

**Kristoffersen, Barbro  
Hilmarsen, Gunn  
Ytreeide, Christian  
Høydal**

## **Bacheloroppgave** ved Handelshøyskolen BI

Tema: Prosjektgjennomføring

# På rett vei med perfeksjonister bak rattet



Eksamenskode og navn:

**BTH 25321**

Utleveringsdato:

05.01.2015

Innleveringsdato:

01.06.2015

Stuedsted:

BI Trondheim

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Innholdsfortegnelse</b>                | <b>i</b>  |
| <b>Sammendrag</b>                         | <b>ii</b> |
| <b>1.0 Innledning med problemstilling</b> | <b>1</b>  |
| 1.1 Om prosjektet                         | 1         |
| 1.2. Tema og problemstilling              | 1         |
| <b>2.0 Metode</b>                         | <b>4</b>  |
| 2.1 Valg av metode                        | 4         |
| 2.2 Sekundærdata og primærdata            | 4         |
| 2.4 Analyseformål                         | 4         |
| 2.5 Kritikk av metode                     | 5         |
| <b>3.0 Teori</b>                          | <b>6</b>  |
| 3.1 PSO-prosjekter                        | 6         |
| 3.2 Prosjektledelse                       | 7         |
| 3.3 Prosjektets livsløpsmodell            | 7         |
| 3.4 Prosjektets livvsyklus                | 9         |
| 3.5 Styringsløyfen                        | 10        |
| 4.5 Prosjektetrekanten                    | 11        |
| 4.6 Sonderingsstadiet                     | 12        |
| 4.7 Prosjektstadiet                       | 13        |
| 4.7.1 Prosjektoppgaver                    | 13        |
| 4.7.2 Prosjektidentifiseringsfasen        | 14        |
| 4.7.3 Prosjektdefineringsfasen            | 16        |
| 4.7.4 Prosjektgjennomføringsfasen         | 18        |
| 4.8 Gevinstrealiseringsstadiet            | 21        |
| 4.8.1 Drift og vedlikehold                | 23        |
| 4.8.2 Avvikling                           | 24        |
| <b>4.0 Datainnsamling</b>                 | <b>24</b> |
| <b>5.0 Drøfting</b>                       | <b>33</b> |
| <b>6.0 Konklusjon</b>                     | <b>41</b> |
| <b>Referanseliste</b>                     | <b>43</b> |

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven handler om samlokaliseringsprosjektet Østre Rosten 8, der de to bilfirmaene Motor-Trade og Prøven Bil har flyttet inn under samme tak. Dette prosjektet er unikt i norsk sammenheng i følge interessentene. I oppgaven har vi sett på prosjektets livsløpsmodell av Rolstadås et al. (2014), for å belyse vårt tema prosjektgjennomføring. Det ble valgt å skrive om prosjektets livsløpsmodell, da den er basert på moderne tenkning innenfor prosjektledelse, der beslutninger blir tatt ut fra hele prosjektets livsløp som også inkluderer driftsfasen. Vi endte opp med følgende problemstilling: ”Hvordan ble samlokaliseringsprosjektet til Motor-Trade og Prøven Bil gjennomført i forhold til prosjektets livsløpsmodell?”.

Primær data til oppgaven ble frembrakt gjennom intervjuer med prosjekteiere og prosjektledere. Teorien til Rolstadås et al. (2014) er satt opp mot andre teoretikere innenfor prosjektledelsesfaget. Datamaterialet, drøftinger og konklusjon skal sammen med teorien kunne belyse gjennomføringen av samlokaliseringsprosjektet.

I sonderingsstadiet ble prosjektleder utnevnt etter at styret i Motor-Trade fattet en beslutning om å flytte virksomheten fra Nardo. Kostnadsrammene i prosjektet ble basert på hva Motor-Trade og Prøven Bil var villige til å betale i husleie. En av grunnene til prosjektets suksess var at endringsordrene var ubetydelige gjennom hele prosjektet. Prosjektet ble levert på dagen, med 2% budsjettavvik og til avtalt kvalitet. Det har også vært et gjennomgående fokus fra prosjektleder på planlegging og drift i hele prosjektets livsløpsmodell. Siden bilanlegget kun har vært i drift i underkant av et år, har interessentene enda ikke sett det fulle resultatet av samlokaliseringen enda. Det konkluderes med at samlokaliseringsprosjektet var vellykket, og ble gjennomført i tråd med prosjektets livsløpsmodell.

## **1.0 Innledning med problemstilling**

### ***1.1 Om prosjektet***

I denne oppgaven skal vi se på samlokaliseringsprosjektet Østre Rosten 8, der de tre konkurrentene Motor-Trade AS, Prøven Bil AS (heretter kalt Motor-Trade og Prøven Bil) og Kia har flyttet under samme tak. De to førstnevnte forhandler henholdsvis Mercedes og Peugeot. For å begrense oppgavens omfang er det valgt å se bort fra KIA.

Ledelsen i Motor-Trade og Prøven Bil så et behov for å relokalisere virksomhetene da markedsandelene økte og de innså at eksisterende lokaler var ineffektive. Administrerende direktør for Motor-Trade tok initiativ til prosjektet og kontaktet Prøven Bil. Bilfirmaene har lang tradisjon og kultur for å samarbeide, de har samme importør, Bertel O. Steen Bilventure AS.

Samlokaliseringen er unik i norsk målestokk med at to uavhengige bilforhandlere lokaliseres under samme tak.

Etter å ha sondert tomtemarkedet i Trondheim, innledet Prøven Bil og Motor-Trade samtaler med Fabritius Gruppen AS (heretter kalt Fabritius). Etter hvert ble det inngått avtale med dem om bygging og leie av et nytt bilanlegg. Bilvarehuset har i dag et areal på 20 000 kvm, hvor Motor- Trade leier 7000 kvm og Prøven Bil leier 6000 kvm. Hovedleietagerne har en 15 års leieavtale.

Bilfirmaene selger til sammen over 2500 nye og brukte biler hvert år, og har i dag en samlet omsetning på over 1 milliard kroner, og antall ansatte er på 180 personer.

Prosjektet ble ferdigstilt til avtalt tid 18. august 2014, til en kostnad på 210 millioner kroner (faveoprosjektledelse.no 2014) og med et kostnadsavvik på 2% fra budsjett. For å håndtere felles driftsoppgaver stiftet Motor-Trade og Prøven Bil driftsselskapet Rosten Drift AS i februar 2014.

### ***1.2. Tema og problemstilling***

Gruppen har valgt å skrive om temaet prosjektgjennomføring og se nærmere på hvordan prosjektet ble gjennomført i de ulike fasene i prosjektets livsløpsmodell.

### **Begrunnelse for valg av tema**

Det har vært en lang prosess for å komme frem til valgt tema. Et av medlemmene av gruppa ble tipset om et prosjekt som nylig var avsluttet på Østre Rosten 8. Prosjekteier ble kontaktet for mer informasjon og vi bestemte ut fra dette å skrive om samspill mellom interessenter. Etter grundigere gjennomgang av prosjektet kom vi frem til at det ville være mer lærerikt å skrive oppgaven ut i fra prosjektets livsløpsmodell av Rolstadås et al. (2014).

### **Presentasjon av problemstilling**

Prosjektets livsløpsmodell danner grunnlaget problemstillingen:

” Hvordan ble samlokaliseringsprosjektet til Motor-Trade og Prøven Bil gjennomført i forhold til prosjektets livsløpsmodell?”



## Avgrensning av problemstillingen

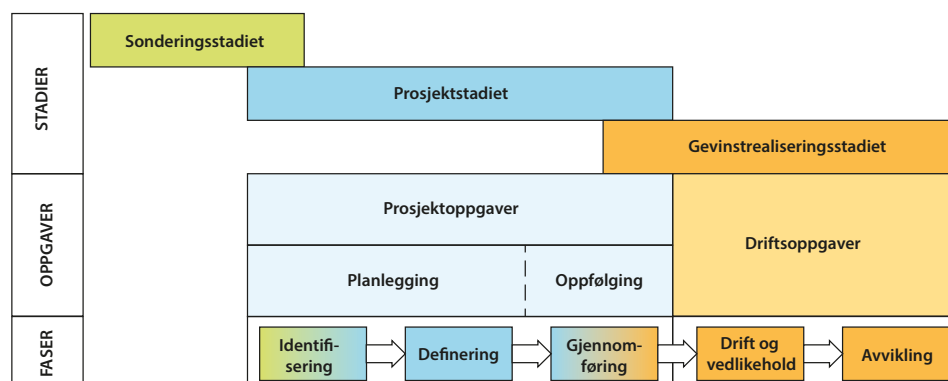
For å kunne gå i dybden av prosjektets livsløpsmodell har vi valgt å gjøre noen avgrensninger, der vi blant annet som nevnt i i kap 1.1 har sett bort fra KIA. Dette gjøres for å begrense oppgavens omfang.

For å belyse faktorer som påvirker livsløpet til et prosjekt har vi valgt å trekke inn teori om prosjektledelse, prosjekttrekanten og styringsløyfen til Westhagen. Vi er klar over at det finnes flere teorier som kan støtte opp om temaet i denne oppgaven, men har valgt å konsentrere oss om et utvalg.

I tillegg har vi sett på prosjektets livsløpsmodell av Gray og Larson (2013) som viser den tradisjonelle betraktningmåten på et prosjekts livsløp. Gjennomgående i oppgaven er det også brukt teorier fra Esnault, Westhagen et al., PMI, Karlsen og Samset for å kunne se disse i forhold til Rolstadås et al. sin prosjektets livsløpsmodell.

## Formål med bacheloroppgaven

Formålet med denne oppgaven er at vi skal få bedre innsikt i prosjektledelsesfaget ved å se på prosjektets ulike stadier og faser. Modellen anvendes for å belyse prosjektet til Prøven Bil og Motor-Trade. Sluttresultatet skal leses av sensorer samt prosjektledere og ledere fra Prøven Bil og Motor-Trade.



*Prosjektets livsløpsmodell (Rolstadås et al. 2014, 41).*

## 2.0 Metode

### 2.1 Valg av metode

Vi har valgt eksplorativt design for datainnsamlingen, da vi i utgangspunktet ikke har inngående informasjon om hvordan et prosjekts gjennomføres i forhold til prosjektets livsløpsmodell. Den valgte metodikken er intervjuer, kommunikasjon, teoriforankring og informasjonsinnhenting fra sentrale personer i Motor-Trade og Prøven Bil, samt korte intervjuer per e-post.

### 2.2 Sekundærdata og primærdata

Litteraturen i oppgaven er hentet fra ulike databaser som vi har hatt tilgang til gjennom biblioteket på BI. I tillegg er det benyttet pensumlitteratur fra tidligere kurs og fra lærebøker. Den mest anvendte litteraturen er boka ”Praktisk prosjektledelse – Fra idé til gevinst”, skrevet av Asbjørn Rolstadås, Nils Olsson, Agnar Johansen og Jan Alexander Langlo (2014). Forfatterne har utviklet modellen ”prosjektets livsløpsmodell” som danner det teoretiske grunnlaget oppgaven er bygget på.

Ved innhenting av primærdata valgte vi å bruke kvalitativ metode. I første omgang ble det gjennomført uformelle samtaler med administrerende direktør i Motor-Trade og konsernsjef i Prøven Bil, samt en av prosjektlederne som representerte bilfirmaene i prosjektet. Disse samtalene danner grunnlaget for valg av problemstilling. Senere utførte vi dybdeintervjuer med de samme nøkkelpersonene, samt prosjektleder for Prøven Bil og Motor-Trade. I tillegg har vi sendt ut spørsmål via e-post til ledere fra hovedentreprenør og Fabritius. Disse intervjuobjektene jobber for tiden med andre prosjekter rundt om i landet, derfor ble det valgt å foreta intervjuene med dem per e-post. Respondentene ble valgt for å belyse temaer fra forskjellige vinkler, og for at vi skulle få mest mulig relevant og troverdig informasjon om prosjektet. Under intervjuene benyttet vi en intervjuguide, som en grov skisse over emnene vi ønsket å få dekket for å besvare problemstillingen (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010).

### 2.4 Analyseformål

Formålet med analysene er å finne svar på problemstillingen: ”Hvordan ble samlokaliseringsprosjektet til Motor-Trade og Prøven Bil gjennomført i forhold til

prosjektets livsløpsmodell?” For å kunne besvare dette har vi sett på om handlingene og beslutningene til intervjuobjektene står i samsvar med teorien til prosjektets livsløpsmodell. Sekundærlitteratur fra andre teoretikere er også benyttet for å belyse problemstillingen.

