at de ikke har blitt innkalt til prosjekt-avslutningsmøte av prosjektleder, en av prosjekteierne har etterspurt det mens det for en annen ikke har vært aktuelt enda. Prosjektlederne på sin side svarer at de har kalt inn prosjekteier til prosjekt-avslutningsmøte, hvorav en prosjektleder har gjort det uformelt eller muntlig mens det for en annen ikke har vært aktuelt enda. Grunnen til at det ikke er en-til-en-forhold mellom svarene til prosjekteier og prosjektleder her kan bety at de er prosjekteiere og prosjektledere på hver sine prosjekter hvor de forholder seg til andre prosjektledere eller prosjekteiere, eventuelt så kan de sitte med ulik oppfatning av hva et slikt møte innebærer. Som det ble opplyst om i kapittel 4.2.1 så kom det en ny revisjon av prosedyren for Prosjektavslutning (KG11) få dager før intervjustart som ikke forventes å være godt kjent for informantene. Blant annet så er det lagt til et avsnitt om prosjekt-avslutningsmøte som ikke var i den foregående revisjonen, dermed kan dette bidra til ytterligere til at det er ulike oppfatninger om hva et prosjekt-avslutningsmøte innebærer.

6.2.4 Erfaringsoverføring

Erfaringsoverføring (HT4) som hovedtema inneholder ingen andre kodegrupper enn Erfaringsoverføring (KG2) selv.

Erfaringsoverføring (KG2) er inneholdt i Ledelses- og støtteprosessene i Figur 4-11 og finner sted etter Prosjektavslutning (KG11).

6.2.4.1 Erfaringsoverføring – generelt

Om Erfaringsoverføring (KG2) generelt sier informantene, ved alle prosjekteierne og prosjektlederne som svar på spørsmål fra intervjuguiden, stort sett at prosjekteier ikke har deltatt i møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene, men en er usikker og en som mener at dette har blitt gjort på prosjektet og i fellesmøte. I den frie samtalen blir det sagt at det er «litt forskjellig hva man gjør» i forbindelse med «erfaringsoverføring» da det noen ganger er «lessons learned i prosjektet/med kunde/med leverandør», det foreslås at det godt kunne vært «kjørt erfaringsoverføring underveis i prosjektet og ikke bare på slutten» for å få satt «en strek i sanda».

6.2.5 Formaliteter

Formaliteter (HT5) som hovedtema inneholder ingen andre kodegrupper enn Formaliteter (KG3) selv.

Formaliteter (KG3) er et uttrykk som kom opp i forbindelse med kodingsarbeidet for å samle det som potensielt burde inngå i den styrende dokumentasjonen.

6.2.5.1 Formaliteter – generelt

Om Formaliteter (KG3) generelt sier informantene, ved to prosjekteiere og en prosjektleder under den frie samtalen, at prosjekteierrollen mangler «i QHSE manual» eller Kvalitet og HMS-manual, det savnes en «tydelig beskrivelse av prosjekteiers ansvar», det er uklarhet hva som ligger i at «prosjektleder ikke eier prosjektet» og om det finnes et uformelt lag mellom prosjekteier og Daglig leder som kan kalles «prosjekteierforum».

6.2.6 Oppsummering og vurdering

Som Tjora (2021) skriver i sin bok:

Til nå har vi arbeidet med utgangspunkt i empirien (med teoretisk inspirerte interesser), men fra dette stadiet, konseptutviklingen, lar vi det teoretiske ta større styring. Det er ofte i dette stadiet av kvalitativ analyse at skillet mellom god og «ikke fullt så god» forskning oppstår, for det er i utviklingen av konsepter at potensialet både i godt empirisk arbeid og god teoretisk innsikt tas ut. Med blick på kodegrupper eller hovedtemaer i forrige steg, og med relevante teorier og perspektiver i bakhodet, spør vi: Hva er det dette handler om?

Finnes det en mer generell merkelapp på det (fenomenet eller problemet) vi har strukturert empiri på og dermed empirisk-analytisk innblikk i? Finnes det noen teoretiske bidrag som allerede omtaler fenomenet eller som på annen måte er relevante? Alle disse spørsmålene er knyttet til det vi i SDI-modellen (Figur 3-13) kaller konsepttest (Tjora, 2021, p. 234).

Her er det snakk om å koke alt ned til og passe inn under en mer generell merkelapp. Men det er egentlig ikke det som er målet med den videre analysen for denne oppgaven sin del. Det vil si, målet nå er å koble de erfaringene som informantene har delt mot de samme temaene i rapporten fra internrevisjonen og senere til studien av ISO 21502:2020. Det er kanskje to sider av samme sak. Uansett, så er ikke oppgaven ute etter å avdekke et fenomen, men heller å finne frem til flere anbefalinger og fremheve de som bør prioriteres.

Tabell 6-2 gjør en oppsummering av funn fra intervjuene ved SDI-metode og inkluderer en vurdering av funnene. Tabellen brukes som input i videre diskusjoner.

Tabell 6-2 Oppsummering av funn ved SDI-metode – Prosjekteierrollen i SD

Hovedtema	Kodegruppe	Oppsummering	Vurdering
Prosjektoppstart			
	Kontraksgjennomgang	Prosjekteier deltar	Ingen tiltak
	Overtakelse	Hadde vært nyttig med sjekklister	Forslag til forbedring
	Prosjektoppstart – generelt	Avklare rapportering og ressursbehandling	Ingen tiltak – dekket i styrende dokumenter
	Prosjekttype og - variasjoner	Justere interne krav etter prosjekttype	Forslag til forbedring
	Rolleblanding og Personalansvar	Prosjekteier og prosjektleder bør være forskjellige personer, Prosjekteier bør ikke ha andre roller i prosjektet, Prosjekteier og personalansvarlig bør utveksle erfaringer, Prosjekteier og personalansvarlig – eventuell rollekonflikt bør vurderes	Unngå rolle-blanding
	Rolletildeling	Tilfeller hvor det ikke er oppnevnt prosjekteier	Må være klart før prosjekt-oppstart
	Rolleavklaring	Avklaring rundt prosjekteiers og prosjektleders ansvar og rolle bør skje så tidlig som mulig og være beskrevet i prosjektmanualen	Ingen tiltak – dekket i styrende dokumenter
	Prosjektmanual	Prosjekteier sjekker som regel prosjektmanualen, Prosjektleder godkjenner som regel prosjektmanualen	Ingen tiltak
	Mål	Prosjekteierne har ulik oppfatning om hvilke mål som er viktige for prosjektene	Gjør partene bevisst på hverandres ulike

Hovedtema	Kodegruppe	Oppsummering	Vurdering
			oppfatninger for gjensidig forståelse
	Kick-off	Prosjekteier bør delta, men det er ikke spesifisert i prosedyren	Forslag til forbedring
Prosjektgjennomføring			
	Prosjektgjennomføring - generelt	Prosjekteier lurer på hva han/hun skal gjøre av faste ting	Bør avklares med prosjektleder ved prosjektoppstart
	Engasjementsnivå	Prosjekteier lurer på når og hvor mye	Bør avklares med prosjektleder ved prosjektoppstart
	Kommunikasjon	Prosjekteier sørger for kommunikasjon mellom prosjektene, men i varierende grad	Ingen tiltak
	Oppfølging	Prosjekteier er ansvarlig for å gjøre dette	Ingen tiltak
	Rådgiver	Prosjekteier fungerer som dette	Ingen tiltak
	Rapportering	Prosjektleder har rapport til prosjekteier, Innholdet varierer etter behov, Prosjektlederne vet ikke om prosjekteier rapporterer videre til daglig leder, Prosjekteierne rapporterer videre til daglig leder etter behov, Både prosjekteier og prosjektleder har fora hvor de rapporterer direkte til daglig leder, Prosjektlederne vet ikke om prosjekteier representerer prosjektet i lederteamet,	Gjør partene bevisst på hverandres ulike oppfatninger for gjensidig forståelse

Hovedtema	Kodegruppe	Oppsummering	Vurdering
		Prosjekteierne sier at de representerer prosjektet i lederteamet	
	Ressurser	Prosjekteierne fokuserer på det praktiske rundt avklaring, tildeling og rapportering, Prosjektlederne fokuserer også på hvordan det påvirker prosjektene	Gjør partene bevisst på hverandres ulike oppfatninger for gjensidig forståelse
Prosjektavslutning			
	Prosjektavslutning – generelt	Prosjekteier sjekker eller godkjenner avslutningsdokumentet, Prosjekteierne blir ikke kalt inn til avslutningsmøte, Prosjektleder kaller inn til avslutningsmøte	Ta aksjon for deltakelse i møtet
Erfaringsoverføring			
	Erfaringsoverføring – generelt	Prosjekteier har ikke deltatt i møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene, Varierende praksis i prosjektene	Ta aksjon for deltakelse i møtet
Formaliteter			
	Formaliteter – generelt	Prosjekteierrollen inkludert ansvar bør inn i Kvalitet- og HMS-manualen	Ta aksjon så snart som mulig

6.3 Sammenlikning – Revisjonsrapport og Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) – Prosjekteierrollen i SD

Her følger en sammenlikning av forbedringsforslagene fra revisjonsrapporten¹² fra Tabell 6-1 og oppsummeringen og vurderinger basert på funn ved SDI-metoden fra Tabell 6-2.

