

Handelshøyskolen BI - campus Stavanger

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Et retrospektivt case-studie av Dale Eiendomsutvikling

Navn	Benedikte Karoline Kristiansen, Maryam Bayanloo
------	---

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------



# Bacheloroppgave

## ved Handelshøyskolen BI



# Et retrospektivt case-studie av Dale Eiendomsutvikling

Eksamenskode og navn:  
BTH 25321 B-oppg. Prosjektledelse

Utleveringsdato:  
02.01.2017

Innleveringsdato:  
02.06.2017

Stuedsted:  
BI Stavanger

"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".

---

## Innholdsfortegnelse

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>II</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>IV</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>V</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 HISTORIKK OM DALE EIENDOMSUTVIKLING .....	1
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV SELSKAP OG TEMA .....	2
1.3 KRITIKK AV EGEN OPPGAVE OG ARBEIDSPROSESS .....	3
1.4 OPPGAVENS NYTTEVERDI .....	4
1.5 PROBLEMSTILLING .....	5
1.6 AVGRENSNINGER .....	5
<b>2. TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.1 HVORFOR ER TIDLIGFASE SÅ VIKTIG? .....	6
<b>TEORI TIL UNDERPROBLEMSTILLING 1 .....</b>	<b>8</b>
2.2 PROSJEKT SOM ARBEIDSFORM .....	8
2.3 ORGANISERING AV PROSJEKTARBEID.....	9
2.4 TIDSRISIKKERHET I PROSJEKTTEORI.....	10
<b>TEORI TIL UNDERPROBLEMSTILLING 2 .....</b>	<b>11</b>
2.5 INTRODUKSJON TIL TIDLIGFASEVEILEDER BA2015 .....	11
<b>2.5.1 Idéfase</b> .....	<b>12</b>
<b>2.5.2 Mulighetsstudie</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5.3 Alternativanalyse</b> .....	<b>14</b>
2.6 FALLGRUVER I FUNDAMENTET .....	15
2.7 FALLGRUVER I OPPFØLGINGEN .....	16
2.8 PROSJEKTSUKSESS .....	16
.....	<b>17</b>
<b>TEORI TIL UNDERPROBLEMSTILLING 3 .....</b>	<b>18</b>
2.9 USIKKERHETSHÅNDTERING GENERELT .....	18
2.10 USIKKERHET I TIDLIGFASEN .....	19

2.11 USIKKERHETSANALYSEPROSESSEN .....	21
2.12 IMPLEMENTERING AV USIKKERHETSHÅNTERING .....	23
2.13 USIKKERHET I KOSTNADSESTIMERING.....	23
2.14 KOMMUNIKASJON AV USIKKERHET .....	25
2.15 FALLGRUVER VED KOSTNADSESTIMERING .....	26
<b>3. METODE .....</b>	<b>27</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	27
3.2 VALG AV FORSKNINGSMETODE .....	28
3.3 PRIMÆR- OG SEKUNDÆRDATA .....	28
3.4 STYRKER OG SVAKHETER VED METODEN .....	30
3.5 RELIABILITET OG VALIDITET .....	30
<b>4. FUNN, DRØFTING OG DELKONKLUSJON .....</b>	<b>31</b>
4.1 UNDERPROBLEMSTILLING 1 .....	31
<b>4.1.1 Funn</b> .....	31
<b>4.1.2 Drøftelse</b> .....	32
<b>4.1.3 Delkonklusjon</b> .....	32
4.2 UNDERPROBLEMSTILLING 2 .....	33
<b>4.2.1 Funn</b> .....	33
<b>4.2.2 Drøftelse</b> .....	34
<b>4.2.3 Delkonklusjon</b> .....	35
4.3 UNDERPROBLEMSTILLING 3 .....	35
<b>4.3.1 Funn</b> .....	35
<b>4.3.2 Drøftelse</b> .....	37
<b>4.3.3 Delkonklusjon</b> .....	38
<b>5.KONKLUSJON .....</b>	<b>38</b>
<b>ANBEFALT VIDERE ARBEID .....</b>	<b>39</b>
<b>6. KILDEHENVISNING .....</b>	<b>40</b>

---

## Forord

Håkon Brydøy, tusen takk for veiledning og nyttig undervisning ispedd både humor og alvor gjennom hele skoleåret. Vi vil også benytte muligheten til å takke respondentene våre som stilte opp til intervju til tross for den negative medieoppmerksomheten Dale Eiendomsutvikling har fått denne våren. Til slutt vil vi også takke tidenes ildsjel i Stavanger Aftenblad, Elisabeth Risa, for oppmuntring og praktisk støtte.

Denne oppgaven er skrevet som avslutningen på vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon med fordypning i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI i Stavanger. Emnet vi valgte å undersøke gav oss en god utfordring ettersom at kompleksiteten i temaet har bidratt til mye tid på leting etter relevant informasjon.

## Sammendrag

Med denne bacheloroppgaven i prosjektledelse ønsker vi å undersøke om strategisk prosjekttilnærming kunne bidratt positivt til Dale Eiendomsutvikling som i utgangspunktet ikke drev prosjektbasert. Dernest ønsker vi å undersøke hvilke positive effekter ressursinvestering i tidligfasen kunne hatt på prosjektsuksessen.

Vi har ved hjelp av kvalitativ metode utført tre dybdeintervjuer og omfattende dokumentanalyser. Alle respondentene har hatt ulik tilknytning til Dale Eiendomsutvikling, slik at spørsmålene ble belyst fra ulike synsvinkler. Det har vært en krevende prosess og samle inn primærdata da det var utfordrende å finne intervjuobjekter som ønsket å stille opp.

Funnene i dybdeintervjuene har gitt varierende resultater, da respondentene tydelig har hatt forskjellig syn på hvordan selskapet skulle jobbe mot formålet.

Oppgaven konkluderer med at det ikke foreligger et entydig svar på om strategisk prosjekttilnærming ville bidratt til en suksessfull gjennomføring, da beslutningen om områderegulering også var avhengig av Sandnes kommune. Man kan derimot konkludere med at anvendelse av prosjektteorien i tidligfasen slik vi har fremstilt den i oppgaven kunne åpnet opp for en annen tilnærming og et grundigere informasjonsgrunnlag for dialogen mellom Dale Eiendomsutvikling og Sandnes kommune. På bakgrunn av respondentenes svar, litteratur og øvrig dokumentasjon kan det med stor sikkerhet sies at prosjekttilnærming med anvendelse av prosjektmodell, kommunikasjonsplan og usikkerhetshåndtering ville påvirket prosjektets gjennomføring positivt.

Det anbefales at Rogaland Fylkeskommune vurderer om det burde utarbeides en egen prosjektgjennomføringsmodell, som gjerne fremhever tidligfasens betydning.

## 1. Innledning

De aller fleste prosjekter overskrider budsjettet eller tidsplanen, men blir likevel ansett som vellykkede grunnet samfunnseffekten. Hva med offentlige prosjekter som ikke blir realisert selv om de blir subsidiert med skattepenger?

Ikke alle prosjekter lykkes, men offentlige prosjekters nederlag blir særlig grunnet sin art satt i søkelyset og omtalt av media. Et slikt eksempel er det fylkeskommunalt eide selskapet Dale Eiendomsutvikling som har fått enorm kritikk for å ha brukt 245,5 millioner i et forsøk på å bygge ut praktieiendommen ved Gandsfjorden i Rogaland, hvorav 88 millioner er skatte kroner overført fra fylkeskommunen.

### *1.1 Historikk om Dale Eiendomsutvikling*

Dale Eiendomsutvikling AS (heretter også referert til som DE) ble stiftet 18. februar 1997, og var heleid av Rogaland fylkeskommune. Bakgrunnen til stiftelsen av selskapet var avviklingen av driften ved Dale psykiatriske sykehus som ble stiftet i 1911. Fylkeskommunen satt igjen med en 4500 dekar stor eiendom med 5000 m strandlinje som ikke kom til å bli brukt til sitt fulle potensiale. Det hadde i tiår før selskapets stiftelse vært snakket om at Dale hadde potensiale til å bli en ny og moderne bydel. Hensikten til selskapet var å drifte eksisterende bygningsmasse samt utvikle eiendommen slik at den ble regulert til boligbebyggelse. Dette fremgår også av selskapets formålsparagraf fra 1999 til 21.04.15 (Rogaland Fylkeskommune, 2007):

«Dale Eiendomsutvikling AS har til formål å utvikle gr.nr.95 br.nr 1 i Sandnes kommune slik at den kan benyttes til formål som regionen og distriktet på en samfunnsmessig måte er tjent med, og dermed ivareta allmennyttige interesser i distriktet. Dette kan skje gjennom utleie og salg, og utvikling av eiendommen som sådan. Selskapet kan engasjere seg i tilknyttede virksomheter og andre aktiviteter i forbindelse med gjennomføringen av denne formålsparagrafen.»

Det fremgår av årsrapporten i 1998 og selskapsrevisjoner at eiendomsretten skulle overføres fra fylkeskommunen til DE, slik at de kunne ha mulighet til å skaffe seg



---

nødvendig utviklingskapital. Dette var forutsatt at overføringen av eiendomsretten ble nå skattefritt av staten. Selskapet fikk aldri tatt over eiendomsretten.

DE har forsøkt å samarbeide med Sandnes kommune angående områdereguleringen, uten resultater. Denne historiefremstillingen avgrenses til virksomhet mellom 1997 og 2006 grunnet problemstillingen. Men det kan nevnes kort hva som har skjedd i årene etter. Ved starten av 2007 ble selskapet en del av EU prosjektet Concerto, som etter flere år viste seg å ikke kunne realiseres grunnet kostnadene av omfattende rekkefølgekrav. Selskapet hadde innen 2009 rukket å bytte daglig leder som endret måten selskapet jobbet. Det er årene etter daglig leder-skiftet avisene referer til ved omtale av pengebruken. I det store og hele omtaler revisjonen fravær av eierstyring.

### ***1.2 Bakgrunn for valg av selskap og tema***

Dale Eiendomsutvikling AS sin virksomhet har med jevne mellomrom de siste årene vært omtalt i Stavanger Aftenblad. Eiendommen på Dale ble solgt sommeren 2016, og Dale Eiendomsforvaltning sin virksomhet ble avvirket november samme året. Mange rogalendinger har reagert kraftig på pengebruken, og det har vært samfunnsdebatter om hvor pengene egentlig ble av. Stavanger Aftenblad begynte i mars 2016 og etterforske pengebruken, noe som fra og med januar 2017 har resultert i mangfoldige, tilnærmet ukentlige artikler samt magasinutgave om Dale (Risa et al., 2017).

Som økonomistudenter var dette meget fengende lesing med tanke på faget vårt, især når det ble publisert leserinnlegg med tittel "Dale Eiendomsutvikling er et eksempel på kunnskapsløs prosjektgjennomføring" (Skjæveland, 2017). På bakgrunn av behov for tema til bacheloroppgaven ønsket vi å undersøke problematikken som ble omtalt i media. Vi har savnet en teoretisk tilnærming til hvorfor selskapets formål ikke ble en suksess. Og det er dette som har vært bakgrunnen og drivkraften for valg av nettopp dette caset til bacheloroppgaven. Istedenfor å tenke at prosjektgjennomføringen var kunnskapsløs, undret vi oss på følgende spørsmål: Arbeidet DE i det hele tatt prosjektbasert? Hvis ikke, ville en teoretisk prosjekttilnærming endret utfallet av eiendomsutviklingen?

---

Omfattende dokumentstudier, da spesielt Rogaland Revisjon sine selskapsrevisjoner fra 2007 og 2015 ga oss grei oversikt over problematikken, men vi savnet kjernen i helheten, fantes det en rot til problemene som oppstod? I kombinasjon med omfattende litteraturstudier ble søkelyset etterhvert spisset mot tidligfasen i selskapet som ikke ble nevneverdig beskrevet i revisjonene eller avisen. Dette har vist seg å være langt mer innviklet, og har bydd på flere utfordringer enn hva vi hadde forestilt oss. I skrivende stund (utgangen av mai) publiserer Stavanger Aftenblad fremdeles artikler relatert til Dale, dette avspeiler sakens omfang og kompleksitet.

