



Handelshøyskolen BI

BTH 36201 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bachelor thesis 100% - T

Predefinert informasjon

Startdato:	09-01-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202310 10916 IN17 T D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Malin Brun, Edvin Knoph, Jørgen Haukø Alsaker

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	PRINCE2 by accident?
Navn på veileder *:	Tore Aalberg

Inneholder besvarelsen
konfidensielt materiale?:

Nei

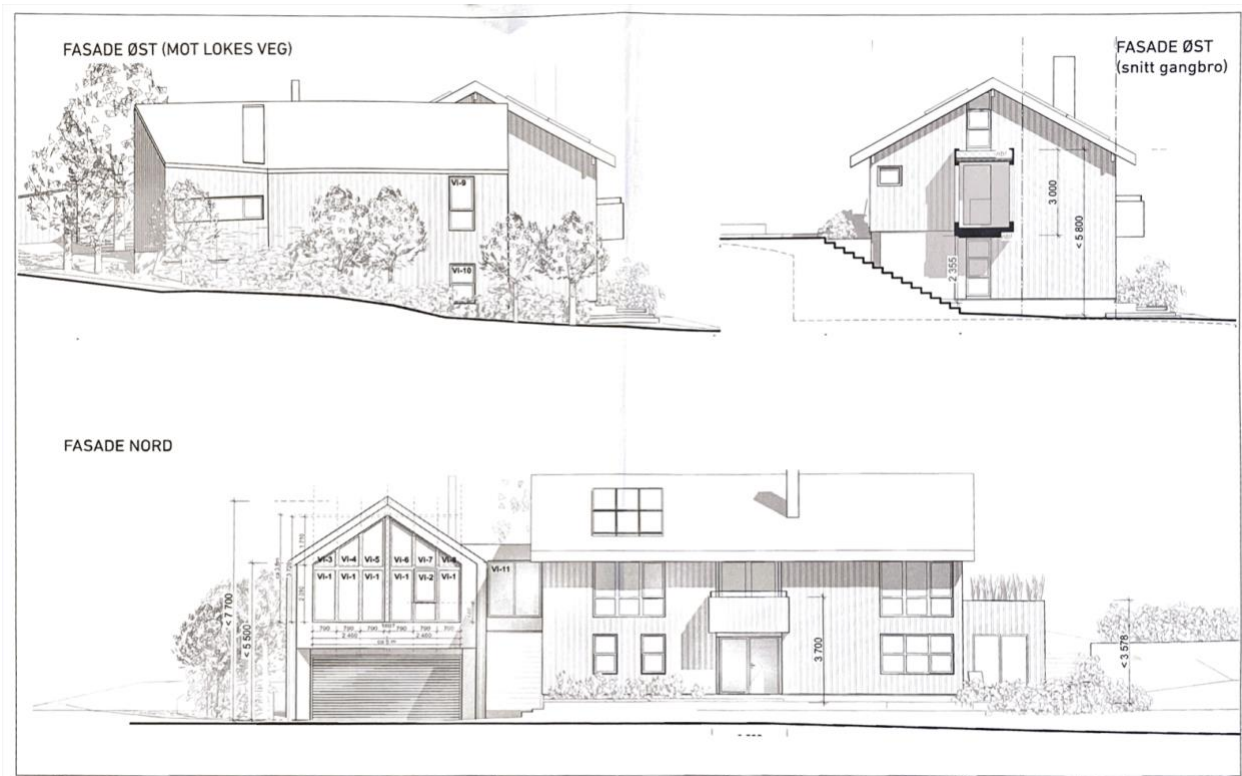
Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 57
Andre medlemmer i gruppen:

PRINCE2 BY ACCIDENT?



Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Utlevering: 09/01/23

Innlevering: 01/06/23

Stuedsted: Campus Trondheim

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

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
1. Innledning.....	3
1.1. Bakgrunn.....	3
1.2. Byggmester Hans Helseth AS	3
1.3. Tema og problemstilling	4
2. Metode	5
2.1. Valg av metode	5
2.2. Datainnsamling.....	6
2.2.1. Primærdata	6
2.2.2. Utarbeidelse av intervjuguide	7
2.2.3. Sekundærdata.....	7
2.3. Dataanalyse	8
2.4. Kvalitet/begrensninger	8
3. Hovedkapittel.....	9
3.1. Overordnet Teori	9
3.2. Kostnad.....	11
3.2.1. Teori.....	11
3.2.2. Fakta/drøfting	12
3.2.3. Delkonklusjon.....	15
3.3. Kvalitet.....	15
3.3.1. Teori.....	15
3.3.2. Fakta/drøfting	17
3.3.3. Delkonklusjon.....	19
3.4. Omfang	19
3.4.1. Teori.....	19
3.4.2. Fakta/drøfting	22
3.4.3. Delkonklusjon.....	23

3.5.	<i>Tid</i>	24
3.5.1.	Teori.....	24
3.5.2.	Fakta/drøfting	25
3.5.3.	Delkonklusjon.....	27
3.6.	<i>Usikkerhet</i>	28
3.6.1.	Teori.....	28
3.6.2.	Fakta/drøfting	30
3.6.3.	Delkonklusjon.....	32
3.7.	<i>Gevinst</i>	33
3.7.1.	Teori.....	33
3.7.2.	Fakta/drøfting	35
3.7.3.	Delkonklusjon.....	37
4.	Hovedkonklusjon	38
5.	Litteratur	40

Sammendrag

I oppgaven viser vi til temaet prosjektstyring. Hensikten med oppgaven er å få en grunnleggende forståelse og oversikt over hvordan Hans Helseth AS styrer sine prosjekt. Vi har samarbeidet tett med Byggmester Hans Helseth AS, som er en tømmerbedrift med lokasjon på Lade i Trondheim. I etterkant av intervju med respondenter, samt dyp innsikt i deres arbeidshverdag, sitter vi igjen med en oversikt over hvordan de praktiserer prosjektstyring. Målet er å avdekke i hvilken grad Hans Helseth AS styrer sine prosjekt, i henhold til de seks styringsaspektene i PRINCE2. For å avdekke dette har vi gått dypt inn i PRINCE2 metodikk, samt annen relevant teori som støtter PRINCE2 standarden.

For å nå målet har vi utarbeidet den avgrensede problemstillingen: *“Hvorledes styrer Hans Helseth AS prosjektene sine, i henhold til de seks styringsaspektene i PRINCE2.”* Grunnen til at vi har valgt å skrive om de seks styringsaspektene i PRINCE2, er for å se om det er noen sammenheng mellom teorien i PRINCE2 og praksisen til Hans Helseth AS.

Vi har i oppgaven benyttet oss av kvalitativ metode, hvor det er blitt gjennomført semistrukturerte intervjuer. Vi har intervjuet to respondenter som på hver sin måte er svært inkludert i bedriftens arbeidshverdag og prosjektgjennomføringer.