Intervjunotatene fra de fokuserte intervjuene har blitt analysert ved to forskjellige metoder. Den første var gjennom rutinemessig internrevisjon og rollen som Kvalitet- og HMS-leder i SD mens den andre var ved hjelp av SDI-metoden, som er en anerkjent analysemetode for data generert ved kvalitative forskningsmetode, utarbeidet av Tjora (2021) gjennom rollen som forsker og student.

Fra internrevisjonen var første forbedringsforslag å «få 'project owner'-rollen inn i QHSE manual», dette støttes av funn ved SDI-metoden.

Tilsvarende gjelder for å «justere interne krav etter prosjekttype» funnet ved SDI-metode og støtter oppunder internrevisjonens andre forbedringsforslag.

Det mest omfattende forbedringspunktet fra internrevisjonen handler om prosjektoppstart og utarbeidelse av prosjektmanual. Første del sier: «Ha fokus på utarbeidelse av prosjektmanual ved prosjektstart og oppdatering ved behov.»

Vurderingene basert på funn ved SDI-metoden hverken bekrefter eller avkrefter dette direkte, men peker på et viktig element som burde inngå i prosjektmanualen, nemlig rolleavklaring. Andre del av bekrefter dette og sier: «Bruk denne (prosjektmanualen) til rolleavklaring og identifisering av eventuelle nøkkelpersoner, avklaring for internrapportering og -kommunikasjon rundt alle QHSE-tema (forventninger mellom prosjekteier og -leder), og til prosjektspesifikke mål (økonomisk, milepæler, opplæring, utvikling, og så videre).» Tredje del sier: «Gjennomgå prosjektmanualen på prosjekt-kick-off hvor prosjekteier også deltar.» Vurderingene basert på funn ved SDI-metoden stiller seg bak dette og foreslår at dette tas inn i den styrende dokumentasjonen.

«Ha fokus på gjennomføring av close-out med rapport og møte» fra internrevisjonen støttes av funn ved SDI-metoden hvor vurderingen er å «ta aksjon for deltakelse i (avslutnings)møtet».

«Etabler eget møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelinger og bruk erfaringer fra close-out som input» fra internrevisjonen støttes av funn ved SDI-metoden hvor vurderingen er å «ta aksjon for deltakelse i møtet» for erfaringsoverføring på tvers av avdelinger.

«Gjennomgå handoverprosess for prosjektoppstart og -avslutning» fra internrevisjonen har kommet litt forskjellig ut ved SDI-metoden og som et forslag til forbedring å utarbeide en sjekklister for prosjektovertakelse eller -handover.

Det er stor grad av samsvar mellom det som er funnet gjennom internrevisjonen og ved SDI-metoden, men det er enkelte vurderinger som har kommet ut av SDI-metoden som ikke er dekket i forbedringsforslagene fra internrevisjonen. Disse er; å «unngå rolleblanding» for kombinasjon av prosjekteierrollen med andre roller i det aktuelle prosjektet, hvem som er prosjekteier «må være klart før prosjektoppstart», samt at prosjekteier og prosjektleder må gjøres bevisst på hverandres ulike oppfatninger for gjensidig forståelse når gjelder mål, rapportering og ressurser.

6.4 Prosjekteierrollen i SD – Utvikling etter 26.09.2022

6.4.1 Revisjonsrapporten - etterarbeid

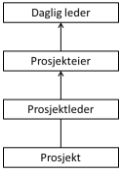
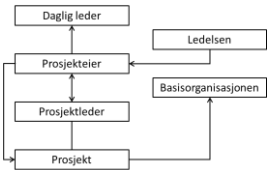
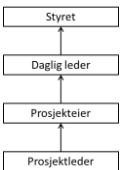
Etter at revisjonsrapporten ble ferdigstilt, ble det avholdt møte for å overrekke resultatene fra rapporten til prosesseier for prosjektgjennomføring. Det ble avtalt at forbedringsforslagene skulle følges opp i månedlige møter en periode fremover for å sikre videre arbeid med prosjekteierrollen og prosjektgjennomføring ellers.

6.4.2 Utvikling i SD styrende dokumentasjon etter 26.09.2022

I tabellene som følger vises prosjekteierrollen i SD intern, styrende dokumentasjon fra første opptreden(er) i det aktuelle dokumentet, til gjeldende status ved tidspunkt for gjennomføring av internrevisjonen, justeringer som er utført i etterkant av internrevisjon, som også innebære første opptreden i andre dokumenter, og forslag til videre utvikling. Målet med illustrasjonene er å vise skjematisk det som står i tekstform i den styrende dokumentasjon ved å vise de involvert interessentene, hierarkiet og retningen på kommunikasjonen i den aktuelle prosessen.

Tabell 6-3 Prosjekteierrollen i SD styrende dokumentasjon (etter 26.09.2022)

SD000-QQA-0008 QHSE Management System Statement rev. 8 (23.01.2023)
<i>Dokumentet ble oppdatert etter 26.09.2022:</i> Denne revisjonen av dokumentet er den andre som nevner prosjekteierrollen. Prosjekteierrollen ble nevnt første gang i dokumentet for rev. 7 (13.01.2022). I rev. 7 av dokumentet var det samme tekst som i rev. 8, med andre ord så har det ikke skjedd noen endringer rundt prosjekteierrollen for dette dokumentet.

<p>The Project Manager (PM) is responsible for all project QHSE matters. The PM reports to the Project Owner who reports to Managing Director.</p>	 <p>(Ikke hentet fra SD. Laget kun for visualisering.)</p>																																																																																	
SD000-QQA-0001 QHSE Manual rev. 20 (02.12.2022)																																																																																		
<p><i>Dokumentet ble oppdatert etter 26.09.2022:</i> Denne revisjonen av dokumentet er den første som nevner prosjekteierrollen.</p>																																																																																		
<p>Project Owner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The management's representation in projects • Implementation of business strategy in projects • Manning and resource allocation to projects • Support and advisory function for Project Manager • Reporting point for Project Manager • Reports to Managing Director • Experience transfer from project to basis organization 	 <p>(Ikke hentet fra SD. Laget kun for visualisering.)</p>																																																																																	
SD000-QQA-0005 SubseaDesign Authority Matrix rev. 2 (12.05.2023)																																																																																		
<p><i>Dokumentet ble oppdatert etter 26.09.2022:</i> Denne revisjonen av dokumentet er den første som nevner prosjekteierrollen.</p>																																																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Description</th> <th>Company Board</th> <th>Managing Director</th> <th>Project Owner</th> <th>Project Manager</th> <th>Sales Manager</th> <th>Proc. Manager</th> <th>Adm. Secretary</th> <th>Supervisor Workshop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Customer Contract</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tenders</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Variation order requests</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Variation orders</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Project procurement</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Non-project procurement and commodities</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Representation</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Travel</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Description	Company Board	Managing Director	Project Owner	Project Manager	Sales Manager	Proc. Manager	Adm. Secretary	Supervisor Workshop	Customer Contract									Tenders									Variation order requests									Variation orders									Project procurement									Non-project procurement and commodities									Representation									Travel									 <p>(Ikke hentet fra SD. Laget kun for visualisering.)</p>
Description	Company Board	Managing Director	Project Owner	Project Manager	Sales Manager	Proc. Manager	Adm. Secretary	Supervisor Workshop																																																																										
Customer Contract																																																																																		
Tenders																																																																																		
Variation order requests																																																																																		
Variation orders																																																																																		
Project procurement																																																																																		
Non-project procurement and commodities																																																																																		
Representation																																																																																		
Travel																																																																																		

6.5 Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i ISO 21502:2020

6.5.1 Kartlegging

Her presenteres kartleggingen av relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder samt suksess-begrepets bruk og betydning i ISO 21502:2020.

ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management skal undersøkes ved å:

- kartlegge relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder i dokumentet
- kartlegge hvordan suksess-begrepet brukes, og hvilken betydning det har

Søketreff på prosjekteier eller «project sponsor» og suksess eller «success» i ISO 21502:2020 er presentert i Tabell 5-4 i kapittel 5 Empiri og resultat under delkapittel 5.4

Dokumentstudier – Prosjekteierrollen i mens Tabell 6-4 presenterer en analyse av disse funnene. Den engelske teksten fra standarden har blitt oversatt til norsk ved hjelp av Google Translate, ordbok og egne justeringer etter behov.