### ***2.5 Kritikk av metode***

Intervjuobjektene har inngående kunnskap og troverdighet i forhold til prosjektet,. Tvilen til oppriktigheten i svarene kan derfor tolkes til et minimum.

Dybdeintervjuer er mindre bundet i formen enn et spørreskjemabasert intervju og i forhold til fokusgrupper unngår man gruppepress. Dermed kommer det også frem individuelle meninger og dypere holdninger kan avdekkes (Askheim og Grennes 2008). Vi fant derfor dybdeintervjuer som den beste formen for innsamling av primærdata, selv om dette gjør analysene og fortolkningene mer kompliserte. Ofte utføres det mellom 15 og 25 dybdeintervjuer (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2010, 90). Ettersom det ikke har vært praktisk mulig å ta for oss like mange respondenter som Gripsrud, Silkoset og Olsson (2010) anbefaler, kan ikke validiteten i denne oppgaven testes fullstendig. I tillegg må vi ta i betraktning at respondentene kan ha svart det som anses som ”sosialt riktig” eller det de trodde vi ville høre. Noe som kan påvirke reliabiliteten til datainnsamlingene. Det er derfor viktig å være kritiske til respondentenes svar.

Kvalitative metoder kritiseres ofte for at de reduserer mulighetene for andre til å kunne etterprøve resultatene av undersøkelsen. Metoden er mindre strukturert enn kvantitative metoder, og dybdeintervjuer er individuelle og utvikler seg ulikt. Derfor kan lesere av rapporten anse konklusjonene som et resultat av subjektiv tolkning (Askheim og Grennes 2008). Det må påpekes at våre funn ikke nødvendigvis er 100% korrekte i forhold til realiteten. Vi velger likevel å behandle informasjonen som korrekt og skrive oppgaven etter dette. Det tas forbehold om at konklusjonene ikke kan tolkes som 100% valide.

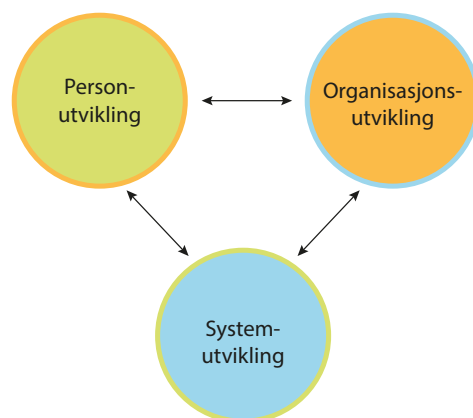


### 3.0 Teori

Ordet prosjekt har sin opprinnelse i det latinske ordet ”projectus” og betyr (noe som er) kastet frem. Prosjekt som uttrykksform er mye brukt i dagligtalen uten at man er så bevisst på definisjonen. Et prosjekt er en arbeidsoppgave eller et oppdrag med kriteriene: Engangsoppgave, et klart definert mål, en midlertidig organisasjon, har begrenset tidsomfang samt at det er komplekst og tverrfaglig (Westhagen et al. 2002, 19-20). Det er flere teoretikere som definerer et prosjekt. PMI bruker definisjonen ”En midlertidig bestrebelse for å skape et unikt produkt, tjeneste eller resultat” (PMI 2013, 3). Rolstadås et al. (2014) omtaler et prosjekt som: ”Et tiltak som har karakter av en engangsføretelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme” (Rolstadås et al. 2014, 23).

#### 3.1 PSO-prosjekter

PSO-prosjekt står for person-, system- og organisasjonsutvikling, og er en leveranse av et sammensatt produkt, der resultater måles på både person-, system- og organisasjonsutvikling. Ved å benytte prosjektformen PSO stilles det mange krav, som gjør at organisasjonen får bedre oversikt over hensikten med prosjektet. Konsekvenser og muligheter blir sett på i et bredere perspektiv utover det tekniske. PSO-prosjekter legger føringer for hvem som må involveres i prosjektet. Faglig kompliserte prosjekter er helt avhengig av tverrfaglig ekspertise for å få et vellykket resultat. Et PSO-prosjekt kan ha både prosessorienterte og ekspertdominerende aktiviteter (Andersen, Haug og Grude 2004, 11-14).



*PSO-prosjekt (Andersen, Haug og Grude 2004, 13).*

Omfangsrrike prosjekter planlegges ned til minste detalj, med nøye oppfølging fra involverte parter. Prosjektstyringen er avansert og det blir dannet en formell prosjektorganisasjon. Dokumenterte prosedyrer og tidligere erfaring tas i bruk for å beregne tidsbruk på prosjektet, og analysere risiko- og usikkerhets-faktorer (Esnault 2005, 23).

### ***3.2 Prosjektledelse***

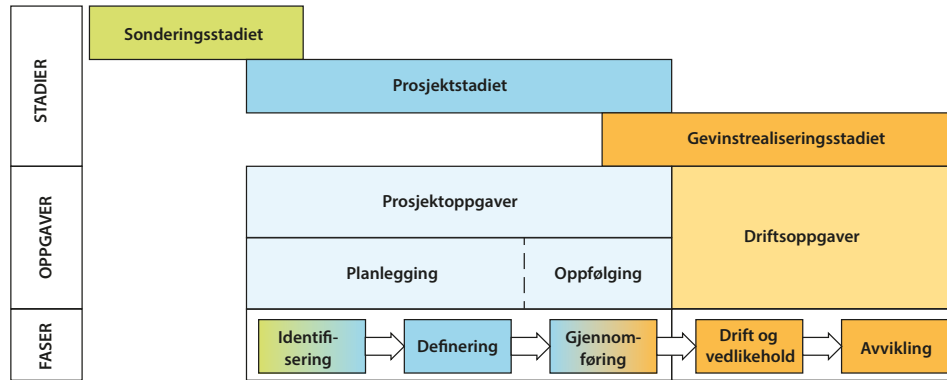
PMI definerer begrepet prosjektledelse (Project Management) som anvendelse av kunnskap, kompetanse, verktøy og teknikker på prosjektaktiviteter for å møte prosjektets krav (PMI 2013, 554). I tillegg handler prosjektledelse om organisering og tilrettelegging av menneskelige ressurser og det daglige arbeidet (Rolstadås et al. 2014, 47).

På grunn av at prosjekter er forskjellige, under stadig endring, har ulike rammebetingelser og varierende samarbeidspartnere og interessenter, er prosjektledelse situasjonsbestemt ledelse satt i system. Teorien om denne lederstilen sier at lederen må tilpasse seg situasjonen for å kunne lede effektivt (Karlsen 2013, 107).

*”All ledelse er egentlig prosjektledelse. Det mest verdifulle mennesket er prosjektlederassistenten”. (Konsernsjef i Prøven Bil).*

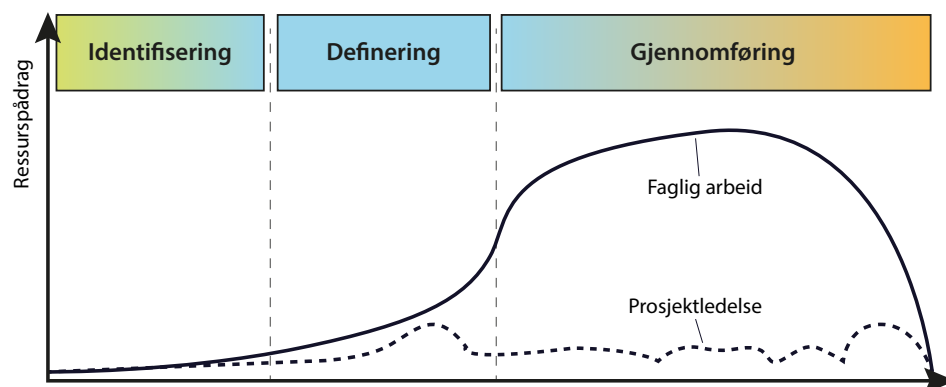
### ***3.3 Prosjektets livsløpsmodell***

Prosjektets livsløpsmodell er utarbeidet av Rolstadås, Olsson, Johansen og Langlo (2014). Utgangspunktet for modellen starter når et behov eller en idé oppstår, frem til prosjektresultatet er tatt ut av bruk og eventuelt demontert eller destruert. Behov, mål og effekt uttrykker i prinsippet det samme, og viser til interessentenes forhåpning om nytte eller gevinst som prosjektet skal realisere. Behov konkretiseres og vurderes på sonderingsstadiet, målene på prosjektstadiet og evaluering av nytte gjøres på gevinstrealiseringsstadiet. Utfordringen er at interessentenes behov kan endres underveis i prosjektet. Prosjektets livsløpsmodell forutsetter en egen prosjektorganisasjon som er ansvarlig for at målene for prosjektet realiseres. I det målet er nådd oppløses prosjektorganisasjonen og prosjektresultatet overleveres til brukerne som får et driftsansvar (Rolstadås et al. 2014, 39-41).



*Prosjektets livsløpsmodell (Rolstadås et al. 2014, 41).*

Prosjektets livsløpsmodell viser sammenhengen mellom stadier, oppgaver og faser. Prosjektstadiet deles inn i to ulike oppgaver, planlegging og oppfølging. I sonderingsstadiet fremlegges forslag til løsninger på behov som har oppstått. Forslag til løsninger bearbeides videre i identifiseringsfasen, som er en overgang mellom sonderingsstadiet og prosjektstadiet. I defineringsfasen er det avklart at det er et prosjekt som videre defineres og planlegges. Prosjektet følges opp og utføres i gjennomføringsfasen som glir over i gevinstreiseringsstadiet. Her vektlegges driftsoppgavene vedlikehold, drift og avvikling som en del av prosjektet (Rolstadås et al. 2014, 40-41).



*Illustrasjon av prosjektfasenes overlapp (Rolstadås et al. 2014, 392).*

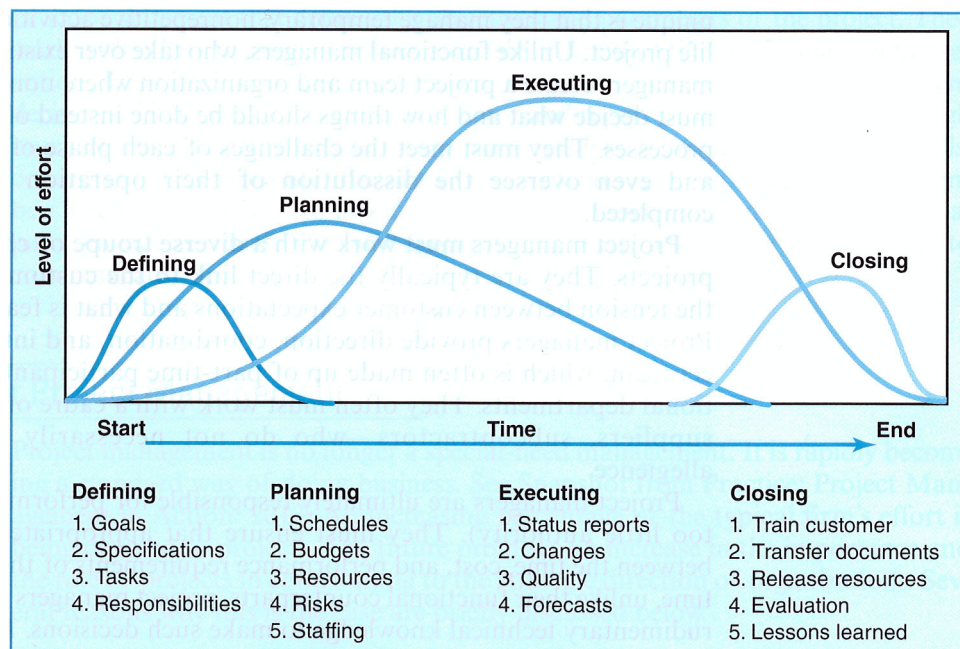
Prosjektledelsen er betydelig høyere enn ellers i prosjektet to plasser i prosjektgjennomføringen, (se illustrasjon over). Kurven viser det faglige arbeidet som skal gjøres i prosjektet. Den har en svak stigning i identifiseringsfasen frem til defineringsfasen. Når prosjektets ressurser skal gå i gang og sammenkalles

frem mot gjennomføringsfasen, øker det faglige arbeidet og når toppunktet i gjennomføringsfasen. Den stiplede linjen illustrerer prosjektledelsens aktiviteter (Rolstadås et al. 2014, 392).

Dette kan ses i sammenheng med Samset (2014), som har valgt å dele inn prosjektets livsløp i tre faser; tidligfase, gjennomføringsfase og driftsfase. De to første fasene handler om tilrettelegging og realisering og den siste fasen omhandler drift (Samset 2014b, 41).