### ***1.3 Kritikk av egen oppgave og arbeidsprosess***

Vi vil gjerne tildele plass i denne oppgaven til utfordringene vi har støtt på underveis, som har påvirket vår oppgaves progresjon, og ført til knapphet med tid på slutten av skriveprosessen. Dette til ettertanke for studenter som leser oppgaven. Vi har vært uheldige i jakten på en samarbeidsbedrift, selv om vi startet tidlig. Lykken var derfor stor når vi kom over artiklene om Dale Eiendomsutvikling. I den sammenheng kontaktet vi Stavanger Aftenblad for å samarbeide med dem. Personen vi kontaktet virket positivt innstilt, men grunnet forskjellige faktorer tok det over en måned før vi fikk et endelig svar. I mellomtiden hadde vi bestemt oss for å skrive en oppgave om DE, uten å være tilknyttet til en bedrift. Dette har gitt oss fullstendig fleksibilitet i forhold til å velge tematikk, men også innebåret utrolig mange utfordringer som man bør tenke over før man velger å skrive uten en samarbeidsbedrift, og uten et eksisterende selskap:

- Når man skriver i samarbeid med en bedrift vil man som oftest i plenum komme frem til en problemstilling eller få tildelt en problemstilling bedriften ønsker å få belyst. I vårt tilfelle tok det enorme ressurser i form av gjennomgang av bortimot 1000 sider litteratur og dokumenter før vi fikk snevret inn tema og problemstilling til tidligfasen. Disse har senere blitt revidert til den grad at vi måtte skrive om mesteparten av teoridelen.
- Det er krevende å skrive en oppgave i retrospektiv. Handlingene relatert til vår problemstilling tok sted for 10-20 år siden, det er ikke sikkert intervjuobjektene husker all informasjon som er relevant.

- 
- Selskapet er lagt ned, det er umulig å få tak i detaljinformasjon om enkelte saker. Man har heller ikke en kontaktperson å forholde deg til.
  - Dale Eiendomsutvikling har fått hyppig negativ omtale i media det siste halve året. Dette har gjort det langt mer komplisert å finne relevante intervjuobjekter som ønsker å stille opp på intervju. I et enkelt tilfelle har vi fått tak i feil kontaktinformasjon, og dermed ikke fått svar før lenge etterpå. Ved et annet tilfelle har vi opplevd at intervjuobjekt trekker seg kvelden før intervjuet. Ved alle tilfellene har det vært lang responstid på om objektene vil stille opp, uavhengig av om de har blitt kontaktet på mail/telefon. Normal ventetid på svar har vært alt fra 3 uker til 1 ½ måned. Dette førte til at vi ikke fikk gjennomført det siste intervjuet før 16 mai, og dermed har vi ligget etter skjema i progresjonen på oppgaveskrivingen. Det ble lite tid til å reflektere funnene.

#### ***1.4 Oppgavens nytteverdi***

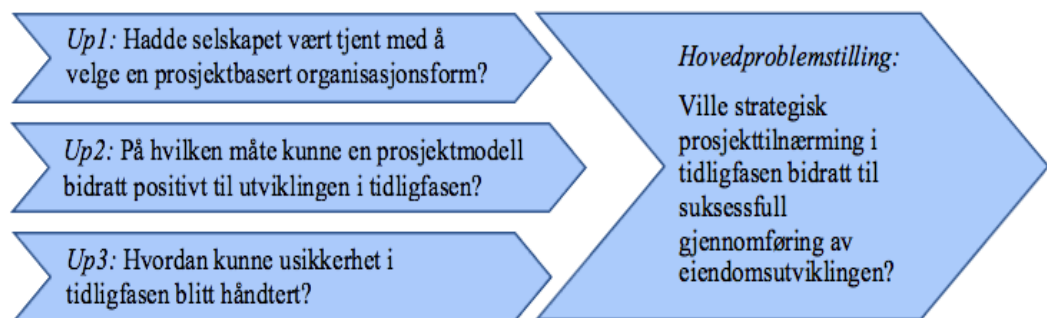
Denne bacheloroppgaven har som formål å undersøke om strategisk prosjekttilnærming kan bidra positivt til selskap som ikke jobber prosjektbasert. Dernest er det nyttig å undersøke hvilke positive effekter det kan ha på prosjektets livsløp og legge ned nødvendige ressurser i tidligfasearbeidet. Den største nytteverdien av oppgaven vil være om den kan brukes til inspirasjon eller implementerings grunnlag for fylkeskommunen. Hele skriveprosessen har tilført oss verdi i form av kunnskap og innsikt i en svært samfunnsaktuell sak som har engasjert oss.

---

### 1.5 Problemstilling

Med utgangspunkt i bakgrunnen og formålet med denne oppgaven, har det blitt formulert følgende hovedproblemstilling som skal forsøkes å besvares i oppgaven.

Det er formulert tre underproblemstillinger som skal hjelpe å besvare hovedproblemet ved å bryte ned relevante temaer til tidligfasen. Oppgaven er strukturert i forhold til disse underproblemstillingene for å bidra til en oversiktlig leseopplevelse.



Figur 1: Fremstilling av Hoved- og underproblemstillinger

### 1.6 Avgrensninger

Grunnet omfattende informasjonsmengder er oppgaven avgrenset til å kun fokusere på eiendomsutviklingen, ikke faktorer som vedlikehold og utleie som står i formålsparagrafen. Viktige temaer som fylkeskommunens dobbeltrolle blir heller ikke diskutert i oppgaven. Det forekommer også tidsavgrensninger samt formatbegrensninger i forhold til oppgavens utseende. Oppgaven har en sidebegrensning på 40 sider som kan anses som en svakhet fordi man har måttet ofre deler av oppgaven til fordel for de viktigste elementene.

## 2. Teori

Litteraturen i teorikapittelet presenterer innledningsvis litt generell teori om hvorfor tidligfase er viktig, hensikten med dette er å belyse hvorfor vi akkurat har valgt å fremheve prosjektfasen i oppgaven. Resten av teorien er inndelt etter de tre underproblemstillingene. Hensikten med dette er å gjøre det mer oversiktlig å finne frem til hvilken litteratur som blir brukt for å besvare de representative underproblemstillingene.

### *2.1 Hvorfor er tidligfase så viktig?*

I tidligfasen blir retningen og betingelsene til prosjektet satt. Dette er også fasen hvor det er mest kritisk å kartlegge usikkerheten i prosjektet og vurdere usikkerheten i forhold til mål og rammer for å øke sjansen for å lykkes i arbeidet. Samtidig skal man klare å sette realistiske budsjett.

Forskning viser at strategisk planlegging hjelper beslutningstakere med å foreta riktige valg i forskjellige nivåer ved å ha et felles langsiktig mål. Strategisk planlegging er uten tvil nyttig for alle organisasjoner i følge Heijden (1996, referert i Samset, 2008, s. 89). Dette fremkommer i en studie av World Bank (1996, referert i Samset, 2008, s. 89) av over 1000 prosjekter, som viser at 80 prosent av arbeidet i planlagte prosjekter var vellykket, mens bare 35 prosent av de som arbeidet uten planlegging nådde samme resultatet. Det fremkommer også i et internasjonalt prosjekt med erfaring fra 60 store infrastrukturprogrammer at de fleste av prosjektene som brukte større prosent av totale kostnadene i tidligfasen, og for å utvikle et riktig konsept oppnådde bedre resultater (IMEC, 1999, referert i Samset, 2008, s. 90). Studien viste også at de prosjekter som hadde lengre tidligfase og var åpne for forslag var mer vellykket enn de prosjektene som fokuserte mer på gjennomføringsfasen og var mer formelle type prosjekter (Samset, 2008, s. 89).

Påvirkningsmuligheten i starten av prosjektet er størst, samtidig som endringskostnadene er minst. På en annen måte kan man si at fleksibiliteten i

---

prosjektet vil være størst i begynnelsen. I utgangspunktet kan man tenke at det vil være mest lønnsomt å gjøre et grundig forarbeid slik at man unngår store endringskostnader senere. La oss belyse denne tanken. Endringer blir både vanskeligere samt dyrere å implementere, spesielt etter at man har kommet inn i gjennomføringsfasen (Samset, 2014, s. 47). Det vil altså være avgjørende å ha kartlagt usikkerheten ved prosjektet, slik at man i så stor grad som mulig slipper endringer senere. For eksempel blir mange prosjekter estimert på urealistiske budsjett og blir dermed vanskeligere å gjennomføre senere, som i flere tilfeller resulterer i at prosjektet mister sin hensikt. (Samset, 2008, s. 17).

Men dette er ikke svart-hvitt da kartlegging av usikkerhet krever ressurser samt informasjon som kan være særdeles kostbare å fremskaffe. Vi kommer tilbake til korrelasjonen mellom usikkerhet og tilgjengelig informasjon i teorien til Up3.

La oss nå se nærmere på hvilken betydning tidligfasevurdering av kostnad og nytte kan ha på prosjektets livsløp. Et prosjekt er balansert med en kostnads- og inntektsside. Det er ganske vanlig å bruke små summer på tidligfaser, budsjettet øker så vesentlig i detaljplanleggingsfasen, mens de største kostnadene påløper under gjennomføringsfasen. Lønnsomheten kommer først etter at driftsfasen har gått over flere år. Beslutningstakere spesielt i Vesten har lett for å trå til på et prosjekt uten å ha foretatt en analyse av utfordringene, samt mulige strategier og løsningsalternativer man kan følge. En slik impulsiv handling som kan fremstå som en veldig god ide i øyeblikket kan bli meget dyr i lengden. En annen grunn til at det legges lite ressurser i tidligfasen er fordi den er tidkrevende, og kan forsinke prosjektforløpet (Samset, 2014, s. 50).

Hvorfor tidligfasen er så viktig kan oppsummeres slik; Det vil være strategisk å bruke større ressurser i tidligfasen da dette kan gi bedre beslutningsgrunnlag, som på sikt kan gi høyere nytte og lønnsomhet.

---

## Teori til underproblemstilling 1

### 2.2 Prosjekt som arbeidsform

Prosjektarbeid skiller seg ut fra det dagligdagse arbeidet i linjeproduksjonen til en bedrift. Et prosjekt har en tidsbegrenset levetid i tillegg til tidsfrister som alle organisasjoner må overholde. Et mandat som konkretiserer klare rammer for blant annet prosjektets mål, kostnader og drift skiller også et prosjekt fra løpende forhandlinger som ellers hadde tatt sted i en organisasjon. Prosjektarbeidsformen passer ypperlig til organisasjoner hvor arbeidsoppgaven er unik, fordi usikkerheten ved utføring av disse er høy. I prosjektteori spiller tidsfrister mot mål en stor rolle, tidspresset fører derfor ofte til at målene er svært konkrete, mens de i et tradisjonelt selskap kan være noe vage (Jacobsen, 2016, s. 12). Det er mange grunner til at et selskap ønsker å arbeide prosjektbasert. En av de viktigste grunnene er muligheten til å skape tverrfaglige arbeidsgrupper som bidrar med spesifikk kompetanse som ikke finnes i linjeorganisasjonen. Dette ser ut til å være en viktig suksessfaktor i utviklingsprosjekter da tverrfaglighet ofte bidrar til innovative diskusjoner og løsninger.

Man kan arbeide prosjektbasert innenfor en organisasjon, men ofte velges det selvstendige midlertidige foretak for å minske den økonomiske risikoen. Dette kan forklares ved at prosjekter er en organisasjonsform som er skapt for å håndtere usikkerhet, dette innebærer også usikkerheten knyttet til hvorvidt man når prosjektets mål (Samset, 2014, s. 12).

