

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

## - Nye Leangen -

### En utredning med hestekrefter



#### **BTH 2532 – Prosjektledelse**

**Utleveringsdato:**  
07.01.2014

**Innleveringsdato:**  
05.06.2014

**Stuedsted:**  
BI Trondheim

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.*

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven i prosjektledelse har vært en tidkrevende men også lærerik prosess. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi fått anledning til å bruke mye av kunnskapen vi har lært gjennom tre år på Handelshøyskolen BI, spesielt fra fordypningen i prosjektledelse, samt at vi har tilegnet oss ny kunnskap underveis. Først og fremst ønsker vi å takke Tore Aalberg for hans lærerike og inspirerende forelesninger, i tillegg til hans uvurderlige veiledning gjennom prosessen med bacheloroppgaven. Vi vil også takke leder for styringsgruppen til Nye Leangen og tidligere daglig leder ved Leangen travbane for at de tok seg tid til å bidra underveis i oppgaveskrivingen.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>I</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	1
1.2 FORMÅL OG MÅL .....	2
1.3 BEDRIFTSPRESENTASJON.....	3
1.4 NYE LEANGEN .....	4
<b>2.0 METODE .....</b>	<b>6</b>
2.1 UTFORMING AV UNDERSØKELSEN .....	6
2.2 VALG AV METODE .....	7
2.3 INTERVJUUNDERSØKELSEN .....	9
2.4 KRITIKK TIL METODE.....	11
<b>3.0 HOVEDMODELL - INTRODUKSJON .....</b>	<b>12</b>
<b>4.0 SPØRSMÅL OM STRATEGI .....</b>	<b>13</b>
4.1 TEORI.....	13
4.2 FAKTA.....	14
4.2.1 Hva er forretningstanken bak prosjektet? .....	14
4.2.2 Prosjektlederen.....	16
4.3 KONKLUSJON .....	17
<b>5.0 SPØRSMÅL OM INTERESSENER .....</b>	<b>18</b>
5.1 TEORI.....	18
5.2 FAKTA.....	19
5.2.1 Hva forventer de ulike interessentene seg av prosjektet?.....	20
5.2.2 utfordringer i analyseprosessen.....	21
5.3 KONKLUSJON .....	22
<b>6.0 SPØRSMÅL OM AKTIVITETER OG PROSESSER.....</b>	<b>23</b>
6.1 TEORI.....	23
6.2 FAKTA.....	26
6.2.1 Hva må vi gjøre .....	26
6.3 KONKLUSJON .....	27

---

<b>7.0 SPØRSMÅL OM RESSURSER .....</b>	<b>28</b>
7.1 TEORI.....	28
7.1.1 Styringsgruppen.....	28
7.1.2 Å lede styringsgruppen .....	29
7.2 FAKTA.....	30
7.2.1 Har vi det vi trenger for å gjøre det? .....	30
7.3 KONKLUSJON .....	32
<b>8.0 SPØRSMÅL OM EFFEKTER .....</b>	<b>33</b>
8.1 TEORI.....	33
8.1.1 Gevinstrealisering .....	34
8.2 FAKTA.....	35
8.2.1 Hva vil dere skal skje som resultat av prosjektet.....	35
8.3 KONKLUSJON .....	36
<b>9.0 HOVEDKONKLUSJON .....</b>	<b>37</b>
9.1 KRITIKK TIL OPPGAVE.....	38
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>39</b>

## Sammendrag

Hensikten med oppgaven var å lære mer om teorien bak utredningsprosjekter og prosjekter i tidligfasen, og dermed hvilke elementer som må tas hensyn til for å sikre at et prosjekt overlever fra start til slutt. Problemstillingen ble som følger:

”Hva sier teorien om prosjekter i tidligfasen?”

Denne oppgaven handler om Leangen travbane, samt styringsgruppen og deres utredningsprosjekt av Nye Leangen. Dette er et prosjekt hvor de ønsker å kartlegge mulighetene for å bygge et nytt konkurranseanlegg. Derfor ble avgrenset problemstilling som følger:

” Hvordan er utredningen for Nye Leangen gjennomført fram til nå?”

Problemstillingen er interessant for oss fordi vi gjennom fordypningsfaget ”prosjektledelse” har lært om viktigheten av god planlegging i startfasen av et prosjekt. For å svare på problemstillingen(e) samlet vi derfor inn relevant teori som omhandler utredningsprosjekter og prosjekter i tidligfasen. Deretter har vi benyttet oss av primærdata i form av blant annet dybdeintervju av relevante personer for å lære mer om hvordan styringsgruppen har gått fram for å gjennomføre utredningsprosjektet.

Utredningsprosessen startet i 2008, men den daværende styringsgruppen hadde ifølge tidligere daglig leder ved Leangen travbane, lite kunnskap om hvilke elementer som måtte på plass for å gjennomføre prosjektet. Dette bedret seg da nåværende leder for styringsgruppen tok over ledelsen av prosjektet i 2011, og utredningsfasen har siden da båret preg av relativt tradisjonell karakter.

Utredningsprosjektet kunne kanskje ha vært mer effektivt om styringsgruppen hadde visst mer om hvordan man gjennomfører et prosjekt av et slikt omfang fra starten av. Styringsgruppen fikk likevel levert en kravspesifikasjon til styret i Midt-Norge Travforbund med anbefalinger om veien videre – framtiden – for Leangen travbane.

## 1.0 INNLEDNING

### *1.1 Tema og problemstilling*

Don Hofstrand og Mary Holz-Clause definerer utredningsprosessen slik på sine hjemmesider:

*”... a feasibility study is an analysis of the viability of an idea.”*

I media kan man med jevne mellomrom lese om katastrofeprosjekter med enorme budsjett- og tidsoverskridelser, spesielt når det kommer til bygge- og utviklingsprosjekter. Et spørsmål vi på gruppa i denne sammenhengen har stilt oss, er hvorfor så mange tilsynelatende valide prosjekter ender opp i katastrofe?

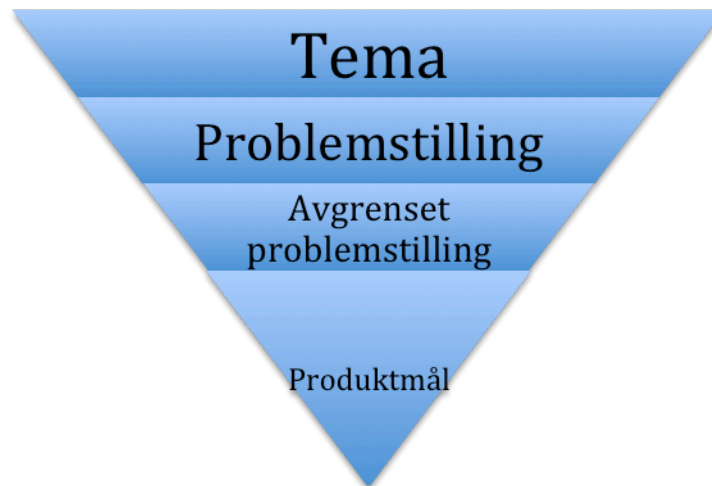
Hensikten med en forundersøkelse er å analysere i hvilken grad det planlagte prosjektet er gjennomførbart og om de mål som er satt for prosjektgjennomføringen er realistiske og ikke minst, oppnåelige.

*”Failing to plan is planning to fail.”*

*Sitat av Alan Lakein*

Vi hadde et ønske om å lære mer om prosjekter i tidligfasen, såkalte utredningsprosjekter, og hvilke tiltak som bør gjøres for at en rapport av forundersøkelsen i størst mulig grad skal bære preg av validitet og reliabilitet. I følge Briner, Hastings og Geddes (2012) er målet med utredningsprosessen å skape klarhet, enighet og engasjement (i og for prosjektet).

For at vi skal kunne skrive en rapport som kan gi oss større innsikt i utredningsprosjekter og forundersøkelser, mener Andersen og Schwencke (2001) at det er mest hensiktsmessig å følge et bestemt oppsett for å skape en rød tråd gjennom skrivingen:



**Tema:** Utredningsprosessen

**Problemstilling:** Hva sier teorien om prosjekter i tidligfasen?

**Avgrenset:** Hvordan er utredningen for Nye Leangen gjennomført fram til nå?

**Produktmål:** Rapport som beskriver hvordan prosjektet Nye Leangen er blitt gjennomført (fra 2008) fram til nå.

### ***1.2 Formål og mål***

I løpet av høsten 2013 leste og hørte vi mye om viktigheten av god planlegging av et prosjekt, og spesielt delkapitlet "Skadet allerede ved fødselen" fra Briner, Hastings og Geddes (2012, 95) var et begrep som festet seg godt.

Vårt *formål* med oppgaven er derfor å opparbeide oss en forståelse for hvordan planleggingsfasen (forprosjektet) til Nye Leangen er gjennomført fra 2008 og fram til nå.

*Målet* med oppgaven er å avdekke i hvilken grad planleggingsfasen har fulgt figur 5.1: Fem avgjørende spørsmål, fra Briner, Hastings og Geddes (2012, 97) for å lykkes med utredningen. Denne figuren utgjør utredningsprosessen.