Esnault (2005) presenterer en enkel fasemodell for gjennomføring av prosjekter, hvor organisasjonen i idéfasen undersøker om det er grunnlag for å sette i gang prosjektet som skal resultere i en projektskisse. I startfasen utredes skissen mer, og prosjektet planlegges og organiseres i en prosjektbeskrivelse. I gjennomføringen utføres de oppgavene som må gjøres for å få et godt resultat. Prosjektet avsluttes og resultatene evalueres (Esnault 2005, 30).

### 3.4 Tradisjonell prosjektledelse



*Project Life Cycle (Gray og Larson 2014, 9).*

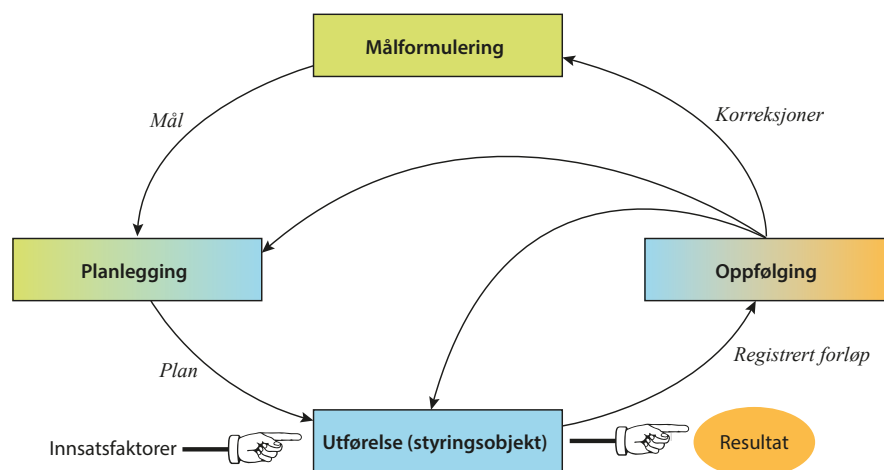
Gray og Larson (2014) sin modell prosjektets livssyklus, starter med defineringsfasen hvor prosjektet defineres, målene settes, teamene sammenfattes og ansvarsområder fordeles. I planleggingsfasen utvikles planene for å avklare

hva prosjektet innebærer, tidsplan, hvilke interessenter det vil gagne, kvalitetsnivå og kostnadsrammer. I gjennomføringsfasen skapes det fysiske produktet, der tidsbruk, kostnader og spesifikasjoner blir målt for å ha kontroll. Det tas stilling til nødvendige endringer underveis. Den siste fasen er avslutningsfasen hvor det er tre aktiviteter; prosjektresultatet overleveres til kunden, prosjektressursene omdisponeres og prosjektet evalueres (Gray og Larson 2014, 8-9).

Tradisjonelt handler prosjektstyring og prosjektledelse bare om prosjektstadiet. Dersom prosjektledelse blir sett på ut fra denne synsvinkelen ved at beslutningene fattes med bare prosjektets ferdigstillelse for øyet, kan det fort ende opp med at det helhetlige perspektivet mangler (Rolstadås et al. 2014, 39). I følge Samset, (2014) er det også slik at påvirkningsmulighetene er størst i tidligfasene, mens kunnskapen om beslutningsgrunnlaget er lavt. Etter hvert som prosjektet skrider frem vil påvirkningsmuligheten avta, mens kunnskapen øker, i tillegg vil kostnadene ved å gjøre endringer øke (Samset 2014b, 48).

En mer moderne måte å tenke på er å ta beslutninger ut fra hele prosjektets livsløp, inkludert den daglige driften. Her kan for eksempel valg av kostbart utstyr øke prosjektkostnadene, mens livsløpskostnadene reduseres, da driftsutgiftene kan minskes (Rolstadås et al. 2014, 39).

### 3.5 Styringsløyfen



Styringsløyfen (Westhagen et al. 2002, 30).

Styringsløyfen viser hvordan de ulike styringsfunksjonene henger sammen.

Målformulering går ut på å beskrive og beslutte prosjektets resultat. Planlegging handler om nedbryting i delmål og oppgaver, samt å koordinere aktivitetene og

ressursene slik at målene kan nås med rasjonell bruk av ressursene. I oppfølgingen sammenlignes det kontinuerlig hva som har skjedd, både i prosjektet og omgivelsene, med planer og forutsetninger. I noen tilfeller er det nødvendig å gå tilbake til de andre aktivitetene i styringssløyfen for å korrigere før videreføring av arbeidet finner sted. Alle disse funksjonene er gjensidig avhengige av hverandre, da funksjonene ikke har noen hensikt uten at de er knyttet til de andre funksjonene (Westhagen et al. 2002, 30).

Styringssløyfen kan kobles opp mot de ulike stadiene i prosjektets livsløpsmodell. I sonderingsstadiet blir målene formulert, og danner grunnlaget for planleggingsoppgavene som en overgang fra sonderingsstadiet i identifiserings- og defineringsfasen. Videre i prosjektstadiet finner vi gjennomføringen og oppfølgingen i overgangen til gevinstrealiseringsstadiet (Rolstadås et al. 2014, 48).

#### **4.5 Prosjekttrekanten**



*Sammenheng mellom styringsvariable og rammebetingelser (Rolstadås et al. 2014, 51)*

Prosjektets triangel viser hvordan faktorene tid, kostnad og arbeidsomfang påvirkes av hverandre i et prosjekt. En av faktorene kan ikke endres uten at det påvirker minst én av de andre. Hvis et problem oppstår, må faktoren i trekanten som problemet gjelder identifiseres og det må tas standpunkt til hvilke faktorer som kan endres. For å løse problemet kan nødvendige justeringer gjennomføres og prosjektet kan optimaliseres. Midt i trekanten står funksjonelle krav og

kvalitet, som vil påvirkes i negativ eller positiv retning hvis justeringer på tid, kostnad eller omfang blir utført (Rolstadås et al. 2014, 51).

#### 4.6 Sonderingsstadiet

*”Before beginning a hunt, it is wise to ask someone what you are looking for before you begin looking for it.” (A. A. Milne, Winnie the Pooh)*



Sonderingsstadiet kan karakteriseres som en pre-fase av prosjektet. I dette stadiet er det andre interessenter enn selve prosjektorganisasjonen som utvikler ideer og grunnlaget som prosjektet bygges på. Hos private virksomheter vil det i dette stadiet bli utviklet en forretningsplan som avdekker hvem som har et behov, hvordan dette behovet kan løses og hvilken avkastning dette vil gi interessentene. Dette er essensielt, da det til slutt er interessentene som skal vurdere om dette prosjektet er investerbart eller ikke (Rolstadås et al. 2014, 2-3).

I følge Westhagen et al.(2002) går initieringsprosessen fra idéskaping til idébehandling og leder frem til en avgjørelsen om at det blir et prosjekt (Westhagen et al. 2002, 39).

Videre beskriver Samset (2014) tidligfasen som de aktivitetene som foregår fra idéen oppstår til beslutningen om å gjennomføre prosjektet foreligger. Prosjektet er i denne fasen bare et begrep og ikke operasjonalisert (Samset 2014b, 17).

*”Prosjekter initieres for å løse et problem eller tilfredsstillere et behov. Problemet eller behovet danner utgangspunkt for en strategi som skal føre frem til et mål som uttrykker det en ønsker å oppnå med prosjektet. Etter at prosjektet er avsluttet forventer en at det skal ha en bestemt effekt i markedet eller hos brukerne.” (Wittgenstein, referert til i Samset 2014, 131).*

Ofte blir et prosjekt til på grunn av behov for endring i organisasjonen. Eksempler på slike behov kan være dårlig resultatutvikling i løpet av de siste årene og økt konkurranse. I slike situasjoner vet organisasjonen hva problemet er, men klarer

ikke alltid å finne ut hvordan det kan løses. Da kan flere idégenereringsmetoder brukes, som for eksempel åpne, kreative metoder. Den åpne og kreative metoden vil at ansatte skal utnytte sine kreative evner og komme med løsninger som er litt utenfor boksen. Her kan metoder som brain-storming og idédugnad benyttes ved at en gruppe eksperter legger frem mange ideer som skrives ned. De skal ikke diskuteres eller kritiseres på dette tidspunkt, men legges til side for å modnes, før de blir gjenstand for diskusjon og videre bearbeiding (Rolstadås et al. 2014, 108). Kritikken til nye idéer bør tones ned, da nye idéer fort kan forsvinne dersom idéskaperen ikke får støtte og oppmuntring til å videreutvikle idéen (Westhagen et al. 2002, 40).

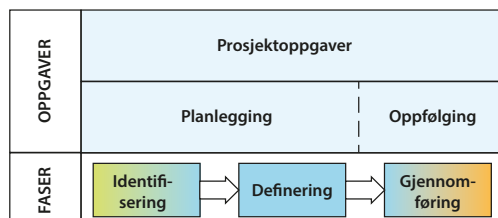
Idéene bringes så over i prosjektidentifiseringsfasen i prosjektstadiet, som er en gradvis overgang fra sonderingsstadiet. Utgangspunktet for den tidlige planleggingen i prosjektidentifiseringsfasen er at det har blitt satt krav til prosjektets resultat- og effektmål i sonderingsfasen (Rolstadås et al. 2014, 3).

#### 4.7 Prosjektstadiet



Prosjektstadiet i prosjektets livsløpmodell har en glidende overgang fra sonderingsstadiet og går mot slutten over i gevinstrealiseringsstadiet (Rolstadås et al. 2014, 40).

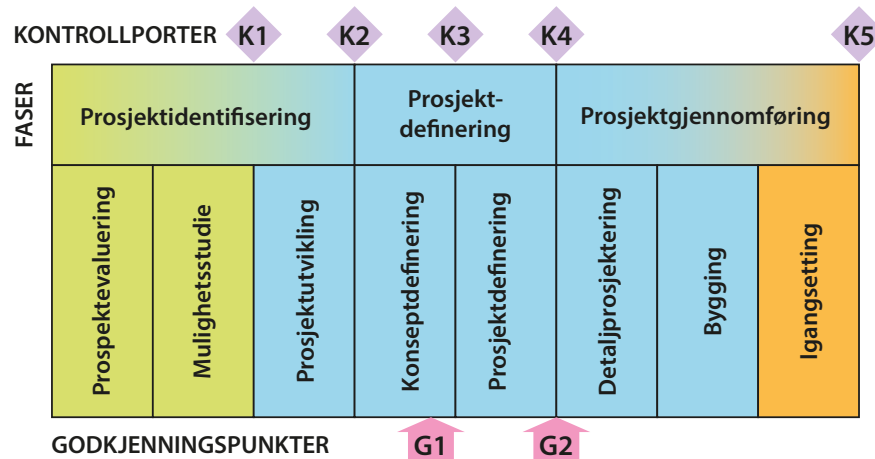
##### 4.7.1 Prosjektoppgaver



Prosjektoppgaven kan kategoriseres i to ulike aktiviteter, planlegging og oppfølging. Før planleggingen starter gjennomføres en prosjektidentifisering, som en videreføring av sonderingsstadiet, hvor avgjørelsen om det er et prosjekt eller ikke blir avklart. Planleggingsaktivitetene i prosjekter kalles prosjektdefinerings,



mens realiseringsaktivitetene omtales som prosjektgjennomføring (Rolstadås et al. 2014, 40).



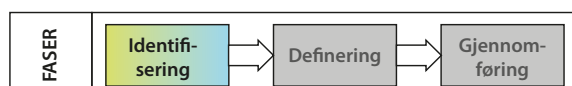
*Prosjektgjennomføringsmodell (Rolstadås et al. 2014, 42)*

I fasedelingen av prosjektstadiet dannes grunnlaget for prosjektgjennomføringsmodellen som viser ulike trinn i fasene. Den angir i tillegg beslutnings- og kontrollpunkter (Rolstadås et al. 2014, 40).

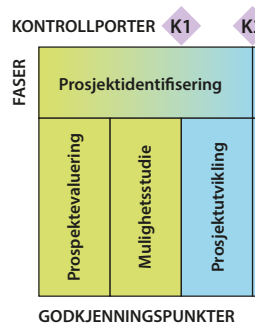
Fasedelingen av prosjektet gjør at det blir delt opp i håndgripelige enheter sett fra en styringsvinkel. I hver fase stilles det forhåndsdefinerte krav til å levere resultater som dokumenteres i systemer og rapporter, eller er fysiske gjenstander. Sluttet av hver fase vil også ende med et beslutningspunkt i form av å avslutte eller fortsette med prosjektet (Rolstadås et al. 2014, 42).

I prosjektets fasede modell er prosjektoppgavene delt inn i start, gjennomføring og avslutning. Etter organisering og planlegging utarbeides en prosjektbeskrivelse i startfasen. I gjennomføringsfasen planlegges detaljer, prosjektmodell utvikles og prosjektet gjennomføres og implementeres (Esnault 2005, 30-31).