Tabell 6-4 Analyse av søketreff på prosjekteier eller «project sponsor» og suksess eller «success" i ISO 21502:2020, observasjoner og vurderinger

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
(ISO1)	I forordet til ISO 21502:2020 står det at dette er første utgave av ISO 21502 og at denne sammen med den nye utgaven av ISO 21500:2021 erstatter ISO 21500:2012. Av endringer som går på suksess står det at det skal «skapes et prosjektmiljø som fremmer suksess».	I forhold til problemstillingen taler det for bruken av ISO 21502:2020.	Vurdere å jobbe i henhold til denne hvor det er hensiktsmessig.
(ISO2)	I ISO 21502:2020 sin introduksjon står det at den gir «veiledning rundt konsepter og metoder for prosjektledelse som er viktige for og har en innvirkning på et prosjekts suksessfulle leveranse». Målgruppen for standarden er blant andre prosjekt sponsorer og prosjektledere.	I forhold til problemstillingen taler det for bruken av ISO 21502:2020.	Vurdere å jobbe i henhold til denne hvor det er hensiktsmessig.
(ISO3), (ISO19)	'Prosjektsikring' er et begrep som brukes om planlagte og systematiske handlinger som er nødvendige for å gi sponsororganisasjonen og prosjekt sponsor trygghet i at prosjektet sannsynligvis vil nå sine mål. Om 'prosjektsikring' står det at prosjekt sponsor er ansvarlig for revisjoner, gjennomganger og prosjektsikring, men aktivitetene kan tildeles en	I SD er det aktiviteter som er forenelig med det standarden kaller 'prosjektsikring'. Månedlig resultatsikring er et eksempel på dette (omtalt i kapittel 4.1.4 Prosjektportefølje og underkapittel 6.2.2.6 Rapportering). I	Dette er ikke spesifisert som prosjekteiers ansvarsområde i SD, men det bør inkluderes.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	eller flere andre personer som er uavhengig av prosjektleder eller team, og som opptrer på vegne av prosjektsponsor.	regi av Daglig leder og Økonomi/Adm.-avdeling. Interne revisjoner, oppfølging gjennom kvartalsvis måling mot kvalitet- og HMS-mål samt avviksoppfølging er andre eksempler (omtalt i kapittel 4.1.3 Ledelsessystem og styrende dokumenter). I regi av Kvalitet og HMS-leder.	
(ISO4)	'Sponsor' er et begrep som brukes om en person som er ansvarlig for å skaffe ressurser og fatte overordnede beslutninger for å muliggjøre suksess.	'Sponsor' eller prosjektsponsor i standarden svarer til prosjekteier i problemstillingen og SD.	Ved bruk av ISO 21502:2020 i SD må det sikres at begrepsforståelsen ivaretas.
(ISO5), (ISO6), (ISO7), (ISO8)	Prosjektets kontekst kan påvirke prosjektets ytelse og sannsynlighet for suksess. Prosjektteamet bør ta hensyn til faktorer både innenfor og utenfor organisasjonen inkludert de som man ikke kan påvirke, men som må planlegges for. Se figur (ISO5) i Tabell 5-4 for overblikk over prosjektenes kontekst.	Faktorer innenfor og utenfor organisasjonen, SD sin kontekst, er kartlagt og følges opp gjennom NS-EN ISO 9001:2015, NS-EN ISO 14001:2015 og ISO 45001:2018. Det er etablert intern prosedyre for håndtering av risiko og muligheter ¹³	Prosjekteier bør synliggjøre de overordnede, kartlagte faktorene ovenfor prosjektet samt avklare om de bør inn i riskregisteret. Bør gjøres ved prosjektoppstart.

¹³ SD000-QKA-0034 Management of Risks and Opportunities rev. 7 (12.12.2022)

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
		<p>som kalles opp i prosedyren for prosjektoppstart¹⁴.</p> <p>Prosjektene etablerer egne riskeregister for å kartlegge, vurdere, prioritere og planlegge for håndtering av faktorer innenfor og utenfor organisasjonen. Disse etableres ved prosjektoppstart og følges opp frem til og med prosjektavslutning.</p>	
(ISO9), (ISO10)	<p>Prosjektets nøkkelinteressenter, spesielt beslutningstakerne, burde søke enighet rundt prosjektets begrensninger, inkludert deres relative prioriteringer, for å finne frem til et felles grunnlag det kan fattes beslutninger på som vil fremme suksess. Se figur (ISO9) i Tabell 5-4 for overblikk over prosess for verdiskaping gjennom prosjekt og program.</p>	<p>Hos SD vil dette skje i forbindelse med Kontraksgjennomgang og Overtakelse som er stegene før Prosjektoppstart (omtalt under overskrift 6.2.1). «Salg overrekker kontrakt og relevant informasjon til (...) prosjektleder» (underoverskrift 6.2.1.2).</p> <p>Prosjekteier er ikke nevnt i styrende dokumentasjon rundt for Overtakelse. Prosjekteier kan være en av de som er signerer kontrakten dersom verdien ligger innenfor en</p>	<p>Styrke prosess for Kontraksgjennomgang og Overtakelse i SD ved å inkludere prosjekteier som en av nøkkelpersonene i prosessen. Sikre at et felles, omforent beslutningsgrunnlag er etablert innen Prosjektoppstart.</p>

¹⁴ SD000-QKA-0016 Project Start-up rev. 4 (29.04.2019)

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
		viss ramme, angitt i SD000-QQA-0005 SubseaDesign Authority Matrix rev. 2 (12.05.2023) og ikke del av tidligere revisjon (rev. 1 datert 21.01.2019) (omtalt i Tabell 6-3). En prosjekteier bekreftet i sitt intervju at vedkommende hadde deltatt på dette tidligere (underoverskrift 6.2.1.1).	
(ISO11)	«Ansvaret for å opprettholde prosjektstyring tildeles vanligvis av det styrende organet til sponsororganisasjonen til prosjektspansoren eller prosjektstyret.»	Det er ikke oppgitt i den interne, styrende dokumentasjonen per 26.09.2022 hvem som utnevner prosjekteier i SD. Etter 26.09.2022 har det kommet inn i SD000-QQA-0001 QHSE Manual rev. 20 (02.12.2022) at prosjekteier er «ledelsens representasjon i prosjektene» (utklipp vist i Tabell 6-3), men det fremkommer ikke tydelig at ledelsen utnevner prosjekteier eller at det foreligger noe ansvar rundt prosjektstyring.	Det bør spesifiseres hvem som utnevner prosjekteier. Det bør spesifiseres om prosjekteier har et ansvar for å opprettholde prosjektstyring.
(ISO13)	Prosjektorganisasjonen er en temporær struktur som definerer roller, ansvar and myndighet i	Organiseringen av prosjektet er del av prosjektmanualen i SD som skal	Prosjekteier bør godkjenne prosjektorganisasjonen.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	<p>prosjektet. Personer er tildelt spesifikke roller i prosjektorganisasjonen ved navn.</p> <p>Prosjektorganisasjonen burde spesifisere tydelig rapporteringslinjer, være godkjent av prosjektsponsor eller prosjektstyret og kommuniseres til alle som er involvert i prosjektet.</p>	<p>godkjennes av prosjekteier, dette er dekket i prosedyren for prosjektoppstart¹⁴.</p> <p>De fokuserte intervjuene om prosjekteierrollen i SD avdekket at prosedyren ikke alltid følges (i underkapittel 6.2.1.7 Rolleavklaring og 6.2.1.8 Prosjektmanual).</p> <p>Ved intervjuene og standarden bør praksisen strammes inn.</p>	
(ISO14)	<p>Figur (ISO14) i Tabell 5-4 viser et eksempel på en prosjektorganisasjonsstruktur.</p> <p>Sponsororganisasjonen er plassert øverst og utenfor prosjektorganisasjonen. Prosjektsponsor befinner seg direkte under sponsororganisasjonen og prosjektleder direkte under der igjen. Prosjektsponsor og prosjektleder befinner seg innenfor sponsororganisasjonen. Figuren illustrerer at sponsororganisasjonen har linjemyndighet over prosjektsponsor som igjen har linjemyndighet over prosjektleder.</p>	<p>Prosjekteier er ikke tegnet inn i SD sitt eksempel for en prosjektorganisasjon, Figur 4-10.</p> <p>I SD har sponsororganisasjonen ved daglig leder myndighet over basisorganisasjonen som inneholder prosjekteierne og prosjektlederne, Figur 4-1.</p> <p>At daglig leder har myndighet over prosjekteier som igjen har myndighet over prosjektleder er indikert gjennom SD000-QQA-0005 SubseaDesign Authority Matrix rev. 2</p>	<p>Tydeliggjøre myndighetsforholdet mellom daglig leder, prosjekteier og prosjektleder.</p>