### ***1.3 Bedriftspresentasjon***

De første toto-løpene fant sted på Lianvatnet i 1930, og året etter, 5. september 1931, ble Leangen travbane etablert der den ligger i dag.

I august 1999 ble Leangen Travbane stiftet som aksjeselskap. Selskapet har en driftsavtale med Norsk Rikstoto og det geografiske området som dekkes er fra Ålesund i sør, til Nordland fylkesgrense i Nord.

Våren 2006 solgte Trøndelag Travsportforening alle sine aksjer til Det Norske Travselvskap som igjen solgte disse videre til Sør - Trøndelag-, Møre- og Nord Trøndelag Travforbund. Disse ble våren 2010 slått sammen til ett forbund; Midt-Norge Travforbund. Forbundet er som tidligere ett organ som blant annet bistår travlag og deres medlemmer med ulike oppgaver.

Leangen er travbanen hvor legender som Tamin Sandy, Shan Rags og Bork Rigel startet sine karrierer, og til sammen kjørte disse hestene inn premier for omlag 26,4 millioner kroner. Det er verdt å nevne at Bork Rigel kom fra Vanvikan, startet i 345 løp, vant 168 av løpene og kjørte inn nesten 13,7 millioner kroner. Dette gjør Bork Rigel til Norges mestvinnende travhest gjennom tidene.

Leangen travbane, med alle bygninger, anlegg og løpsbaner, dekker omtrent 90 000 m<sup>2</sup>. Selve konkurransebanen er rektangulær, noe som er litt spesielt i forhold til moderne konkurransebaner. Den rektangulære formen gjør at svingene blir spesielt krappe og desto mer vanskeligere enn på andre baner. I første spor har den ytre banen (konkurransebanen) en lengde på 1000 meter, hvor oppløpet (siste innsjutt før mål) utgjør 240 meter. Dette er per i dag det lengste oppløpet på en travbane i Norge og fører ofte til intens spenning blant publikum.



### ***1.4 Nye Leangen***

Blant brukerne av Leangen travbane hersker det liten tvil om at fasilitetene på området sårt trenger en oppussing. I lys av dette ble det i 2008 opprettet en styringsgruppe som hadde/har et overordnet formål om å kartlegge i hvilken grad det er behov for fornying av anlegget, og om dette skal skje ved hjelp av oppussing eller om det skal bygges et helt nytt anlegg fra grunnen av.

I 2011 overtok Midt – Norge Travforbund eierskapet til prosjekt Nye Leangen, og man hadde som mål å ha en ferdigstilt konkurransebane i løpet av 2016. Tidligere daglig leder for Leangen travbane håper at ihvertfall byggetrinn 1 kan være ferdig innen da. Mellom 2008 og 2011 ble man også enige om at det beste er å bygge et nytt anlegg på et nytt område. Dette er det flere årsaker til:

- Dagens bane er ikke geometrisk god nok for dagens og morgendagens sport
- Bygningsmassen fyller ikke dagens og morgendagens krav for verken sportens utøvere eller publikum
- Det areal som skulle kunne frigis for salg ved eventuell omlegging til en ren konkurransebane, er for lite til å bære kostnadene for ombygging av bane og oppgradering av bygningsmassen
- Det er utelukket å ta opp lån til ovennevnte formål
- På så gamle anlegg som Leangen travbane vil det komme store utfordringer og kostnader de kommende årene i form av drift og vedlikehold

*”Å flytte travbanen fra Leangen blir det samme som å flytte RBK bort fra Lerkendal. Begge deler høres like feil ut.”*

*Sitat av Bent Skammelsrud (hesteeier, spiller og publikummer)*

Utsagnet til Bent Skammelsrud minner oss om at utredningsprosessen av *Nye Leangen* er en meget kompleks og omfattende oppgave – alle har en mening om hva som er det beste for Leangen travbane. Dette gir oss en pekepinn på at det er mange interessenter å ta hensyn til for prosjektleder og styringsgruppen.

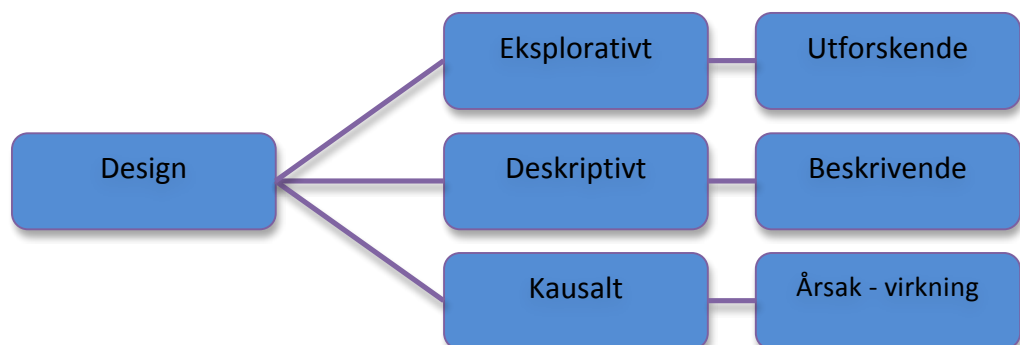
Med utgangspunkt i denne bakgrunnsinformasjonen skal vi forsøke å belyse hva teorien mener og anbefaler når det kommer til utredningsprosesser, og hvordan prosjektleder og styringsgruppe for *Nye Leangen* har arbeidet med denne utfordringen fram til i dag.

## 2.0 METODE

### 2.1 Utforming av undersøkelsen

I innledningen presenterte vi vårt formål med denne oppgaven, som er å få en forståelse av hvordan styringsgruppen for Nye Leangen har jobbet i utredningsprosessen. Vi valgte dette som formål fordi vi vet lite om akkurat dette, og ønsker å lære mer.

I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) kan man velge mellom tre typer design når man skal besvare et undersøkelsesspørsmål:



Fordi vi som nevnt ovenfor vet lite om hvordan styringsgruppen har jobbet, velger vi et eksplorativt design. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) hevder at eksplorativt design er mest egnet i undersøkelser hvor man ønsker å utforske et, for oss, ukjent tema nærmere.

Når man velger et eksplorativt design er det naturlig å undersøke om det finnes litteratur om det aktuelle temaet, og om det er samlet inn data av andre, såkalt sekundærdata. Det kan også være hensiktsmessig å foreta en egen innsamling av data, såkalt primærdata.

Det anbefales å velge mellom to typer teknikk når man skal samle inn primærdata: fokusgrupper og dybdeintervjuer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

Fokusgrupper er en annen benevnelse for gruppesamtaler, og dette blir gjerne brukt som en forundersøkelse i et deskriptivt design, for eksempel telefonintervjuer.

Ved individuelle dybdeintervju er det en fordel å stille åpne spørsmål, slik at respondenten får mulighet til å uttale seg så fritt som mulig. Et slikt intervju tar gjerne mellom en til to timer, noe som kan gi tid og rom for å komme med delspørsmål som man kanskje ikke tenkte på i forkant av intervjuet.

Dybdeintervju benyttes også når en persons egne erfaringer og meninger innen et gitt tema er av interesse. Respondentene bør bestå av et utvalg av personer som representerer forskjellige funksjoner i utredningsprosessen.

Vi ønsker å benytte oss av dybdeintervjuer fordi det er av stor interesse for oss å vite hvilke erfaringer leder for styringsgruppa til Nye Leangen har fått gjennom utredningsprosessen, og hvilke meninger denne personen har gjort seg om arbeidet så langt. Det er også meget interessant for oss å intervju sekretær i styringsgruppa fordi denne personen i en årrekke var daglig leder ved Leangen travbane.

## ***2.2 Valg av metode***

Primærdata er betegnelsen på data man har samlet inn selv, gjerne gjennom feltundersøkelser, og i den forbindelse blir primærdatainnsamlingen ofte unik. Eksempel på dette er blant annet dybdeintervju, fordi man her kan få samlet inn informasjon som ikke nødvendigvis eksisterer fra før.

Sekundærdata er kilder som allerede eksisterer, kilder som vi bare kan ”hente fram” når vi finner det nødvendig. Man skiller mellom kvalitative- og kvantitative sekundærdata.

Biografier, bedriftshistoriske bøker, aviser og magasiner, rapporter og organisasjoners hjemmesider er eksempler på kvalitative sekundærdata. I Norge har vi tre sentrale kilder til kvantitative sekundærdata: Statistisk sentralbyrå, Brønnøysundregistrene og Oslo Børs (Løwendahl og Wenstøp 2013).

Vår oppgave vil bestå av primærdata og kvalitative sekundærdata. Årsaken til dette er at vi vil benytte oss av både dybdeintervju, eksisterende litteratur og Nye Leangens statusrapporter. Sistnevnte finner vi i hovedsak på travbanens hjemmesider, men noe data kommer også direkte fra dokumenter som tidligere daglig leder for travbanen, samt leder for styringsgruppen, sitter på.