#### 4.7.2 Prosjektidentifiseringsfasen



I denne fasen evalueres prospektene, prosjektet formes og kan starte. Det blir gjennomført undersøkelser for å se om det er mulig å gjennomføre prosjektet og om det er lønnsomt.



Sonderingsfasen glir gradvis over prosjektidentifiseringsfasen som en videreføring av prosjektets startfase. Identifiseringsfasen er igjen delt opp i prospektevaluering, mulighetsstudie og prosjektutvikling (Rolstadås et al. 2014, 102). I denne fasen blir det utført en idévurdering basert på behov og idéer, som resulterer i en idévurderingsrapport (Westhagen et al. 2002, 50). Idéfasen danner grunnlaget for starten på prosjektet som utformes i prosjektskissen. Den beskriver grunnen til at prosjektet skal gjennomføres, hva som er leveransen og rammene for dette (Esnault 2005, 30-31).

Kravet til den prosessen som fører frem til identifisering av et prosjektkonsept er først og fremst at den skal være åpen. Det betyr at den ikke er bundet av på forhånd bestemte valg, men legger til rette for å identifisere ulike alternativer på en fordomsfri måte (Samset 2014b, 127-129).

På prospektevalueringstrinnet er formålet å ta en grov vurdering av ulike prosjektideer. De tekniske og økonomiske løsningene til prospektene som vurderes vil undersøkes nærmere gjennom et mulighetsstudie. Objektive kriterier som økonomiske eller tekniske vurderes ut fra beregninger eller kvantitative data. Subjektive kriterier kan være en sjekklister med andre viktige faktorer for prosjektet, og vurderes ut fra kvalitative forhold som har innflytelse på valg av alternativer (Rolstadås et al. 2014, 102). Ved flere potensielle konsepter vil det være behov for å spesifisere idéen mer detaljert mot det strategiske valget (Samset 2014b, 38). I en konsekvensanalyse av en prosjektidé vurderes kvantitative og kvalitative konsekvenser mot et sett av kriterier. Avveiningen av konsekvensene og kriteriene resulterer i en idevurderingsrapport som danner grunnlag for en beslutning (Westhagen et al. 2002, 43).

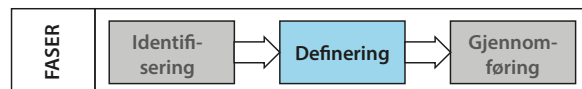
Etter prospektevalueringen og mulighetsstudiet utstedes prosjektmandatet ved kontrollport K1. "Prosjektmandatet er en formell tillatelse til å starte planlegging av prosjektet" (Rolstadås et al. 2014, 43), det gir prosjektlederen fullmakt til å bruke ressurser til å planlegge prosjektet og utarbeides av prosjekteier eller

sponsor. En kontrakt vil ligge til grunn for prosjektmandatet hvis prosjekteier er en ekstern organisasjon.

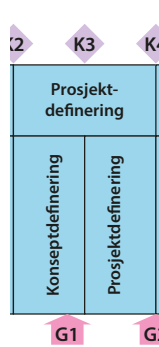
Siste trinn i prosjektidentifiseringsfasen er prosjektutvikling hvor en overordnet plan for hele prosjektet utvikles. Her vektlegges best mulig lønnsomhet i et livssyklusperspektiv for hele prosjektet og resulterer i en utbyggingsplan.

Prosjektidentifiseringsfasen avsluttes når prosjektet vurderes som lønnsomt og det foreligger et kostnadsestimat, en hovedtidsplan og en grov definisjon av oppgavene som skal utføres (Rolstadås et al. 2014, 43-44, 102).

#### 4.7.3 Prosjektdefineringsfasen



Prosjektdefineringsfasen resulterer i en prosjektgjennomføringsplan som beskriver målet med prosjektet og rammebetingelsene, samt at den viser hvordan planlegging og gjennomføring skal utføres for å oppnå prosjektets mål (Rolstadås et al. 2014, 103-104)



Prosjektdefineringsfasen kan deles inn i to trinn; konseptdefinerings og prosjektdefinerings. I konseptdefineringsstrinnet defineres konseptet for prosjektet og resulterer i en beslutning om å gå videre med prosjektet. Her blir hovedprosessflyten fastlagt og en grov skisse utformes. Kontraktstrategi og prosjektnedbryting utformes, og anskaffelsesprosessen av utstyrsenheter starter. I prosjektdefineringsstrinnet starter planleggingen av

prosjektgjennomføringen. Oppfølgingsgrunnlaget for gjennomføringen i form av tidsplaner og kostnadsestimater utarbeides. Fasen avsluttes når prosjektet er definert og prosjektleder er utpekt. Da kan prosjektorganisasjonen bygges opp og ta over prosjektoppgavene i gjennomføringsfasen (Rolstadås et al. 2014, 43, 103).

De tre vanligste typene kontraktsformer er fastpris, enhetspris og regningsarbeid. Fastpriskontrakt innebærer en fast pris for et klart definert arbeid som relateres til kjent teknologi. Ved denne kontraktsformen er det leverandøren som må bære

risikoen. I enhetspriskontrakter baseres kontrakten på en endelig sum. Dersom summen over- eller underskrides kan hele kontrakten forhandles på nytt. Risikoen bæres her av både byggherre og leverandør. I regningsarbeidskontrakter blir alle leverandørens kostnader fakturert med et fortjenestepåslag. Her er det byggherren som bærer hele risikoen (Rolstadås et al. 2014, 303-306).

Et prosjekt er en prinsipiell løsning som ivaretar definerte behov og overordnede prioriteringer. I en konsept-analyse gjennomgås konsepter og det blir vurdert om de er relevante og egnet i forhold til ønsket mål med prosjektet. Konseptanalysen skal alltid inneholde en analyse av samfunnet. Etter at konseptet er utviklet, vurderes det utvalgte konseptet nærmere mot de viktigste vurderingskriteriene (Samset 2014b).

For å avklare om hovedprosjektet er verdt å gjennomføre, utarbeides et forprosjekt. Det ikke nødvendig i alle tilfeller å kjøre et forprosjekt, da det i mindre prosjekter er vanlig å gå direkte fra idevurderingen til hovedprosjektet. Modellen til Westhagen et al viser at forprosjektet gjerne leder til en prosjektbeskrivelse (Westhagen et al. 2002, 25).

Når oppstartsfasen er gjennomført, dokumenteres arbeidet i en prosjektbeskrivelse, som ofte oppfattes som en kontrakt mellom oppdragsgiver, prosjektleder, prosjektmedarbeiderne og leverandørene. Prosjektbeskrivelsen bør inneholde konsentrert informasjon av blant annet formål, mål, interessenter, fremdrift og budsjett på noen få sider. Der det er nødvendig med utdypende informasjon bør dette legges som vedlegg (Esnault 2005).

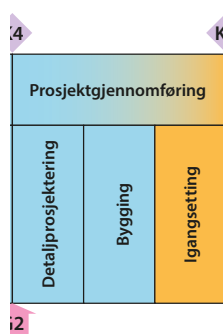
Prosjektets omfang (scope), er forventninger til kundens leveranse når prosjektet er fullført. Resultatene som skal oppnås bør spesifiseres som konkrete og målbare begreper. Et prosjektkart er et dokument som gir prosjektlederen myndighet til å initiere og lede prosjektet. Dokumentet utstedes av øverste ledelse og gir prosjektlederen skriftlig autorisasjon til å bruke organisasjonens ressurser til prosjektaktiviteter. Ofte inneholder dokumentet en kort beskrivelse av prosjektets omfang og ytelse, samt kundebehov, risikogrense, kostnadsgrense og teamsammensetning. Dette markerer starten på defineringsfasen i prosjektets

livssyklus, som tar for seg mål, spesifikasjoner, oppgaver og ansvar (Gray og Larson 2014, 105).

#### 4.7.4 Prosjektgjennomføringsfasen



*“Organization is what you do before you do something, so that when you do it, it’s not all mixed up.” — A.A. Milne*



Etter prosjektdefineringsen er prosjektet klart til å starte og går da over i prosjektgjennomføringsfasen som kan deles inn i følgende trinn:

Detaljprosjektering, bygging og igangsetting. Fasen startes med at det utarbeides kontrakt for detaljprosjekteringen og er en glidende overgang fra prosjektdefineringsen (Rolstadås et al.

2014, 103-104). I gjennomføringsfasen er hovedfokus rettet

mot å styre endringer, kvalitetssikring og prognoser i forhold til budsjett og tidsrammer. Gode rutiner for utarbeidelse, oppfølging og statusrapporter er et viktig verktøy for å skape ønskede resultater (Gray og Larson 2014, 9). I gjennomføringsfasen av prosjekter er PMI sitt rammeverk med de fire fasene identifisering, analyse, utvikling - og iverksetting av tiltak mest utbredt (PMI 2008). Gjennomføringsfasen starter med detaljplanlegging og anses for over når prosjektresultatet og resultatmålene er levert (Samsset 2014a).

Formålet med detaljprosjekteringen er å skaffe til veie alt underlag for byggingen og igangsettingen, som skal resultere i detaljerte tegninger og spesifikasjoner. Byggetrinnet innledes med at kontrakter sendes ut på anbud, evalueres og inngås. Ved kontraktinngåelse skal kontraktøren lage detaljerte fremdriftsplaner og arbeidsprogrammer. Formålet her er å bygge og sammenstille anlegget slik at det resulterer i et ferdig bygd anlegg. Det siste trinnet i prosjektgjennomføringsfasen er igangsettingstrinnet. Formålet her er å teste ut anlegget og gjøre det klart til drift før prosjektresultatet overleveres til oppdragsgiver (Rolstadås et al. 2014, 104).

Innen aktivitetene i prosjektgjennomføringsfasen settes i gang, bør det gis klare ansvarsfordelinger for å løse prosjektoppgaven på en formålstjenlig måte. Gjennomføringsfasen skal sikre at prosjektet avsluttes kontrollert og profesjonelt, i tillegg til at den legger grunnlaget for fremtidig suksess i andre prosjekter. I et prosjekt er det gjerne to parter; oppdragsgiveren eller eieren og prosjektorganisasjonen. Prosjektavslutning er den siste aktiviteten i prosjektgjennomføringen som skal avslutte prosjektet kontrollert, og ender opp med at driftsorganisasjonen overtar prosjektets leveranser (Rolstadås et al. 2014, 29).

Prosjekteieren kan fylle tre roller; sponsor, bruker og prosjektansvarlig. Sponsorens rolle er å sikre at prosjektresultatet blir lønnsomt for bedriften. Brukerrollen innebærer å sikre at prosjektresultatet vil fungere optimalt etter overlevering. Rollen som prosjektansvarlig innebærer å sørge for at prosjektet gjennomføres så effektivt som mulig (Rolstadås et al. 2014, 235).

Prosjekter kan ses i fra ulike synsvinkler; bestiller, bruker og en leverandør. Bestiller er opptatt av verdiskapningen som følge av prosjektresultatet, brukeren ser på hvilken nytte prosjektet har for dem, mens leverandøren fokuserer på resultatet av prosjektet med henhold til tid, kostnad og kvalitet (Samset 2014a, 22).

Dersom flere parter går sammen om et prosjekt, opererer gjerne den ene parten som operatør og eierne går sammen og danner en styringskomité (eierkomité) for prosjektet. Hver eier har stemmeandel i styringskomitéen som tilsvarer eierandelen i prosjektet. Formelt har ikke operatøren større innflytelse enn sin eierandel, men i realiteten er operatørens innflytelse større da han sitter med utredningsapparatet og vanligvis er den som gjør innstillinger til vedtak. Styringskomitéens medlemmer skal delvis sørge for at prosjektet får riktig innretning og bistå med fagkunnskap i prosjektet. Videre setter de retningslinjer og mål som prosjektlederen må rette seg etter.

I tillegg påvirkes prosjekter ofte av interessenter. Primærinteressentene er de som kan påvirke sentrale beslutninger i prosjektet. Sekundærinteressentene berøres

normalt av prosjektet og kan til en viss grad påvirke det, men de kan ikke ta beslutninger som får konsekvenser for prosjektet (Rolstadås et al. 2014, 74-76, 241-242).