Brinner et al. (2000, referert i Samset, 2014, s. 31) skiller mellom 3 hovedtyper av prosjekter:

**Konkrete prosjekter:** Det er satt bestemt tid, kostnad og kvalitet på prosjektets løp og prosjektet skal leveres innen gitte rammebetingelser. Roller er tydelig i denne typen prosjekter.

**Ad-hoc prosjekter:** Resultat og mål har ikke blitt planlagt i detalj, og prosjektleder og prosjekteier jobber ofte deltid på prosjektet.

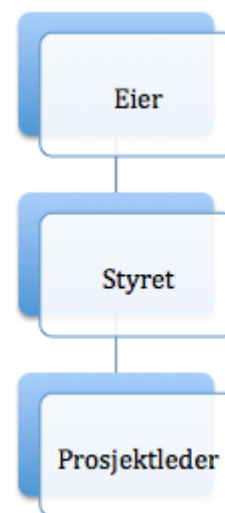
**Åpne prosjekter:** Har ikke bestemte mål. Målet blir satt underveis og prosjektet drives med eksperimentering av de mest motiverte.

Mikkelsen og Riis (1996, referert i Karlsen, 2017, s. 32) har en annen inndeling av prosjekter, sett i lys av dets karakter. Til denne oppgaven passer best “planleggings- og utredningsoppgave” som prosjekttype da problemstillingen er samfunnsrelatert, og store deler av oppgaven innebærer gjennomføring av datainnsamling og analyser. Slike prosjekter kan innebære politiske spill og motstridende interesser. I tråd med denne prosjekttypen har også Dale Eiendomsutvikling sin oppgave vært uklart formulert, som i sin tur har bidratt til utfordringer.

### **2.3 Organisering av prosjektarbeid**

Oppdragsgivende linjeorganisasjon utnevner en prosjekteier som skal definere prosjekttype og mandat. Prosjekteier pleier ofte å innsette en styringsgruppe som skal arbeide på vegne av vedkommende, og dermed ha det overordnede ansvaret for prosjektets gjennomføring. I tilfeller med kun en oppdragsgiver kan det fremstå overflødig å innsette et styre. Men det vil likevel være svært relevant hvis eier har mange lederoppgaver hvor knapphet i tid vil forhindre godt eierskap, eller tilfeller hvor eier ikke har nødvendig kompetanse innenfor prosjektet. I et slikt tilfelle vil ofte eier stå ansvarlig for å finansiere prosjektet, mens styret rapporterer oppover i linjen. Eier vil fremdeles sitte med det totale prosjektansvaret, med makt til å endre kurs eller avvikle prosjektet dersom dette er hensiktsmessig. Tor Hauge (Andersen, Grude, & Haug, 2004, s. 190) mener at bruk av styringsgruppen i mange tilfeller kan medføre uklarhet i ansvarsforhold, som ellers ikke ville oppstått hvis man utelukkende forholdt seg til prosjekteier.

En styringsgruppe består av kandidater som innehar relevante roller og/eller riktig kompetanse for vervet. Prosjektleder vil da forholde seg hovedsakelig til styret som skal blant annet sikre ressurstilgang, følge opp usikkerheter, samt kontrollere bruk av tid og kostnader. Men de skal også fungere som støtte for



Figur 2: Hirearkiet mellom eier, styret og prosjektleder



---

prosjektleder, samt sørge for effektiv kommunikasjon både innad organisasjonen og overfor øvrige interessenter (prosjektveiviseren). Det finnes både ulemper og fordeler med styringsgrupper. Ofte foreligger det en manglende ansvarsfølelse ovenfor prosjektet hos medlemmene, da beslutningene som blir tatt ikke angår dem. I praksis kan dette bety at styremedlemmene ikke tar nødvendige beslutninger, samt fraskriver seg ansvar for beslutninger i basisorganisasjonen. På den andre siden tilfører en styringsgruppe prestisje til prosjektet (Karlsen, 2015, s. 74-175).

#### ***2.4 Tidsfrister i prosjektteori***

Tidligere i oppgaven er det nevnt at tidsfrister mot mål spiller en stor rolle i prosjektteori, og dermed ofte fører til at målene er svært konkretiserte. Det skal nå ses nærmere på hensikten med tidsplanlegging og milepælplanlegging.

All planlegging er kostnadskreven, og det vil alltid utspille seg et dilemma rundt mengde ressurser som skal anvendes for å fremstille nøyaktige planer. Et annet kritisk moment vil være hvordan man skal forholde seg til planlegging i tidligfasen sett i lys av tilgjengelig informasjon som det ofte kan foreligge knapphet på. Lykkes man med å utarbeide en slik plan til tross for de overnevnte momentene, vil man besitte et godt styringsverktøy (Karlsen, 2015, s. 302).

Tidsplanlegging kan grovt inndeles i overordnet planlegging og detaljert planlegging. Det vil alltid være naturlig å starte med den overordnede planleggingen som setter mål i form av milepæler, som kan utarbeides uavhengig av mangel på detaljert informasjon. En slik plan karakteriseres ved at:

- Den er enkel å formidle, samt fremstår i en logisk rekkefølge.
- Tar for seg hvordan mindre puslebiter danner helhetsbildet.
- Setter prosjektets rammer.
- Inneholder kortsiktige mål som bidrar til økt motivasjon blant de ansatte.
- Strategisk verktøy for å kommunisere selskapets planer til interessenter.
- Beskriver hva vi skal oppnå, ikke hva som skal gjøres.

Milepælene er bygget opp sekvensielt, det vil si at den foregående milepælen må

nås før man kan jobbe mot å oppnå den neste.

Milepæl/prosjektaktivitet	2014				2015			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Prosjektplanlegging	■							
Prosjektgjennomføring		■	■	■	■			
Prosjektavslutning						■	■	
Konkludering								■

Figur 3: Milepæler i prosjektgjennomføring (imisu.no)

En viktig egenskap ved milepælen er at de fungerer som kontrollstasjoner underveis i prosjektet hvor det vil være naturlig å revidere prosjektets fremgang i lys av tidsperspektivet. Slike stoppunkter kan vise seg å være svært nyttige da de gir rom for ettertanke til svært viktige beslutningsspørsmål. Har vi riktig kompetanse for å nå neste milepæl? Er prosjektet levedyktig?

## Teori til underproblemstilling 2

### 2.5 Introduksjon til tidligfaseveileder BA2015

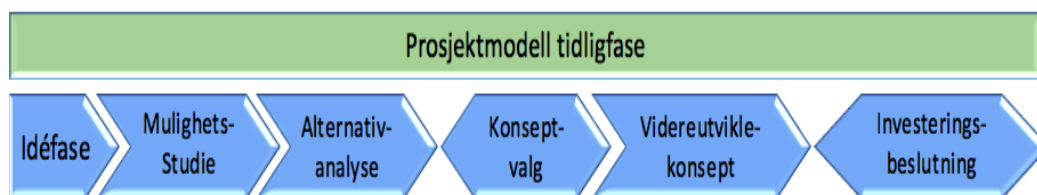
BA2015 er resultatet av en nasjonal satsning innenfor bygg- og anleggsnæringen, som skal bidra til å øke verdiskapningen og kompetansen i norske byggeprosjekt. Selve tidligfaseveilederen er utarbeidet av Metier på oppdrag av en rekke tunge norske aktører, deriblant; SINTEF, NTNU, Rambøll, Statnett, Faveo og Statsbygg. Tidligfaseveilederen blir anvendt i denne oppgaven grunnet sin legitimitet. Den ble ferdigstilt i 2015, men tar i bruk samme teorigrunnlag som var tilgjengelig i årene 1997-2005. Oppgaven skal ikke fremstå som etterpåklokskap derfor er det blitt undersøkt hvorvidt det eksisterte relevant litteratur ved selskapets oppstart.

Det finnes en rekke litteratur på engelsk som avspeiler BA2015 modellen meget godt, og som også er brukt i flere av de tidsrelevante prosessveilederne som fantes på den tiden. "A guide to the project management body of knowledge" av PMI 1996, "Risk management-company guide book" 1996, TerraMar er verdt å nevne. Av norsk litteratur kan vi trekke frem Praktisk prosjektstyring (1988) av Asbjørn Roaldsås, Prosjektstyring 2000 som var et forskningsprosjekt som startet opp i

1994. Disse har publiserte mange relevante håndbøker som har store likhetstrekk med BA2015. Vi finner også tilbake til tidsriktige prosjekthåndbøker fra for eksempel Statens Vegvesen som kunne vært til god inspirasjon. Det må også nevnes her at resten av litteraturen i de moderne bøkene vi har brukt også er tidsrelevant for tidsperioden som blir omtalt i denne oppgaven.

Veilederen tar for seg systematisk gjennomføring av tidligfasen, og dekker prosessen fra idéfase til investeringsbeslutning er tatt. Det er denne fasen som er kritisk for å velge riktig prosjekt i forhold til kost og nytte. Prosjektmodellens hensikt er at aktivitetene fullføres i riktig rekkefølge og sørger for at beslutninger etter hver aktivitet blir tatt av den prosjektansvarlige.

I figuren under er den generiske prosjektmodellen illustrert. Modellen deler opp tidligfasen i flere underfaser, hvor de mest relevante for oppgaven presenteres for seg videre i teoridelen. Fasene suppleres også med teori fra annen litteratur.



Figur 4: Modell som viser tidligfasen i ett prosjektarbeid.

### 2.5.1 Idéfase

Hensikten med å analysere behov, mål og krav er å klargjøre hvorfor prosjektet bør realiseres og dets formål (BA2015). På slutten av arbeidet med idéfasen samles informasjonen i et mandat som litteraturen beskriver som et oppsummerende dokument. Et mandat bør inneholde prosjektets navn og bakgrunn, hvem oppdragsgiveren er, prosjektets resultatmål og effektmål, rammebetingelser, omfang, roller, ansvar, tidsplan og budsjett (Karlsen, 2017, s. 88). Mandatet legger en føring for å utarbeide et mulighetsstudie for prosjektet. Ved kartlegging av idéfasens tre hovedtrinn er det en rekke elementer man må ta høyde for:

**Behov:** Behovsanalysen er en systematisk kartlegging, som skal redegjøre for

---

hvorfor prosjektet skal gjennomføres. Det kan grovt kartlegges fire typer behov:

- Prosjektutløsende behov som er den avgjørende grunnen til å hvorfor prosjektet må gjennomføres .
- Interessentenes behov drives av ønsker om forbedring som kan bidra til høyere livskvalitet. Behovet deres kan kartlegges ved hjelp av en interessentanalyse.
- Etterspørselsbasert behov oppstår på grunnlag av ekspansjon, og kan kartlegges ved hjelp av prognoser.
- Normative behov oppstår som følge av lovgitte krav.

**Mål:** På bakgrunn av behov må det etableres flere mål:

- Effektmål handler om hvilke effekter og gevinster prosjektleveransen antas å skape når den er overført/ implementert til drift.
- Resultatmål er det konkrete og målbare resultatet, dvs. hva som skal leveres av prosjektet.
- Samfunns mål beskriver nytten man ønsker å tilføre samfunnet ved å oppnå de ønskede tiltakene (Samset, 2008, s. 239).

**Krav:** Ut fra de analyserte behov som er satt til prosjektet, må det kartlegges krav som må imøtekommes ved gjennomføring av prosjekt. Det skilles her mellom to hovedtyper:

- Absolutte krav tar utgangspunkt i fastsatte planer, lover og regler. Absolutte krav brukes til å presisere anvendeligheten av løsningsalternativer som er identifisert i mulighetsstudiet. Krav i reguleringsplan kan være et eksempel på dette.
- Viktige krav er sammensatt av viktige behov og effektmålene. Disse kan brukes for å rangere mulighetene. Krav innenfor bygningssikkerhet og nærhet til kollektivtransport er eksempler på viktige krav.