For at datainnsamlingen skal være så troverdig som mulig er det viktig at den bærer preg av validitet og reliabilitet.

Hensynet til validitet og reliabilitet brukes når man planlegger en analyse, eller når man skal vurdere en analyse som allerede er utført. Når man har til hensikt å måle noe, bruker man som regel en form for instrument, gjerne spørreskjema eller intervjuguide (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

Validiteten i en datainnsamling forteller noe om hvor gyldige resultatene er, og hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. Selv om et dybdeintervju der respondentens egne erfaringer ligger til grunn i høy grad bærer preg av reliabilitet, betyr ikke det nødvendigvis at resultatene er valide. Det man validerer er en tolkning av dataene som kommer frem ved hjelp av en bestemt prosedyre.

Reliabiliteten i en datainnsamling handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene man sitter med, er pålitelige.

Mange studier og undersøkelser er gjort flere ganger av personer med ulike grader av kompetanse. Når man blant annet benytter seg av kvalitative sekundærdata er det derfor viktig å beskrive selve gangen i undersøkelsen, det vil si hvordan begreper er blitt målt, hvordan utvalgene ble gjort og hvordan analysen foregikk (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). For at resultatene av en undersøkelse skal være mest mulig pålitelige, er det en forutsetning at feilene som eventuelt oppstår er minst mulige.

### ***2.3 Intervjuundersøkelsen***

I følge Andersen og Schwencke (2013) er dybdeintervju aktuelt når problemstillingen krever dybdeforståelse av en sak eller belysning av mer følsomme temaer. Fordi vi ønsker å forstå mer av hvordan utredningsprosessen har foregått og hvordan styringsgruppen har jobbet, anser vi det som nyttig for oss å intervju følgende respondenter:

- Tidligere daglig leder for travbanen. Vedkommende har en sekretariatsfunksjon i styringsgruppen og innehar derfor mye relevant informasjon. Vedkommende vet også mye om hvordan en travbane skal kunne drives på beste mulige måte, og hvilke elementer man bør ta med i betraktningen når man planlegger et nytt konkurranseanlegg.
- Leder for styringsgruppen. Vi har mange spørsmål om hvordan styringsgruppen har jobbet og hvorfor de har jobbet slik de har, og dette antar vi styrelederen er den rette til å svare på. Vedkommende besitter også de fleste dokumenter som er opparbeidet gjennom utredningsprosessen.

Andersen og Schwencke (2013) påpeker også viktigheten av godt forarbeid før intervjuene skal starte. De anbefaler å lage en liste over overordnede spørsmål som skal stilles – en intervjuguide – med utgangspunkt i problemstillingen. Slik ble vår intervjuguide:

<b>Tidligere daglig leder</b>	<b>Leder for styringsgruppen</b>
Hvem ser du på som prosjektets viktigste interessenter, og hvorfor?	Det har for oss vært noe uklart hvem som er prosjektleder for utredningsprosessen. Hvem fyller rollen som prosjektleder?
Hva tror du disse interessentene forventer seg av prosjektet?	Hvordan har prosjektlederen og styringsgruppen samarbeidet og fordelt oppgaver i løpet av utredningsprosessen?
I hvilken grad ble det samlet inn informasjon om hvordan en utredningsprosess bør gjennomføres?	Hvem består styringsgruppen av og hvilke interessenter representerer disse? Har det vært utskiftninger?
Hvilke aktiviteter var dere på forhånd innstilt på å utføre i utredningsprosessen?	Hvorfor ble det opprettet en styringsgruppe for Nye Leangen?
Hvilke ressursbehov har oppstått så langt i utredningsprosessen?	Hvilken effekt ønsker styringsgruppen at utredningsprosessen for Nye Leangen skal gi?
Hva var årsaken til at det ble opprettet en styringsgruppe?	Hva er årsaken til at det ikke er foretatt noen konkret interessentanalyse?
I hvilken grad har styringsgruppen fungert i forhold til oppgavene den er blitt satt til å utføre?	Er det noen i styringsgruppen som har relevant erfaring fra lignende prosjektarbeid?
Hvilken effekt ønsker du/dere at utredningsprosessen skal gi når denne fasen er over?	Hva har styringsgruppens største utfordring vært gjennom utredningsprosessen?
Hva er forretningstanken bak dette prosjektet (utredningsprosessen), sett fra et strategisk ståsted?	Er det noe du som styreleder i etterkant ser at kunne vært gjort annerledes?

Spørsmålene er formulert på det grunnlaget at vi ønsker så konkrete svar som mulig fra respondentene, i tillegg til at det er åpent for oppfølgingsspørsmål dersom det kommer interessante innspill fra respondentene i løpet av intervjuet.

#### ***2.4 Kritikk til metode***

Når det gjelder utformingen av intervjuguiden mener vi at de viktigste spørsmålene relatert til problemstillingen og hovedmodellen er tatt med. Det kan derimot ha oppstått misforståelser eller feil under selve intervjuene, som i all annen form for kommunikasjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

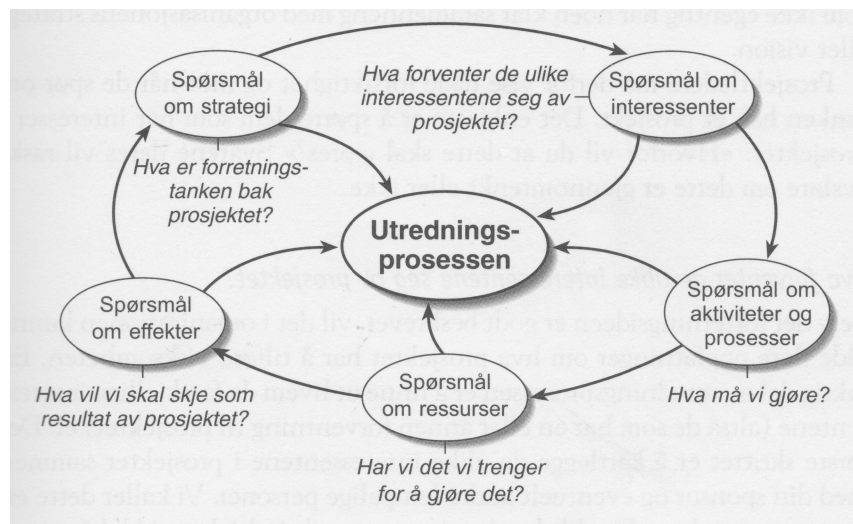


### 3.0 Hovedmodell - introduksjon

Briner, Hastings og Geddes (2012) mener at målet med utredningsprosessen er å skape klarhet, enighet og engasjement. Videre påpeker de at utredningsprosessen skaffer prosjektleder og prosjektgruppen økt forståelse for prosjektets kompleksitet, noe som øker dets sjans for å lykkes.

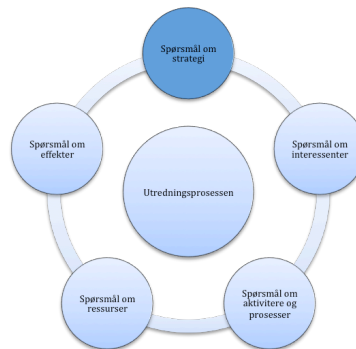
I følge Will Witts hjemmesider om utredningsprosessen er det viktig å forstå at en forundersøkelse/utredningsprosess ikke er statisk, men helt og fullt dynamisk. Prosessen eksisterer under stadig forandring og utvikling, helt til den enten er komplett eller blir forkastet.

Hva skal til for å lykkes med utredningsprosessen? For å finne ut av dette bestemte vi oss for å benytte oss av en modell fra Briner, Hastings og Geddes (2012, 97): Fem avgjørende spørsmål – figur 5.1. Dette er en modell som viser en strukturert framgangsmåte i utredningsprosessen, og de fem avgjørende spørsmålene må besvares før man starter selve gjennomføringen av prosjektet:



*Fem avgjørende spørsmål. Briner, Hastings og Geddes (2012)*

## 4.0 Spørsmål om strategi



### 4.1 Teori

Prosjekt som arbeidsform er etterhvert blitt svært populært. Det kan virke som om alt er et prosjekt i dagens moderne arbeidskultur. Mange tar kanskje litt for lett på prosjektarbeidsformen i den forstand at de ikke har tenkt godt nok igjennom hva de ønsker å oppnå som et resultat av prosjektet.

Briner, Hastings og Geddes (2012) mener det er viktig at prosjektet har forankring i organisasjonens strategi eller visjon. En prosjektleder bør derfor spørre, med forsiktighet, de som har interesser i prosjektet om hvorfor de vil at dette prosjektet skal gjennomføres. Hvis svarene man får er vage og ikke samsvarer med organisasjonens strategi eller visjon, kan det være grunn til å revurdere behovet for å gjennomføre prosjektet.

Som Jan Terje Karlsen (2013) påpeker, bør en virksomhets strategi og prosjekter være sterkt koblet sammen. Han illustrerer dette med denne figuren:



*Ny strategiprosess. Jan Terje Karlsen (2013)*

Denne strategiprosessen er en tilnærming til virksomhetens strategi på to måter. For det første bidrar prosjektene til å realisere strategien til virksomheten, og for det andre bidrar prosjektene aktivt i prosessen med å stake ut virksomhetens strategi. Pilen som går begge veier gjenspeiler dette.