På grunn av at prosjekters kompleksitet i gjennomføring og løsning er det avgjørende å sammenfatte alle løse tråder før det avsluttes og overlates til kunden eller driftsorganisasjonen. En grov inndeling viser at prosjektavslutning består av fire hovedaktiviteter, som er overlevering av prosjektets resultater til kunde, administrativ og økonomisk avslutning, demobilisering og evaluering og erfaringsoverføring. Det er sentralt å involvere disse hovedaktivitetene i prosjektet og ta de med i de videre planene. Mange glemmer disse aktivitetene og fokuserer heller på oppstarten (Rolstadås et al. 2014, 393-396). Prosjektet avsluttes med en kort og hardtarbeidende avvikling. Dette innebærer prosedyrer for godkjenning av prosjektet, regnskap, dokumentasjon og opplæring (Samset 2014b, 45). Prosjektavslutningen deles i tre områder som innebærer overlevering av prosjektresultatet til driftsorganisasjon, dokumentering av erfaringer og kunnskap, og oppløsning av prosjektorganisasjonen (Esnault 2005, 158-159).

Når overleveringen av prosjektresultatet finner sted, er det viktig at leveransen oppfyller kravene som er beskrevet i behovs- og funksjonsbeskrivelsen. Den siste viktige oppgaven relatert til overlevering er reklamasjon, som kan vare over mange år etter at sluttleveransen er overlevert (Rolstadås et al. 2014, 393-394). Interessenter engasjeres allerede i startfasen, og overleveringen skjer som regel i flere etapper. I prosjektavslutningen er det avgjørende å vektlegge overleveringen av prosjektresultatet til brukerorganisasjonen. Dette innebærer at det leveres etter bestilling og at driftsorganisasjonen er opplært til å bruke resultatet (Westhagen 2002). Den største avslutningsoppgaven er å forsikre seg om at prosjektet blir godkjent og akseptert av brukeren. Her er hovedfokus å lære opp brukerne og overføre dokumenter fra prosjektorganisasjonen. Ressurser som har vært knyttet til prosjektet frigis og evalueres slik at erfaringer kan videreføres (Gray og Larson 2014, 514).

I prosjektavslutningen er det mange administrative oppgaver som må slutføres. Dersom punkter i kontrakten ikke er slutført eller avklart kan risiko for

erstatningskrav i ettertid være stor. Dette kan unngås ved en god endrings-og kontraktstyring. Det er avgjørende å dokumentere alle endringer som er utført og hvem som står som er ansvarlig for å godkjenne disse. Til slutt avsluttes regnskapet som dokumenterer alle kostnader og inntekter i prosjektet (Rolstadås et al. 2014, 395).

#### 4.8 *Gevinstrealiseringsstadiet*

*“When you do the things that you can do, you will find a way.”*

— *A.A. Milne*



I de fleste prosjektfasemodeller kalles den siste fasen prosjektavslutning, mens i prosjektets livsløpsmodell omtales siste fase for avvikling. Prosjektavslutningen i Rolstadås et al. (2014) sin modell befinner seg i siste del av gjennomføringsfasen, i overgangen mellom prosjektstadiet og gevinstreiseringsstadiet. Fra avslutning går prosjektet over i driftsfasen som linjeorganisasjonen har ansvaret for (Rolstadås et al. 2014, 41). Alle prosjekter slutter på et tidspunkt, det ligger i begrepet prosjekt at det har en klar begynnelse og slutt (Karlsen 2013, 18).

I gevinstreiseringsstadiet setter interessentene ord på hvilke gevinster prosjektet skal realisere. Gevinstene er basert på behov, mål og effekten av prosjektet som evalueres etter prosjektavslutning. Utfordringen med dette er at interessentenes behov kan endre seg underveis i prosjektet. Videre skal effektmålet forklare prosjektets samfunns mål og beskriver hva brukerne ønsker å få ut av prosjektet. Målene skal være mulig å oppnå innen prosjektets gitte tidsramme. Dersom effektmålene nås medfører dette at samfunns målene innfris (Rolstadås et al. 2014, 86)

For å avgjøre om prosjektet er vellykket måles dette ut fra suksesskriterier som er parametere, indikatorer eller verdier. Kriteriene skal måles etter at prosjektet er



avsluttet, og bør alltid evalueres mot målene som er satt. Suksess målt mot resultatmålene viser for hvor godt prosjektet er ledet eller styrt. Suksess målt mot effektmålene uttrykker for hvor godt eierens forventninger er innfridd ved bruk av prosjektresultatene (Rolstadås et al. 2014).

Etter at prosjektresultatene er ferdig oppstår en nedbemanning av arbeidsstokken og en styrt avvikling der materialer og utstyr leveres tilbake. For å ta vare på kompetansen som er ervervet, blir den dokumentert for å kunne tas i bruk i fremtidige prosjekter (Rolstadås et al. 2014, 396). Prosjektavslutningen skal øke kompetansen og gi utviklings muligheter til organisasjonen (Esnault 2005, 158). Det er viktig at prosjektorganisasjonen ser tilbake på hvilken lærdom som kom ut hva av prosjektet for å bedre resultatene ved en senere anledning (Gray og Larson 2014, 517).

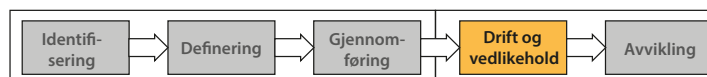
Gevinstrealiseringen finner sted etter at prosjektet er avsluttet, der gevinstmuligheter blir identifisert og vurdert opp mot effektmålet for prosjektet. Resultatet av gevinstrealiseringen er de verdier som oppstår etter at leveransen er blitt en del av og integrert i driftsorganisasjonen. Prosjekter blir i mange tilfeller satt i gang uten en forsvarlig analyse av gevinstmuligheter. Mange bedrifter har ikke effektive rutiner for å muliggjøre og identifisere potensielle gevinster i prosjektet. Grunnen til at det ikke finnes ordentlige analyser av gevinstmuligheter kan skyldes at bedriften har et begrenset økonomisk fokus, at gevinstene ikke er målbare eller at gevinstrealiseringsplanen mangler (Karlsen 2013, 93-94). Prosjektets levedyktighet vurderes etter at prosjektet er avsluttet. Her evalueres prosjektet opp mot målene for å se om de er realisert, og om det positive resultatet som følge av prosjektet vil fortsette etter at det er avsluttet. Levedyktighet handler om fremtidig inntjening, tilgjengelige ressurser og om brukerne eller markedet vil bidra til at prosessen fortsetter. Det dreier seg om nytteverdien er bra nok til å rettferdiggjøre investeringene og hva som skjer med prosjektet på lang sikt, noe som kun kan evalueres i ettertid. Disse vurderingene er vanskelig å ta på et tidlig tidspunkt, derfor må det tas antakelser basert på kunnskaper i nåtid om prosjektet, markedet og brukerne (Samset 2014a, 99-103).

I ettertid evalueres prosjektet i en oppsummering som inneholder dokumentasjon av erfaringer og en plan på hvordan organisasjonen kan dra lærdom av prosjektet (Esnault 2005, 159).

Det foretas en evaluering av prosessen i prosjektet for å sikre individuell og organisasjonsmessig læring. Mange prosjekter foretar ikke en evaluering i ettertid, dermed går organisasjonen glipp av denne læringsprosessen slik at feil gjentas i senere prosjekter (Westhagen et al. 2002, 101).

Ofte må det i prosjekter settes i gang ulike organisatoriske endringer for å få ønsket gevinst ut av prosjektresultatet. Endringsprosessene bør tre i kraft tidlig i prosjektet ved en identifisering av hvilket resultat som ønskes, før en endringsplan med interessentenes innspill utarbeides. Endringene kan være store og bør kontinuerlig vurderes gjennom hele prosjektperioden før det til slutt implementeres i prosjektresultatet (Karlsen 2013, 97).

#### 4.8.1 Drift og vedlikehold



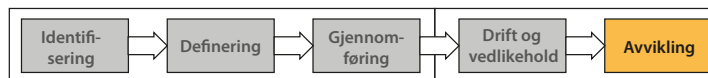
De aller fleste leveranseprosjekter inneholder også organisasjonsutvikling. Leveransene i prosjektet er ofte noe nytt for driftsorganisasjonen i form av nye arbeidsprosesser, beslutningspunkter, sikkerhetsrutiner, vedlikeholdsrutiner, kunnskapskrav, også videre. Driftsorganisasjonen er dermed i en situasjon der den må utvikle seg og skaffe ny kunnskap for å kunne drifte sluttleveransen. Opplæringen kan skje på flere måter med at ansvaret for dette gis til prosjektorganisasjonen som da må ansette og gi opplæring til drift av det nye utstyret. Eller driftsorganisasjonen kan selv få dette ansvaret innenfor linjeorganisasjonen eller lage et eget organisasjonsutviklingsprosjekt. Uavhengig av hvilken løsning som velges er det avgjørende at leveranseprosjektet kommuniserer med de ansvarlige for organisasjonsutviklingen (Rolstadås et al. 2014, 394).

Samset (2014) betegner driftsfasen som tilbakebetalingsperioden for prosjektet. Denne fasen har ingen tidsbegrensninger, men settes i gang når prosjektleveransen

er ferdig. På tross av dette kan prosjekteier og prosjektleder ha forskjellig syn på tidsperioden som er forbundet med tilbakebetalingsperioden. Prosessen blir sett på som overordnet, ikke som en del av prosjektet (Samset 2014a, 23).

Overgangen fra prosjektfasen til driftsfasen er utfordrende. Derfor er det viktig å forsikre seg om at prosjektet er relevant for driftsorganisasjonen, som betyr at det resulterer i at mål blir realisert og brukerens behov oppfylles. Et problem er at den ønskede brukskvaliteten ikke nødvendigvis blir oppnådd selv om bygget tilfredsstillende forskjellige krav. Byggherrens oppgave bør være å sikre at FM-strategien legger føringer for prosjektet. FM står for Facility Management, og skal opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære mål (standardnorge.no 2015). Tiltak for å forsikre seg om at prosjektet følger FM-strategiens anbefalinger er å sørge for en god forankring av prosjektet hos interessentene basert på behov eller krav om endring (Valen et al. 2013, 101).

#### 4.8.2 Avvikling



Avvikling innebærer å ta bort, ødelegge eller resirkulere prosjektresultatene. Dette kan for eksempel være bygget og andre fasiliteter (Rolstadås et al. 2014, 41).

## 4.0 Datainnsamling

### Sonderingsstadiet

Motor-Trade og Prøven Bil har i mange år sondert muligheten for å flytte virksomhetene sine til nye lokasjoner, sammen med andre aktører i bilbransjen for å møte utfordringene i markedet.

Administrerende direktør for Motor-Trade informerer om at styret i 2009 vedtok en formell beslutning om å flytte fra Nardo. Behovet for nye lokaler var ikke prekært, men de innså at noe måtte gjøres i nær fremtid. Like etter dette vedtaket ble fattet, innledet de samtaler med Prøven Bil om en samlokalisering. I starten av sonderingsfasen ble det lagt ned mye arbeid i å finne den rette beliggenheten.

Trondheim er ikke større enn at de hadde en formening om hvor bilanlegget burde

ligge og hvordan byen går. Det ble derfor ikke gjort store analyser om hvor det vil være mest lønnsomt å lokalisere seg. Enkelte forutsetninger lå uansett til grunn, det var viktig å ligge i nærheten av et handelssentrum, andre bilaktører og i nærheten av E6, samt at tomte var stor nok til å romme et bygg som fylte deres behov.

Prosjektleder for Motor-Trade forteller at bakgrunnen for samlokiseringsprosjektet var at de vokste ut av sine eksisterende lokaler som har vært bygd ut i flere trinn tidligere. På grunn av for høye kostnader ved å kombinere utbygging med daglig drift, så de behovet for å flytte på seg. I sonderingsfasen ble det satt i gang en lang prosess med kartlegging av behov. Det ble avdekket hvilke behov de ulike avdelingene i Motor-Trade hadde og synspunkter på hvilke funksjoner det nye anlegget skulle utfylle. Denne informasjonen dannet grunnlaget for hvor mange ansatte og antall kvadratmeter de ulike avdelingene hadde behov for.

Det ble utført økonomiske analyser som dannet kostnadsrammen for prosjektet. Basert på disse analysene ble det satt en grense for hvor mye bilfirmaene kunne betale i husleie for nye lokaler. Resultatmålet var at prosjektet skulle dekke deres behov innenfor kostnadsrammene. Effektmålet med prosjektet var å skape et nytt og moderne bilvarehuskonsept som var økonomisk forsvarlig for bilforhandlerne å være i. Den kritiske suksessfaktoren som ble lagt til grunn for i det hele tatt å kunne gjennomføre prosjektet var basert på hva bilfirmaene var villige til å betale i husleie.