I hoveddelen av oppgaven går vi dypt inn i teorien for hvert av styringsaspektene i PRINCE2. Videre drøftes funn fra intervju og observasjoner, opp mot teorien. Vi har brukt delkonklusjoner for hvert styringsaspekt til å arbeide frem mot en hovedkonklusjon. Vår endelige konklusjon, er at Hans Helseth AS i stor grad styrer sin prosjektportefølje i henhold til de seks styringsaspektene i PRINCE2, by accident..

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Vi er tre studenter som går *økonomi og administrasjon* ved Handelshøyskolen BI, som har valgt å skrive bacheloroppgave innenfor fagfeltet prosjektledelse. Gjennom faget BST 2531 Prosjektledelse, ble PRINCE2 metodikken introdusert gjennom boken til Karlsen (2021). Etter anbefaling fra vår veileder har vi gått videre med styringsaspektene i PRINCE2. På grunnlag av dette har vi samlet inn relevant teori for å oppnå en dypere forståelse for prosjektarbeidsformen. Målet vårt var å få en kritisk vurdering av metoden for å se på likheter og ulikheter ved teorier, som er relevante for videre undersøkelser i oppgaven. For å gjennomføre dette har vi inngått et samarbeid med Byggmester Hans Helseth AS. Bedriften har gitt oss godkjenning til å se på deres måte å styre prosjekter.

1.2. Byggmester Hans Helseth AS

Byggmester Hans Helseth AS ble stiftet 1995, og har siden den gang etablert et godt fotfeste i Trondheimsområdet. Bedriften består i dag av 13 ansatte, og har kontor sentralt på Lade. Her opererer bedriften med en B2C-markedsmodell, hvor deres daglige drift er å gjennomføre byggeprosjekter for privatkunder. Kundene de gjennomfører prosjekter for, blir brukt som en del av bedriftens markedsføring. Bedriften benytter i stor grad jungeltelegrafene til å markedsføre sine prosjekter. Fornøyde kunder sprer god omtale til potensielle nye kunder. Dette har bedriften lyktes med, og hadde i foregående år en omsetning på 26,9 millioner kroner (Proff®, 2021). Med en sentral godkjenning for prosjektering, har de opparbeidet seg kunnskap innen planlegging og gjennomførelse av prosjekter. Dette har gitt bedriften muligheten til å gjennomføre prosjekter som totalentreprenør, med hovedansvar for prosjektstyring.

Hans Helseth AS har implementert nytt datasystem for å øke deres forretningsmessige konkurranseevne. I dette datasystemet inngår styringsverktøyene “Steddy” og “Fond”. Steddy benyttes som en kommunikasjonskanal med kunden. Kunder kan gå direkte inn i systemet for å etterspørre tilbud på en ønsket jobb. Fond benyttes av bedriften til overvåking og

kontrollering. Systemet inngår som bindeleddet mellom ledelsen og medarbeiderne.

I prosjektporteføljen vi har fått innblikk i, inngår også pågående prosjektet “Lokes veg 14”. Prosjektet er et påbygg av en enebolig med garasje i 1.etg.

Gjennomføringsfasen av dette prosjektet har imidlertid utgangspunkt å vare fra perioden januar 2023 til juni 2023.

1.3. Tema og problemstilling

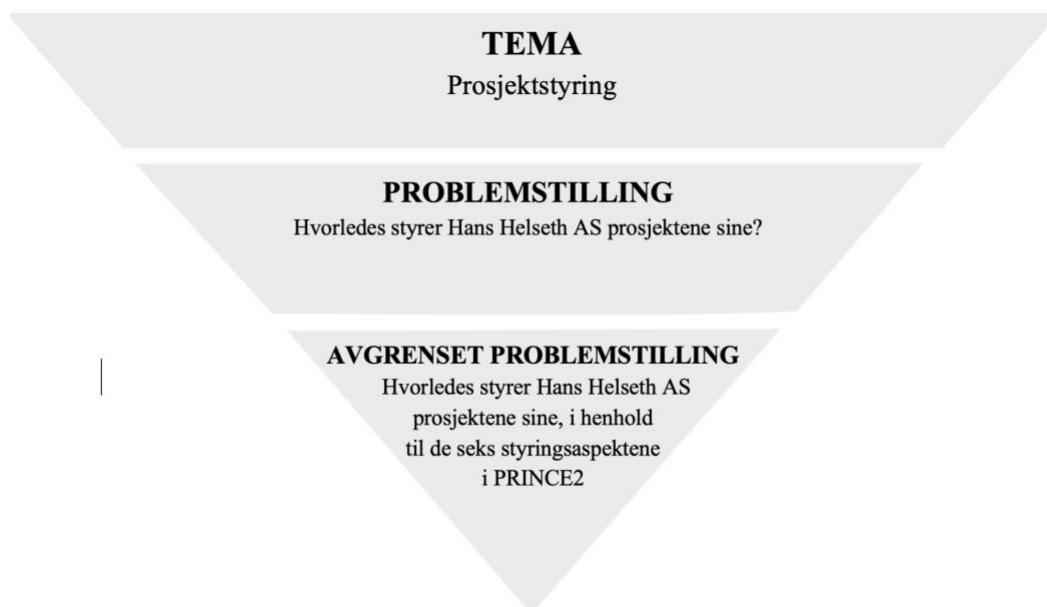
I arbeidet med bacheloren har vi endret tema og problemstilling underveis. Gjennom samarbeidet med Byggmester Hans Helseth AS har vi innsett at en stor del av prosjektene som gjennomføres blir planlagt underveis i prosjektene. På grunnlag av dette har en gått videre fra det opprinnelige temaet planlegging og valgt å gå videre med en temaet prosjektstyring. Derfor har vi sett nærmere på hvordan Hans Helseth AS styrer prosjektene sine, og det ble naturlig med problemstillingen:

“Hvorledes styrer Hans Helseth AS prosjektene sine.”

Etter vårt valg om å basere oppgaven på de seks styringsaspektene i PRINCE2 standarden, er det blitt utarbeidet en avgrenset problemstilling.

“Hvorledes styrer Hans Helseth AS prosjektene sine, i henhold til de seks styringsaspektene i PRINCE2.”

I figuren under vises sammenhengen mellom tema, problemstilling og avgrenset problemstilling.



Figur 1. “Sammenhengen mellom tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål” (Andersen & Schwencke, 2012)

2. Metode

I dette kapitlet ser vi nærmere på fremgangsmåten for innhenting og bearbeiding av informasjon, samt drøfte dens kvalitet. Videre ser en nærmere på vår bruk av kvalitativ metode med en tematisk analyse. En slik tilnærming på primærdata gjøres for å kunne åpne opp for refleksjon, samt et dypere og detaljert syn for å besvare problemstillingen. Vår bruk av sekundærdata er innhentet fra eksisterende teori som benyttes for å evaluere de funn som er oppdaget i oppgavens primærdata.