Det er store fordeler med denne strategiprosessen. For det første skaper det en sterk kobling mellom organisasjonens strategi og aktiviteter på prosjektnivået. Selv om det er den øverste ledelsen som beslutter strategien, vil prosjektmedarbeiderne bidra med informasjon. Dette kan være status over pågående prosjekter, nåværende arbeidsmengde og kapasitet og hvilke potensielle utviklingsmuligheter prosjektmedarbeiderne ser for seg (Karlsen 2013).

Ved å legge vekt på en slik type strategisk forankring blir prosjektarbeidet ikke bare en strategisk styrke for virksomheten, prosjektene bidrar også til å forme virksomhetens strategi og retning.

## **4.2 Fakta**

### *4.2.1 Hva er forretningstanken bak prosjektet?*

Målet med selve utredningsprosessen har vært å fremstille en kravspesifikasjon som skal gi Midt-Norge Travforbund et grunnlag for å vurdere om virksomheten skal flyttes, hvor den eventuelt skal flyttes til, eller om man skal la banen stå som den er i dag.

For å vite hva man konkret ønsker å oppnå som resultat av utredningsprosessen, utarbeidet styret for Midt-Norge Travforbund et mandat for styringsgruppen:

*”Styringsgruppen skal ovenfor styret i Midt-Norge Travforbund framkomme med forslag for det optimale anlegg for travsporten i Midt-Norge. Gruppen kan benytte ekstern bistand. Den skal se på finansieringsløsninger og vurdere forretningsmessige samarbeidspartnere for en helhetlig løsning. Det skal være et anlegg som står seg i fremtiden, og det skal utredes alternativer. Styringsgruppen er ikke bundet av plassering. Ved flytting betinger dette et komplett anlegg. Det skal avleveres en teknisk og funksjonell kravspesifikasjon.”*

I intervju med tidligere daglig leder for Leangen travbane (vi kaller ham TDL fra nå av), er det kommet klart frem at travmiljøet generelt ønsker seg en ny og moderne arena for å utøve travsporten, gjerne i tett samarbeid med hestesporten i Sør-Trøndelag. Dette har vært et ønske og en tanke over lengre tid, og har etterhvert utviklet seg til å bli en forankring av virksomhetens visjon for de som står for eierskap og drift av Leangen travbane.

Når vi snakker om hva som er forretningstanken bak prosjektet er det rimelig å anta at vi også bør se på prosjektet som helhet fordi den ønskede effekten har sterk tilknytning til både kravspesifikasjonen og en eventuell ny arena for trav- og hestesporten. TDL for Leangen travbane har gitt et tydelig svar på hva han og mange andre i travmiljøet ønsker som effekt av selve kravspesifikasjonen; at styret i Midt-Norge Travforbund vedtar at det skal bygges et nytt anlegg ved Vassfjellet i Klæbu kommune.

Å skape en økonomisk lønnsom drift står i sentrum av forretningstanken for et eventuelt nytt anlegg, og er også en viktig strategi. I dag har Leangen travbane store vedlikeholdskostnader, særlig når det kommer til bearbeiding av bioavfall (hestemøkk). Om det blir vedtatt å bygge Nye Leangen, så er det å redusere vedlikeholdskostnadene i forbindelse med bioavfall en viktig del av strategien.

For å oppnå dette planlegger de å gjøre seg selvforsynt med energi ved å bygge et eget forbrenningsanlegg for bioavfall ved den eventuelt nye travbanen. Dette vil

frigi nok energi til å forsyne alle driftsbygninger med strøm, samt en snø- og isfri bane vinterstid. Sannsynligvis vil biobrenselet skape så mye energi at man også kan forsyne noen nærliggende husstander. Å forsyne seg selv med energi ved hjelp av biobrensel har vært et vellykket pilotprosjekt hos Bergen travpark, og TDL for Leangen travbane håper og tror at de skal kunne skape en inntekt av biobrenselet, i tillegg til å redusere ressursbruken på dette området.

#### *4.2.2 Prosjektlederen*

Leder for styringsgruppen har også vært fungerende prosjektleder i utredningsprosessen. Selv om travmiljøet i Midt-Norge hele tiden har vært klar på hvorfor man har satt igang en utredningsprosess var det mange løse tråder da nåværende prosjektleder tok over i 2011. Blant annet var banen enda ikke taksert, selv om utredningsprosessen da hadde pågått i nærmere tre år.

Å fastslå salgsverdien av eksisterende eiendom var en forutsetning for å kunne jobbe videre med utredningsprosessen. Dette kommer av at styringsgruppen måtte ha en pekepinn på hvor mye kapital de ville ha tilgjengelig hvis man skulle bygge et nytt anlegg, og den nye prosjektlederen anså dette som førsteprioritet da han tok over lederjobben i 2011.

I intervju med TDL for Leangen travbane har vedkommende gitt sterkt uttrykk for hvor fornøyd han er med arbeidet som prosjektlederen har gjort og hvordan han har håndtert diverse utfordringer. Den nye prosjektlederen hadde mye erfaring med prosjektarbeid fra byggebransjen, noe TDL mener helt klart har vært en stor fordel, spesielt med tanke på omfanget av denne typen prosjekt.

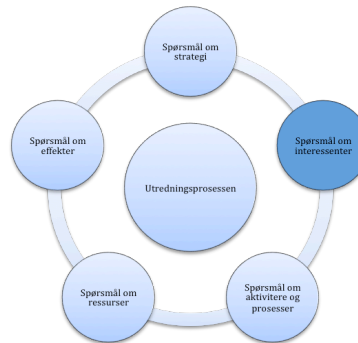
### ***4.3 Konklusjon***

Gjennom utredningsfasen har strategien vært å nå et spesifikt mål; å avlevere en kravspesifikasjon som gir Midt-Norge Travforbund et solid informasjons- og analysegrunnlag for å avgjøre fremtiden til travsporten i Midt-Norge.

Styringsgruppen har avlevert en kravspesifikasjon, og har også analysert alle situasjoner og utfall som er vesentlige å ta hensyn til for å kvalitetssikre rapporten.

I lys av teorien er det rimelig å anta at forretningstanken bak prosjektet er grundig utarbeidet. I løpet av styringsgruppens arbeid er det blitt presentert mange gode, og noen meget ambisiøse, forslag til hva et nytt konkurranseanlegg kan benyttes til for å skape en økonomisk lønnsom drift.

## 5.0 Spørsmål om interessenter



### 5.1 Teori

Andersen, Grude og Haug (2004) definerer interessenter slik: *”De individer og grupper som er aktivt med i prosjektet. Begrepet omfatter også andre som blir positivt eller negativt berørt, enten av selve prosjektarbeidet eller av prosjektets leveranser”*.

Det kan skilles mellom to typer interessenter, interne og eksterne. Med interne mener vi særlig de som har travbanen som arbeidsplass eller økonomiske forpliktelser til banen, slik som prosjektlederen, kjernegruppa og sponsoren. Eksterne interessenter kan være leverandører av råvarer og komponenter, spesialrådgivere eller konsulenter, underentreprenører og offentlige organer som utfører lovfestede inspeksjoner, interessegrupper, lobbyister, ledere for ideelle organisasjoner og media. Alle de eksterne interessentene har en ting felles, og det er muligheten til å gjøre et gitt prosjekt til suksess eller fiasko. Jobben blir å invitere dem om bord og temme de motstridende kreftene for å gjøre dem om til en ressurs (Briner, Hastings og Geddes 2012).

Alle typer prosjekter har også en kunde og/eller en sluttbruker. Det er kunden som aksepterer eller forkaster resultatet av prosjektgruppens arbeid. I et prosjekt til en ekstern kunde, er den mektigste interessenten den som sitter på pengesekken. Situasjonen kan derimot bli mer sammensatt hvis det er en styringsgruppe som

representerer flere interessenter hos kunden. Disse sluttbrukerne kan i høy grad få sitt daglige virke påvirket av prosjektresultatet, noe som gjør at de kan ha et helt annet syn på sakene enn sjefene i styringsgruppa (Briner, Hastings og Geddes 2012).

En slik kartlegging av interessentene er et særlig viktig hjelpemiddel for prosjektlederen når det gjelder den interne markedsføringen. Her vil det gjerne kreves gode kunnskaper når det gjelder å tale overbevisende for prosjektets sak, samtidig som det er viktig å lytte til interessentenes ønsker eller innvendinger, såkalt toveis symmetrisk kommunikasjon.

Toveis symmetrisk kommunikasjon har som mål å oppnå gjensidig forståelse og læring (Brønn og Arnulf 2014). Sjansen for å oppnå positivt engasjement og tillit blant de berørte parter vil mest sannsynlig øke dersom interessentene føler seg sett og hørt, og at deres synspunkter blir tatt med i betraktningen av de avgjørelser som tas.