*”Jeg jobbet for Jens P. Heyerdahl i noen år, og en av hans læresetninger var:*

*“La tiden gå litt. Du blir bedre, du blir klokere og det blir billigere”.*

*Hvis du ikke har hastverk, så bruk tiden, tidsfaktoren. Vi brukte tid vi, masse tid, fordi vi hadde muligheten til å bruke tid”. (Administrerende direktør i Motor-Trade).*

### **Prosjektidentifisering:**

Etter idémyndringen ble ulike prospekter evaluert av bilfirmaene. Både Prøven Bil og Motor-Trade hadde undersøkt flere muligheter. Prøven Bil kjøpte en tomt på

Heimdalsmyra som de senere solgte, de vurderte også en tomt på Vestre Rosten som heller ikke ble realisert. I utgangspunktet ønsket Motor-Trade å bygge på Tunga, men dette området var regulert som landbruksareal, og var derfor ikke realiserbart på daværende tidspunkt.

Etter å ha vurdert de aktuelle tomtene, ble det innledet samtaler med Fabritius om eiendommen på Østre Rosten 8. Det ble i første omgang benyttet en arkitekt Motor-Trade hadde gode erfaringer med fra tidligere prosjekter. På grunn av for høye byggekostnader i forhold til ønsket kvalitet ble forslagene forkastet. Fabritius koblet da inn Voll Arkitekter AS, som innledet et tett samarbeid med Motor-Trades administrerende direktør og prosjektleder. For at prosjektet skulle realiseres måtte tekniske og økonomiske krav imøtekommes. Det var viktig å få til et bygg hvor driften kunne foregå rasjonelt og effektivt med nødvendige tekniske hjelpemidler. Et av de viktigste kriteriene var kostnadsrammen. Bilfirmaene budsjetterte med at husleiekostnadene ikke skulle overstige kr. 1200,- per kvm. I følge administrerende direktør i Motor-Trade sa de nei til prosjektet tre ganger, fordi pris og funksjonalitet ikke var tilfredsstillende. Til slutt ble det lagt frem et forslag som var innenfor de gitte kostnadsrammene. Det ble ikke utarbeidet et direkte prosjektmandat, men en meget detaljert prosjektbeskrivelse som dannet grunnlaget for kontrakten med Fabritius. Både Prøven Bil og Motor-Trade har erfaring med å bygge bilanlegg. I dette prosjektet måtte de forholde seg til en byggherre, som var en ny situasjon for dem.

Det ble satt opp to mål for prosjektet:

- Bilanlegget skal være optimalt og fungere i daglig drift.
- Ingen endringsordrer underveis.

### **Prosjektdefinering:**

Det er nå definert et konsept for å bygge et bilvarehus på Fabritius sin tomt på Østre Rosten 8. Det skrives en kontrakt mellom Fabritius, som prosjekteier til byggeprosjektet, og Motor-Trade og Prøven Bil som leietagere. Denne ble signert av partene 6. november 2012. Kontrakten innebærer blant annet at andre leietagere i bygget skal drive innen bransjer som kan relateres til bil, at Motor-Trade og Prøven Bil skal godkjenne andre leietagere, samt at de sikret seg plass i styringsgruppa for byggeprosjektet. Kontraktsformen som ble valgt var en

fastpriskontrakt. Det ble vurdert ytelsesbasert kontrakt og gulrotkontrakt, men det endte opp med en svært detaljert fastpriskontrakt. Noe som i følge administrerende direktør i Motor-Trade er nødvendig for å oppnå suksess med denne type kontraktsform.

Fabritius kunne så ta kontrakten videre til HENT som ble valgt som hovedentreprenør, og de kunne bruke disse spesifikasjonene når de tegnet kontrakter med sine underleverandører. Når dette var på plass kunne det legges til rette for prosjektgjennomføringsplanen. Leietagerne samarbeidet aktivt med byggherre og entreprenør i dette arbeidet. Daglig leder i Fabritius var delaktig i identifiseringen av prosjektet og i utformingen av leiekontrakten. Han hadde ansvaret for overordnet oppfølging og salg. Fabritius leide inn sin prosjektleder fra Oslo Byggeadministrasjon AS som jobbet med prosjektet på deltid. I følge prosjektlederen for Fabritius ble bygget planlagt og skreddersydd for to leietakere, hvor økonomi og forrentning var et sterkt element i forhandlings/avklaringsfasen.

### **Prosjektgjennomføringsfasen:**

Nå er det meste av prosjektet klart for gjennomføring, og ingeniørene starter sine beregninger og analyser av byggets konstruksjoner. I prosessen under detalj- og tidsplanleggingen for entreprenøren er også prosjektlederen fra leietagerne involvert. Som leietagernes prosjektleder sier er entreprenør og utbygger uvante med sterk involvering fra leietagere, men de ville forsikre seg om at det ikke ble tatt beslutninger som kunne skape problemer for dem i ettertid. Entreprenørene er for eksempel ikke kjente med hvordan et bilverksted fungerer. Både Prøven Bil og Motor-Trade opplyser at de måtte forholde seg til ulike krav fra Peugeot og Mercedes. Eksempelvis har Mercedes krav om søyler i front av bygget, mens Peugeot ikke skal ha søyler foran, Motor-Trade var mer grundige i detaljprosjekteringen enn Prøven Bil i denne fasen.

Når ingeniørene var ferdige med sine beregninger startet byggeprosessen og første spadetak ble satt før påske i 2013. Byggeprosessen tok 16 måneder og bilforhandlerne kunne ta i mot sine første kunder i de nye lokalene 18. august 2014. Dette skjedde uten opphold i drift da alt av utstyr ble flyttet over en helg.

Hovedentreprenøren sier de var fornøyde med de fleste underleverandørene som var knyttet til prosjektet, men hadde en del utfordringer med en leverandør.

Prosjektleder fra Motor-Trade var daglig tilstede under byggingen, for å påse at prosjektet gikk etter planen. Det var en krevende jobb, selv om spesifikasjonen var detaljert, måtte flere beslutninger fattes underveis. Leietagernes prosjektledere var med på alle byggemøtene og i noen tilfeller var også eierne i Motor-Trade og Prøven Bil med. Ledergruppa og administrerende direktør involverte seg hvis det dukket opp problemstillinger i prosjektet, for eksempel spørsmål som gjaldt omfang og spesifikasjoner.

Under byggeprosessen var leietagernes prosjektledere daglig tilstede for å følge fremdriften og kvalitetssikre arbeidene. I følge en av eierne kan kvalitetssikring defineres som det du kan, pluss hvem du kan spørre. For å unngå endringsordrer mente de at det var nødvendig å være tilstede å kontrollere at resultatet ble som ønsket. I tillegg hadde bilfirmaene investert i inventar og utstyr for 6-7 millioner kroner, og noe av utstyret måtte monteres før veggene ble satt på plass. Underveis i prosjektet ble det tatt standpunkt til endringsmeldinger, og de ble evaluert i forhold til kostnadsrammen. Leietagernes prosjektleder sier at det ikke ble utført noen byggmessige endringer i gjennomføringsfasen.

Prosjektlederen fra Fabritius/OBA opplevde avstanden mellom sitt kontor i Oslo og Trondheim som problematisk. Det ble derfor vanskelig å opprettholde oversikt over fremdriften. De måtte derfor engasjere noen i Trondheim til å være sine ører og øyne, da dette var et nytt marked for dem. Et annet problem var at entreprenøren kom på etterskudd fremdriftsmessig og at overleveringen ikke ble optimal. Prosjektlederen fra HENT sier det var et gjennomgående godt prosjekt, men at planleggingen og gjennomføringen av slutfasen kunne vært utført bedre. Han sier også at de noen ganger lot leietagerne få litt for god tid til å ta beslutninger.

Motor-Trade opprettet tidlig i prosjektet en styringsgruppe som bestod av avdelingslederne og administrerende direktør. Det var viktig for Motor-Trade at styringsgruppen som representerte brukerne av de ulike funksjonene i bygget var

svært involverte i planleggingen. Prøven Bil organiserte dette noe annerledes, ved at avdelingsledere og ansatte ble tatt med på råd og kunne komme med ønsker. Når selve byggetrinnet kom i gang ble Motor-Trades interne styringsgruppe koblet av prosjektet, og administrerende direktør gikk inn i styringsgruppa til byggeprosjektet.

I gjennomføringsfasen hadde prosjektlederen til Motor-Trade ansvar for planlegging og oppfølging på heltid, mens prosjektlederen til Prøven Bil var med på deltid. Lederne i Motor-Trade og Prøven Bil tok seg av det økonomiske aspektet, mens prosjektlederne var mer opptatt av det tekniske og drift. Prosjektlederen til Motor-Trade er grundig i sitt arbeide og har opparbeidet seg tillit fra eierne til å styre mange av prosessene. Han hadde ingen formelle fullmakter og måtte forholde seg til avgjørelsene som ble tatt av styringsgruppa og eierne. For å forhandle frem bedre priser ble alt av utstyr og inventar kjøpt inn sammen gjennom anbudsprosesser.

Prosjektresultatet skulle godkjennes av Fabritius som var huseier og byggherre. Prosjektleder fra Motor-Trade deltok på kvalitetskontroller sammen med utbygger ved overtakelse av bygget. Administrerende direktør i Motor-Trade var ansvarlig for selve leveransen og at leverandøren HENT leverte. Bygget ble solgt før overlevering, og det ble levert FDV-dokumentasjon til driftsorganisasjonen ved overtakelse.





*Flyfoto av Østre Rosten 8 (klpeiendom.no).*

### **Gevinstrealiseringsstadiet**

Leveransen var et åpent bygg som kan brukes til annen virksomhet dersom det skal komme inn nye leietakere senere. Bilvarehuset er bygget med tanke på fremtiden sier både prosjektledere og konsernsjef i Prøven Bil, med at blant annet bilfirmaene kan doble kapasitet på verkstedet med å kjøre to skift dersom de ønsker å bli større. Administrerende direktør i Motor-Trade er mer usikker på om de har bygd et bilvarehus for fremtiden, da bilbransjen er i stadig endring.

Interessentene i prosjektet har gjort seg ulike erfaringer og dratt forskjellig lærdom ut av prosjektet. På forhånd visste administrerende direktør i Motor-Trade at et godt forarbeid og bruk av nok tid i sonderingsfasen er viktig, noe som ble gjennomført. Nøyaktige spesifikasjoner, en dyktig prosjektleder og god organisering er nøkkelen til suksess, sier administrerende direktør i Motor-Trade. Uten den gode prosjektlederen hadde de ikke klart å lande prosjektet på den måten det ble gjort. Endringsordrene i prosjektet var ubetydelige og utgjorde 2% av det totale budjettet. Konsekvensen av dette er at resultatmålene for prosjektet ble innfridd. Marginene i bilbransjen er små, derfor var det viktig for aktørene å holde seg innenfor kostnadsrammene.

Involvering av organisasjonen var også en viktig erfaring å ta med seg. Konsernsjef i Prøven Bil forteller at han trodde at Prøven Bil var kommet relativt langt i modernisering av verksted, men her har de lært mer, noe som har ført bedriften et hakk videre. Fabritius sier at de har lært mye om hva som er viktig for deres leietakere.

I følge administrerende direktør i Motor-Trade var kanskje den synergien Motor-Trade har internt undervurdert på forhånd. Virksomheten er nå samlet på ett sted i stede for i separate bygg som tidligere. Effekten av dette er rasjonell og god kommunikasjon mellom medarbeidere og avdelinger, noe som kanskje var undervurdert på forhånd. Det skaper synergier at flere aktører er samlet under ett tak, enn at de ligger hver for seg. Behovet for ansatte er noe redusert grunnet økt effektivitet og bedre organisering. Det tar en stund før brikkene faller på plass, og når en helt ny organisasjon bygges opp.

Prøven Bil sier at de har brukt mye tid på prosjektet. Poenget var ikke å slå sammen butikkene, og de samarbeider mer i teorien enn i praksis. Del-lager er for eksempel på samme gulv, men bilforhandlerne driver hver for seg. Motor-Trade har sin kultur og Prøven Bil har sin. Det viktigste er at kundens behov dekkes.

Konsernsjef i Prøven Bil mener at det har vært to prosjektstadier, der det ene var å komme i gang og få bygget opp og flytte inn, mens det andre omhandler hva bilmerkene kan samarbeide om. Prosjektet ble styrt på en god måte og driftsorganisasjonen er fornøyd med både entreprenør og byggeier.

Motor-Trade og Prøven Bil har ikke foretatt en prosjektrevisjon av prosjektet. I følge prosjektleder fra Motor-Trade har byggeprosjektet gått helt etter planen. Tiden før spaden ble satt i jorda (sonderingsfasen) har vært en modningsprosess. Denne fasen har gått best, da den var godt planlagt og effektiv, noe som kan skyldes gode allianser i Trondheim. *”Gevinstrealiseringsfasen har gått dårligst og tatt lengst tid, men det er en gevinst i seg selv å bygge sammen”.* (konsernsjef i Prøven Bil).