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
		(12.05.2023). Merk at prosjekteier ikke var del av tidligere revisjon (rev. 1 datert 21.01.2019) (omtalt i Tabell 6-3).	
(ISO15)	«En person kan ha mer enn én rolle, men den som påtar seg prosjektponsorrollen bør ikke påta seg rollen som prosjektleder, arbeidspakkeleder eller prosjektteammedlem i tillegg på grunn av muligheten for interessekonflikt.»	Denne problematikken ble avdekket gjennom de fokuserte intervjuene om prosjekteierrollen i SD (i underkapittel 6.2.1.5 Rolleblanding og Personalansvar). Både intervjuene og standarden anbefaler at man unngår å blande disse rollene.	Unngå at prosjekteierrollen kombineres med andre roller i samme prosjekt.
(ISO16)	Sponsororganisasjonen fungerer som en myndighet på overordnet nivå og skal gi veiledning og ressurser til prosjektstyret eller prosjektspansoren, adressere eskalert risiko og problemer og ta eller henvise beslutninger som ligger over den delegerte myndigheten til prosjektstyret eller prosjektspansoren. Prosjektspansoren kan representere sponsororganisasjonen og har derfor kanskje ikke en autoritet på høyere nivå som de kan eskalere risikoer og problemer til, eller hvem de	Sponsororganisasjon i standarden svarer til ledelsen ved daglig leder i SD i problemstillingen. I den styrende dokumentasjonen er det gitt at prosjekteier rapporterer til daglig leder, men det er ikke detaljert ut hva som ligger i det.	Tydeliggjøre myndighetsforholdet mellom daglig leder og prosjekteier samt hva som ligger i det.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	skal søke veiledning fra. Representanten for sponsororganisasjonen, den faktiske personen eller organet som påtar seg denne rollen, avhenger av prosjektets kontekst.		
(ISO17)	<i>Utklipp fra «project board» er utelatt siden det ikke er relevant for SD. (Inneholder 4 treff på «project sponsor».)</i>	<i>SD har ikke prosjektstyre.</i>	<i>Ikke relevant.</i>
(ISO18)	Prosjektponsor er ansvarlig ved definert overordnet myndighet for oppnåelse av prosjektets mål, levere det samlede prosjektresultatet som kreves ved produkter/tjenester/dokumentasjon (resultatmål) og endringen som skjer ved å ta i bruk prosjektresultatet (effekt mål) samt realisere den skapte fordelen, verdien eller annen positiv effekt (gevinstrealisering). Prosjektponsor burde eie eller gå i spissen for prosjektbegrunnelsen («business case») og være ansvarlig for prosjektstyringen, inkludert revisjoner, gjennomganger og prosjektsikring. I tillegg burde prosjektsporsors ansvar inkludere, og ikke være begrenset til, å:	Oppsummering basert på det som står skrevet om prosjekteierrollen i SD styrende dokumentasjon, til og med 26.09.2022 (dekket i Tabell 4-2) og etter 26.09.2022 (dekket i Tabell 6-3), viser at prosjekteier i SD har ansvar for: å sjekke prosjektmanual, å være rådgiver for prosjektleder, å representere prosjektet i lederteamet, å sjekke eller godkjenne prosjektavslutning inkludert avslutningsrapport og deltakelse i avslutningsmøte, å delta i møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene, gruppen med prosjekt som tilhører sitt ansvarsområde og	Følge standarden på dette punktet.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	<ul style="list-style-type: none"> a) Validere at prosjektet kan rettferdiggjøres gjennom hele livsløpet b) Bekrefte at prosjektleder og team har evne og kompetanse til å utføre arbeidet c) Forsyne prosjektleder med beslutninger, retning, råd og kontekst slik at det er mulig å dekke det oppgitte forretningsbehovet som er definert i forretningsbegrunnelsen innenfor et akseptable risikonivå for prosjektet og organisasjonen d) Bekrefte at organisasjonen er forberedt for og engasjert i organisatoriske eller samfunnsmessige endringer og at endringer skjer e) Adressere eskalerte problemer og risiker f) Engasjere nøkkelinteressenter g) Fatte beslutninger innenfor sin tildelte myndighet h) Eskalere risiker og problemer utenfor deres tildelte myndighet til en overordnet myndighet i) Være toneangivende for den kulturelle og etiske tonen for prosjektet. 	<p>sørge for kommunikasjon mellom prosjektene, å rapportere videre til daglig leder generelt og rundt alle kvalitet- og HMS-tema basert på rapport mottatt fra prosjektleder, å representere ledelsen i prosjektene, å implementere bedriftens strategi i prosjektene, å bemanne og allokere ressurser til prosjektene, å fungere som støtte og rådgiver for prosjektleder, å være rapporteringspunkt for prosjektleder, å rapportere til daglig leder, å sikre erfaringsoverføring fra prosjekt til basisorganisasjonen, samt myndighet til å godkjenne kundekontrakt, forespørsel om endringsordre, endringsordre, prosjektinnkjøp og reiseutgifter innenfor kostnadsramme gitt i SD000-QQA-0005 SubseaDesign Authority Matrix rev. 2 (12.05.2023).</p>	

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	I enkelte tilfeller kan det være andre personer som støtter prosjekt sponsoren i dens ansvarsområder, i så fall bør fordelingen av ansvaret være definert i prosjektorganisasjonen. Andre vanlige uttrykk for prosjekt sponsor er prosjektstyrer, prosjekteier, produkteierrepresentant eller senioransvarlig eier.		
(ISO20)	Prosjektleder er ansvarlig overfor prosjekt sponsor eller prosjektstyret for å fullføre prosjektets definerte omfang og for å lede prosjektteamet.	Dekket ved den samlede interne, styrende dokumentasjonen og Kvalitet og HMS-manual ⁵ .	Følge standarden på dette punktet.
(ISO21)	<i>Utklipp fra «project office» er utelatt siden det ikke er relevant for SD. (Inneholder 1 treff på «project sponsor».)</i>	<i>SD har ikke prosjektkontor.</i>	<i>Ikke relevant.</i>
(ISO22)	Figur (ISO22) i Tabell 5-4 viser et eksempel på potensielle prosjektinteressenter.	Flere av potensielle prosjektinteressentene som er vist i figuren er relevante for SD også. Disse kan håndteres på samme måte som prosjektets kontekst lenger opp i denne listen hvor (ISO5), (ISO6), (ISO7) og (ISO8) er omtalt.	Samme som for prosjektets kontekst lenger opp i denne listen hvor (ISO5), (ISO6), (ISO7) og (ISO8) er omtalt.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
(ISO23)	Om kontinuerlig forbedring av prosjektledelsesmiljøet står det at prosjektsponsorer, prosjektledere og deres team burde konsulteres som del av enhver evaluering.	SD jobber etter prinsippene i NS-EN ISO 9001:2015, NS-EN ISO 14001:2015 og ISO 45001:2018 med mål om kontinuerlig forbedring av alle prosesser, inkludert prosjektprosessene.	Følge standarden på dette punktet.
(ISO24), (ISO25), (ISO12)	Integrasjon og tilpassing av utvalgte prosjektledelsesmetoder (oversikt i figur (ISO39)) til en sammenhengende tilnærming til håndtering av prosjektarbeid kan være nøkkelen til prosjektsuksess. Ledelse av et prosjekt burde være en integrert tilnærming som tar i betraktning elementer som forskjellige roller, kompetanse og organisatoriske og miljøfaktorer som påvirker prosjektets suksess. Integrerte prosjektledelsesmetoder burde rettes inn mot og være koblet til andre metoder i livsløpet (oversikt i figur (ISO12)).	SD har et integrert ledelsessystem etter NS-EN ISO 9001:2015, NS-EN ISO 14001:2015 og ISO 45001:2018 med alle prosesser, inkludert prosjektprosessene.	Følge standarden på dette punktet.
(ISO26)	Konflikt mellom organisasjonspolitik og prosjektledelsesmetoder burde løses i konsultasjon med prosjektsponsor.	Lenger opp i listen, ved omtale av (ISO18) og observasjons-kolonnen, omtales ansvarsområdene til prosjekteier i SD. Anser dette som	Følge standarden på dette punktet.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
		dekket gjennom prosjekteiers støttende og rådgivende funksjon samt som rapporteringspunkt.	
(ISO27)	Figur (ISO27) i Tabell 5-4 viser et bilde på integrert prosjektledelsesmetoder, forholdene dem imellom og assosierte roller. Prosjektponsor, prosjektleder og sponsororganisasjonen er dekket.	Flere av disse tingene skjer i SD og er illustrert og forklart under kapittel 4.1.5 Prosjektorganisering og gjennomføring samt vist i Tabell 4-2 og Tabell 6-3, hvor styrende dokumentasjon som inneholder prosjekteier i SD er vist.	Vurdere å jobbe i henhold til denne hvor det er hensiktsmessig.
(ISO28)	Før det gis tillatelse til å starte opp et prosjekt bør sponsororganisasjonen identifisere prosjektspansoren og prosjektlederen og definere deres innledende ansvar og myndighet.	Det er ikke oppgitt i den interne, styrende dokumentasjonen per 26.09.2022 hvem som utnevner prosjekteier i SD. Etter 26.09.2022 har det kommet inn i SD000-QQA-0001 QHSE Manual rev. 20 (02.12.2022) at prosjekteier er «ledelsens representasjon i prosjektene» (utklipp vist i Tabell 6-3), men det fremkommer ikke tydelig at ledelsen utnevner prosjekteier eller at det foreligger noe ansvar rundt prosjektstyring.	Følge standarden på dette punktet.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
(ISO29)	<p>Mens mange beslutninger på høyere nivå kan delegeres til prosjektsponsoren, er det ofte mer hensiktsmessig at ledelsen på høyere nivå i sponsororganisasjonen skal beholde noen avgjørelser. Beslutninger påvirket av faktorer utenfor prosjektet, som økonomi, sosial og miljømessig bærekraft og tilgjengelighet av midler eller ressurser, kan bare gjøres på et høyere nivå, på grunn av deres innvirkning på andre prosjekter og jobb.</p> <p>Sponsororganisasjonen bør holde prosjektsponsoren oppdatert på prosjektets bredere kontekst, gi veiledning og rettledning, etter behov eller når det blir bedt om det.</p> <p>Sponsororganisasjonen skal gjøre det mulig for prosjektsponsoren å ha tilstrekkelig tid til å utføre sitt ansvar effektivt.</p>	<p>Dette er ikke direkte nevnt i SD sin styrende dokumentasjon, men generelt så SD jobber etter prinsippene i NS-EN ISO 9001:2015, NS-EN ISO 14001:2015 og ISO 45001:2018, hvor bedriftens kontekst blir vurdert på jevnlig og interne kommunikasjonsbehov vurdert fortløpende.</p>	<p>Følge standarden på dette punktet.</p>
(ISO30)	<p>Rettledning av prosjekt eller «directing a project». Hensikten med prosjektrrettledning er å legge til rette for at prosjektet skal fortsette å være relevant og mulig å rettferdiggjøre i organisasjonskonteksten. Prosjektponsor burde bekrefte at:</p>	<p>Det er delvis dekket i SD000-QQA-0001 QHSE Manual rev. 20 (02.12.2022) (utklipp vist i Tabell 6-3) og prosedyren for prosjektoppstart¹⁴, men den løpende vurderingen av resultatmål og</p>	<p>Følge standarden på dette punktet.</p>