### **2.5.2 Mulighetsstudie**

“Mulighetsstudiet er en strukturert prosess der man først åpner opp for å identifisere alle muligheter som kan dekke de identifiserte behov, før man snevrer

---

inn til et håndterbart antall løsningsmuligheter” (BA2015).

I en mulighetsstudie vil man først gjennomføre en *idédugnad* hvor alle mulige forslag og idéer blir samlet. Man kartlegges først tiltakene som er enkle/billige før man går videre på de dyre og mer omfattende tiltakene.

Gjennomføringen av idédugnaden kan bygges på følgende punkter:

- Identifisere tiltak som kan ha påvirkning på å redusere behovet
- Identifisere tiltak som kan øke nytten av nåværende bygg.
- Identifisere tiltak som innebærer påbygg/renovasjon av nåværende bygg.
- Identifisere tiltak som krever investering i nybygg.

Et godt formulert mulighetsstudie skal ivareta behov, mål og krav presentert i forrige fase. Her skal forskjellige konsepter kartlegges og vurderes i forhold til de overnevnte kriteriene. Det er et avgjørende moment at absolutte krav tilfredsstilles, løsningsmuligheter er rettet mot prosjektets mål og at prosjektets mål er i samsvar med behovene. En slik systematisk analyse av mulighetene øker sannsynligheten for riktig valg av prosjekt som i det lange løpet vil bidra til verdiskapning.

### ***2.5.3 Alternativanalyse***

Alternativanalysen kommer etter mulighetsstudien og går gjennom kvantitative og kvalitative prosesser for de utvalgte idéene fra mulighetsstudien. Hensikten med alternativanalysen er å utrede hvilket konsept som vil dekke de identifiserte behovene best. I et statlig finansiert prosjekt vil det stilles krav til en slik samfunnsøkonomisk analyse.

*Beskrive alternativet ytterligere:* For å visualisere alternativene ytterligere blir det ofte utarbeidet BIM-modeller eller enkle tegneskisser for å forklare konseptene grundigere. Det utarbeides i tillegg en beskrivelse av nåsituasjonen som kalles for nullalternativ.

*Analyse av kost/nytte:* Det blir så analysert kost/nytte for de forskjellige alternativene som kan bidra til et strukturert beslutningsgrunnlag. Dette inneholder kostnads- og inntektsestimater for prosjektets investering, drift og

---

inntekter. Analysen bør også inneholde en usikkerhetsvurdering i forhold til de overnevnte elementene, da nettopp disse kan utgjøre forskjellen på om prosjektet er levedyktig eller ikke.

Estimater for investeringskostnadene blir ofte illustrert i en S-kurve.

*Analyse av tilleggseffekter:* I noen tilfeller kan ikke nytten prissettes, da vil man lete etter minste forskjell mellom kost/nytte innenfor tilleggseffekter som fleksibilitet, miljø og omdømme.

## **2.6 Fallgruver i fundamentet**

Det er mange faktorer som påvirker om et prosjekt lykkes eller ikke. Forhold som skaper problemer i et prosjekt skal oppdages og håndteres på en realistisk måte for å unngå gjentakelse av samme fallgruver i prosjektarbeidet. En fellesnevner for de fleste fallgruvene er mangel på kommunikasjon og utilstrekkelig planlegging.

Det finnes to hovedgrupper av brister i fundamentet:

### **1. Manglende forankring av prosjektet**

- Når virksomhetens utvikling og prosjektets planer ikke henger sammen. Her skal virksomhetens mål og prosjektets retning være i samsvar. Det skal tas hensyn til virksomhetens øvrige planer, hvis ikke kan et prosjekt lett havne i andre retninger enn det egentlig er satt til.
- Kritiske motparter som er avvisende mot prosjektet. Det er flere enn bare prosjekteier og selve prosjektet som er involvert i et prosjektarbeid. Sterke interessenter kan skape stor hinder for utførelsen av arbeidet.
- Grunnmur for samarbeid mellom eier og prosjekt er ikke etablert. For at et prosjekt skal lykkes må det avklares forutsetninger for gjennomførelse. For eksempel linjeleders ansvar i prosjektet, tilgjengelighet av ressurser og bruk av metoder og verktøy (Andersen, Grude, & Haug, 2004, s. 21).

### **2. Utilstrekkelig oppgavebeskrivelse**

- Prosjekt med uklare mål. Upresise mål er en av de viktigste fallgruvene til at prosjekter mislykkes. Det må jevnlig bli klarlagt av prosjektleder hva som skal oppnås med prosjektet.
- Ustabil ambisjonsnivå. Prosjektlederen må være oppmerksom på at

---

prosjektets prestasjoner er balansert, gjerne ved bruk av verktøy som hjelpemiddel (Andersen, Grude, & Haug, 2004, s. 25).

### ***2.7 Fallgruver i oppfølgingen***

Oppfølging av et prosjekt er en viktig del av det helhetlige arbeidet. Det er viktig å følge opp prosjektet underveis og korrigere, slik at man kan forhindre å fortsette arbeidet uten at problemene blir oppdaget. Bevissthet ovenfor fallgruver vil forenkle styringen av prosjektet.

De mest vanlige fallgruver som kan oppstå i oppfølgingen er:

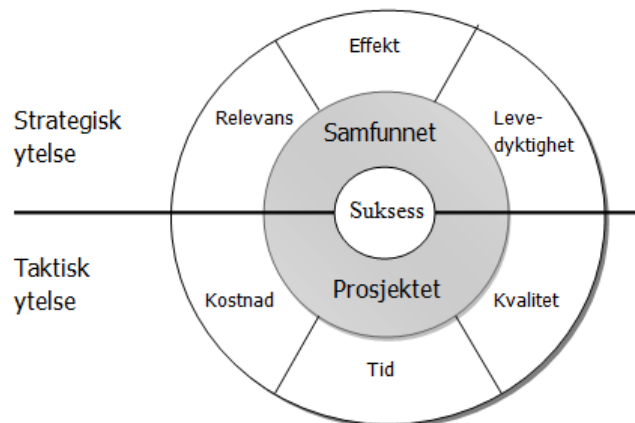
- Manglende forståelse for hensikten med oppfølgingen. Oppfølging kan ofte forveksles med rapportering, noe som prosjektmedarbeiderne gjør fordi de har plikt til det, mens oppfølging handler om å oppdage problemer i situasjonen og håndtere det.
- Planene i prosjektet er ikke bearbeidet for oppfølgingen. Prosjektleders ansvar for oppfølgingen av prosjektet er avgjørende. Skal oppfølgingen la seg gjøre, må det innarbeides i planen og det må forutsettes tilstrekkelig med informasjon.
- Prosjektlederen har ikke autoritet. Ofte har medarbeiderne i en organisasjon mer lojalitet til linjelederne enn prosjektlederne. Prosjektlederen kan få autoritet gjennom en forhåndsavtale med basisorganisasjonen.
- Dårlig kommunikasjon. Oppfølging gjennom usystematiske samtaler med medarbeiderne er ikke tilstrekkelig. Her er det viktig at samtaler er formalisert i en logisk rekkefølge i forhold til aktivitetene i prosjektet (Andersen, Grude, & Haug, 2004, s. 34).

### ***2.8 Prosjektsuksess***

De to mest vanlige problemene som kan oppstå ved et prosjekt er at det blir forsinket eller dyrere enn estimert. Disse problemene blir ansett som de minst alvorlige hvis prosjektet lykkes. Kostnadsoverstigelsene kan variere fra noen få kroner til omfattende avvik i forhold til budsjettet, men i mange tilfeller er

overstigelisen liten i forhold til den potensielle fremtidige nytten av prosjektet. Vellykkethet blir dermed oppfattet annerledes av forskjellige personer (Samset, 2008, s. 21- 23).

Vellykketheten av et prosjekt måles når et prosjekt er avsluttet. I de fleste tilfeller er det grad av oppfyllelsen av forventninger og formål som blir definert som prosjektsuksess (Wateridge, 1998, referert i Karlsen 2017, s 482). Når det gjelder store prosjekter er det høyere krav om at prosjektleveransen bidrar til å realisere avtalte målsettinger. Det skal samtidig ha liten grad av negative konsekvenser, og det som blir oppnådd skal være i tråd med samfunnets behov og prioriteringer. I figuren under presenteres to mål på vellykkethet i prosjekter; Den *taktiske ytelsen* er en betegnelse på om prosjektledelsen har lykket i gjennomføringen av prosjektet. Prosjekter kan være mislykket, men allikevel kan det vise seg at de har vært vellykkede på lang sikt. Det motsatte kan også hende; prosjekter gjennomføres meget effektivt, men viser seg senere å ikke ha noe effekt. Dette er den *strategiske ytelsen*, og gir under gjennomføringen av prosjektet svar på om prosjektet har vært relevant og levedyktig. Det skal komme frem om grunnideen bak prosjektet har vært relevant i forhold til samfunnsperspektivet (Samset, 2008, s. 23).



Figur 5: To mål på vellykkethet i prosjekter ( Samset, 2008, s. 23)



## Teori til underproblemstilling 3

### 2.9 Usikkerhetshåndtering generelt

Usikkerhet defineres av Galbraith (Karlsen, 2015, s. 420) som gapet mellom informasjonen man besitter og nødvendig mengde informasjon man trenger for å utføre arbeidet. Usikkerhet innebærer to typer konsekvenser, risiko og muligheter. Man må være villig til å ta risikoen for å kunne realisere mulighetene, i sin tur vil håndteringen av usikkerhet påvirke vellykketheten av prosjektet.

Usikkerhet kan videre også deles inn i (Karlsen, 2015, s. 421):

- *Interne forhold:* Det er flere interne kilder for at usikkerhet skapes i et prosjekt. Blant annet tilgjengelig kompetanse, prosjektets planer og forhold til det tekniske konseptet. En annen kilde til usikkerhet er at prosjekter er unike, og at en slik oppgave ikke har blitt gjennomført tidligere, ei i fremtiden. Dermed vet man mindre om problemstillingen i utgangspunktet, og læringsoverføring tar ikke sted. Denne type usikkerhet skal være mulig å bli håndtert av basisorganisasjonen og prosjektlederen.
- *Eksterne forhold:* Inkluderer prosjektets interessenter og prosjektets omgivelser. Det kan nevnes blant annet konkurrenter, kunder, leverandører, politiske situasjon, valutaendringer og kulturelle forhold. Basisorganisasjonen eller prosjektleder har liten eller ingen kontroll på den type usikkerhet.

Hensikten med usikkerhetshåndtering er å styre prosjektet mot måloppnåelse. Man kan også betrakte det som en proaktiv måte å håndtere fremtidige utfordringer og problemer på. Det er essensielt at usikkerhetshåndteringen involverer alle partene i prosjektet, da dette øker eierskapsfølelsen ovenfor prosessen. Hillson (1997, referert i Karlsen, 2015, s. 437) har kartlagt en modenhetsmodell for å analysere hvor dyktig virksomheter er når det gjelder bearbeiding av usikkerhet. Modellen er et middel for å analysere virksomhetens evne til usikkerhetshåndtering i nåsituasjonen, og et redskap som gjør endringer og fremdrift for å håndtere usikkerhet enklere. Et selskap vil som regel sette seg et mål om å håndtere usikkerhet på et normalisert eller naturlig nivå.