For å oppnå tillit hos interessentene, kanskje særlig sponsor, er det viktig at prosjektlederen benytter seg av resiprositet, det vil si uformell byttehandel. Her kan man tillate seg å stå på kravene ovenfor sponsor når det gjelder områder som er viktige for organisasjonens framtidige suksess. Deretter kan man gå mer varsomt fram på de områdene som man regner som mindre betydningsfulle (Briner, Hastings og Geddes 2012).

## ***5.2 Fakta***

En viktig del av utredningsprosessen har vært å definere og kartlegge interessentene. I et prosjekt som Nye Leangen er det svært mange som blir berørt ved en eventuell flytting av konkurransebanens beliggenhet og dermed vil prosjektet i større eller mindre grad påvirke samfunnet rundt seg, både de interne og eksterne interessentene.



Prosjektlederen var veldig tydelig på hvor viktig det hadde vært å foreta en interessentanalyse underveis i prosessen. Han påpekte også at en slik analyse er nødvendig i et prosjekt av et slikt omfang. Videre mener han at de viktigste interessentene er trenere, kusker og brukere av selve banen generelt. Også eventuelle kjøpere av den gamle banen, de som ønsker å tilby eiendom til en ny bane, entreprenører, media og alle kommuner som er blitt berørt av prosessen, er meget viktige interessenter.

### *5.2.1 Hva forventer de ulike interessentene seg av prosjektet?*

Det er rimelig å anta at den største interne interessenten er Midt-Norge Travforbund, da det er et utvalg fra denne instansen som skal akseptere eller forkaste kravspesifikasjonen som styringsgruppen legger fram. Her er det rimelig å anta at forbundet forventet seg et kvalitetssikret sluttprodukt.

TDL, som har hatt sitt virke på Leangen travbane i en årrekke, har en litt annen vinkling på hvem som er viktige interessenter. Han ser på travsporten i Midt-Norge, og alt det det innebærer, som en viktig interessent. Dette kan være både hesteeiere, trenere, kusker i alle ferdighetsklasser, publikum og spillere. TDL mener dette er viktige interessenter fordi det er essensielt å videreutvikle sporten, blant annet gjennom rekruttering.

Ryttersporten i Midt-Norge er også en meget viktig interessent etter TDLs mening. Dette mener han er en viktig interessent fordi en sammenslåing av disse to sportsgrenene blant annet vil bidra til økt lønnsomhet for en eventuell ny travbane, i tillegg til at det også vil kunne gi et større bidrag til rekruttering for begge parter.

Gjennom interessentanalysen kommer det fram at brukere av den eksisterende banen helt klart ønsker seg en arena som kan sikre at deres sportslige interesser får leve videre. Trav- og ryttersporten er klar over at et godt samarbeid vil styrke begge parter både økonomisk, drifts- og rekrutteringsmessig. TDL håper også at det å inkludere ryttersporten i Midt-Norge på den nye konkurransearenaen vil

kunne sette denne sporten mer på dagsorden for folk flest. Dette på grunn av at det å drive med ryttersport ofte er forbundet med store utgifter som igjen fører til at dette blir en sport kun for de mest ressurssterke.

### *5.2.2 utfordringer i analyseprosessen*

Prosjektlederen mener interessentanalysen har vært en av de store utfordringene etter at han tok over i 2011. Dette grunner i at det er mange interessenter å ta hensyn til, og at mange av de berørte har satt egeninteressen først og har derfor ikke evnet å se situasjonen objektivt. Alle vil ha viljen sin og ingen greier å bli enige om hva som er det beste for Leangen travbanes fremtid. Videre påpekte prosjektlederen viktigheten av å tenke nytt og innovativt, da det jo er dagens ungdom som er hestesportens fremtid og ikke de som nærmer seg pensjonisttilværelsen.

Fram til 2011 hadde Trondheim kommune vært med på mange runder i forhold til hvordan Leangens eiendomsareal skulle utnyttes dersom banen skal flyttes, uten at man kom fram til noen entydig løsning. Dette bedret seg da nåværende prosjektleder tok over, mye fordi hans daværende arbeidsgiver har et solid rykte innad i byggebransjen. Prosjektlederen påpekte viktigheten av å ha kommunen med seg og ikke mot seg.

Videre i intervjuet nevnte prosjektlederen at det å håndtere media har vært utfordrende fordi denne interessentgruppen i stor grad fokuserer på uenighetene som oppstår mellom interessentene for øvrig, og har i liten grad fokusert på de faktorene det har vært enighet om. Videre påpekte respondenten i intervju at det var en utfordring å systematisere eksisterende papirer da han tiltrådte som leder i 2011. Dette mente han var viktig fordi disse papirene måtte kunne gjøres tilgjengelige for offentligheten for å skape tillit hos interessentene.

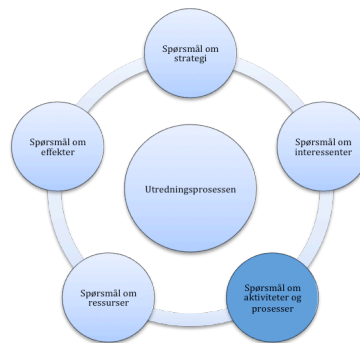
### ***5.3 Konklusjon***

Ved hjelp av interessentanalysen har styringsgruppen i størst mulig grad forsøkt å kartlegge hva de ulike interessentene forventer seg, og ønsker seg, av prosjektet.

Ved hjelp av resultatene av analysen er det tydelig at styringsgruppen i størst mulig grad har forsøkt å utvikle en kravspesifikasjon som har til hensikt å imøtekomme de aller fleste interessentenes ønsker og forventninger. I tillegg har de jobbet aktivt med å kvalitetssikre kravspesifikasjonen for å gi styret i Midt-Norge Travforbund et mest mulig valid grunnlag å trekke konklusjoner ut ifra.

I lys av teorien fremstår interessentanalysen som grundig utarbeidet og at alle berørte parter er blitt tatt hensyn til.

## 6.0 Spørsmål om aktiviteter og prosesser



### 6.1 Teori

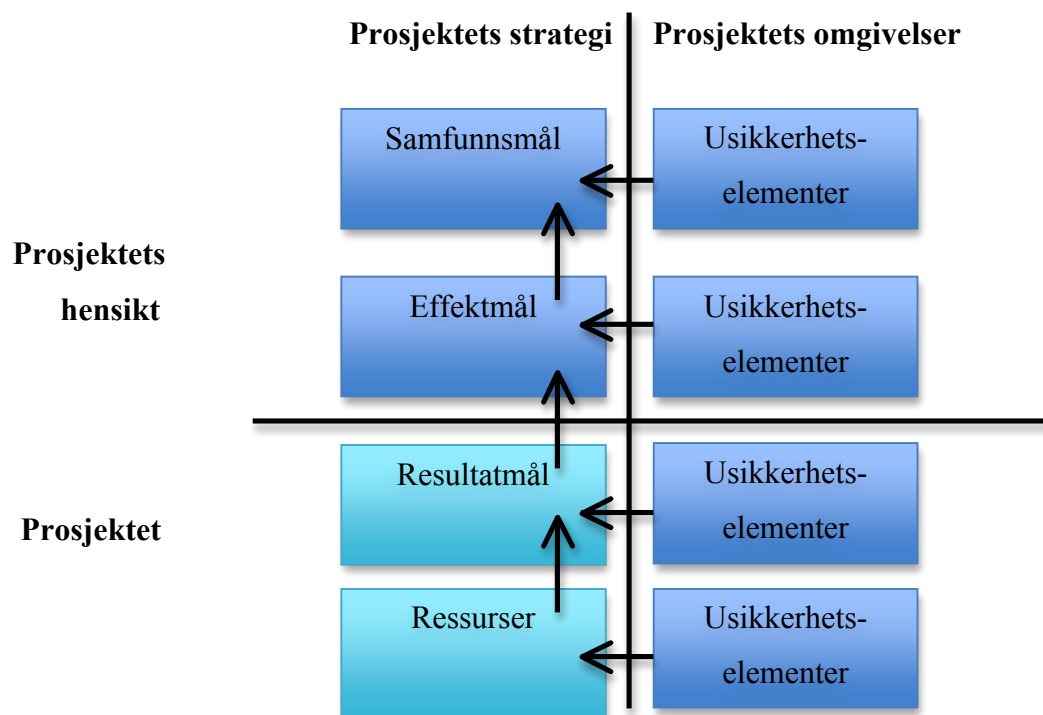
Sponsor og interessenter kan bli urolige av alt man ikke vet i forbindelse med oppstart og gjennomføringen av et prosjektet. ”Hva må vi gjøre?” dreier seg om å klargjøre hvilke aktiviteter som må gjennomføres for å ferdigstille prosjektet – de trenger å vite hva organisasjonen begir seg ut på (Briner, Hastings og Geddes 2012).