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	<p>a) et organisatorisk behov ivaretas, visjonen og målene kommuniseres med strategiske forutsetninger, og kriterier er satt for å måle prosjektets suksess</p> <p>b) det er løpende begrunnelse for prosjektet og prosjektbegrunnelsen oppdateres, om nødvendig av den organisatoriske styringen</p> <p>c) løsningen, når det gjelder resultater, resultater og forventede fordeler, vil sannsynligvis møte behovene til organisasjon</p> <p>d) passende og kompetente ressurser blir brukt</p> <p>e) arbeidet avsluttes når den organisatoriske begrunnelsen ikke lenger støttes</p>	<p>effekt mål vil bli oppnådd og om prosjektet burde fortsette eller avsluttes tidligere enn planlagt kommer ikke tydelig frem.</p>	
(ISO31)	<p>Prosjektlederen skal i samråd med prosjektponsor definere måten prosjektet på skal startes, rettleides, overvåkes, kontrolleres og avsluttes, samtidig som den er i samsvar med styringskravene.</p>	<p>I SD kan man tenke at dette (en forventningsavklaring) skjer som en del av prosjektoppstart¹⁴, uten at dette fremkommer helt klart i den styrende dokumentasjonen. Intervjuene med prosjekteierne og prosjektlederne viste eksempler på at en slik forventningsavklaringen kan være på sin plass, se Tabell 6-2 og radene hvor det under</p>	<p>Følge standarden på dette punktet.</p>

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
		vurderingskolonnen står «Gjør partene bevisst på hverandres ulike oppfatninger for gjensidig forståelse».	
(ISO32), (ISO34)	<p>Begrunnelsen for prosjektet kan videreutvikles over flere faser av prosjektet, for ulike alternativer, etter hvert som arbeidet skrider frem. Forretningsbegrunnelsen bør oppdateres, i samråd med prosjektsponsor, for å reflektere endringer i prosjektets kontekst og omfang, før hvert beslutningspunkt for å validere prosjektets fortsettelse.</p> <p>Med assistanse fra arbeidspakkeledere eller andre fageksperter, burde prosjektleder forberede seg på å starte hver fase av prosjektet ved å bekrefte med prosjektsponsor at prosjektet fortsatt er berettiget.</p>	<p>I SD er dette en løpende vurdering og gjerne gjenstand for tema ved blant annet månedlig resultatsikring. Spesielt for utviklingsprosjekter vil konseptene som utarbeides vurderes for om de er verdt å satse videre på eller ikke. Det ser ikke ut til at disse vurderingene og oppdatering av forretningsplan («business case») er dette i den styrende dokumentasjonen.</p>	Følge standarden på dette punktet.
(ISO33)	<p>Prosjektlederen bør gi prosjektsponsor, prosjektteam og utvalgte interessenter en rapport om prosjektets status og ytelse i samsvar med prosjektets plan. Et anslag for prosjektets fremtidige ytelse bør inkluderes.</p>	<p>Dette gjøres i SD, er beskrevet i styrende dokumentasjon (Tabell 4-2 og Tabell 6-3) og bekreftet ved intervjuene at dette gjøres (underoverskrift 6.2.2.6).</p>	Følge standarden på dette punktet.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
(ISO35)	Håndtering av leveranser: Arbeidsmetoder og prosesser bør skreddersys for bruk for å maksimere sannsynligheten for suksess i prosjektmiljøet.	Omhandler arbeidspakker og mer detaljert rundt det som skjer i prosjektet. Dette er ansett for å være utenfor omfanget til denne masteroppaven.	Ikke relevant.
(ISO36)	Prosjektlederen bør i samråd med prosjektspansoren, nøkkelteammedlemmer og interessenter utføre en avslutningsgjennomgang. Avslutningsgjennomgangen bør vurdere ytelsen opp mot planen, og i hvilken grad målene ble nådd. Denne gjennomgangen bør være formelt dokumentert, og den formelle dokumentasjonen bør legges til grunn for godkjenning for å lukke prosjektet. Prosjektspansoren bør godta referansevilkårene og tidspunktet for eventuelle vurderinger etter avslutning.	I SD er dette etablert praksis og prosedyren for prosjektavslutning (Tabell 4-2) ble oppdatert kort tid før intervjuene ble gjennomført. Den oppdaterte prosedyren krever dokumentasjon i form av en avslutningsrapport, hvor det finnes egen mal for å sikre innholdet i denne. Intervjuene viste litt varierende erfaringer og praksis (overskrift 6.2.3).	Følge standarden på dette punktet.
(ISO37)	Et prosjekt kan termineres før ferdigstilling av prosjektspansor eller sponsorganisasjon av følgende årsaker, inkludert, men ikke begrenset til: a) prosjektet er ikke lenger nødvendig eller levedyktig	Dette gjøres i praksis i SD, men er ikke dekket tilstrekkelig i den styrende dokumentasjonen.	Følge standarden på dette punktet.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	<p>b) risikoen forbundet med det har blitt uakseptabelt høy</p> <p>c) den eksterne kunden ønsker ikke lenger produktene eller tjenestene (det som er avtalt at skal leveres)</p>		
(ISO38)	<p>Prosjektponsor for prosjekt under program eller porteføljer, eller de som krever aktiviteter etter prosjektavslutning, burde sikre at det foretas en gjennomgang for å fastslå graden av prosjektets suksess, dette inkluderer:</p> <p>a) møte de definerte målene</p> <p>b) gevinstrealisering</p> <p>c) levere organisatoriske eller samfunnsmessige endringer eller resultater, for eksempel operasjonell ytelse</p> <p>d) å oppnå bærekraftige endringer, inkludert å fortsette å møte forventningene som er satt i business casen</p> <p>Fordeler og organisatoriske eller samfunnsmessige endringer kan være inkludert i prosjektets omfang.</p> <p>Lærdommene bør fanges opp og formidles.</p>	<p>Tilsvarende som lenger opp i tabellen for raden som omtaler (ISO36). I tillegg finnes det etablert prosess for erfaringsoverføring (Tabell 4-2) som følges. Intervjuene viste litt varierende erfaringer og praksis (overskrift 6.2.4).</p>	<p>Følge standarden på dette punktet.</p>