2.1. Valg av metode

For å besvare problemstillingen har vi et behov for å se bedriften innenfra, skaffe oss forståelse og dybde i organisasjonens tilnærming på prosjekter. Denne fremgangsmåten fanges opp best gjennom kvalitativ metode, da man fanger opp kvalitative data som ikke lar seg tallfeste (Dalland, 2012). Den analytiske beskrivelsen og forståelsen angående sammenhenger som kommer gjennom kvalitative data, har styrket vår dybde og evaluering gjennom spørsmål som “Hva?”, “Hvorfor?” og “Hvordan?” (Gripsrud et al., 2016, s. 104). Dette gir et helhetlig innsyn i hvordan organisasjonen opererer.

Gjennom kvalitativ metode benyttes intervjuer. Dette forklarer Dalland (2012) som det viktigste redskapet i arbeidet med andre mennesker, og handler om å skaffe seg rask forståelse over en situasjon. Det er intervjueren og respondenten som sammen produserer kunnskap. Gjennom dialog innhentes beskrivende informasjon av hverandres oppfatning, erfaring og synspunkt (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2009). Denne forståelsen blir innhentet gjennom individuelle dybdeintervju. Videre analysering av den innsamlede dataen vil basere seg på en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006).

2.2. Datainnsamling

Datainnsamlingen baserer seg på individuelle, semistrukturerte dybdeintervju. Dette ble gjennomført med daglig leder av bedriften samt en byggmester. Ved samtykke om deltakelse er det blitt gjort en vurdering i samråd med bedriften på grunnlag av personvern til respondentene. Dette for å ta hensyn til regler som er satt i personvernloven samt å overholde etiske holdninger i samarbeidet (Andersen & Schwencke, 2012; Dalland, 2012).

2.2.1. Primærdata

Undersøkelsene som er gjort er som nevnt i innledningen til metodekapittelet, intervjuer (Andersen & Schwencke, 2012). Det ble forespurt om intervju via mail, hvor daglig leder fikk tilsendt en utarbeidet intervjuguide, som ga en overordnet oversikt over agendaen til intervjuet. Formålet med intervjuene var å innhente informasjon om bedriftens fremgangsmåte av styring og oppfølging av prosjekter, med grunnlag i de seks styringsaspektene i PRINCE2.

I forkant av møtet ble det laget en plan for gjennomføringen av intervjuene. Her ble det fordelt konkrete roller til hver enkelt. To av rollene hadde en aktiv deltakelse i intervjuet, hvor den ene hadde ansvar for hovedspørsmål og den andre en aktiv part i oppfølgingsspørsmål sammen med førstnevnte. Den siste rollen hadde ansvar for notatskrivingen. Her var fokuset på å skrive gode notater som fanget opp de poengene som ble formulert av respondentene. Dette utgjorde en bedre kontroll i gjennomføringen, hvor hver enkelt kunne fokusere på sin rolle for å optimalisere intervjuene.

For å få den dybden og forståelsen som var nødvendig, ble valg av respondenter vektlagt, for å gi oss et bredere perspektiv. Daglig leder har det overordnede ansvaret for styring av bedriftens prosjekter, og innehar god informasjon om selskapets bruk av «Steddy». Byggmesteren tilfører et bedre innblikk i hvordan prosjektstyring fungerer i praksis, samt et innblikk på deres bruk av «Fond». Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Et 60 minutters intervju med daglig leder ble gjennomført på bedriftens kontor. Med byggmesteren ble det gjennomført et intervju på 25 minutter ute på prosjektområdet.

2.2.2. Utarbeidelse av intervjuguide

I utarbeidelsen av intervjuguiden ble det lagt vekt på fleksibilitet med åpenhet for oppfølgingsspørsmål, for å gå mer spesifikt inn på ulike momenter i henhold til problemstillingen (Andersen & Schwencke, 2012). Hvert spørsmål i intervjuguiden ble evaluert opp mot den avgrensede problemstillingen og vurdert i forhold til det vi hadde hensikt å måle. Resultatet ble seks overordnede spørsmål med utgangspunkt i de seks styringsaspektene i PRINCE2. Hvert spørsmål gikk direkte inn på ett av aspektene, hvor vi ønsket et utdypende svar som videre ble analysert og drøftet opp mot teorien.

Videre utarbeidelse av intervjuguide ble opparbeidet i samsvar med Andersen & Schwencke (2012). Intervjuguiden ble tilpasset de respondentene som skulle intervjues. Spørsmålene ble utarbeidet slik at det ble rom for individuell tolkning ut fra deres erfaring og kunnskap. Retningen og vektleggingen ble prioritert ulikt i de to intervjuene, på grunnlag av deres ulike ekspertiseområder. Felles for intervjuene var en satt maksimal tidsramme på en time.

2.2.3. Sekundærdata

Oppgavens sekundærdata baseres på eksisterende data, som vi kan dra utbytte av å inkludere og vurdere i undersøkelsen av problemstillingen (Andersen & Schwencke, 2012).

Den teoretiske datainnsamlingen er basert på ulike anerkjente teoribøker. På grunn av problemstillingen er hovedfokuset på AXELOS' (2018) bok om PRINCE2.

Dette er derfor brukt som hovedkilde i teorikapittelet. Videre trekker vi inn ulike relevant teori fra diverse teoribøker, samt forskningsartikler og fagfellevurderte tidsskrifter. Teoribøkene ble lånt i fysisk form i tillegg til felles tilgang på digital versjon via Oria. Øvrige referanser som trekkes inn er innhentet fra databaser som Oria og Google Scholar.

2.3. Dataanalyse

Dataanalysen tar utgangspunkt i en tematisk metode presentert av Braun & Clarke (2006). Vår tilnærming er en forenklet versjon av den tematiske analysen.

Notatene som ble skrevet under intervjuene ga grunnlag for videre evaluering. I etterkant av intervjuene ble alle spørsmålene gjennomgått, og umiddelbare tanker til intervjuene ble skrevet ned. Dette førte til en grundig gjennomgang av alle inntrykk, refleksjoner, og tanker vi hadde etter intervjuet. I gjennomgangen ble det undersøkt etter sammenhenger mellom det som er formidlet i intervjuene og teorien.

Intervjuene ble videre kodet etter analyseringen av sammenhenger i de funn som ble gjort. Interessante funn ble muntlig gjennomgått og skrevet ned i et felles dokument for videre gjennomgang. De ulike temaene i dokumentet ble koblet opp mot de aktuelle aspektene med tanker og vurderinger rundt dette. Ved å kode og fordele funn har man selektert bort de funnene som ikke besvarer problemstillingen. Etter kritisk gjennomgang og samtlige revurderinger, sitter man igjen med informasjonen som ble implementert i oppgaven. Dette la grunnlaget for å skrive om de relevante funnene og videre analysere dette opp mot relevant teori.