### **Drift og vedlikehold**

Prosjektleder fra Motor-Trade har gjennom hele prosjektet hatt fokus på driften av bilanlegget i ettertid. Anlegget ble derfor bygget med tanke på å effektivisere og tilrettelegge for den daglige driften.

I dag har KLP Eiendom hovedansvaret for den daglige driften av anlegget, men de har definert en del ansvarsområder for leietakerne. Alle avdelingsledere på bygget er ansvarlige for sine områder. Daglig leder i Prøven Bil har for eksempel ansvar for den daglige driften hos dem. Bilfirmaene har en felles HMS-sjef som er ansatt av Prøven Bil og som leies ut til Motor-Trade. Innenfor garantitiden for bygget skal alle feil rapporteres til prosjektleder fra Motor-Trade og de forbereder seg nå til et års befaringen av bygget.

Samarbeidet om driften fungerer over all forventning sier administrerende direktør i Motor-Trade. De eneste rommene i bygget som er adskilt og dedikert er salgshallene og verkstedene. I salgshallen er det satt krav om at det står en skillevegg mellom bilmerkene, men det er bare en lettvegg som kan tas vekk om ønskelig. Ethvert annet rom i bygget er fellesareal, der økonomi og regnskap sitter sammen i et åpent landskap. Prosjektsamarbeidet har medført fordeler som både var og ikke var gjennomtenkt og tatt hensyn til av interessentene på forhånd. Samarbeidet genererer en del fordeler med blant annet innkjøp som gir dem forhandlingsmakt og stordriftsfordeler.

For å forebygge uoverensstemmelser og misnøye har de satt opp følgende tiltak:

- Snakke om det internt, om kulturen og hvordan de ansatte skal tenke
- Felles driftsmøte hver andre/tredje uke. Der møtes alle ansvarlige personer fra delelager, bilpleie, verksted og ledelse for å fange opp faglige uenigheter eller annet

## 5.0 Drøfting

Vi velger å drøfte prosjektet ut i fra prosjektets livsløpsmodell.

Prosjektet Østre Rosten 8 er et omfangsrikt prosjekt, noe som innebærer en sterk bestiller og en aktivt involvert ledelse. Samlokaliseringsprosjektet til Motor-Trade og Prøven Bil kan defineres som et PSO-prosjekt som står for person-, system- og organisasjonsutviklingsprosjekt. Videre kan prosjektet karakteriseres som konkret da spesifisering av forventet resultat er høy, og prosjektet har høy grad av struktur og formalitet, i tillegg til et høyt kompetansenivå.

### Sonderingsstadiet

Sonderingsfasen er en tidlig fase, hvor organisasjonen innser at den har behov for endring (Rolstadås et al. 2014). I følge styringssløyfen formuleres målene for prosjektet her. Westhagen et al. (2002) kaller den første fasen i sin modell for initieringsprosessen. Her skapes et behov gjennom at en spontan idé oppstår, en systematisk analyse av bedriftens situasjon eller ved en forespørsel fra eksterne aktører. Idéene analyseres, vurderes og prioriteres før de defineres som et prosjekt. Dette viser mange likheter med prosjektets livsløpsmodell, da prosjektet verken i sonderingsfasen eller initieringsprosessen ikke er definert enda. Hos Samset (2014) er det også fokusert på idéer og behov i starten av tidligfasen. Det interessante er at om disse modellene ses i forhold til Gray og Larson (2014) sin modell prosjektets livssyklus, inneholder ikke denne en fase for behovsavklaring. De går rett på selve prosjektdefineringen som befinner seg halvveis ute i prosjektstadiet i prosjektets livsløpsmodell.

Ifølge Rolstadås et al.(2014) utarbeides en forretningsplan i sonderingsstadiet. Motor-Trade og Prøven Bil så at de måtte gjøre noen grep for å kunne effektivisere driften og tilpasse seg markedsutviklingen, men det ble ikke utarbeidet noen forretningsplan i dette stadiet av prosjektet.

For å løse et behov må forslag til løsninger legges frem. Her kan en åpen og kreativ metode benyttes for å generere idéer. I følge Rolstadås et al. (2014) utføres en idédugnad med eksperter. I praksis benyttet Motor-Trade seg av intern ekspertise, og tok med avdelingslederne i denne prosessen. Det ble brukt mye tid for å kartlegge hva de ønsket å få ut av prosjektet. Effektmål og resultatmål ble

utformet allerede i sonderingsstadiet. Disse skal i følge Rolstadås et al. (2014) defineres i prosjektstadiet, mens grundige analyser utføres i sonderingsstadiet. Administrerende direktør i Motor-Trade sier at det ble utført økonomiske analyser som dannet kostnadsrammene for løsningen på behovet. I forhold til plassering av bilanlegget ble det ikke utført særlig grundige analyser, da de mener at Trondheim ikke er større enn at de vet hvilken lokasjon bilvarehuset bør ha. Det ble satt enkelte forutsetninger for eventuell ny beliggenhet som for eksempel nærhet til handelssentrum og E6.

### **Prosjektidentifisering:**

I prosjektidentifiseringsfasen evalueres prospektene og mulighetene utredes. Dette danner grunnlaget for et prosjektmandat, som gjennom utvikling ender opp i en overordnet plan for prosjektet. Sett i sammenheng med Westhagen et al. (2002) sin prosjektmodell utføres en konsekvensanalyse av behov og idéer som resulterer i en idévurderingsrapport. Idéfasen i modellen til Esnault (2005) ender i en prosjektskisse som beskriver hvorfor prosjektet skal gjennomføres, hva som skal leveres og rammene for dette. Westhagen et al. (2002) ser på konsekvensene av kvalitative og kvantitative data der prosjektidéen vurderes i en konsekvensanalyse. Dette kan ses i sammenheng med Rolstadås et al. (2014) mulighetsstudie som er basert på kvantitative data. Samset (2014) ser på en kostnad/nyttefunksjon med fokus på kvalitet fremfor kvantitet.

Flere teoretikere enes om at kostnadene må vurderes gjennom analyser for å avgjøre om prosjektet er levedyktig eller ikke. Etter at disse analysene er utført og det er bestemt at prosjektet skal igangsettes blir prosjektmandatet utviklet i følge Rolstadås et al. (2014). Også i dette mandatet er det fokus på lønnsomhet. Prosjektidentifiseringsfasen avsluttes når det foreligger et kostnadsestimat og en grov skisse av oppgavene.

Både Motor-Trade og Prøven Bil undersøkte ulike løsninger, både sammen og hver for seg. De tilgjengelige mulighetene ble vurdert og det ble valgt å jobbe videre med prospektet Østre Rosten 8. Det ble definert tekniske krav og økonomiske beregninger som dannet grunnlaget for det videre arbeidet med prosjektet. Blant annet ble det satt en øvre grense for hva de var villige til å betale

i husleie per kvadratmeter. Satt opp mot teorien i prosjektets livsløpsmodell ble det evaluert ulike prospekter og foretatt en mulighetsstudie av disse, men det ble ikke utarbeidet et prosjektmandat. Objektive økonomiske og tekniske kriterier dannet sammen med subjektive kriterier grunnlaget for en overordnet plan for hele prosjektet.

### **Prosjektdefineringsfasen**

I prosjektets livløpsmodell starter gjennomføringsfasen med en definisjon av konseptet og et vedtak om at prosjektet skal videreføres. Planleggingen av hvordan prosjektet skal gjennomføres i prosjektgjennomføringen, og hele fasen avsluttes med at prosjektet er definert og prosjektleder er utpekt. Samset (2014) understøtter konseptdefineringsfasen med at det skal gjennomføres en konseptanalyse av prosjektet før videreføring. Han legger stor vekt på at det er viktig å analysere samfunnet i denne sammenhengen, noe prosjektets livsløpsmodell ikke legger spesielt stor vekt på. Westhagen et al. (2002) derimot mener at et forprosjekt bør gjennomføres før selve hovedprosjektet settes i gang.

Gray & Larson (2014) sin modell prosjektets livsløpsmodell starter i defineringsfasen, hvor mål, spesifikasjoner og ansvar defineres i et prosjektkart. Dette kan ses i sammenheng med defineringsstadiet i prosjektets livsløpsmodell, der prosjektdefineringsfasen resulterer i en prosjektgjennomføringsplan. Denne beskriver prosjektets mål, rammebetingelser og hvordan prosjektet skal planlegges og gjennomføres for å oppnå målet. Det interessante her er at prosjektets livsløpsmodell beskriver mange aktiviteter før denne fasen, som ikke er en del av modellen prosjektets livssyklus.

I følge Rolstadås et al. (2014) legges kontraktstrategien opp i prosjektdefineringsfasen. Siden bilfirmaene definerte målene allerede i sonderingsstadiet, så konsentrerte de seg om utformingen av kontrakten i denne fasen. Motor-Trade og Prøven Bil hadde en rekke krav som de ønsket å ha med i kontrakten, blant annet at de skulle ha plass i byggeprosjektets styringsgruppe, at kontrakten skulle baseres på en fast pris og at de skulle godkjenne andre leietagere i bygget. Detaljprosjekteringen av bygget foregår i følge prosjektets livsløpsmodell i prosjektfasen. Bilfirmaene hadde før kontrakten ble underskrevet

planlagt byggeprosjektet svært detaljert i en prosjektbeskrivelse på 88 sider, som dannet grunnlaget for kontrakten mellom dem og Fabritius.

### **Prosjektgjennomføringsfasen**

Gjennomføringsfasen i prosjektets livsløpsmodell skal sikre at byggeprosjektet avsluttes kontrollert og profesjonelt og deles inn i tre trinn. Detaljprosjekteringen er første trinn som skal resultere i tegninger og spesifiseringer før byggetrinnet kan iverksettes. Når anlegget er ferdig bygd skal det testes ut, klargjøres og overleveres til kunden. Samset (2014) beskriver gjennomføringsfasen på en lignende måte, at den starter med detaljprosjektering og avsluttes når prosjektresultatene og resultatmålene er levert. I motsetning til Rolstadås et al. (2014) og Samset (2014) inkluderer PMI (2013) identifisering og analyse, i tillegg til utvikling og iverksetting av tiltak, i gjennomføringsfasen.

Detaljprosjekteringen skal i følge prosjektets livsløpsmodell resultere i detaljerte tegninger og spesifikasjoner. Funnene viser at mye av detaljene var klarlagte før denne fasen. Entreprenørens ingeniører utførte her analyser og beregninger som resulterte i detaljerte planer og tegninger før selve byggearbeidene startet. Det som er noe spesielt i dette prosjektet er involveringen fra leietagerne i detaljprosjekteringen og byggeprosessen. Leietagerne så denne involveringen som nødvendig, da det å drifte et bilanlegg er komplisert og noe som entreprenørene har liten kunnskap om.

Byggetrinnet i prosjektets livsløpsmodell innledes med at kontrakter sendes ut på anbud, evalueres og inngås. Kontrakten med hovedentreprenør var på dette tidspunktet allerede inngått, men hovedentreprenøren hentet her inn sine underleverandører. Fra første spadetak ble tatt før påske i 2013, tok det 16 måneder til bygget stod ferdig. Prosjektlederne til Motor-Trade og Prøven Bil var daglig til stede på byggeplassen for å se at fremdriften i prosjektet gikk etter planen, slik at det ikke ble store endringsordrer. I tillegg hadde leietagerne plass i byggeprosjektets styringskomité for å ha kontroll på avgjørelser som ble tatt. I følge Rolstadås et al. (2014) er det viktig at leveransen oppfyller kravene i behovs- og funksjonsbeskrivelsen, noe som støttes av Esnault (2005) som sier at overleveringen avklares allerede i startfasen. Westhagen et al. (2002) vektlegger

overleveringen til brukerorganisasjonen. Dette støttes av Gray og Larson (2014) som fokuserer på opplæring av brukerne og overføring av dokumenter fra prosjektorganisasjonen. Rolstadås et al. (2014) støtter også dette med at man bør ha en god en god endrings- og kontraktsstyring.



*Byggeprosessen går mot slutten (foto: adressa.no).*

Administrerende direktør i Motor-Trade mente at den tette oppfølgingen fra deres side var avgjørende for å kontrollere faktorene i prosjekttrekanten. Det førte til at prosjektet ble levert til rett tid, med et kostnadsavvik på 2% og med avtalte funksjoner. Også prosjektlederne som representerte utbygger og entreprenør var fornøyde med fremdriften og at det var et gjennomgående godt prosjekt. De var mindre fornøyde med overleveringsprosessen, mens leietagerne var fornøyde med overleveringen. Driften i de eksisterende bilanleggene ble kjørt som normal til og med fredag. I løpet av helgen ble alt utstyr flyttet over i det nye anlegget hvor alt stod ferdig og var klart til drift på mandag.