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
(ISO40)	Gevinstidentifikasjon og analyse bør begynne når det potensielle prosjektet vurderes. Gevinstene bestemmes hovedsakelig av prosjektspansoren i samarbeid med sponsororganisasjonen og interessenter. Gevinster bør inkluderes i en forretningsbegrunnelse og kan beskrives nærmere i støttende dokumenter. Det som leveres kan brukes til å skape resultater, organisatoriske og samfunnsmessige endringer eller utfall som igjen kan realisere gevinster for sponsororganisasjonen eller kunden.	Dette praktiseres i varierende grad i SD, men er ikke dekket tilstrekkelig i den styrende dokumentasjonen.	Følge standarden på dette punktet.
(ISO41)	Etter at prosjektet er etablert med en forretningsbegrunnelse, bør et mer detaljert sett av gevinster som skal realiseres identifiseres, analyseres, prioriteres og besluttes av prosjektspansoren, eller annet autorisert organ, for eksempel et prosjektstyre.	Dette praktiseres i varierende grad i SD, men er ikke dekket tilstrekkelig i den styrende dokumentasjonen.	Følge standarden på dette punktet.
(ISO42)	Tiltenkte gevinster kan påvirkes av endringer i planen. Prosjektlederen bør informere prosjektspansoren om potensielle konsekvenser som følge av enhver endring i planen. Gevinster	Det finnes en egen SD prosedyre for endringsordre ¹⁵ , men prosjekteier er ikke nevnt i denne.	Vurdere å jobbe i henhold til denne hvor det er hensiktsmessig.

¹⁵ SD000-QKA-0007 Variation Order Control and Contract Administration rev. 2 (17.06.2020)

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	kan realiseres underveis i prosjektet, ved slutten av prosjektet eller etter at prosjektet er avsluttet. Før prosjektets slutt bør ansvaret for eventuell fremtidig gevinstrealisering overføres til de interessenter som er ansvarlige for å realisere pågående eller fremtidige gevinster.		
(ISO43)	Informasjon bør samles inn, som innspill til medarbeidersamtaler og for erfaringsoverføring. Team- og personellvurderinger og ytelesesovervåking bør foretas i samråd med arbeidspakkeleder, prosjektleder, prosjektsponsor og den enkeltes linjesjef.	I SD finnes det etablert prosess for erfaringsoverføring (Tabell 4-2) som følges. Intervjuene viste litt varierende erfaringer og praksis (overskrift 6.2.4).	Følge standarden på dette punktet.
(ISO44)	Problemløsning innebærer å registrere og håndtere en hendelse eller et problem som har skjedd og truer prosjektets suksess eller representerer en mulighet til å bli utnyttet. Det bør etableres et middel for å eskalere saker til riktig ledelsesnivå for beslutningstaking for å håndtere problemer basert på anbefalinger fra teamet og andre relevante interessenter. Problemhåndteringsplanlegging og tilnærmingen for å løse problemer bør innlemmes i prosjektets	Det finnes en egen SD prosedyre for avvikshåndtering ¹⁶ og risikohåndtering ¹³ .	Følge standarden på dette punktet.

¹⁶ SD000-QKA-0023 Non-conformity, Customer Complaints and Improvement Actions rev. 6 (03.07.2020)

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	styrings- og styringsrammeverk (se 6.5.3) ved å skissere metoden som skal brukes til å evaluere og adressere problemer.		
(ISO45)	Planlegging for kvalitet bør inkludere å bestemme og bli enige med prosjektsponsoren og andre interessenter om målene og relevante kvalitetsstandarder som skal oppnås.	I SD ligger dette inne som en del av prosjektoppstart ¹⁴ . Intervjuene viste litt varierende erfaringer og praksis (overskrift 6.2.1.9).	
(ISO46)	Planen for å engasjere interessenter bør ta hensyn til de identifiserte interessentene, prosjektets plan og annen prosjektdokumentasjon. Engasjement kan omfatte aktiviteter som å identifisere interessenters bekymringer, løse problemer og spesifikke aktiviteter, for eksempel kommunikasjon, rettet mot å få et passende nivå av sentrale interessenters involvering i beslutningstaking eller andre aktiviteter som er kritiske for prosjektet suksess.	Det finnes en egen SD prosedyre for risikohåndtering ¹³ .	Følge standarden på dette punktet.
(ISO47), (ISO48)	Formålet med kommunikasjonsledelse er å muliggjøre interaksjoner med interessenter som er effektive og sannsynligvis vil bidra til vellykket levering av prosjektets resultater og	I SD finnes det etablert prosess for kommunikasjon (Tabell 4-2) som følges. Intervjuene viste litt varierende erfaringer og praksis	Følge standarden på dette punktet.

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	<p>vellykket realisering av fordeler.</p> <p>Kommunikasjonstilnærmingene og metodene som velges bør planlegges og dokumenteres. Suksessen eller fiaskoen til et prosjekt kan avhenge av effektiviteten til kommunikasjonen og i hvilken grad kommunikasjonen engasjerer interessentene.</p> <p>Virkingen av kommunikasjon bør overvåkes og vurderes og, der det er hensiktsmessig, reageres på. Kommunikasjonsplanen bør justeres om nødvendig for å oppnå et vellykket resultat for prosjektet.</p>	<p>(overskrift 6.2.2.3).</p> <p>Risikohåndtering¹³ kan også være relevant i denne sammenheng.</p>	
(ISO49), (ISO50), (ISO51)	<p>Om håndtering av organisatorisk og samfunnsendring: Prosjektlederen bør samarbeide med prosjektspansoren og de interessentene som er påvirket av de nødvendige endringene for å oppnå de nødvendige resultatene.</p> <p>For noen prosjekter er endring sentralt for hvorfor prosjektet ble igangsatt, og organisatoriske eller samfunnsmessige endringer er nødvendig for å levere ønskede resultater. Innenfor disse prosjektene bør prosjektlederen</p>	<p>SD har et integrert ledelsessystem etter NS-EN ISO 9001:2015, NS-EN ISO 14001:2015 og ISO 45001:2018 hvor planlegging for endringer er inkludert og må kommuniseres internt.</p>	<p>Følge standarden på dette punktet.</p>

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	<p>og det aktuelle teamet samarbeide med prosjektsponsoren og de berørte interessentene for å identifisere de nødvendige endringene og utvikle en plan for implementering av de nødvendige endringene.</p> <p>Ved implementering av endringene bør prosjektsponsoren, i koordinering med de operative lederne eller representanter for de berørte organisasjonene og interessentene, overvåke hvordan endringene mottas og at de ønskede resultatene oppnås, eller iverksette tiltak om nødvendig.</p>		
(ISO52)	<p>Rapportering er forskjellig fra kommunikasjon. Rapportering fokuserer på å gi status, analyse av avvik og prognoser for fremtidig ytelse for prosjektet, mens kommunikasjon fokuserer på å møte informasjonsbehovene for å muliggjøre interessentinteraksjoner som er effektive og bidrar til vellykket levering av prosjektets resultater.</p>		
(ISO53)	<p>Administrering av rapportering bør fokusere på å bekrefte at hensiktsmessig og pålitelig informasjon overføres fra ett nivå i</p>	<p>I SD skal prosjektleder rapportere til prosjekteier rundt alle kvalitet- og</p>	<p>Følge standarden på dette punktet.</p>

Ref.-ID	Analyse av funn i ISO 21502:2020	Observasjon	Vurdering
	<p>prosjektorganisasjonen til et annet. Rapportering kan inkludere, men er ikke begrenset til, rapporter: a) fra arbeidspakkeledere til prosjektleder, som inneholder fremdriftsrapporter, beslutninger og nødvendig retning og teamproblemer; b) fra prosjektleder til prosjektsponsor og prosjektstyre, som gjenspeiler prosjektets status, risikoer og problemer; a) fra prosjektsponsoren til sentrale interessenter som gjenspeiler interessentens interesser i prosjektet. Der rapporter ikke lenger er relevante eller ikke oppfyller behovene til mottakeren, bør korrigerende tiltak iverksettes.</p>	<p>HMS-tema og det samme gjelder fra prosjekteier til daglig leder³.</p>	

6.6 Sammenlikning – Prosjekteierrollen i SD og ISO 21502:2020

En rollebeskrivelse inneholder gjerne hva rollen har ansvar for, hvilken myndighet den har og hvilke oppgaver den skal utføre.

Tabell 6-5 viser en oversikt over prosjekteierrollens ansvar, myndighet og oppgaver ettersom hva som har fremkommet gjennom: studien av SD styrende dokumentasjon (Tabell 4-2 og Tabell 6-3), de fokuserte intervjuene (Tabell 5-1, Tabell 6-1 og Tabell 6-2) og studien av ISO 21502:2020 (Tabell 6-4).