2.4. Kvalitet/begrensninger

Grunnet kvalitativ tilnærming, var hovedfokuset å få en dypere og bedre forståelse av Hans Helseth AS sin tilnærming mot de seks styringsaspektene presentert i PRINCE2. Ved å diskutere kvaliteten av datainnsamlingen, var det nødvendig å ta rede for validitet, reliabilitet og kvaliteten på intervjuene.

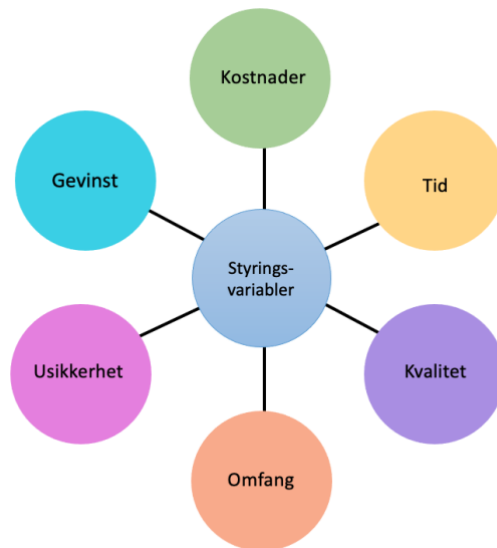
På grunnlag av oppgavens omfang og begrensede ressurser er det ikke benyttet flere enn to respondenter. Dette ble bestemt på grunnlag av et begrenset antall ledere som er involvert i styringen og oppfølgingen av prosjektene. Da bedriften nylig har tatt i bruk nye digitale styringsverktøy, ønsket vi intervju med de aktuelle nøkkelpersonene. Det kan dermed drøftes hvorvidt omfanget av intervjuene, samt et begrenset antall respondenter, utgjør en begrensning.

Vår tilnærming for å sikre validitet, har vært via intervjuguiden, samt formulering av oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Her har det blitt lagt vekt på åpne spørsmål som ikke påvirker respondentene i en bestemt retning (Gripsrud et al., 2016). Reliabiliteten påvirkes av inkluderingen av flere respondenter til datainnsamlingen, samt å benytte ulike kilder i teori-innhenting. Da datainnsamlingen baserer seg i stor grad av teori-innhenting, har vurdering av kvaliteten og brukbarheten til referansene som er benyttet, inngått som oppgavens tilnærming til kildekritikk (Dalland, 2012). Ved bruk av fagfellevurderte tidsskrifter, samt anerkjente teoribøker vil vi ha sikret en god kvalitet i innhenting av relevant teori. Oppgavens begrensninger vil derfor kunne være et resultat av manglende reliabilitet i primærdainnsamlingen.

3. Hovedkapittel

3.1. Overordnet Teori

«PRINCE2 er en integrert metodikk med prinsipper, temaer og prosesser som omhandler planlegging, delegering, overvåking og styring av alle de seks aspektene av prosjektytelsen» (AXELOS, 2018, s. 10). De seks styringsaspektene er vist i figuren under:



Figur 2. “Prosjektets styringsvariabler” (Karlsen, 2021, s. 416).

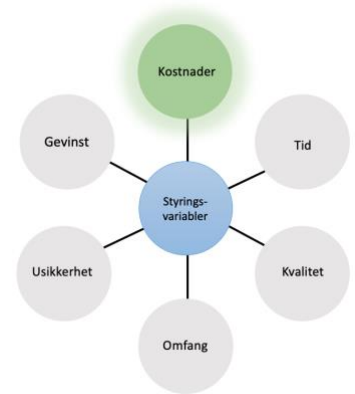
Det er viktig at prosjektet er økonomisk overkommelig, og selv om prosjektet har en kostnadsramme ved prosjektstart, kan det oppstå kostnadsoverskridelser. Samtidig er det også muligheter for å identifisere og implementere tiltak for å redusere kostnadene underveis i prosjektet (AXELOS, 2018). Nært knyttet til kostnader, er tidsaspektet. Prosjektleder får ofte spørsmål om tid, når vil prosjektet være ferdig? (AXELOS, 2018). Prosjektomfanget er avgjørende for å klargjøre hva prosjektet skal levere. Uten en tydelig definisjon kan partene i prosjektet lett misforstå hverandre. Det er nødvendig å oppnå enighet om prosjektomfanget, og prosjektlederen må ha en grundig forståelse av hva som er inkludert. Det er viktig for prosjektlederen å være oppmerksom på å ikke levere utenfor omfanget, da dette kan føre til forsinkelser, overskridelse av kostnader og uforutsette endringer (Hinde, 2012).

Selv om det er viktig å fullføre prosjektet innenfor tidsrammen og budsjettet, hvis sluttresultatet ikke oppfyller kvalitetskravene. Prosjektproduktet må være passende for sitt tiltenkte formål (Hinde, 2012). Ethvert prosjekt innebærer en form for usikkerhet, og det er viktig å definere hvor stor usikkerhet man er villig til å akseptere. Hvilke tiltak kan gjøres for å minimere og håndtere usikkerheten? (AXELOS, 2018). Gevinstaspektet kan ofte bli oversett, og man glemmer å spørre om hvorfor vi gjør dette? Det er ikke tilstrekkelig å fullføre prosjektet på en vellykket måte innenfor gitt tidsfrist, kostnadsramme og kvalitetskrav hvis prosjektet ikke oppnår ønsket avkastning (AXELOS, 2018).

3.2. Kostnad

3.2.1. Teori

Kostnadsaspektet i PRINCE2 handler om å administrere alt av kostnader i et prosjekt. Dette inkluderer å estimere, optimalisere og kontrollere alle kostnader. Det innebærer også å planlegge og administrere prosjektets kostnader på en effektiv måte, for å sikre at prosjektet holdes innenfor den gitte kostnadsrammen (AXELOS, 2018).



Ifølge Kerzner (2017), er estimering, budsjettering, finansiering, kontrollering og rapportering av kostnader viktige faser man må gjennom for å få til en god kostnadsstyring. Kostnadsestimering er første steget i kostnadsstyringen, her estimeres alle kostnadene for et prosjekt. Dette innebærer identifisering av alle ressurser og aktiviteter, og hva det vil koste å levere et ferdig produkt (Hinde, 2012). Kostnadsestimeringen vil ikke vise et nøyaktig resultat, da kostnader vil kunne endre seg i takt med endring knyttet til prosjektet (AXELOS, 2018). Ved bruk av PRINCE2 metodikken anbefales det ved estimering av prosjekter å benytte en Work breakdown structure (WBS) tilnærming (AXELOS, 2018).