Hovedformålet med en effektiv utredningsprosess er å gi prosjektgjennomføringen en solid grunnmur å stå på. Et prosjekt som gjennomføres uten at en utredning er foretatt vil ha langt vanskeligere for å overleve enn et prosjekt som har gjennomført en utredning. Hvilke aktiviteter man finner nødvendig å gjennomføre avhenger av prosjektets omfang, og det kan være vanskelig å legge fram detaljerte utviklingsplaner tidlig i utredningsprosessen. Spesielt de aktivitetene man har liten eller ingen erfaring med fra før kan være vanskelig å legge fram planer for.

En viktig fase i løpet av utredningsprosessen er konseptutviklingen. I følge Knut Samset (2001) bygger konseptutvikling på en vurdering av prosjektets rammebetingelser for å få avklart hva som er den mest hensiktsmessige prosjektstrategien og dermed de viktigste premissene for prosjektet.

Grunnet omfanget av Nye Leangen er det rimelig å anta at det vil oppstå en del usikkerhetsmomenter underveis i utredningsprosessen. En forutsetning for å

lykkes kan være å skaffe seg en oversikt over de mest sentrale usikkerhetsmomentene på et tidligst mulig tidspunkt. For å få denne oversikten kan det være hensiktsmessig å benytte seg av en modell for logisk rammeverk for forhåndsvurderinger av prosjektet (Samset 2001, 96):



*Modell for logisk rammeverk. Knut Samset (2001)*

Dette logiske rammeverket skiller mellom prosjektets strategi og prosjektets omgivelser. Prosjektets *strategi* kan påvirkes direkte av prosjektets ledelse mens prosjektets omgivelser er utenfor ledelsens kontroll, altså er man prisgitt sine omgivelser.

Matrisen er ment som et rammeverk og et hjelpemiddel for analyse og omforming av konseptet. Når et prosjekt er i sin tidligste fase, *konseptutviklingen*, kan prosjektets mål og rammer endres uten at dette har større betydning for kostnadene (Samset 2001).

Svein Arne Jessen (2001) mener det ikke finnes noen allmenngyldige regler for hvordan en forundersøkelse bør gjennomføres. Likevel mener han at det kan være lurt å holde seg til følgende tredelte sekvens:

1. *Informasjonsinnsamling*
2. *Analyse*
3. *Vurdering, avgrensning og konklusjon*

Informasjonsarbeidet kan utføres ved at man får informasjon fra andre som har kjennskap til oppgaveområdet, eller undersøkelser gjennom blant annet informasjonsregistre, dokumentasjonssentraler og forskningsrapporter. Hvis man har mulighet til å begrense informasjonssøkingen til at det skjer innenfor egen organisasjon vil dette ofte være det enkleste, og rimeligste, alternativet.

Videre påpeker Svein Arne Jessen (2001) at analysen må ha sine grunnleggende forutsetninger i organisasjonens mål, overordnede strategi og utviklingsplaner. Det er særlig viktig å analysere:

- Behovet for å løse oppgaven, positive og negative virkninger
- Teknologiske, metodiske eller systemmessige *muligheter* for å finne velegnet prosjektmål
- Mulighetene for å utnytte en eventuell løsning ved gjennomføring eller produksjon
- Markedsmulighetene eller sluttbrukerrespons for det ferdige produktet eller tjenesten
- Økonomiske forhold, herunder total lønnsomhet, risikabel ressursbelastning og forventningstid
- Ressurstilgang eller kompetanse for å få løst oppgaven
- Tidsaspektet, det vil si om tidspunktet er egnet for å løse oppgaven

Analysearbeidet gir grunnlag for å gjennomføre siste del av forundersøkelsen, nemlig vurdering, avgrensning og konklusjon. Svein Arne Jessen (2001) anbefaler at konklusjonen tas i den instans i organisasjonen som har ansvaret for konseptutviklingen og den samlede prosjektvirksomheten.

## **6.2 Fakta**

### *6.2.1 Hva må vi gjøre*

I utgangspunktet ble det ikke samlet inn noen spesifikk informasjon med tanke på tidligere prosjekter av lignende karakter, mye på grunn at dette er et relativt unikt prosjekt i norsk sammenheng. Derimot har Bergen travpark utviklet et forbrenningsanlegg for bioavfall, med stor suksess, noe som gjør at man har et eksempel å se etter i forbindelse med å gjøre seg selvforsynt med energi. Dette har vært en del av lønnsomhetsanalysen.

I starten av utredningsprosessen ble utvalgte arkitekter og entreprenører satt til å utrede banen for så å komme med forslag til hva Leangens eiendom kunne brukes til. Det ble foretatt takst på banen, hvor det da kom fram at eiendommen er i dårlig forfatning, mye på grunn av at byggene er foreldet. Det ble også satt ned et utvalg som skulle utarbeide en funksjonsbeskrivelse av hva et nytt konkurranseanlegg må inneholde.

Den opprinnelige styringsgruppen famlet noe i blinde i startfasen, men dette bedret seg da nåværende prosjektleder tok over ledelsen i styringsgruppen. Vedkommende definerte hva slags informasjon prosjekteierne behøvde for å danne seg et grunnlag for god prosjektgjennomføring. I tillegg ble det samlet inn fakta om hvor det kunne være aktuelt å etablere et nytt anlegg med tanke på ressursbehov og kostnader.

I intervju med prosjektlederen fortalte han at da han tok over som lederrollen i 2011, var eksisterende papirer fra utredningsprosessen veldig ad-hoc. I tillegg var ingen av disse opplysningene tilgjengelige for offentligheten. Dette skapte en del spekulasjoner, og prosjektlederen måtte derfor systematisere eksisterende dokumenter for å gjøre disse tilgjengelige for offentligheten. Dette var noe han mente var viktig for å blant annet skape tillit hos interessentene, noe som igjen var viktige premisser for prosjektet.

For å kunne bygge et nytt konkurranseanlegg var det satt et krav til at eksisterende eiendom må selges. Å få solgt eiendommen har vært et sentralt usikkerhetsmoment gjennom hele utredningsprosessen.

Før styringsgruppen avsluttet sitt arbeid med utredningsfasen ble den, til da, ferdige rapporten sendt til Optiman for å kvalitetssikre arbeidet som var gjort. Optiman er et uavhengig rådgivningsfirma som organiserer, styrer og leder byggeprosesser.

Den endelige kravspesifikasjonen ble levert til en referansegruppe som var nedsatt av styret i Midt-Norge Travforbund for å gjøre en vurdering, avgrensning og konklusjon med hva som er den beste løsningen for travsporten i Midt-Norge.

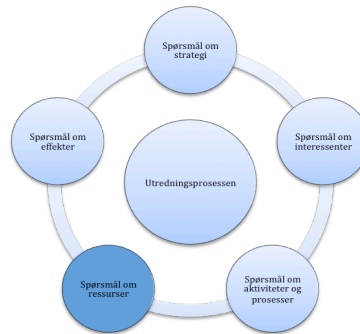
### ***6.3 Konklusjon***

Gjennom intervju med våre respondenter kommer det fram at den opprinnelige styringsgruppen visste lite om hva de egentlig burde foreta seg i en utredningsprosess av et slikt omfang. Kravspesifikasjonen bærer derfor preg av at hovedarbeidet i prosessen først startet da nåværende prosjektleder tok over i 2011.

I lys av teorien kommer det fram at utredningsprosessen har vært av tradisjonell karakter siden 2011.



## 7.0 Spørsmål om ressurser



### 7.1 Teori

Dette spørsmålet går ut på om man har de nødvendige ressursene som trengs for å gjennomføre prosjektet. At man behøver ressurser for å gjennomføre et hvilket som helst prosjekt er kanskje selvsagt, men man må skille mellom hvilke typer ressurser man behøver.

Målbare ressurser kan bestå av penger, tid og materiell mens abstrakte ressurser kan blant annet være teknisk kunnskap, lederkompetanse, kommunikative evner og den livsviktige støtten fra visse mennesker i og utenfor organisasjonen. En styringsgruppe kan være en form for abstrakt ressurs (Briner, Hastings og Geddes 2012).

Det er når man begynner å diskutere behovet for ressurser at man kan få en forståelse av hva og hvor mye som kreves for å ferdigstille prosjektet. Ved hjelp av denne diskusjonen vil man også kunne få en større forståelse for hvor i organisasjonen disse ressursene og denne kapasiteten mangler, eller ikke mangler.

#### 7.1.1 Styringsgruppen

En styringsgruppe er satt sammen for å, i størst mulig grad, gjenspeile og representere de som har interesser i prosjektet. Representantene kan være prosjektleder uten stemmerett, oppdragsgiver og/eller sponsor.

Styringsgruppen har den praktiske funksjonen at den skal være et ledd mellom oppdragsgiver og prosjektleder, og er ment å fungere på vegne av oppdragsgiver. Måten prosjektlederen benytter seg av styringsgruppen på, avgjør hva som kommer ut av arbeidet, og det er viktig at begge parter vet hva som er aktuelle saker for styringsgruppen og ikke. Styringsgruppens effektivitet avhenger mye av prosjektlederen, noe som setter betydelige krav og forventninger til begge parter (Andersen 2005).