Punktene fra SD styrende dokumentasjon er brukt som utgangspunkt for å samle punktene, fra de fokuserte intervjuene og ISO 21502:2020, med tilsvarende innhold på samme rad.

Tabell 6-5 Oversikt over ansvar, myndighet og oppgaver for prosjekteierrollen funnet i SD styrende dokumentasjon, gjennom intervjuer i SD, funnet i ISO 21502:2020

Prosjekteierrollen i:	SD – ved styrende dokumentasjon	SD – i praksis ved intervjuene	ISO 21502:2020
Ansvar	Representere ledelsen i prosjektene.	Nytt punkt etter intervjuene ble gjennomført. Ikke kommentert.	Bekreftede at organisasjonen er forberedt for og engasjert i organisatoriske eller samfunnsmessige endringer og at endringer skjer. Være toneangivende for den kulturelle og etiske tonen for prosjektet.
	Implementere bedriftens strategi i prosjektene.	Nytt punkt etter intervjuene ble gjennomført. Ikke kommentert.	Sikre oppnåelse av prosjektets mål, levere det samlede prosjektresultatet som kreves ved produkter-tjenester-dokumentasjon (resultatmål) og endringen som skjer ved å ta i bruk prosjektresultatet (effekt mål) samt realisere den skapte fordelen, verdien eller annen positiv effekt (gevinstrealisering). Burde eie eller gå i spissen for prosjektbegrunnelsen («business case») og være ansvarlig for prosjektstyringen, inkludert revisjoner, gjennomganger og prosjektsikring. Engasjere nøkkelinteressenter.
	Bemanne og allokere ressurser til prosjektene.	Nytt punkt etter intervjuene ble gjennomført. Kommentert indirekte i den frie samtalen at dette gjøres.	Skaffe ressurser. Bekreftede at prosjektleder og team har evne og kompetanse til å utføre arbeidet. Bekreftede at passende og kompetente ressurser blir brukt.

Prosjekteier- rollen i:	SD – ved styrende dokumentasjon	SD – i praksis ved intervjuene	ISO 21502:2020
	Fungere som støtte og rådgiver for prosjektleder.	Fungerer som rådgiver. Støttebegrepet kom inn etter intervjuene ble gjennomført og er ikke kommentert.	Forsyne prosjektleder med beslutninger, retning, råd og kontekst slik at det er mulig å dekke det oppgitte forretningsbehovet som er definert i forretningsbegrunnelsen innenfor et akseptable risikonivå for prosjektet og organisasjonen.
	Være rapporteringspunkt for prosjektleder.	Er rapporteringspunkt for prosjektleder.	Adressere eskalerte problemer og risiker.
	Rapportere til daglig leder.	Rapporterer til daglig leder.	Validere at prosjektet kan rettferdiggjøres gjennom hele livsløpet.
	Sikre erfaringsoverføring fra prosjekt til basisorganisasjonen.	Nytt punkt etter intervjuene ble gjennomført. Erfaringsoverføring var tema i intervjuene, men vinklet annerledes. Ikke kommentert.	
	Representere prosjektet i lederteamet.	Representerer prosjektet i lederteamet.	Eskalere risiker og problemer utenfor deres tildelte myndighet til en overordnet myndighet.
	Ansvar for gruppen med prosjekt som tilhører sitt ansvarsområde og sørge for kommunikasjon mellom prosjektene.	Sørger i varierende grad for kommunikasjon mellom prosjektene.	

Prosjekteier- rollen i:	SD – ved styrende dokumentasjon	SD – i praksis ved intervjuene	ISO 21502:2020
Myndighet	Godkjenne kundekontrakt, forespørsel om endringsordre, endringsordre, prosjektinnkjøp og reiseutgifter innenfor gitt kostnadsramme.	Nytt punkt etter intervjuene ble gjennomført. Ikke kommentert.	
			Fatte beslutninger innenfor sin tildelte myndighet.
			Overordnet myndighet i forhold til prosjektleder, underordnet myndighet i forhold til sponsororganisasjonen (tilsvarende ledelsen i SD ved daglig leder).
Oppgaver	Sjekke prosjektmanual.	Sjekker prosjektmanual.	Godkjenne prosjektorganisasjonen. Bekrefte at et organisatorisk behov ivaretas, visjonen og målene kommuniseres med strategiske forutsetninger, og kriterier er satt for å måle prosjektets suksess.
			Bekreftede at det er løpende begrunnelse for prosjektet og prosjektbegrunnelsen oppdateres, om nødvendig av den organisatoriske styringen. Bekreftede at arbeidet avsluttes når den organisatoriske begrunnelsen ikke lenger støttes.

Prosjekteier- rollen i:	SD – ved styrende dokumentasjon	SD – i praksis ved intervjuene	ISO 21502:2020
	Sjekke eller godkjenne prosjektavslutning inkludert avslutningsrapport og deltakelse i avslutningsmøte.	Sjekker eller godkjenner avslutningsdokument, men deltar i liten grad på avslutningsmøter.	Bekreftede at løsningen, når det gjelder resultater, resultater og forventede fordeler, vil sannsynligvis møte behovene til organisasjon.
	Delta i møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene.	Deltar i liten grad på møte for erfaringsoverføring på tvers av avdelingene, men i noen grad i andre sammenhenger.	
Annet			Utnevnes av ledelsen.

6.7 Oppsummering og diskusjon

Her er en overordnet oppsummering av funnene i masteroppgaven.

Oppsummering er basert på kapittel 2, hvor problemstillingen brutt ned i mer håndterbare forskningsspørsmål.

Teori-kapittelet skulle undersøke hva som menes med prosjekteier, privat virksomhet, trygghet, prosjektleder og suksessfullt prosjekt. Mens Forskingsdesign og metode-kapittelet skulle undersøke SubseaDesign AS (SD), utforming av prosjekteierrollen i SD og praksis rundt, samt utforming av prosjekteierrollen i anerkjent prosjektstandard. Under knyttes teorien sammen med resultatene fra forskningen.

Prosjekteierrollen er definert noe forskjellig i lærebøkene som er brukt i teoridelen og problemstillingen. I problemstillingen er prosjekteier «en intern person, som på vegne av ledelsen i bedriften, skal være den som prosjektleder forholder seg til i det aktuelle prosjektet». I lærebøkene er prosjekteier en intern primærinteressent delt inn i sponsor, eier og bruker. Sponsor finansierer, eier er oppdragsgiver og bruker skal ha prosjektresultatet. Eier har tre roller som sponsor, bruker og prosjektansvarlig. Rollene er interessert i henholdsvis effektmål, resultatmål og gjennomføringen. Slik «prosjekteierrollen i SD» er utformet og praktisert i dag, minner den mest om rollen som prosjektansvarlig. Rollen som sponsor har ledelsen og kunde har rollen som bruker. Prosjektansvarlig-rollen blir ikke definert som primær- eller sekundærinteressent, og det er dermed uklart om denne har myndighet til å treffe beslutninger som får konsekvenser for prosjektet eller ikke. For «prosjekteierrollen i SD» kommer det ikke tydelig frem i den styrende dokumentasjonen hvilken myndighet den har, dermed fremstår den som en sekundærinteressent.

I lærebøkene er «privat virksomhet» brukt når det er snakk om forretningsvirksomhet. For en privat virksomhet vil sonderingsstadiet dreie seg om etableringen av en forretningsplan og effektmål være sammenfallende med forretningsmål. SD er en privat virksomhet, så dette er beskrivende for forretningsprosessen i SD.

Definisjoner rundt trygghet er hentet fra Arbeidstilsynet (2023) og Idébanken (2022). Disse er ment for bruk på arbeidsmiljø og dermed passende her hvor casen er lagt til en bedrift. Prosjektlederne i problemstillingen kan gjøres trygge gjennom å sørge for at de blir sett og hørt når prosjekteierrollen skal utformes. Konklusjonen vil derfor tale for at prosjektlederne skal inkluderes i den prosessen.

Lærebøkene sier at prosjektleder er den som styrer eller leder prosjektet. Det samme gjelder i SD og ISO 21502:2020.

Om suksess i prosjekt sier lærebøkene at det bør måles mot prosjektmål, som vil si resultatmål og effektmål. Oppnådd resultatmål gir prosjektledersuksess mens oppnådd effektmål (forretningsmål) gir prosjektsuksess. Hvis både resultatmål og effektmål er oppnådd har man et suksessfullt prosjekt. Og hvis suksesskriteriene hos både prosjekteier og prosjektorganisasjonen er innfridd har man et suksessprosjekt. Siste eksempel fokuserer på interessentene heller enn målene i seg selv. Dette er viktig siden prosjektet ikke vil nå sine mål hvis ikke personene tilknyttet det drar i samme retning og med ambisjon om å nå dem. Et viktig bidrag her er om det foreligger et godt arbeidsmiljø og ytringsklima som bidrar felles forståelse, bedre avgjørelser og kollektiv læring samt å løfte frem utfordringer slik at disse kan løses fortløpende. Arbeidsmiljøundersøkelser som blir gjennomført årlig i SD tyder på at både godt arbeidsmiljøet og ytringsklimaet i bedriften¹⁷.