To av måtene å estimere prosjekt på er top-down og bottom-up estimering. Ved bruk av top-down brukes erfaring og informasjon for å beregne prosjektets kostnadsramme. Bottom-up estimering tar gjerne sted etter at prosjektets omfang er grundig definert. Estimater bør komme fra de som har kunnskap om hva som kreves for å gjennomføre aktivitetene. Bruk av flere kunnskapsrike personer styrker estimatene (Larson & Gray, 2021).

Når estimeringen er gjennomført må et budsjett for prosjektet settes opp. Budsjettet skal være en økonomisk ramme på prosjektet, og det skal vise hvordan kostnadene er fordelt (Kerzner, 2017). Budsjettet inkluderer den totale kostnaden per aktivitet, usikkerhetsbudsjett, endringsbudsjett og kostnadstoleranse (AXELOS, 2018). Før igangsettelse av prosjektet sikrer prosjektleder at prosjektet er tilstrekkelig finansiert (Kerzner, 2017).

Når den totale kostnadsrammen på prosjektet er satt, brukes prognosene kontinuerlig gjennom prosjektets levetid for å overvåke fremdriften (Hinde, 2012). I oppstarts- og initieringsfasen vil man utarbeide en business case. Denne business casen inkluderer blant annet en evaluering av prosjektets økonomiske rammer. De totale kostnadene blir koblet sammen med prosjektets kontantstrøm for å analysere den forventede fortjenesten (Portman, 2008).

Underveis i prosjektets levetid overvåkes og kontrolleres kostnadene, for å sikre at prosjektet holder seg innen gitt budsjett. PRINCE2 anbefaler prosjektleder å bruke prosjektstyringsprogram som gir mulighet til å identifisere og effektivisere håndtering av avvik i en kostnadsplan (AXELOS, 2018). Med styring og overvåkning av kostnader i et prosjekt, er key performance indicators (KPI-er) sentralt for å se statusen rundt kostnader på et gitt tidspunkt (AXELOS, 2018). Kostnadsinformasjon må rapporteres til interessenter for å vise fremdriften og ytelsen i prosjektet (Kerzner, 2017).

Ved negativ trend i et kostnadsbegrenset prosjekt kan slike tiltak være å forbedre effektiviteten i prosjektgruppen. En kan gjennomføre de kritiske aktivitetene samtidig, istedenfor i rekkefølge, så langt dette lar seg gjøre. Reduksjon av prosjektets omfang eller kvalitet, kan føre til besparelser på tid og kostnad, men redusere prosjektets totale verdi (Larson & Gray, 2021).

Gjennom Earned Value Management (EVM) får man et bilde på fremdriften i prosjektet som kan legges frem som en statusrapport til aktuelle interessenter, og en kan innføre tiltak tidlig ved en negativ trend (Larson & Gray, 2021). EVM er en teknikk brukt for å overvåke og kontrollere budsjetterte kostnader opp mot faktiske kostnader. Tilnærmingen av produktbasert planlegging i PRINCE2 metodikken gir informasjon som støtter opp EVM (AXELOS, 2018).

3.2.2. Fakta/drøfting

Resultatene fra intervjuene med Hans Helseth AS viser hvordan deres utvikling innenfor planlegging, beregning og håndtering av endringer som påvirker prosjektkostnadene foregår. I prosjektene sine benytter bedriften verktøyene Fond

og Steddy, som illustrerer AXELOS (2018) sin tilnærming som effektiviserer kontrollen og overvåkingen av prosjektet for både kunden og bedriften.

Respondentene beskriver hvordan kostnadsplanen utvikles og hvordan den fungerer som et verktøy for å gi fullstendig oversikt over kostnadene. Som i likhetstrekk med PRINCE2 metodikken ble det ved kostnadsestimeringen benyttet en WBS tilnærming. Prosjektene blir brutt ned i aktivitetspakker, som videre blir brutt ned i enkelte aktiviteter. Bedriften bruker i samsvar med Hinde (2012), sin erfaring til å estimere kostnader knyttet til ressurser og materialer for hver enkelt aktivitet. Dette illustrerer også en bottom-up tilnærming som beskrevet av Larson & Gray (2021),

Hans Helseth AS bruker en stegvis tilnærming ved beregning av materialkostnader, hvor de inkluderer et påslag på 15% for å dekke indirekte kostnader og margin. Dette påslaget fungerer som en sikkerhetsmargin og tilsvarer kostnadstoleranse som presentert i AXELOS (2018). Ved å ha en grundig forståelse av materialkostnadene, sikrer bedriften en mer nøyaktig beregning og tilstrekkelig økonomisk dekning i anbudet, slik Kerzner (2017) understreker. Anbudet gir en beskrivelse av hva kostnadene er relatert til (Kerzner, 2017). Ved utarbeiding av en kostnadsoversikt vektlegger bedriften at den skal være tydelig og forståelig både for kunden og bedriften. Her finner man likhetstrekk til AXELOS' (2018) teori om kostnadsplanlegging.

Hans Helseth AS har standardmaterialer og ved eventuelle endringer i valg av materialer, medfølger en tilleggskostnad. På grunn av det brede utvalget av materialer, blir prisene hentet inn før materialene blir benyttet. Funn fra intervjuene viser at de ansatte har oversikt over kostnadsestimeringen knyttet til hver enkelt arbeidspakke. Her kan man finne likhetstrekk ved bruk av PRINCE2 metodikk, som sier at budsjettet skal inkludere total kostnad per aktivitet (AXELOS, 2018).

Ved endringer knyttet til kostnaden tar Hans Helseth AS ulik tilnærming avhengig av omfanget. Større endringer krever en ny beregning og et nytt anbud for å sikre økonomisk forsvarlighet. Ved mindre endringer blir kostnadene justert av

timesforbruk. I slike tilfeller ble det sendt en forespørsel til kunden angående endringene, og hvordan dette ville påvirke kostnadene, noe Kerzner (2017), presiserer viktigheten av. Kunden kan enten aksepterte eller avslå endringen. Dersom endringen blir akseptert, blir den gjennomført og dokumentert som en del av timesforbruket. Hvis endringen blir avslått, er bedriften nødt til å se etter alternative løsninger.

Hans Helseth AS har etablert en strukturert metode for utvikling av kostnadsplaner. De har et tett samarbeid med kunden som bidrar til en mer grundig forståelse av kundens behov og ønsker. Dette sikrer at kundens preferanser og bedriftens kompetanse blir tatt i betraktning i planleggingsprosessen. Bedriften bruker Excel-ark som kalkulasjonsnøkkel for å estimere kostnader, noe som effektiviserer beregningsprosessen. I kalkulasjonsnøkkel er hver enkel arbeidspakke listet opp, med de tilhørende estimater på kostnad og tid. Dette gir dem muligheten til å beregne kostnadene for materialer i tråd med kundens ønsker for prosjektomfanget. Totaloversikten over kostnadene oppnås ved å summere alle enkeltkostnadene på hver arbeidspakke, som forklart i AXELOS (2018).