Ulempen med styringsgrupper er at erfaringer fra vanlig linjeledelse ikke automatisk kan overføres til arbeid i styringsgruppen. Styringsgruppen bør forsikre seg om at de tar beslutninger som er relevant for prosjektet, og at bakgrunnen for beslutningen er kvalitetssikret. På denne måten vil styringsgruppen kunne vise til at de er bevisste sitt ansvar.

### *7.1.2 Å lede styringsgruppen*

Det er ikke en selvfølge at styringsgruppen vet hvordan de skal organisere arbeidet sitt, eller at deltakerne er erfarne og innehar nødvendig kompetanse. Styringsgruppen skal som gruppe ikke ta faglige beslutninger, men sørge for at det er kvalitet i planer og beslutningsprosesser. Styringsgruppen er ment å bistå prosjektlederen med å tilse at beslutningstakerne og ressursangiverne oppfyller sine forpliktelser til avtalte tider (Andersen 2005).

Styringsgruppen i et prosjekt bør unngå å fatte vedtak som ikke ligger innenfor dens ansvarsområde fordi dette kan gi negative konsekvenser for kvaliteten på beslutningene, og for motivasjonen i basisorganisasjonen.

Lederen av styringsgruppen har et særskilt ansvar for at gruppen utfører sine oppgaver og er ansvarlig overfor – og rapporterer, til oppdragsgiver (Karlsen 2013). En styreleder som bidrar til effektivt og strukturert arbeid innad i gruppen er med på å skape en god prosjektkultur. Den gode prosjektkulturen kan blant annet kjennetegnes ved at alle i gruppa føler seg inkludert, medlemmene har

tydelige roller, at alle har det klart hvilke mål man jobber mot og at man har fornuftige og effektive prosesser i arbeidet.

Jan Terje Karlsen (2013) hevder man bør vurdere å opprette en styringsgruppe når det er flere oppdragsgivere eller svært mange interessenter å ta hensyn til, men det er ingenting som tilsier at et prosjekt ikke vil lykkes uten en styringsgruppe.

I følge Erling Andersen (2005) er det særlig to momenter som taler for å opprette en slik gruppe:

- Prosjekteieren er så belastet med andre oppgaver at vedkommende trenger støtte for å utøve sin oppgave som prosjekteier
- Prosjektets forankring i basisorganisasjonen blir styrket gjennom en styringsgruppe

Videre påpeker Erling Andersen (2005) at det er påkrevd med styringsgruppe i to situasjoner:

- Prosjektarbeidsformen er ukjent i virksomheten
- Prosjektet går på tvers av organisasjonsmessige grenser eller involverer flere virksomheter

## **7.2 Fakta**

### *7.2.1 Har vi det vi trenger for å gjøre det?*

I forprosjekteringen av Nye Leangen dreide ressursbehovet seg i første omgang om behovet arbeidskraft og deretter kapital og tid. TDL mente at styringsgruppen har vært den viktigste ressursen i utredningsprosessen, men behovet for kapital har også vært til stede hele veien. Dette grunner i at medlemmer av styringsgruppen skulle få en årlig godtgjørelse for sitt arbeid, men også at det er påløpt store kostnader i forbindelse med utredninger gjort av entreprenører,

arkitekter og særlig kommunen. Samarbeidet med kommunen har også, ifølge TDL, vært en tidkrevende prosess.

I intervju med TDL kunne han også formidle at årsaken til opprettelsen av en styringsgruppe grunnet i at styret i Midt-Norge Travforbund ønsket å ha en så profesjonell

utredningsprosess som mulig. Prosessen har også vært av et slikt omfang at man måtte ha noen som kunne jobbe med dette på deltid og, i perioder, heltid. Rollen som prosjektleder har utgjort en 40-50 % stilling fra 2011 til 2013. I tillegg var prosjektarbeidsformen ukjent i virksomheten, mange flere virksomheter måtte bli involvert og til sist var det en stor mengde interessenter å ta hensyn til.

TDL påpekte under intervjuet at nåværende prosjektleder hadde faglig kompetanse innen prosjektarbeid- og styring, noe som var en klar fordel når det kom til effektivitet. Prosjektlederen har også kunnet støtte seg på kompetansen til de som har drevet Leangen travbane i de siste tiår, og denne åpne dialogen har, ifølge TDL, i stor grad bidratt til å sikre at travbanens fremtidige interesser er blitt ivaretatt.

I intervju med prosjektlederen fortalte han at han har sett på det som sin oppgave å motivere medlemmene i styringsgruppen. Han forteller at det har vært av stor betydning å la medlemmene komme med innspill slik at han som prosjektleder har kunnet se de ulike elementene i prosessen fra forskjellige synsvinkler.

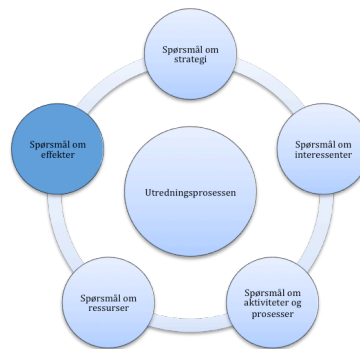
Medlemmene i styringsgruppen representerer eiendomsutvikling samt trener og amatørrennervirksomhet i forbindelse med travsporten.

Styringsgruppen har gjennom utredningsprosessen ikke foretatt faglige beslutninger, men jobbet aktivt for å kvalitetssikre kravspesifikasjonen som referansegruppen skal ta en avgjørelse ut ifra. Prosjektlederen uttalte i intervjuet at han ikke hadde trodd de skulle ende opp der de er i dag, og at han er fornøyd med både hvordan utredningsprosessen er blitt håndtert og den endelige kravspesifikasjonen de har utarbeidet.

### ***7.3 Konklusjon***

I lys av teorien forstår man at det var en riktig avgjørelse å opprette en styringsgruppe til å foreta utredningsprosessen. Gjennom intervju med respondentene er det kommet klart fram at leder for styringsgruppen har fulgt de retningslinjer som teorien på området anbefaler, noe som igjen har ført til effektivt prosjektarbeid og kostnadsbesparelser.

## 8.0 Spørsmål om effekter



### 8.1 Teori

Det kan synes fornuftig å fokusere på at prosjektet skal resultere i å holde seg innenfor de budsjett- og tidsrammer som er gitt. Men hva med effekten man ønsker at prosjektet skal gi? I følge en forskningsrapport utgitt av NTNU kan effekter nemlig være både positive og negative, samt forventede og ikke forventede.

I følge Briner, Hastings og Geddes (2012) bør man starte med å tenke over den ønskede effekten prosjektet skal ha for organisasjonen og deretter jobbe seg bakover for å finne ut hvilke resultater som kan generere dette. For å ende opp med ønsket effekt er det derfor viktig å kartlegge behovet for prosjektet.

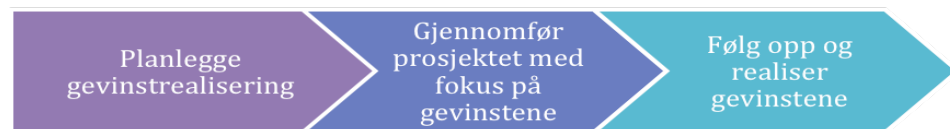
Knut Samset (2008) påpeker at samsvar mellom behov og effekt er et grunnleggende krav til utformingen av prosjektet.

Manglende effektvurdering på et tidlig stadium kan føre til at forventningene er urealistiske og at man under gjennomføringen støter på problemer som ellers kunne vært unngått.

### 8.1.1 Gevinstrealisering

Prosjektets forventede effekt bør uttrykkes i form av prosjektets effektmål og samfunns mål. Hvilken effekt man ønsker å oppnå kommer an på type bedrift som har startet et prosjekt (Samset 2008). I hvilken grad man oppnår ønsket effekt ser man i driftsfasen.

Jan Terje Karlsen (2013) nevner blant annet lavere ressursbruk og økt inntjening som mulige effektmål for en bedrift. Videre belyser han utfordringen man møter i gjennomføringen av prosjektet, da det ikke er gitt at de ønskede effektene ikke kommer av seg selv. For å realisere ønskede prosjektgevinster, kreves oppmerksomhet og fokus gjennom hele prosjektet og over i driftsfasen, illustrert i figuren under:



*Gevinstrealisering. Jan Terje Karlsen (2013)*

I følge Jan Terje Karlsen (2013) beskriver et resultatmål hva som skal leveres og kan måles ved prosjektets slutt, mens effektmålet er et uttrykk for hvorfor prosjektet ble igangsatt. Effektmålet skal beskrive de gevinster oppdragsgiver tar sikte på å oppnå ved prosjektets slutt, jamført figuren over.

Figuren over består av tre trinn. Trinn 1 har fokus på planlegging av gevinstrealisering, trinn 2 dreier seg om å fokusere på maksimering av gevinstmulighetene i prosjektperioden, og trinn 3 handler om å realisere gevinstene etter at prosjektet er avsluttet. Både for prosjekteier og andre interessenter er det viktig at prosjektet bidrar med ønsket gevinst og nytte. Skal

dette oppnås må oppdragsgiver ta ansvar og være en tydelig og aktiv prosjekteier i alle trinnene som modellen viser (Karlsen, 2013).