God samhandling mellom prosjekteier og prosjektorganisasjon (Figur 3-5) er essensielt. For at suksesskriteriene hos både prosjekteier og prosjektorganisasjonen skal bli innfridd er prosjektoppstarten viktig. Overleveringen av spesifikasjoner og forventninger fra prosjekteier til prosjektorganisasjonen legger grunnlaget for om prosjektet blir suksessfullt eller ikke. Eksempler fra intervjuene i SD viser blant annet: at overleveringen eller overtakelsen (6.2.1.2) har rom for forbedring, og at forståelsen av mål (6.2.1.9) kan variere fra person til person og bør avklares. Prosjektoppstarten bør gjøres grundig og inneholde gjennomarbeidet prosjektmanual (6.2.1.8) som gjennomgås i et oppstartsmøte eller kick-off (6.2.1.10). Hele prosjektorganisasjonen og prosjekteier må være representert for å bidra til felles forståelse og forventningsavklaring.

ISO 21502:2020 har som mål å gi «veiledning rundt konsepter og metoder for prosjektledelse som er viktige for og har en innvirkning på et prosjekts suksessfulle leveranse» og at det skal «skapes et prosjektmiljø som fremmer suksess». Dette handler blant annet om; kontekst, felles beslutningsgrunnlag, integrasjon og tilpassing av prosjektledelsesmetoder, kriterier for å måle suksess, risikohåndtering, avvikhåndtering og kommunikasjon. Hos SD er de fleste av disse ivare tatt gjennom ledelsessystemet som er basert på ISO-standarder for kvalitet, miljø og arbeidsmiljø. Det som ser ut til å falle utenom er felles beslutningsgrunnlag og kriterier for å måle suksess. Dette må tilpasses hvert enkelt prosjekt og lages i forbindelse med prosjektoppstart.

I introduksjonen (kapittel 1) ble forskningen til Pinto og Slevin (1987) og Fortune og White (2006) trukket frem. I tillegg til «engasjement fra toppledelsen» og «støtte fra toppledelsen» er «prosjektmål» og «klare, realistiske mål» inne på de to øverste

¹⁷ SD000-QVA-0137 Arbeidsmiljøundersøkelsen 2022 rev. 0 (01.08.2023)

resultatplassene. Topp to fra Aarseth, et al. (2015) sin oversettelse og oppsummering de viktigste faktorene fra Pinto og Slevin (1987) er:

1 Prosjektmål. Godt definerte mål er selve grunnlaget for planlegging av prosjektet. Forståelse av målene og prestasjonsmål benyttet ved evaluering er viktig for god koordinering og eierskap i organisasjonen.

2 Engasjement fra toppledelsen. Kamp om ressurser, kombinert med stor grad av usikkerhet som preger mange prosjekter, kan føre til konflikter og kriser. Er toppledelsen engasjert, oppnår den innsikt i prosjektets formål og retning. Denne oppmerksomheten fra toppledelsen kan være avgjørende for motivasjon og løsning av konflikter.

Disse er relevante og viktige for SD også og dekket i det øvrige avsnittene i dette delkapitlet. De to faktorene brukes videre for å underbygge prioritering av anbefalinger i denne oppgaven og hva som går inn i konklusjonen.

Når det gjelder organisering, så svarer SD sin gjeldende struktur for basisorganisasjonen (Figur 4-1) til en sterk matriseorganisasjon (Figur 3-11). Denne drar med seg noen fordeler ved at den legger til rette for samordnet koordinering, erfaringsoverføring og utvikling av ressursene. I introduksjonen (kapittel 1) ble det nevnt at avstanden mellom prosjektleder og ledelsen har blitt større etter hvert som bedriften har blitt større. I hvert fall at det kan oppleves slik. Gjeldende basisorganisering vil kunne bidra til at den opplevde avstanden er mindre, siden de fleste prosjektlederne er samlet under en felles avdelingsleder. Avdelingen er en ren prosjektlederavdeling og avdelingslederen også et bindeledd mellom prosjektlederne og ledelsen. Den sterke matriseorganisasjonen har vært gjeldende i SD siden 2019 (kapittel 4.1.2).

7 Konklusjon

Siden prosjekteierrollen entret SubseaDesign AS (SD) høsten 2014 har den gradvis blitt innlemmet i den styrende dokumentasjonen og vært under utvikling.

Basert på intervju med prosjekteiere og prosjektledere i bedriften, gjennomgang av en anerkjent standard for prosjektledelse og teori på området, er det utviklet anbefalinger for hvordan bør prosjekteierrollen i SubseaDesign AS bør utformes for å gi trygge prosjektledere og suksessfulle prosjekter.

Anbefalingene, basert på gjeldende status, er som følger:

- Gjør en grundig gjennomgang av prosjekteiers rolledefinisjon.

Dette må gjøres av ledelsen og i samarbeid med prosjektlederne. Rollens ansvar, myndighet og oppgaver må være entydig og omforent. Skill på hva rollen må, bør og kan gjøre.

- Få prosjekteier inn i prosjektets organisasjonskart.

Det vil tydeliggjøre rollens posisjon og myndighet, rapporteringslinjer og løfte den frem som en sentral prosjektrolle.

- Sørg for grundig overlevering av prosjektoppdraget fra prosjekteier til prosjektleder.

Sørg for at spesifikasjoner og forventninger fra prosjekteier til prosjektteamet er veldefinerte, forstått og kommunisert. Sørg for å utarbeide et felles beslutningsgrunnlag. Sørg for godt definerte prosjektmål.

- Prosjekteier må utnevnes av ledelsen.

Gjør det klart at rollen ikke kan kombineres med andre roller i samme prosjekt.

Bedriften og prosjektene påvirkes av sin dynamiske kontekst, med sine mål om kontinuerlig forbedring, og vil stadig være i endring. Anbefalingene over er ment å være robuste med tanke på endringer, men bør tilpasses ved senere behov.

8 Referanser

- Arbeidstilsynet, 2023. *Ytringsklima på arbeidsplassen*. [Internett]
Available at: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>
[Funnet 26 august 2023].
- Brønnøysundregistrene, 2023. *Brønnøysundregistrene*. [Internett]
Available at: <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=925090654>
[Funnet 10 7 2023].
- Fortune, J. & White, D., 2006. Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), pp. 53-65.
- Idébanken, 2022. *Slik kan du skape psykologisk trygghet på din arbeidsplass*. [Internett]
Available at: <https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/slik-kan-du-skape-psykologisk-trygghet-pa-din-arbeidsplass>
[Funnet 26 august 2023].
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 red. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P., 1987. Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), pp. 22-27.
- Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A. & Langlo, J. A., 2014. *Praktisk prosjektledelse - Fra idé til gevinst*. Trondheim: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Standard Norge, 2015a. *NS-EN ISO 9001 Ledelsessystemer for kvalitet - Krav*. [Internett]
Available at:
<https://handle.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=768101>
[Funnet 1. oktober 2015].
- Standard Norge, 2015b. *NS-EN ISO 14001 Ledelsessystemer for miljø - Spesifikasjon med veiledning*. [Internett]
Available at:
<https://handle.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=767700>
[Funnet 1. oktober 2015].
- Standard Norge, 2018. *ISO 45001 Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use*. [Internett]
Available at:
<https://handle.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=967900>
[Funnet 20. mars 2018].
- Standard Norge, 2020. *ISO 21502 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*. [Internett]

Available at:

<https://handle.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=1332512>

[Funnet 22. desember 2021].

Standard Norge, 2021. *NS-ISO 21500 Prosjekt-, program- og porteføljestyring - Kontekst og begreper*. [Internett]

Available at:

<https://handle.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=1350816>

[Funnet 21. mai 2021].

Tjora, A., 2021a. *Kvalitative forskningsmetoder - i praksis*. 4. red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tjora, A., 2021b. *Kvalitative forskningsmetoder: Stegvis-deduktiv induksjon og kvalitativ koding (kap 1.2 og 7.2)*. [Internett]

Available at: https://www.youtube.com/watch?v=ieWao7_kPGs

[Funnet 17. august 2023].

Tjora, A., 2021. *Kvalitative forskningsmetoder - i praksis*. 4. red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Aarseth, W., Rolstadås, A. & Klev, R., 2015. *Lederskap i prosjekter*. Trondheim: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Vedlegg

Ingen