De beregningene som gjøres i kalkulasjonsnøkkel til prosjektene, er videreført til Steddy, for å gi kunden en total oversikt over de beregningene som er gjennomført. En avgjørende faktor for denne oversikten er balansegangen mellom en oversiktlig beskrivelse ovenfor kunden og en detaljert beskrivelse for bedriften. Dette for at kunden ikke skal miste forståelsen for utgiftene, samt at det ikke skal skapes usikkerhet over de beregninger som er gjort. Her ser vi likheter med AXELOS (2018), som understreker viktigheten av en grundig beskrivelse av kostnadene for å redusere usikkerheter ved overlevering av prosjektproduktet.

Bedriftens bruk av Fond har likhetstrekk med relevante metoder og verktøy som EVM. Prosjektets arbeidspakker blir brutt ned til mindre enkeltaktiviteter. Kostnader som blir inkludert omfatter materialer og arbeidstimer som er benyttet. Medarbeidere fører inn arbeidstimene og angir fullføringsgraden av aktivitetene fra 0% til 100% utført. Som beskrevet av AXELOS (2018), overvåkes og kontrolleres budsjetterte kostnader opp mot faktiske kostnader. Ledelsen får da en bedre oversikt over prosjektets ståsted og kontroll av prosjektets fremdrift. Dette

gjør at bedriften kan sikre at prosjektene holder seg innenfor den angitte budsjettgrensen, som illustrert i Larson & Gray (2021) og Kerzner (2017).

Disse funnene gir et detaljert innblikk i hvordan utviklingen av kostnadsplanen, kostnadsberegningene og håndtering av endringene av kostnadene i prosjektene. Det er tydelig at en grundig og omfattende tilnærming ble benyttet for å sikre at kostnadene ble nøyaktig vurdert og dokumentert gjennom hele prosjektet. Samlet sett viser intervjuene hvordan funnene knytter seg til teorien om kostnadsstyring i prosjektledelse. Det er avgjørende å estimere kostnader, utarbeide budsjett, overvåke kostnadene og håndtere endringer i kostnadene for å sikre en effektiv kostnadsstyring gjennom hele prosjektets levetid.

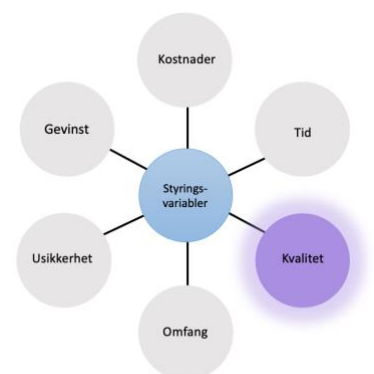
3.2.3. Delkonklusjon

Ved å se på funn i intervju kan man dra flere likhetstrekk mellom bedriftens tilnærming og PRINCE2. Bedriftens nedbrytning av prosjekter, trekker klare likhetstrekk til en WBS-tilnærming for kostnadsestimering, for at kostnadsestimeringen blir så korrekt som mulig. Deres nedbrytning er i tråd med PRINCE2' anbefalinger om nedbrytning av prosjekter ned til aktivitetspakker. Hans Helseth AS bruker Fond for effektiv kostnadsstyring, gjennom å overvåke og kontrollere budsjetterte kostnader mot faktiske kostnader. Denne praksisen er i tråd med EVM, som anbefales som et fremdriftsverktøy i PRINCE2. Basert på funn, kan man konkludere at Hans Helseth AS tilnærming til kostnadsstyring er i samsvar med kostnadsaspektet i PRINCE2.

3.3. Kvalitet

3.3.1. Teori

Kvalitetsaspektet til PRINCE2 omhandler å forsikre at prosjektproduktet oppfyller forventningene og de krav som er satt, slik at en oppnår de ønskede gevinstene for prosjektet (AXELOS, 2018). Bedriftens mål ved deres tilnærming mot kvalitet innebærer å lage et produkt som er egnet for sitt formål. For å oppnå dette kreves det god planlegging og en



grundig beskrivelse av prosjektproduktet. Her må bedriften i oppstartsfasen vurdere kundens syn på forventninger og kriterier knyttet til prosjektet (Hinde, 2012). Videre vil kundens akseptanskriterier vurderes, samt kundens toleranse ved endringer i kvalitetskriteriene til prosjektproduktet (AXELOS, 2018).

Bedriftens kvalitetstilnærming gjennom prosjektets livsløp må integreres i prosjektgjennomføringen for å møte interessentens mål (Project Management Institute, 2017). Forventningene kunden har til kvalitet for prosjektet, skal kommuniseres og evalueres i et tidlig stadium. De forventningene som kunden har til prosjektet, inngår i en prosjektproduktbeskrivelse. Produktbeskrivelsen starter i oppstartsfasen ved definering av prosjektets omfang, hvor man utarbeider prosjektets business case. De forventninger og krav som er satt til prosjektet videreutvikles i initieringsfasen (AXELOS, 2018).

En effektiv kvalitetstilnærming krever en god kvalitetsstyringsplan for å definere prosjektets produkt og dens omfang, for å se på hvordan kvaliteten skal styres og kontrolleres videre i prosjektets livsløp (Project Management Institute, 2017). Her vil en nøye beskrivelse av prosjektet være en sentral del av planleggingen, for å utelukke usikkerhet og for å sikre at produktet som skal leveres er egnet til dens formål (Hinde, 2012). Dette vurderes gjennom effektiv kommunikasjon med kunden overfor kvalitetskriterier til de produkter og materialer som er brukt i prosjektet, samt det totale ferdigstilte produktet som prosjektet skal levere (AXELOS, 2018).

Planleggingen av videre styring og oppfølging av prosjektet bygger på tidligere erfaringer bedriften har opparbeidet seg fra tidligere prosjekter. Denne erfaringen videreføres for å sikre god kvalitet i prosjektet (AXELOS, 2018).

Kvalitetsstyringen til prosjektet inngår som tilnærmingen bedriften har for å sikre at de nødvendige kvalitetsstandardene til prosjektet følges opp og blir realisert. Dette minimerer risikoen for feil, mangler og kostbare endringer (Project Management Institute, 2017).

I motsetning til den moderne kvalitetstilnærmingen, som presentert av Kerzner (2017), vil PRINCE2 inkludere gode ansvars- og rollefordelinger for å redusere negative virkninger som kan påvirke kvaliteten. Dette gjelder gode prosedyrer og

verktøy som sikrer en overordnet kvalitetsholdning blant de involverte medarbeiderne til prosjektet. De prosedyrene og verktøyene som implementeres i bedriften, må videre evalueres og følges opp for å sikre at de blir benyttet av medarbeiderne (Hinde, 2012). Holdningen, viljen og atferden blant prosjektmedarbeiderne er forhold som vil være viktig å ta hensyn til i styringen av prosjektet for å opprettholde en god kvalitetskultur (Karlsen, 2021).