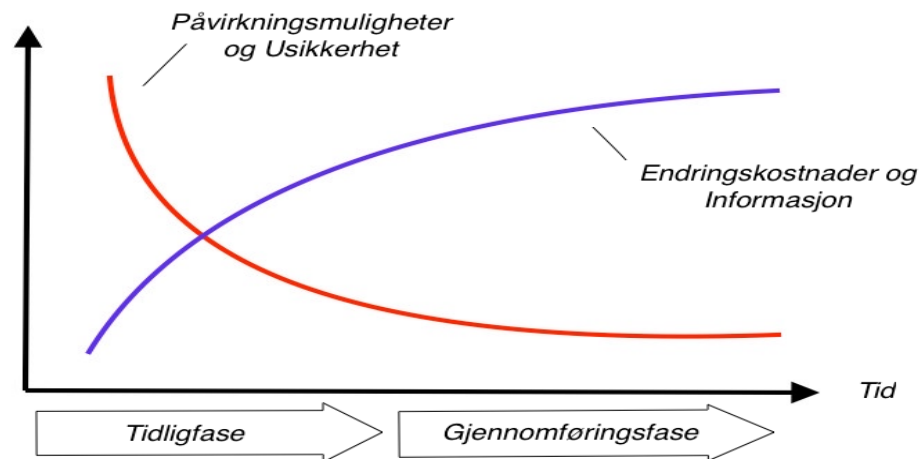
**Modenhetsmodellen** består av fire nivåer (Karlsen, 2017, s. 428):

1. *Naiv*: på dette nivået vet virksomheten ikke at de har mangel på usikkerhetshåndtering.
2. *Nybegynner*: noen få i virksomheten begynner å prøve usikkerhetshåndtering, men dette er ikke blitt innført i virksomhetens rutiner enda.
3. *Normalisert*: på dette nivået blir usikkerhetshåndtering brukt regelmessig og strukturert.
4. *Naturlig*: usikkerhetshåndtering har blitt til en kultur i virksomheten på dette nivået. Identifisering og realisering av muligheter vektlegges her

### **2.10 Usikkerhet i tidligfasen**

Samset omtaler korrelasjonen mellom usikkerhet og tilgjengelig informasjon gjennom prosjektets livsløp som et paradoks. Usikkerhet er størst i tidligfasen, men synker i takt med økt informasjon. Hvis man nå ser tilbake på teorien i 2.1 om sammenhengen mellom påvirkningsmuligheten i begynnelsen av prosjektet og endringskostnadene, er det slik at påvirkningsmulighetene er størst i begynnelsen, men samtidig er tilgjengelig informasjon begrenset og dermed usikkerheten ved prosjektet størst.

Som figuren under viser, blir usikkerheten mindre jo lenger man kommer inn i prosjektforløpet, samtidig faller også muligheten for å redusere denne usikkerheten jo lenger man kommer inn i prosjektet.



Figur 6: Korrelasjonen mellom henholdsvis påvirkningsmuligheter og usikkerhet, og endringskostnader og informasjon (Samset, 2014, s. 48 og 60).

På den andre siden ønsker man å minimere fremtidige endringskostnader ved å ta de best mulige beslutningene her og nå. Det vil kreve at det innhentes og analyseres så presis som mulig informasjon i dag. Dette arbeidet vil selvfølgelig føre med seg en betydelig kostnad, som ved riktig estimering kan gi stor merverdi til prosjektet.

Sannheten er at det er begrenset i hvor stor grad økt informasjonsgrunnlag vil redusere usikkerheten i tidligfasen, da sannsynligheten er stor for at all nødvendig informasjon ikke er tilgjengelig så tidlig i prosjektforløpet. Spesielt i prosjekter som blir sterkt påvirket av samfunnsmessige forhold vil man ikke kunne forutse og håndtere alle usikkerheter i prosjektet. Med andre ord, usikkerheten er noe man må leve side om side med, men man kan redusere denne ved å øke informasjonstilgangen i den grad det er mulig, da det er i tidligfasen de viktigste beslutningene blir tatt. Man må vurdere kostnaden av å redusere usikkerheten opp mot nytten av det (Samset, 2014, s. 61).

---

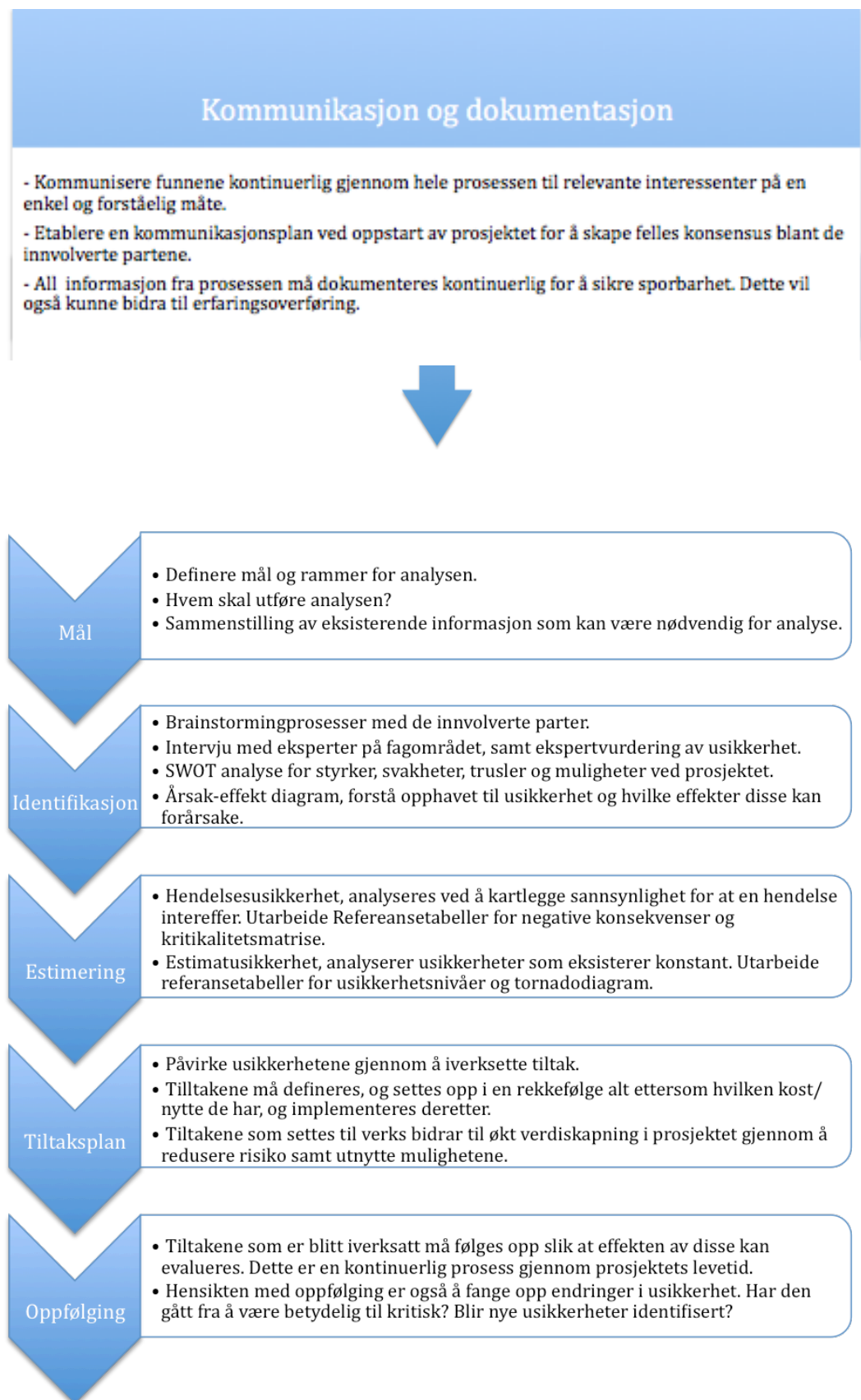
## ***2.11 Usikkerhetsanalyseprosessen***

For å håndtere usikkerhet i et prosjekt, er det til stor hjelp å bruke en formalisert prosess. Det kan gi en forståelse av hvordan usikkerhet skal håndteres på en systematisk måte, samt identifisere usikkerhetslementer som berører prosjektet. Dette vil også bidra til å minske muligheten for fremtidige fallgruver.

Usikkerhetsanalyseprosessen er en veiledningsprosess som deles inn i forskjellige faser for håndtering av usikkerhet i et prosjekt. På neste side er en slik prosess visualisert i en figur, og forklart på en litt annerledes måte enn hva litteraturen gjør. Det har blitt tatt i bruk en sammenstilling av litteratur og usikkerhetsanalyse modeller fra både Karlsen og Husby m.fl. sine bøker, hvilket gav et oversiktlig helhetsbilde. Ifølge Husby et al. (1999) gir modellen et innspill til hvordan usikkerhetsanalyse kan gjennomføres, det vil si at trinnene i prosessen ikke trenger å følges detaljert.

Visualiseringen av usikkerhetsanalysens 6 prosesser kan forklares slik:

1. Kommunikasjon og dokumentasjon blir sett på som det overordnede første trinnet som må implementeres i arbeidet med de fem neste.
2. Definisjon av mål og rammer kan anses som forarbeid for selve analysen.
3. Identifisere totalbildet av prosjektets usikkerhet.
4. Estimere størrelse på usikkerhetene alt ettersom hvordan de påvirker prosjektets mål.
5. De foregående punktene blir grunnlag for å opprette en tiltaksplan som viser i hvilken rekkefølge tiltakene skal prioriteres
6. Til slutt må effekten av tiltakene følges opp (Husby et al., 1999, s. 78; Karlsen, 2017).



Figur 7: Usikkerhetsanalyseprosessens 6.trinn. Egenkomponert visualisering på bakgrunn av eksisterende litteratur.

### 2.12 Implementering av usikkerhetshåndtering

Det er ikke selvsagt at implementering av usikkerhetshåndtering vil være vellykket. Tabellen under (Chachuat, 1998, referert i Karlsen, 2015, s. 426) tar for seg noen av barrierene man kan støte på, og hvilke forhold som bør vektlegges for at implementering skal lykkes:

Barrierer	Tiltak for økt vellykkethet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser ikke fordelene ved å implementere usikkerhetshåndtering, og har dermed en negativ holdning til arbeidet.</li> <li>• Teknisk arroganse og individualisme. Når noen har høy teknisk ekspertise, men manglende utdanning innenfor teamwork og kommunikasjonsferdigheter.</li> <li>• Ledelsen aksepterer ikke at det finnes et usikkerhetsaspekt ved prosjektet. Tyder på at ledelsen ønsker å fremstå som om at de har kontroll.</li> <li>• Ledelsen tror at de allerede har gjennomført usikkerhetshåndtering.</li> <li>• Tilbakeholdenhet av viktig informasjon grunnet personlig makt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremme usikkerhetshåndtering internt i organisasjonen slik at hver enkelt ser nytten av arbeidet.</li> <li>• Øke kunnskapen om usikkerhetshåndtering.</li> <li>• Erfaringsoverføring av kunnskap blant ansatte.</li> <li>• Kartlegge om det trengs å tilføres kompetanse og verktøy.</li> <li>• Usikkerhetshåndtering må støttes av ledelsen.</li> <li>• Beregne nødvendig tid for å gjennomføre usikkerhetsprosessen.</li> </ul>

Tabell 1: Barrierer og tiltak for økt vellykkethet i implementering av usikkerhetshåndtering.

### 2.13 Usikkerhet i kostnadsestimering

For å gjennomføre et prosjekt er det behov for menneskelige og materielle ressurser. Vurdering av kostnader er en stor utfordring i de fleste prosjekter, og begrensningen i informasjon bidrar til usikkerheten i kostnadsestimeringen. Her vil prosjektlederens kunnskap om kostnadsestimering og budsjettering av prosjektet på en riktig og realistisk måte i forhold til den endelige økonomiske planen være helt avgjørende. Det blir viktig å utarbeide estimater og en tilnærmet beregning ifølge Rolstadås (2011, referert i Karlsen, 2017) for hvor mye

---

prosjektet kommer til å koste. Det finnes ulike teknikker man kan bruke for å etablere kostnadsestimater for et prosjekt. Vi nevner to hovedprinsipper her (Maylor, 2010, referert i Karlsen, 2017, s. 342):

- **Top-down:** Det er prosjekteier som etablerer en økonomisk ramme for gjennomføring av prosjektet. Denne pengesummen deles deretter opp til delprosjekter og aktiviteter. Prosentfordelingen av kostnadene tar utgangspunkt fra erfaringsdata.
- **Bottom-up:** Estimering av kostnader og ressursbehovet skjer på detaljert nivå i prosjektets Work Breakdown Structure (WBS) og inkludert oppover til en sluttkostnad for hele prosjektet (Karlsen, 2017, s. 342).