En annen utfordring med prosjektet har vært prosjektorganisasjonens oppbygning. I følge Rolstadås et al. (2014) bør man gi klare ansvarsfordelinger før aktivitetene i prosjektgjennomføringsfasen settes i gang. I dette prosjektet er det mange primærinteressenter, eiere og prosjektledere for Prøven Bil, Motor-Trade og Fabritius, samt hovedentreprenørens prosjektleder. Videre sier Rolstadås et al. (2014) at gjennomføringsfasen skal sikre at prosjektet skal avsluttes kontrollert og



profesjonelt. Som tidligere nevnt er det noe uenighet om at avslutningen var god. På den annen side er leietagerne som skal bruke bygget godt fornøyde med avslutningen.

Hvem som er prosjekteier kan også diskuteres, Rolstadås et al. (2014) mener at prosjekteier kan fylle tre roller; sponsor, bruker og prosjektansvarlig. Motor-Trade og Prøven Bil kan fylle alle disse rollene. Sponsorrollen ved å sørge for at prosjektet ble lønnsomt for bedriften, brukerrollen ved å sikre at prosjektet fungerte optimalt etter overlevering og prosjektansvarlig gjennom tett oppfølging under prosjektgjennomføringen. På den annen side kan også Fabritius ses på som prosjekteier ved at de eide eiendommen og betalte for utbyggingen.

Rolstadås et al. (2014) sier hvis det er flere parter som går sammen om et prosjekt, dannes det gjerne en styringskomité, hvor den ene parten er operatør. I utgangspunktet fordeles makten etter eierandeler, men i praksis har ofte operatøren større innflytelse på avgjørelsene. I dette samlokaliseringsprosjektet hadde Motor-Trade én styringskomite for prosjektet bestående av administrerende direktør og avdelingslederne, hvor også prosjektleder var med som rådgiver, da han var den med mest inngående kunnskaper om prosjektet. Hos Prøven Bil ble avdelingene tatt med på råd, men de hadde ingen formell styringskomité. Under prosjektgjennomføringen ble det dannet en ny styringskomité som bestod av utbygger, entreprenør og leietagere.

### **Gevinstrealiseringsstadiet**

Gevinstene skal evalueres opp mot effektmålene, og er basert på hva interessentene ønsker å få ut av prosjektet. Suksesskriteriene for prosjektet evalueres mot mål etter prosjektavslutning (Rolstadås et al. 2014). Dette støttes av Karlsen (2013) som sier at gevinstmuligheter skal identifiseres og vurderes mot effektmål. Resultatene av gevinstene er verdier som oppstår etter at leveransen er blitt en integrert del av driftsorganisasjonen. For å få gevinster ut av prosjektet må prosjektleder ta stilling til organisatoriske endringer underveis i alle prosjektets faser.

Karlsen (2013) understreker at ikke alle prosjekter fokuserer nok på gevinster gjennom prosjektet. Samset (2014) kaller gevinstrealisering for prosjektets levedyktighet. Han legger også vekt på at prosjektet skal evalueres mot mål for å se om de er realisert. Det interessante her er at Samset (2014) sier at interessentene skal basere vurderingene på dagens kunnskaper om prosjektet, markedet og brukerne, for å avklare prosjektets levedyktighet i fremtiden. Både Westhagen et al. (2002) og Esnault (2005) uttrykker at prosjektet skal evalueres i ettertid for at interessentene skal lære av det.

For å oppnå ønskede gevinster av prosjektresultatet har representanter fra Motor-Trade brukt mye tid i sonderingsstadiet. Suksesskriteriene har i følge dem selv vært en nøyaktig spesifisering, en dyktig prosjektleder og god organisering. Erfaringene de drar med seg videre fra prosjektet er at de interne synergiene i organisasjonen som følge av prosjektresultatet ble undervurdert på forhånd. Effekten er at den interne kommunikasjonen har blitt bedre.

Prøven Bil sier de har lært mer om modernisering av verksted, og byggherre har fått en større forståelse for hva som er viktig for deres leietakere. På den ene siden mener Motor-Trade at prosjektet har resultert i flere synergier på blant annet samarbeid. Prøven Bil på den annen side mener de samarbeider mer i teorien enn i praksis. Et samlet resultat som følge av samlokaliseringen er at behovet for ansatte er noe redusert, og effektiviteten og organiseringen er bedret.

Prøven Bil mener at det har vært to prosjektstadier, mens prosjektleder fra Motor-Trade forteller at det bare har vært ett. Bilfirmaene er enige om at prosjektet var godt styrt. De er noe uenige om at hele prosjektet fra start til slutt har vært en suksess. Prosjektleder fra Motor-Trade uttrykker at prosjektet gikk helt etter planen, der sonderingsfasen gikk aller best. Prøven Bil er enig i at sonderingsfasen var det mest suksessrike stadiet, men ønsket at gevinstrealiseringen kunne vært bedre.

**Drift og vedlikehold**

Utfordringen med drift og vedlikeholdsfasen er at det er få teoretikere som fokuserer på dette. Prosjektets livsløpsmodell har drift og vedlikehold som en del av modellen, mens prosjektets livssyklus avslutter ved avvikling av prosjektet. I følge Rolstadås et al. (2014) er leveransen noe nytt for driftsorganisasjonen, og fører til organisasjonsutvikling. De ansatte må utvikle seg og skaffe ny kunnskap for å kunne drifte sluttleveransen.

Det interessante her er at Samset (2014) ser på driftsfasen som tilbakebetalingsperioden for prosjektet. Dette er en overordnet prosess som starter når prosjektleveransen er ferdig. Her skiller han seg ut fra Rolstadås et al. (2014) ved å si at en del av driftsfasen er en overordnet prosess.

Professorene som står bak rapporten fra NTNU (Valen et al. 2013) sier at det er en utfordrende overgang fra prosjektfasen til driftsfasen, da prosjektresultatet ikke nødvendigvis står til brukernes behov. Som Andersen et al. (2004) sier er faglig kompliserte prosjekter avhengig av tverrfaglig ekspertise for at prosjektresultatet skal bli vellykket.

Etter at prosjektet Østre Rosten 8 stod ferdig, solgte Fabritius eiendommen til KLP Eiendom AS. I dag har de hovedansvaret for den daglige driften av anlegget, mens de har definert en del ansvarsområder for leietakerne. Dette har resultert i at de blant annet har ansatt en felles HMS-sjef. Samarbeidet mellom Motor-Trade og Prøven-Bil genererer en del fordeler med blant annet innkjøp som gir dem forhandlingsmakt og stordriftsfordeler. Bilfirmaene har også valgt å sette opp en del felles regler for at samarbeidet på tvers av organisasjonene skal fungere best mulig.

## 6.0 Konklusjon

I dette kapittelet sammenfattes teorier, datasamlinger og drøftinger basert på problemstillingen ”Hvordan ble samlokaliseringsprosjektet til Motor-Trade og Prøven Bil gjennomført i forhold til prosjektets livsløpsmodell?” Som problemstillingen beskriver er temaet i oppgaven prosjektgjennomføring etter prosjektets livsløpsmodell av Rolstadås et al. (2014). Ved å se på funnene og teorien viser det at mye stemmer overens med hverandre, selv om det finnes noen avvik under de ulike stadiene.

I sonderingsstadiet utnevnes prosjektleder etter at styret i Motor-Trade fattet en beslutning om å flytte virksomheten fra Nardo. Prøven Bil hadde også i flere år sondert mulighetene for å flytte virksomheten. Begge bilfirmaene bruker noen år på sonderingsstadiet hver for seg, før de går sammen. Det ble ikke utført en analyse på beliggenheten til det nye anlegget, men det ble satt en del krav til infrastruktur og kostnadsramme på prosjektet.

Både effektmålet og resultatmålet ble definert allerede i sonderingsstadiet, noe som avviker fra teorien. I prosjektstadiet viser funnene at bilfirmaene har gjennomført aktivitetene etter prosjektidentifiseringsfasens tre trinn, bortsett fra at det aldri ble utarbeidet et prosjektmandat. Kostnadsrammene i prosjektet ble basert på en øvre grense for hva bilfirmaene var villige til å betale i husleie. Hovedtidsplanen for prosjektet ble ikke bestemt i denne fasen, da bilfirmaene flere ganger avviste forslag fra arkitektene.

I prosjektdefineringsfasen viser våre funn at Motor-Trade og Prøven Bil hadde en svært detaljert prosjektbeskrivelse på hele 88 sider som dannet grunnlaget for kontrakten med Fabritius. I denne fasen skal prosjektleder utnevnes, men som nevnt over ble han utpekt allerede i sonderingsfasen, dette er et avvik mellom teori og praksis.

På bakgrunn av funn og teori i gjennomføringsfasen fremkommer det også her noen avvik. Kontrakten mellom leietaker, utbygger og hovedentreprenør ble undertegnet i defineringsfasen. Derimot ble kontrakten mellom entreprenør og underleverandører signert i denne fasen. Overleveringen av prosjektet mellom

byggherre og HENT opplevdes som dårlig planlagt, men leietagerne var fornøyde med prosjektgjennomføringen og resultatet. Det er ikke foretatt en revisjon av prosjektresultatet i ettertid. Prosjektet ble levert på dagen, med 2% budsjettavvik og til avtalt kvalitet.

Grunnen til at prosjektet ble suksessfullt var blant annet at endringsordrene var ubetydelige gjennom hele prosjektet. Som nevnt over utgjorde de bare 2% av de totale omkostningene på 210 millioner kroner. Suksessen til prosjektet skyldes i følge hovedinteressentene at prosjektleder fra Motor-Trade gjorde en god jobb gjennom hele prosjektet. Det har vært fokus på planlegging og drift gjennomgående i hele prosjektets livsløpsmodell.

En annen grunn er at effektmålet, ”prosjektet skal skape et nytt og moderne bilvarehuskonsept som er økonomisk forsvarlig for bilforhandlerne å være i”, er oppfylt noe som tilsier at eiernes forventninger er innfridd. Resultatmålet, ”prosjektet skal dekke interessentenes behov innenfor kostnadsrammene”, er innfridd i følge begge bilfirmaene. I følge teorien tilsier disse måloppnåelsene at prosjektleder har forvaltet prosjektet godt, i tillegg til at eiernes forventninger til prosjektet er innfridd. Dette understrekes av alle interessentene i prosjektet som sier at prosjektgjennomføringen har vært en suksess. Siden bilanlegget kun har vært i drift i underkant av et år har interessentene enda ikke sett det fulle resultatet av samlokaliseringen.

Det konkluderes med at samlokaliseringsprosjektet var vellykket, og ble gjennomført i tråd med prosjektets livsløpsmodell.

## Referanseliste

- Andersen, Erling S., Tor Haug og Kristoffer V. Grude. 2004. *Målrettet prosjektstyring*. 6. utg. utg. Bekkestua: NKI-forl.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Esnault, Michel. 2005. *Prosjektoppstart : du har ikke tid til å ha det travelt*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- faveoprojektledelse.no. 2014. "Østre Rosten 8, Trondheim." <http://www.faveoprojektledelse.no/Referanseprosjekter/Utbygging/Ostre-Rosten-8-Trondheim1/> Hentet 26. mai 2015.
- Gray, Clifford F. og Erik W. Larson. 2014. *Project management: the managerial process*. Redigert av Clifford F. Gray. 6th ed. utg. New York: McGraw-Hill.
- Gripsrud, Geir, Ragnhild Silkoset og Ulf Henning Olsson. 2010. *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- PMI. 2013. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. utg. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Rolstadås, Asbjørn, Nils Olsson, Agnar Johansen og Jan Alexander Langlo. 2014. *Praktisk prosjektledelse : fra idé til gevinst*. Bergen: Fagbokforl.
- Samset, Knut. 2014a. *Evaluering av prosjekter : vurdering av suksess*. Bergen: Fagbokforl.
- Samset, Knut. 2014b. *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- standardnorge.no. 2015. "standardnorge.no." Hentet 26. mai 2015.
- Valen, Marit Støre, Nils Olsson, Anita Moum, Ole Jonny Klakegg, Erling Holden, Olav Torp, Ola Lædre og Jardar Lohne. 2013. *Beste praksis prosjektledelse*. Trondheim: NTNU. Hentet 21. mai 2015. <http://www.dibk.no/globalassets/bygg21/ntnu-rapport-beste-praksis-prosjektledelse-050313.pdf>.
- Westhagen, Harald, Ole Faafeng, Kjell Gunnar Hoff, Tor Kjeldsen og Erik Røine. 2002. *Prosjektarbeid : utviklings- og endringskompetanse*. 5. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.