I løpet av prosjektets livsløp vil det være nødvendig å kontrollere kvaliteten til både materiell, utførelsen av ulike aktiviteter samt det totale produktet som skal leveres. Denne kontrollen vil kunne gjennomføres gjennom å opprette kvalitetsinspeksjoner for å sikre oppfyllelse av kvalitetskriteriene (AXELOS, 2018). Eventuelle mangler, feil eller svakheter som er funnet gjennom inspeksjonene fører til en mangelfull kvalitet i prosjektet. Den mangelfulle kvaliteten som er funnet følges opp gjennom å iverksette korrigerende tiltak for å eliminere avvik i kvaliteten på produktet (Karlsen, 2021; Project Management Institute, 2017).

3.3.2. Fakta/drøfting

Ved oppstartsfasen til sine prosjekt definerer Hans Helseth AS kundens ønskede omfang og kvalitetskriterier knyttet til prosjektproduktet gjennom å kommunisere direkte med kunden. Dette vil i henhold til Hinde (2012) og AXELOS (2018), være med på å legge til rette for en videre kvalitetssikring som sikrer at prosjektproduktet når sitt formål. Beskrivelsen av prosjektproduktet og videre evaluering til prosjektet i oppstartsfasen vil i samråd med kunden være påvirket av bedriftens erfaring. I gjennomgangen av de materialer og produkter som er ønsket av kunden, vil Hans Helseth AS overholde en rådgivende rolle med sin erfaring, for å anbefale eller fraråde bruken av ulike produkter som har vist seg i tidligere prosjekter å inneha dårlig kvalitet.

Hans Helseth AS overholder den kvaliteten som kreves for prosjektene i henhold til lovgitte tekniske krav for byggverket. Her vises det til forskrift om tekniske krav til byggverk (2017). Grunnmuren for deres kvalitet inngår i en norsk kvalitetsstandard for byggeprosjektet. Utover dette har Hans Helseth AS fokus på å skape en god kvalitetskultur blant alle medarbeiderne i selskapet, for å få en

felles standard ovenfor kvalitet i det arbeidet som blir utført. Den felles holdningen forklarer respondentene som en type «OCD», hvor det legges vekt på å fullføre hver oppgave med høy kvalitet. Tilnærmingen mot å opparbeide en god kvalitetskultur støttes av Karlsen (2021), for å skape en felles holdning og standard innad i bedriften. Som respondentene utdyper via intervjuene, vil man kun få betalt for arbeidet man gjør den første gangen. Dersom dette må korrigeres på et senere tidspunkt vil det utgjøre en ren kostnad til bedriften. Her utdyper dermed respondentene, i likhet med Project Management Institute (2017), viktigheten rundt å følge de kvalitetsstandardene som er satt i bedriften for å unngå kostbare endringer.

For at bedriften skal styre prosjektet mot de kriterier som er satt av kunden, er det viktig med en god beskrivelse av kriteriene. Da bedriften har en erfaringsbasert tilnærming for styringen til prosjekter vil derfor erfaring stå som et sterkt fokus innad i selskapet. Her benytter bedriften erfaring for å overholde god kvalitet til prosjektproduktet. Videre innføres det gode systemer for avvik slik at alle medarbeidere kan lære fra erfaringer gjort av andre innad i selskapet. Bedriften illustrerer prinsippet fra PRINCE2 til å overføre avvik eller diverse hendelser over til læring blant medarbeiderne i organisasjonen. Kerzner (2017) understreker også viktigheten av dette prinsippet.

Andre aspekter av kvalitetsstyringen til prosjekt inkluderer å vise en god figur ute på prosjektområdet. Respondentene viser til viktigheten av å inneha en god serviceinnstilling til kunden og øvrige interessenter, for å skape et godt overordnet inntrykk av bedriften. Her ønsker bedriften å bli assosiert med høy kvalitet. For å nå denne assosiasjonen har Hans Helseth AS dermed implementert retningslinjer og måloppnåelser for hvordan bedriften ønsker å fremstå ute på prosjektområdet. I tillegg til dette ønsker bedriften at implementeringen av de nye datasystemene skal øke det helhetlige kvalitetsinntrykket til selskapet, gjennom en mer effektivisert kundehåndtering.

Ved kontrollering av prosjektets kvalitet er det blitt gjennomført kvalitetskontroll på kritiske punkter i løpet av prosjektets livsløp. Kvalitetskontrollene til prosjektene blir gjennomført med sjekklister for ulike arbeidsoppgaver for å verifisere at arbeidet er utført riktig. Kontrollen som er gjennomført blir

dokumentert i datasystemet Fond med bilder og beskrivelser av arbeidet som er gjennomført, samt de kontrollene som er gjennomført. Kontrollen signeres av medarbeideren som gjennomfører testen og lastes opp i systemet for eventuelle etterkontroller videre. De kontrollene Hans Helseth AS gjennomfører til prosjektene utgjør en tilnærming til kvalitetskontroll i henhold til AXELOS (2018), som er med på å sikre oppfyllelse av kvalitetskriteriene. Ansvars- og rollefordeling følger imidlertid den moderne tilnærmingen til Kerzner (2017), som beskriver ansvarsområdet for å sikre god kvalitet til prosjektet som et felles ansvar innad i bedriften.

Videre kontroll over kvaliteten til prosjektet er gjennomført av kunden ved overlevering. Utover dette står kunden egenrådlig til å kvalitetssjekke arbeidet som er gjort og de materialer som er brukt. Her har kunden en femårs garanti til å reklamere på eventuelle avvik på kvaliteten til prosjektproduktet.

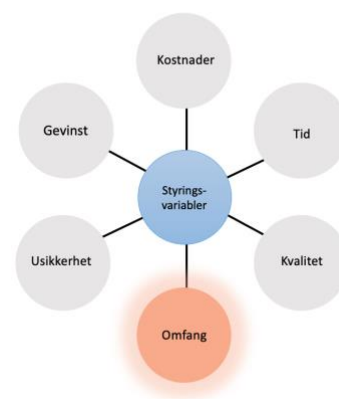
3.3.3. Delkonklusjon

Gjennom å analysere funn i intervju, opp mot relevant teori, kan det tyde på likhetstrekk mellom tilnærmingen til Hans Helseth AS og PRINCE2. I tilnærmingen mot kvalitet er prosjektproduktene grundig beskrevet, og inkluderer kundens kvalitetskriterier og forventninger til prosjektet. Kvalitetskulturen til bedriften benytter i stor grad erfaringsoverføring fra tidligere prosjekter til å sikre god kvalitet. Videre kontrolleres og dokumenteres det utførte arbeidet i deres datasystem. På grunnlag av dette kan vi konkludere med at Hans Helseth AS utfører en forenklet kvalitetstilnærming i likhet med kvalitetsaspektet i PRINCE2.