**Prosess for kostnadsstyring** kan nevnes som et sentralt verktøy i håndtering av kostnader, og i følge Schwalbe (2015, referert i Karlsen, 2017) omfattes dette av fire prosesser:

- **Ressursestimering:** Definere hvilke ressurser av kapital, materialer, utstyr og menneskelig ressurs det er behov for i forhold til prosjektets aktiviteter, og lage en liste med ressurskrav.
- **Kostnadsestimering:** Definere grove estimater for de ressursene som det er behov for i et prosjekt. Disse blir senere bearbeidet til de endelige kostnadsestimatene.
- **Strukturering av kostnader:** Etablere en “baseline” ved å fordele kostnadsestimatene til individuelle arbeidsoppgaver.
- **Kostnadskontroll:** Følge opp kostnadsavviket som fremkommer i forhold til budsjettet. Resultat av dette skal bli revidert budsjett og tiltak for å håndtere kostnadsavvik (Karlsen, 2017, s. 337).

**Estimatusikkerhet og hendelsesusikkerhet** er en annen måte å karakterisere usikkerhet på, spesielt i forhold til kostnadsestimeringen i et prosjekt.

Et kostnadsestimat evaluerer usikkerheten i alle kostnadselementene, for eksempel bro, vei etc. i et utviklingsprosjekt. Estimatusikkerheten uttrykker forventet variabilitet i tid og kost til aktivitetene som skal utføres, eller forhold som påvirker aktivitetene som skal utføres. Hendelsesusikkerheten er

---

forventningsverdien for at hendelsen inntreffer og utfallet av det. For å håndtere hendelsesusikkerhet er det nødvendig å avsette penger til å dekke eventuelle konsekvenser (Karlsen, 2017, s. 437).

### ***2.14 Kommunikasjon av usikkerhet***

Kommunikasjon er det overordnede trinnet av usikkerhetsanalyse prosessen. Fokus på kommunikasjon, og spesielt kommunikasjon av usikkerhet i prosjektledelses teori er et viktig moment for å oppnå prosjektsuksess (se for eksempel Hartman 2000, PMI 2008, Turner og Muller 2004, referert i Karlsen, 2017, s. 424). Et prosjekts gjennomføring avhenger av sine omgivelser, derfor er det viktig å kartlegge usikkerhet som omhandler interessenter som f.eks. kunder, basisorganisasjonen og leverandører. Dette viser også hvor viktig det er med ekstern kommunikasjon. Prosjektlederen har ansvar for å kommunisere med interessenter som linjeleder i basis, offentlige myndigheter og leverandører for å skaffe en bedre innsikt av usikkerhetens omfang og dets påvirkning på prosjektet.

Videre er det viktig med kommunikasjon av usikkerhet og håndtering når prosjekteier vil ta beslutninger angående for eksempel hvilke tiltak som bør iverksettes. For å sikre et solid beslutningsgrunnlag er det avgjørende at prosjektlederen kommuniserer usikkerhetsinformasjon til prosjekteieren. Men prosjekteier har også mulighet til å sende informasjon nedover i prosjektet eller til interessenter gjennom representanter i styringsgruppen (Karlsen, 2017, s. 424). Det vil likevel være en fordel om eier engasjerer seg personlig i prosjektet, da styret i rollen som mellomledd ofte kan ha en annen oppfatning av situasjonen enn eier.

I følge Turner og Muller (2004, referert i Karlsen, 2017, s. 424) gir ikke dagens bøker og artikler klare nok retningslinjer på hvordan kommunikasjonen mellom prosjektleder og prosjekteier, eller prosjektleder og medarbeidere skal foregå. Relasjonen mellom prosjektleder og prosjekteier/styret er ofte av formell karakter. Det vil si at prosjekteier vil stille krav og gi instruksjoner angående arbeidsoppgaver, mens prosjektleder vil kommunisere resultatene av disse oppover i systemet gjennom rapporter og presentasjoner. I praksis blir kommunikasjonen mellom



---

partene ofte nedprioritert til fordel for de daglige aktivitetene.

Usikkerhetsinformasjonen ender ofte opp med å bli kommunisert mellom prosjektleder og medarbeidere, men med fravær fra andre involverte deltakere som blant annet prosjekteier.

I følge Turner og Muller (2004, referert i Karlsen, 2017, s. 426) viser nyere forskning at kommunikasjonsfrekvensen mellom partene må bli hyppigere, samt mindre formell gjennom for eksempel bruk av kommunikasjonskanaler som Skype/prosjektnettsider. Det oppfordres til at Prosjekteier mottar informasjon om usikkerhetsbildet til prosjektet omtrent en gang per måned.

### ***2.15 Fallgruver ved kostnadsestimering***

Nytte og kostnad er de mest avgjørende faktorene i valg og gjennomføringen av et prosjekt, og de må vurderes i begynnelsen av tidligfasen. Kostnad er den variabelen som styrer prosjektet og sannsynliggjør fremdrift og resultatoppgåelse. Dermed kan store avvik mellom budsjettet og kostnader skape alvorlige problemer. Dette kan ha stor påvirkning på den langvarige lønnsomheten.

Det er fire grunner til kostnadsoverskridelser:

1. De som planlegger og tar beslutninger estimerer kostnadene i begynnelsen lavere enn hva de egentlig er i realiteten for å få gjennom forslaget sitt.
2. Premissene for informasjonen og prosessen for estimering av kostnader er ikke rimelige.
3. Nødvendige endringer som må gjøres og ekstra kostnader som pålegges fra det offentlige gjør prosjektet dyrere.
4. Kostnadene blir ikke godt kontrollert i løpet av gjennomføringen av prosjektet ( Samset, 2008, s. 103)

Det førstnevnte punktet gir størst utslag, og i mange tilfeller estimeres kostnadene for prosjektet lavere bevisst for å bli valgt ut i prosessen.

---

### 3. Metode

#### 3.1 Valg av forskningsdesign

Ettersom virksomheten i selskapet som omtales i denne oppgaven er avvirket, blir dette en studie i retrospektiv. Denne oppgaven har dermed fått litt andre forutsetninger med tanke på kontaktperson, gitt problemstilling, og tilgjengelighet av informasjon enn hva en tradisjonell oppgave med en eksisterende bedrift har. Da tematikken i caset er omfattende, og problemstillingen var meget uklar ble det naturlig å velge et eksplorativt forskningsdesign, da dette er en fleksibel prosess.

For å kunne fordype seg i tematikken ble følgende teknikker som er i tråd med eksplorativ design benyttet (Gripsrud et al., 2010, s. 39):

- Litteraturstudie
- Dokumentanalyse
- Dybdeintervju

Man kan tydelig se det eksplorative designet aktivt i bruk i oppdraget for å fastsette problemstilling. Innledningsvis var det hensiktsmessig med omfattende studier av sekundærdata hvor flest mulig relevante elementer ble kartlagt. Tidlig i arbeidsprosessen var

forvaltningsrevisjonen utarbeidet av Rogaland Revisjon avgjørende for å belyse utfordringene Dale Eiendomsutvikling sto ovenfor. Det ble fort avdekket utfordringer i planleggingsprosessen, men det var ikke klart hvor disse utfordringene stammet fra. Vårt forskningsdesign ble spesielt interessant å bruke når det ble trukket paralleller mellom vår arbeidsprosess og hvordan en trakt fungerer. I vårt arbeid gikk vi



Figur 8: Illustrasjon av anvendelse av eksplorativt design

---

gjennom store mengder informasjon, som til slutt skulle gi oss en problemstilling. Jo lenger man kom inn i arbeidet ble det oppdaget spennende elementer som bidro til å spisse ned til informasjon som fremstod som mest relevant.

Fokuset i dokument og litteraturstudiene var lenge avgrenset til å samle inn informasjon om tematikk rundt ”de tre K’ene” som karakteriserte problemområdene; kompetanse, kvalitet og kommunikasjon. Det var ikke før senere i litteratur og dokumentstudiene at problemstilling samt underproblemstillinger omhandlende tidligfase falt på plass.

### ***3.2 Valg av forskningsmetode***

I begynnelsen av arbeidet med denne oppgaven ble både kvalitative og kvantitative metoder brukt for å få bedre forståelse for bakenforliggende årsaker til manglende suksess. Kvantitative data er forskning foretatt ved hjelp av tall, noe som viser til våre undersøkelser av årsregnskap og nøkkeltall. Men valget falt tilslutt på kvalitative data, da teknikker som speiler menneskers meninger og tanker var mer relevant for å løse problemstillingen (Gripsrud et al., 2010, s. 79).

### ***3.3 Primær- og sekundærdata***

Da denne oppgaven betrakter selskapet i retrospektiv er det hovedsakelig blitt brukt sekundærdata, som er informasjon som er samlet inn av andre, men som er relevant for å besvare problemstilling. Det har også blitt brukt primære data som er selvinnsamlet informasjon (Gripsrud et al., 2010, s. 57). Som nevnt tidligere er litteraturstudiet, dokumentanalyse og intervju de tre hovedteknikkene som er blitt brukt for innsamling av informasjon. Tabellen under viser hvilke data de tre teknikkene har innebåret:

Litteraturstudiet	Dokumentstudiet	Intervju/samtaler
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eksisterende teori i og utenfor pensum</li> <li>· Forelesningsnotater</li> <li>· Tidligfaseveileder BA2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Idéskisser</li> <li>· Mulighetsstudie</li> <li>· Forvaltningsrevisjon av DE fra 2015</li> <li>· Forvaltningsrevisjon av DE fra 2007</li> <li>· Årsrapporter</li> <li>· Årsregnskap</li> <li>· DIVE analyse</li> <li>· Styreprotokoller fra møter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Samtale med ansatt i kommunen som har bidratt med innspill til helhetsbildet.</li> <li>· Semistrukturerte dybdeintervju med tre relevante informanter.</li> </ul>

Tabell 2: Viser hvilke data de tre teknikkene har innebåret (Selvkomponent).

#### *Litteraturstudiet:*

Funn fra litteraturstudiet er presentert i kapittel 2, de skaper det teoretiske fundamentet. Det er blitt brukt litteratur fra biblioteket ved BI, UiS samt pålitelige kilder på nettet. BA2015 er tidligfaseveilederen som den praktiske gjennomføringen i selskapet blir sammenlignet opp mot.

#### *Dokumentanalysen:*

Dokumentanalysen bidrar til bredde i relevant informasjon i henhold til prosessene i tidligfasen. Teknikken skal hjelpe til med å kartlegge det reelle prosjektforløpet og dets rammer slik det ble gjort i tidligfasen.

#### *Dybdeintervju:*

Dybdeintervjuene skal hente inn objektene relevante erfaringer i forhold til problemstilling, samt belyse spørsmål som ikke kommer frem i dokumentanalysene. Det er blitt brukt semistrukturert intervju da det gir rom for dialog og utdyping av relevante temaer som dukker opp underveis (Samset, 2014).

---

### ***3.4 Styrker og svakheter ved metoden***

Respondentene er selvplukket; noe som bidrar til å styrke oppgaven da valgte personer er relevante for å besvare de aktuelle spørsmålene. Alle intervjuobjekter er anonymisert, men har tilhørighet i enten selskapet, styret eller fylkeskommunen. Det er over 10 år siden de relevante hendelsene tok sted, det kan være en svakhet i seg selv at respondentene ikke husker relevant informasjon klart. For å redusere sannsynligheten for dette har objektene fått intervju spørsmålene på forhånd slik at de får tid til å sette seg inn i saken.