Ifølge en artikkel på hjemmesiden til Oxford Brookes University er gevinstrealisering i store prosjekter krevende ved ulike aspekter. Presset for å bringe disse gevinstene i havn til rett tid og til rett pris, samt å skape nødvendige forandringer, kan være for mye å forlange fra prosjektlederen og sponsoren alene. Gitt kompleksiteten i store prosjekter er det sannsynlig at det vil skje forandringer i prosjektspesifikasjonene gjennom prosjektets livssyklus. Slike forandringer bør evalueres i forhold til om prosjektet fortsatt har evnen til å realisere de gevinstene man har satt seg som mål.

Hjemmesiden til Oxford Brookes University forklarer at det kan være en fordel å bruke mennesker fra den operative siden i prosjektet til å spesifisere og administrere selve gevinstrealiseringsprosessen, fordi dette da kan bidra til å fremme eierskap til prosjektet for denne nøkkelgruppen. Forbindelsen mellom prosjektteamet og de som er ansvarlige for gevinstrealiseringsprosessen bør forsikre seg om at triangelet som utgjør tid, kostnader og kvalitet er i balanse.

## **8.2 Fakta**

### *8.2.1 Hva vil dere skal skje som resultat av prosjektet*

I Intervju med TDL påpekte han at prosjektet ble igangsatt fordi man ønsker, og har et behov for, en utvikling av travsporten og spillet, blant annet gjennom økt interesse. Dette står meget sentralt som ønsket fremtidig effekt, i tillegg til et samspill mellom trav- og ryttersporten.

Gjennom et samspill på rekrutteringssiden for trav- og ryttersporten kan det være realiserbart å blant annet øke inntjeningen. Dette kan skje fordi ryttersporten er en langt mer kostbar sportsgren enn travsporten, og man håper derfor at et slikt samspill kan bidra til å skape større inntekter.



Prosjektlederen var veldig tydelig på at styringsgruppen har hatt som mål å oppfylle alle punktene i mandatet. Han påpekte også at det er en gevinst for styringsgruppen om resultatet de kom frem til i kravspesifikasjonen er realiserbart.

Styringsgruppen har også vært tydelige på at eiendommen som dagens travbane befinner seg på i dag, skal selges til eiendomsformål. I følge prosjektlederen er det relativt unikt at det selges en eiendom på 350 mål i Trondheim som er mer eller mindre byggeklar for eiendomsutvikling. Per i dag er det ikke mangel på næringseiendom i Trondheim kommune, og eiendommen vil derfor være mer verdt hvis den selges til eiendomsformål. Videre påpeker prosjektlederen at det ikke vil være aktuelt å verken pusse opp eksisterende lokaler eller flytte virksomheten til noe annet sted enn ved Vassfjellet i Klæbu kommune. Om ikke et slikt vedtak blir fattet, må Leangen travbane klare seg med dagens fasiliteter til Mattilsynet stenger virksomheten.

Lavere ressursbruk er også en effekt man ønsker å oppnå. Dette kan skje ved å gjøre seg selvforsynt med energi ved hjelp av et eget forbrenningsanlegg for biobrensel, noe de har erfart har vært et vellykket pilotprosjekt for Bergen travpark. Ved hjelp av et slikt forbrenningsanlegg vil man kunne få en snø- og isfri bane året rundt, man vil være selvforsynt med energi i alle tilhørende lokaler, i tillegg til at man også kanskje kan forsyne enkelte nærliggende husstander med energi. TDL ser på et slikt forbrenningsanlegg som en potensiell pengemaskin.

### ***8.3 Konklusjon***

Gjennom intervju med respondentene er det kommet tydelig fram at de har hatt klare mål for hvilke resultater og effekter de har ønsket å oppnå gjennom utredningsfasen og videre i driftsfasen. Ønsket fremtidig effekt kan ikke måles før i driftsfasen, men det å få levert en kvalitetssikret kravspesifikasjon til styret i Midt-Norge Travforbund er en av de gevinstene man ønsket å oppnå.

## 9.0 Hovedkonklusjon

Vi har ifra kapittel 4.0 til og med kapittel 8.0 sett nærmere på hvordan utredningsprosessen for Nye Leangen er blitt gjennomført i lys av følgende avgrensede problemstilling:

*”Hvordan er utredningen for Nye Leangen gjennomført fram til nå?”*

Teorien belyser viktigheten av informasjonsinnsamling i starten av et prosjekt og at det er essensielt å vite hvordan veien mot sluttproduktet skal se ut. I lys av teorien er det derfor rimelig å forutsette at veien i et prosjekt ikke skal bli til mens man går - veien bør være gitt før man starter prosjektarbeidet.

Prosjektleder har gitt uttrykk for at han ikke hadde trodd de skulle ende opp der de er i dag, noe som kan gjenspeile at de i starten ikke hadde eksakte planer for hvordan de skulle nå sine mål. I lys av teorien er det derfor rimelig å anta at man hadde vært mindre usikker på hvor man kunne ende opp til slutt om det hadde blitt gjort en grundigere informasjonsinnsamling helt i starten.

I intervju med respondentene er det framkommet at utredningsprosjektet for Nye Leangen har vært stort i omfang, med mange berørte parter. Dette har gjort utredningsfasen til et følsomt prosjekt hvor det til tider har vært utfordrende å komme til enighet med essensielle interessenter. Startfasen av utredningsprosjektet var ifølge TDL uoversiktlig, noen eksakt kurs var ikke staket ut og den opprinnelige styringsgruppen fikk gjort lite som var av betydning for veien videre. Dette bedret seg da nåværende prosjektleder tok over lederrollen i styringsgruppen, og dermed fikk utredningsprosjektet en mer tradisjonell karakter etter 2011, sett i lys av teorien. Prosjektlederen bidro, ifølge TDL, til et mer effektivt prosjektarbeid, og var også med på å skape mer tillit blant interessentene ved å rydde opp i og offentliggjøre styringsgruppens statusrapporter.

Styringsgruppen avsluttet sitt arbeid våren 2014, og har med dette levert en ferdig kravspesifikasjon til referansegruppen om anbefaling av veien videre for Leangen travbane.

### ***9.1 Kritikk til oppgave***

I begynnelsen av oppgaveskrivingen tok vi kontakt med og forholdt oss til TDL hvor vi blant annet hadde et uformelt intervju for å danne oss et bilde av omfanget av Nye Leangen. I ettertid ser vi at dette intervjuet skapte noen misforståelser hvor vi blant annet oppfattet vedkommende som en slags prosjektleder, og på grunnlag av dette ser vi at vi skulle ha forholdt oss mer til leder for styringsgruppen fra starten av. Det er også verdt å nevne at noen av våre referanser er over ti år gamle, men teorien herfra anså vi som pålitelig og relevant for vår problemstilling. Videre ønsker vi å påpeke at vår hovedmodell i kapittel 3 kunne vært mer estetisk, men det lot seg ikke gjøre å finne en bedre løsning enn å få scannet modellen direkte fra boken. Vi kunne ha laget en egen versjon i Word, men vi ønsket å vise den originale modellen fra Briner, Hastings og Geddes.

## Referanseliste

- Andersen, Erling S. 2005. *Prosjektledelse: Et organisasjonsperspektiv*. Oslo: NKI Forlaget.
- Andersen, Erling S. og Eva Schwencke. 2013. *Prosjektarbeid: En veiledning for studenter*. Oslo: NKI Forlaget AS.
- Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude og Tor Haug. 2010. *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI Forlaget.
- Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2012. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brønn, Peggy Simic og Jan Ketil Arnulf. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jessen, Svein Arne. 2001. *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Leangen travbane. *Statusrapporter*. 22. Juni 2012 – 24. Mai 2013. Hentet januar til mai 2014. <http://www.leangen.no/Prosjekt-Nye-Leangen/>
- Løwendahl, Bente R. og Fred Wenstøp. 2013. *Skriv gode oppgaver*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- NTNU. 2005. *Hvordan tror vi at det blir? Effektvurderinger av store offentlige prosjekter*. Concept Rapport nr. 7. Trondheim: NTNU. Hentet 01. Mai 2014. <http://www.diva-portal.org>
- Optiman. 2014. ”Evalueringsrapport fra Optiman.” Hentet 10. Februar 2014. <http://www.leangen.no/Prosjekt-Nye-Leangen/>
- Samset, Knut. 2001. *Prosjektvurdering i tidligfasen: Fokus på konseptet*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Samset, Knut. 2008. *Prosjekt i tidligfasen: Valg av konsept*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

- Storbritannia. CeeVex. "What is a feasibility study?" Hentet 06. Februar 2014. <http://www.feasibilitystudyexpert.com>
- Storbritannia. Oxford Brookes University. "Benefits management and realisation." Hentet 01. Mai 2014. <http://www.brookes.ac.uk>
- USA. Iowa State University. "What is a feasibility study?" Hentet 04. Februar 2014. <http://www.extension.iastate.edu>