### ***3.5 Reliabilitet og validitet***

Reliabiliteten forteller noe om hvor pålitelig informasjonen som har kommet frem er (Gripsrud et al., 2016). Respondentene som er valgt er nøkkelpersoner i Dale Eiendomsutvikling eller i posisjon for å besvare spørsmålene. Intervjuguiden ble sammen med relevant informasjon og forklaring av teori sendt på forhånd til hver og en av intervjuobjektene, for å øke reliabiliteten i svarene. Vi fikk inntrykk av at intervjuobjektene svarte ærlige på spørsmålene de ble stilt. Men det er mulig at det har vært vanskelig for intervjuobjektene å skille mellom det som anses som tidligfase i selskapet og hele selskapets levetid. Dokumentanalysene vi har gjort, da spesielt revisjonen fra 2015 (46 intervjuobjekter) og 2007 (ukjent antall intervjuobjekter), støtter opp om reliabiliteten i svarene. På grunnlag av dette mener vi at reliabiliteten i denne oppgaven kan anses som høy.

Validiteten sier noe om gyldigheten til spørsmålene. Spørsmålene vi stilte til intervjuobjektene varierte i forhold til stillingen de hadde på den tiden og vi følte de var gyldige til de representative informantene. Ved utarbeidelse av intervjuguiden har vi delt inn spørsmålene i tre deler, etter relevans for å få belyst de tre underproblemstillingene. Intervjuguiden har bestått av 18 spørsmål. Det var nødvendig med denne mengden spørsmål for å få belyst temaer vi eller ikke ville fått svar på, grunnet at vi ikke har hatt kontaktperson å forholde oss til. Noen av spørsmålene på intervjuguiden til Fylkeskommunen har falt vekk grunnet begrensningene for oppgaven. Vi anser likevel spørsmålene som tilstrekkelig valide da de ble utarbeidet i tråd med utvalgt teori.

---

## 4. Funn, drøfting og delkonklusjon

Kapittelet er bygget opp slik at det presenterer funn, drøfting og delkonklusjon for hver av de tre underproblemstillingene. Til slutt sammenfattes dette i en felles konklusjon av vår hovedproblemstilling. Det er ikke stilt identiske spørsmål til alle respondentene, da de har hatt ulike roller i Dale Eiendomsutvikling og derfor har kunnet belyse problemstillingene med noen avvikende spørsmål. Det har også kommet frem noen funn som det ikke ble spurt om grunnet at vi brukte semistrukturert intervjuguide.

### 4.1 Underproblemstilling 1

#### *Hadde selskapet vært tjent med å velge en prosjektbasert organisasjonsform?*

##### 4.1.1 Funn

Det fremkommer av intervjuene enighet om at de involverte partene samlet sett *ikke jobbet prosjektbasert*. To av respondentene sier at selskapet ble drevet som et rent driftsselskap. En av respondentene sier dog at det ble arbeidet prosjektbasert med en åpen prosjektform, men kun innad i selskapet av 1-2 ansatte.

Et overraskende funn er forklaringen på *hvorfor det ble valgt av fylkeskommunen å opprette et AS* utover faktum at det begrenser risiko. En respondent forteller at baktanken ved å starte et AS var å kunne invitere andre interessenter inn i selskapet, da hovedsakelig med tanke på Sandnes kommune. Ved å kjøpe seg inn i selskapet ville de fått en egeninteresse for selskapets formål, og byplanleggingen ville vært enklere.

Det er uoverensstemmelser blant respondentene *om selskapets eksistens var avgrenset*. To av dem mente at det ikke var noe tidsavgrensning, mens den siste respondenten mente at selskapets levetid var tidsbegrenset.

Alle respondentene var enige om at selskapet, styret og eier hadde vært tjent med å velge en prosjektbasert organisasjonsform.

I forhold til spørsmålet om det var noen *vendepunkter/stoppunkter* hvor de kunne stoppe prosjektet eller vende det i en annen retning mente en av respondentene at

---

det ikke var her utfordringene lå. De to andre respondentene mente at det hadde vært nyttig med stoppunkter i tidligfasen, ellers var det ingen vendepunkter før 2013.

#### **4.1.2 Drøftelse**

Funnene viser at det mangler felles forståelse mellom partene angående grunnleggende elementer som selskapets levetid og arbeidsform.

Det fremkommer heller ikke av den omfattende dokumentanalysen eller øvrig offentlig informasjon at baktanken med å starte et AS var mulighetene det innebar om Sandnes kommune ble medeiere i selskapet. Samlet kan dette tyde på at partene ikke var samkjørte angående rammer for utviklingen, og heller ikke kommuniserte tydelig nok overfor hverandre.

I følge teori passer prosjektarbeidsformen ypperlig til organisasjoner hvor arbeidsoppgaven er unik, og dermed usikkerheten høy. Dale Eiendomsutvikling ønsket å utvikle eiendommen til boligutbyggelse, noe som innebærer flerfoldige usikkerhetselementer. Det nevnes at selskapet ikke var tidsavgrenset, men kunne vært det. Dette er en av kriteriene for prosjektarbeid, et start- og et slutt punkt for arbeidet. Majoriteten av intervjuobjektene ytret at det hadde vært nødvendig med stoppunkter underveis i samtlige av selskapets faser. Rogaland Revisjon sin revisjon fra 2015 sier også at det hadde vært behov for stoppunkter underveis, men de karakteriserer første mulighet for stoppunkt i 2010.

#### **4.1.3 Delkonklusjon**

Det konkluderes her med at eier, selskap og styre hadde vært tjent med å velge en felles prosjektbasert arbeidsform da den legger til grunn krav om effektiv kommunikasjon mellom prosjekteier, styre og prosjektleder, som det fremkommer at det var mangel på. Det var et klart behov for tidsavgrensninger som styringsverktøy i form av milepæler. Disse er naturlige sekvensielle stoppunkter for refleksjon og kontroll av selskapets progresjon. Utarbeidelse av milepælene og tidsavgrensningene disse fører med ville resultert i at partene måtte ha konkretisert tydeligere mål, gjerne i et mandat. Det ville vært mest hensiktsmessig å jobbe med prosjektet et sted mellom konkret og ad hoc, for å sikre tilstrekkelig styring, men også fleksibiliteten som formålets art krever.

---

## 4.2 Underproblemstilling 2

### *På hvilken måte kunne en prosjektmodell bidratt positivt til utviklingen i tidligfasen?*

#### 4.2.1 Funn

Det var felles konsensus blant partene om at styre, eier og selskap hadde gjort seg tjent om det hadde blitt fulgt en prosjektmodell. En av partene påpeker at dette kun hadde vært aktuelt hvis eierne engasjerte seg. En annen respondent mener at selskapet begynte i feil ende.

*Mandat og målsetting:* Det var ikke skrevet ned et styringsdokument mellom selskap og eier i form av mandat. Selskapet hadde mottatt et muntlig mandat fra styre, men ellers forholdt de seg til selskapets formålsparagraf. En respondent sier at det ikke var nødvendig da målet var enkelt: Å vedlikeholde eiendommen. En annen respondent forteller at det var umulig å etablere disse siden det ikke forelå forutsetninger for arbeidet. Det nevnes at det ble utarbeidet en energiplan som definerte mål for området med tanke på mulighet for næringsvirksomhet.

*Idéskisse:* Ingen av partene hadde kjennskap til idéskissen fra 1988 som vi hadde søkt innsyn i gjennom fylkeskommunens arkiver. Det kom derimot frem gjennom intervju at det ble utarbeidet en ny ideskisse som selskapet brukte i dialog med Sandnes kommune. Ingen av partene visste opprinnelsen til idéskissen. Det fremkommer av årsberetningen fra 1997 (Dale Eiendomsutvikling, 1998) at idéskissen ble utarbeidet av styret i 1997 etter selskapets dannelse, men før ansettelse av daglig leder. En respondent mente at idéskissen medvirket til dannelsen av selskapet.

*Mulighetsstudie:* Dokumentanalyse viser at det ble utarbeidet en mulighetsstudie som kom ut i 2006. Det fremkommer av kommunale krav og normer at en slikt studie burde foreligge ved vurdering av omregulering av eiendommen i kommuneplan. Området var med i Fylkesdelplanen om langsiktig byutvikling på Jæren i år 2000. Dermed kunne arbeidet med mulighetsstudien i prinsippet startet etter dette. Angående spørsmål om studiet kunne kommet tidligere kommer det



---

frem fra selskapets side at dette ikke var mulig grunnet manglende økonomiske og menneskelige ressurser. Dette støttes opp av revisjonen fra 2007 (Rogaland Fylkeskommune, 2007) hvor det kommer frem at den økonomiske situasjonen har ikke gjort det mulig å bruke nødvendige midler på planlegging og prosjektering. To av partene sier at hvis selskapet hadde fått andre økonomiske forutsetninger kunne man kanskje kommet lenger.

*Alternativanalyse:* Alternativanalysen er den fasen hvor det blant respondentene ikke eksisterer en enighet angående om den har funnet sted.

*Fallgruver:* Her svarer partene veldig forskjellig, og det vesentlige skillet ligger i hvorvidt respondenten har nevnt fallgruve innenfor kompetanse, kommunikasjon og byråkrati fremfor å hovedsakelig fokusere på byggtekniske og økonomiske forhold. Samtlige kommenterer at det har nok ikke vært tilstrekkelig bevissthet rundt disse.

#### **4.2.2 Drøftelse**

Idéskissen fra 1988 har ikke gjennomgått de punkter som er anbefalt i BA2015. Hensikten med å analysere behov, mål og krav er å klargjøre hvorfor prosjektet bør realiseres og dets formål. Det har ikke lyktes å få innsyn i ideskisse som ble utarbeidet i 1997, og hvilke elementer denne inneholdt. Men det fremkommer av intervju at mål ikke var satt, samt at en interesseanalyse som bidro til å kartlegge behov først ble utarbeidet etter idéskikkens utforming. Det foreligger imidlertid ikke kjennskap til hvor omfattende utredningen av behovene har vært. Man kan derfor med stor sikkerhet si at heller ikke denne idéskissen inneholdt de elementene BA2015 sin modell anbefaler.

Ifølge revisjonen fra 2007 ble mål for utbygging satt ved utarbeidelsen av studien. Målene er formulert som samfunns mål man vil oppnå ved å realisere utbyggelsen, men de fremstår ikke som mål som selskapet kan jobbe spesifikt med i en kronologisk rekkefølge. Mulighetsstudiet ble utarbeidet av sivilarkitekter ved Aros og presenterer blant annet utredelse av kulturminnevern. Dette sier oss at det har blitt tatt høyde for absolutte krav. En grundig mulighetsanalyse vil ikke kunne

---

finne sted når det ikke foreligger tilstrekkelige kriterier som indikerer hvilke av alternativene er anvendelige nok. Det blir vanskelig å konkludere med innholdet i mulighetsstudiet om det hadde blitt utarbeidet tilstrekkelige mål, behov og krav totalt sett for best mulig beslutningsgrunnlaget.

De fleste fallgruvene i teoridelen har som fellesnevner mangelfull planlegging og utilstrekkelig kommunikasjon, som avspeiler situasjonen ved DE grundig. Men det er også en annen fallgruver i fundament som selskapet ikke kunne kontrollere selv, nemlig Sandnes kommune som opptrådte avvisende og kritisk mot prosjektet. Denne fallgruven utgjorde et stort hinder for utviklingen.

#### **4.2.3 Delkonklusjon**

Dale Eiendomsutvikling gikk gjennom de samme fasene som er nevnt i tidligfase modellen. Det er innholdsmessige mangler knyttet til utførelsen av de forskjellige fasene, som kan ha bidratt negativt til prosjektsuksessen. Det ville her blitt anbefalt å utarbeide standardiserte krav til dokumenter i idé og mulighets fasen. En felles forståelse for fallgruver i fundamentet kunne også bidratt positivt. De overnevnte anbefalingene forutsetter større engasjement fra eiers side med tanke på kvalitetssikring og kostnadene dette arbeidet ville medført. Totalt sett kan man konkludere med at den strategiske ytelsen av prosjektet kunne vært større ved systematisk anvendelse av en prosjektmodell.

### **4.3 Underproblemstilling 3**

#### ***Hvordan kunne usikkerhet i tidligfasen blitt håndtert?***

##### **4.3.1 Funn**

Intervjuobjektene forteller at det ikke ble utarbeidet noe form for *usikkerhetsanalyser* i forkant av selskapets oppstart eller i tidligfasen. Et av intervjuobjektene mener at utvikling av usikkerhetsanalyser ikke hadde endret utfallet.

Det ble ikke *estimert kostnader i forhold til risiko* ved selskapets oppstart eller rett etter, fordi man ikke tok høyde for usikkerhet. Den ene representanten mener at slike analyser burde ha vært utarbeidet av fylkeskommunen. For eksempel ville en

---

risikovurdering av tidsperspektivet lagt gode forutsetninger for arbeidet.

Hvordan *informasjonen rundt usikkerheten ble håndtert*, samt forståelsen av usikkerhetsbegrepet er meget varierende blant respondentene. En av respondentene svarte at det er mulig at ting ikke ble godt nok formalisert. Den andre respondenten mente at det var manglende engasjement fra begge de andre partene. Den tredje respondenten opplevde at dialogen mellom alle partene var god.

Det forelå ikke en *kommunikasjonsplan mellom selskapet, styret og eier*. To av respondentene stiller seg veldig positive til at det burde forelagt en slik kommunikasjonsplan mellom partene, mens den siste respondenten mente at kommunikasjonen var grei nok og at dette ikke hadde endret noe.

*Knapphet rundt informasjon* er også et tema hvor respondentene er uenige. Den ene parten sier at det var tilstrekkelig informasjon nødvendig. Den andre parten mener at det skulle ha foreligget mer tilgjengelig informasjon og flere forutsetninger for arbeidet.

På spørsmål om selskapet fikk *tilstrekkelig økonomisk støtte* med tanke på at de ikke fikk overtatt eiendomsretten og dermed ikke kunne ta opp gjeld selv er det også delte meninger. Alle partene er enige om at det hadde hatt en betydning for selskapets progresjon. Det var “tæring etter næring”, og få midler til å finansiere ressurser til planlegging og prosjektering som nevnt tidligere. En av partene sier at det ikke er sikkert at ekstern ressursanskaffelse hadde gjort utslag på selskapets suksess. Det er også uenigheter angående hva som ble finansiert av fylket. En part sier at selskapet kunne søke om den støtten de trengte, inkludert midler til mulighetsstudiet. En annen part sier derimot at selskapet flere ganger fikk avslag på midlene det ble søkt om, og midler til mulighetsstudie på et tidligere tidspunkt mest sannsynligvis ikke ville blitt innvilget.

Spørsmålet angående hvorfor det ble valgt et *styre bestående av utelukkende politikere* ga mange svar som tyder på at det er slik normen var på denne tiden, og

---

at det var sterkt fokus på å ivareta de forskjellige politiske interessentene. Selskapet ble dannet før inhabilitetsreglene kom, så dette utgjorde heller ikke et problem. Det ble sendt signaler om at det kanskje trengtes en utskiftning, men det fantes ikke en kultur for dette selv om at eier hadde makten. En respondent svarte at det manglet diversifisering av kunnskap, og at dette påvirket effektiviteten i samarbeidet. Retningslinjene for praksis angående styrer er endret per i dag. Dette funnet blir allikevel presentert fordi det viser at denne usikkerheten er tatt hånd om.

#### **4.3.2 Drøftelse**

Håndtering av usikkerhet har som hensikt å styre prosjektet mot måloppnåelse ved å proaktivt håndtere fremtidige utfordringer. Det har blitt identifisert hos Dale Eiendomsutvikling samtlige av de interne og eksterne forhold av usikkerhet som er nevnt i teorien. Usikkerhetshåndtering er et arbeid som involverer alle partene i prosjektet, noe som vil øke eierskapsfølelsen ovenfor prosessen, men også nyansere analysene fra flere nivåer og innfallsvinkler i organisasjonen. I følge modenhetsmodellen har DE håndtert usikkerheten på det såkalte naive nivået, hvor virksomheten ikke vet at de mangler usikkerhetshåndtering. Man må ta høyde for at informasjonstilgang setter begrensinger på usikkerhetshåndtering, og kostnadene som medføres av anskaffelsen av denne informasjonen kan være betydelige. Det er ulike meninger blant de forskjellige partene om det forelå informasjonsmangel eller ikke. Dette kan skyldes at representanter for selskapet hadde bedre innsikt i virksomhetens drift enn det styrets representant hadde. Utfordringen kunne ha blitt løst gjennom å etablere en kommunikasjonsplan som kunne sørget for at alle fikk den samme informasjonen til en hver tid om hva som skjedde i selskapet inkludert hvor utfordringene lå.

En av respondentene har ikke sett nytten av usikkerhetshåndtering i dette selskapet, og sagt at det ikke var nødvendig i tidligfasen. Respondenten tror heller ikke det hadde påvirket suksessen. Teori tilsier at usikkerheten er størst nettopp i tidligfasen samtidig som påvirkningsmulighetene også er høyest. Det vil for eksempel være nødvendig å kunne måle kostnadene (som først må bli estimert) opp mot nytten da dette kartlegger risiko og muligheter, og dermed utgjør en

---

avgjørende faktor for om prosjektet bør gjennomføres eller ei. Holdningen hos respondenten tyder på manglende kunnskap om usikkerhet, noe som er en fallgrube og barriere da det er viktig å se nytten av usikkerhetskåndtering uavhengig om man jobber prosjektbasert eller ikke.

### ***4.3.3 Delkonklusjon***

Det har vært total fravær av usikkerhetsstyring ved Dale Eiendomsutvikling. Det ville vært til stor nytte for alle parter om det tidlig i selskapets levetid hadde blitt innført en usikkerhetsanalyseprosess. Estimatkrav av nødvendige finansielle og menneskelige ressurser, samt nytten og kostnadene disse medfører, ville gitt et solid beslutningsgrunnlag for om selskapet ville blitt levedyktig. Med forbehold om at man unngikk fallgruvene ved estimeringen av disse.

I prosjekter hvor fylkeskommunen ikke har utarbeidet kostnadsoverslag i forkant av oppstart vil det være hensiktsmessig at selskapet estimerer prosjektets kostnader og ressursbehov ved en Work Breakdown Structure, og deretter presenterer estimatene til styre og eier. En formalisert usikkerhetsanalyseprosess ville til enhver tid kommunisert funnene, og bidratt til konsensus blant de involverte.

Det er ikke minst viktig å bevisstgjøre de involverte partene først og fremst hva usikkerhetskåndtering er, og hvilke fordeler det kan innebærer slik at eventuelle negative holdninger til dette kan endres.

## **5. Konklusjon**

Vi har kommet til slutten av denne oppgaven hvor hovedproblemstilling skal besvares: Ville strategisk prosjekttilnærming i tidligfasen bidratt til suksessfull gjennomføring av eiendomsutviklingen?

Det foreligger ikke et entydig svar på om strategisk prosjekttilnærming ville bidratt til en suksessfull gjennomføring, da beslutningen om områderegulering også var avhengig av Sandnes kommune. Man kan derimot konkludere med at anvendelse av prosjekt teori i tidligfasen slik vi har fremstilt det i oppgaven kunne

---

åpnet opp for en annen tilnærming og et grundigere informasjonsgrunnlag for dialogen mellom Dale Eiendomsutvikling og Sandnes kommune. På bakgrunn av respondentenes svar, litteratur og øvrig dokumentasjon kan det med stor sikkerhet sies at prosjekttilnærming med anvendelse av prosjektmodell, kommunikasjonsplan og usikkerhetshåndtering ville påvirket prosjektets gjennomføring positivt.

Per i dag har fylkeskommunen innarbeidet mange forbedrende faktorer i forhold til sine prosjekter/selskap. Det vil allikevel anbefales at Rogaland Fylkeskommune vurderer om det burde utarbeides en egen prosjektgjennomføringsmodell, som gjerne fremhever tidligfasens betydning.

### **Anbefalt videre Arbeid**

Det er noen interessante funn og utfordringer som ikke ble tatt med i oppgaven grunnet den avgrensede problemstillingen.

Fylkeskommunens dobbeltrolle som planmyndighet og eier bød på mange utfordringer gjennom prosjektets levetid. Det ville vært nødvendig å utarbeide rutiner for hvordan man håndterer denne situasjonen.

Forholdet mellom Dale Eiendomsutvikling, Fylkeskommunen og Sandnes kommune har flere ganger blitt omtalt i løpet av våre semistrukturerte intervjuer. Det fremheves i denne sammenheng problematikken rundt situasjoner hvor en offentlig myndighet er avhengig av den andre. Det kan være interessant så vel som nyttig å belyse hvordan kommunikasjonen mellom offentlige myndigheter utspiller seg, og hvilke elementer som hemmer/fremmer kommunikasjonen. Det kunne videre vært nyttig å undersøke om det er nødvendig å utarbeide/revidere retningslinjer for kommunikasjon mellom kommunene.

---

## 6. Kildehenvisning

- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug T. (2004). *Målrettet Prosjektstyring*. (7. utg.). Oslo: NIKI Forlaget.
- Arntsen, V., & Hodne, A. B. (2005). *Dale- en mulighetsstudie*. Sandnes: AROS Arkitekter .
- BA2015. (2017). *Tidligfase i byggeprosjekter: Veileder*. Hentet fra: <http://www.prosjektnorge.no/site-content/uploads/2016/tidligfase.pdf>
- Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (2000). *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Dale Eiendomsutvikling. (1998). *Årsberetninger 1997*. Sandnes: Dale Eiendomsutvikling.
- God prosjektledelse. (2014). Hentet fra: <https://www.imisu.no/2014/10/02/god-prosjektledelse/>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm .
- Husby, O., Kilde, H. S., Klakegg, O. J., Torp, O., Berntsen, S. R., & Samset, K. (1999). *Usikkerhet som Gevinst. Styring av usikkerhet i prosjekter*. Oslo: Vestfjorden.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Engangsorganisasjonen. Organisering og ledelse av prosjekter*. Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Karlsen, J.T. (2013). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*(3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, J.T. (2017). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*(4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Prosjektveiviseren. (2017). En felles prosjektmodell for offentlige sektor. Hentet fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/rolle/prosjektstyre>
- Rogaland Fylkeskommune, (2007). *Dale Eiendomsutvikling AS:en kontroll av forvaltningen og utøvelsen av eierinteressene*. Stavanger: Rogaland Revisjon IKS.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring*. (5. utg.). Trondheim: Tapir

---

Akademisk Forlag.

Rogaland Fylkeskommune, (2015). *Forvaltningsrevisjon/selskapskontroll av Dale Eiendomsutvikling AS*. Stavanger: Rogaland Revisjon IKS.

Risa, E., Aass, H. P., Nedrebø, R., & Heimsvik, O. (2017, 31. januar). *Luftslottet Dale: drømmen. fiaskoen. pengesluket*. Stavanger Aftenbladet. Hentet fra: <http://www.aftenbladet.no/magasin/Luftslottet-Dale-Drommen-Fiaskoen-Pengesluket-537915b.html>

Samset, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Samset, K. (2014). *Prosjektledelse i tidligfasen*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Skjæveland, K. (2017, 01. februar). *Dale Eiendomsutvikling er et eksempel på kunnskapsløs prosjektgjennomføring*. Stavanger Aftenbladet. Hentet fra: <http://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/Dale-Eiendomsutvikling-er-et-eksempel-pa-kunnskapslos-prosjektgjennomforing-538130b.html>

Norheim, A., Watne, G. B., Svaboe S., Lærdal T., & Fugelli, B. S. (1988).

*Utvikling av Daleby: en ideskisse* (H-8019-MZ). Sandnes: Næringslivsgruppe for Daleby.