3.4. Omfang

3.4.1. Teori

Definisjonen av prosjektomfanget er kritisk for utviklingen av en detaljert prosjektplan og en presis beskrivelse av prosjektproduktet (Larson & Gray, 2021; Project Management Institute, 2017). I PRINCE2 metodikk blir omfanget nøye definert i



prosjektinitieringsdokumentet (PID), noe som inkluderer prosjektmål, leveranser, tidsplaner, kostnader, kvalitet, og risikoer. Dette samkjøres med det AXELOS (2018) fremhever om nødvendigheten av at alle interessenter er involvert i prosessen.

Endringer i prosjektets omfang kan ofte oppstå i løpet av prosjektets livsløp. PRINCE2 metodikken legger vekt på en streng tilnærming til endringskontroll. Hver forespørsel om endringer som kan påvirke prosjektets omfang må registreres, vurderes, og enten avvises eller godkjennes. Godkjente endringer må deretter implementeres. Prosjektplaner og dokumentasjon oppdateres for å reflektere disse endringene (AXELOS, 2018).

Omfangskontrollen involverer overvåking av status for prosjektet og produktomfanget, samt håndtering av endringer i omfangsgrunnlaget (Project Management Institute, 2017). PRINCE2 metodikk forklarer at hvert trinn i prosjektet skal overvåkes og kontrolleres individuelt, noe som bidrar til å kontrollere omfanget ved å sikre at hvert trinn har en klar definisjon av hva som skal oppnås (AXELOS, 2018).

En studie viser at endringer i plantegninger underveis i prosjektet kan øke kostnadene med opp til 5,1% til 7,6% av de totale kostnadene til prosjektet (COX et al., 1999). Dette viser at endringer kan ha betydelige konsekvenser for prosjektets omfang. Derfor kreves solid endringskontroll innenfor prosjektomfanget, noe som PRINCE2-metodikken støtter sterkt (AXELOS, 2018). Endringskontroll av prosjektomfanget krever gode retningslinjer innad i prosjektteamet. Dette kan innebære formelle forespørsler ved større endringer, og sette en grense for hvor mange endringer som kan tas stilling til underveis i prosjektet (Gary, 2005).

For å minimere risikoen for omfangsøkning, er det kritisk å ha de riktige personene til å definere prosjektets omfang. I likhet med PRINCE2, peker Brian Doby på viktigheten av å inkludere alle relevante interessenter for å sikre en nøyaktig identifisering av prosjektets kritiske avhengigheter og funksjoner (Gary, 2005). Videre refereres det til noe Wheelwright sier i samme tidsskrift, som omhandler viktigheten av å inkludere sluttbrukerens perspektiv og behov når det

kommer til omfanget av funksjonaliteten til produktet som skal leveres. Dette kan være med på å forebygge mot endringer underveis i prosjektet, som gjør styringen mot de rammene som er satt i det enkelte prosjektet enklere.

Et verktøy som ofte brukes for å definere prosjektet er Work breakdown structure (WBS). Verktøyet benyttes for å bryte ned prosjektets arbeidsomfang i mindre, mer håndterbare deler. Videre skaper WBS et hierarkisk rammeverk for prosjektstrukturen (Larson & Gray, 2021). I PRINCE2-sammenhenger vil WBS hjelpe til med å lage en detaljert plan for produktleveransene og sikre at alle delene av prosjektet er godt forstått og kontrollert. Ved å kombinere WBS med organisasjonens nedbrytningsstruktur (OBS), kan prosjektlederen koble arbeidspakkene til spesifikke avdelinger, noe som gjør det mulig å fordele arbeidsansvaret nedover i prosjektet (AXELOS, 2018).

Ved å bruke WBS og OBS kan prosjektlederen styre prosjektet på et høyere nivå, mens avdelingsledere eller de med fagansvar kan håndtere de mindre arbeidspakkene. Dette er i tråd med PRINCE2s filosofi om klare roller og ansvarsområder innenfor prosjektet (AXELOS, 2018; Hinde, 2012).

Endringer i prosjektets omfang, enten internt i bedriften eller eksternt på grunn av kundekrav, eller andre makro-perspektiv endringer, kan føre til «scope creep». Endringene har en tendens til å øke kostnadene og tidsbruken i prosjektet. Andre årsaker til dette blir listet opp i boken til Larson & Gray (2021). PRINCE2 håndterer dette ved å bruke et strengt endringskontrollsystem, hvor alle forespørsler om endring vurderes nøye før de implementeres (AXELOS, 2018).

Styringen av prosjektet med de endringene som kan forekomme kan være en vanskelig oppgave for prosjektlederen. Gjennom å danne en «priority matrix» sammen med brukeren, vil en danne en felles forståelse omhandlet prosjektets rammer og toleranser. Gjennom denne matrisen vil en skape et bilde for hvilke punkter i henhold til omfang som må holdes innenfor rammene, hva som må forbedres og hva som er akseptabelt å gå over rammen som opprinnelig er satt (Larson & Gray, 2021). Dette er i tråd med PRINCE2s prinsipp om å håndtere prosjekter i trinn, hvor hvert trinn er grundig planlagt og godkjent av de relevante interessentene før det starter (AXELOS, 2018).

3.4.2. Fakta/drøfting

Etter samtale med respondent har vi funnet ut at Hans Helseth AS har utviklet en detaljert prosedyre for å fastsette prosjektets omfang, som inkluderer kundekontakt, materialvalg, anbud og plantegninger. Dette sammenfaller med teorien om nødvendigheten av en presis definisjon av prosjektomfanget, som beskrevet i PRINCE2 metodikken, samt Project Management Institute (2017) og Larson & Gray (2021).

Bedriften har en kundeorientert tilnærming, der kundens ønsker og behov tas i betraktning når omfanget av prosjektene bestemmes. Dette understreker igjen viktigheten av å inkludere alle relevante interessenter, inkludert sluttbrukerne, i prosjektstyringsprosessen (AXELOS, 2018). I flere av deres prosjekter, blir bedriften med arkitekten på første befaring av prosjektet for å avdekke muligheter og begrensninger, noe som gir en mer realistisk vurdering av prosjektets omfang. Å involvere ulike interessenter i definisjonen av omfang er en del av både PRINCE2 metodikken og teoriene presentert av Gary (2005), som understreker viktigheten av å inkludere sluttbrukerens perspektiv og behov.

Hans Helseth AS har en strukturert prosess for å håndtere endringer i omfang. Kunden kan foreslå tillegg, som deretter blir vurdert og sendt til godkjenning. Dette er i tråd med PRINCE2 sin tilnærming til endringskontroll, hvor hver endringsforespørsel må registreres, vurderes, avvises eller godkjennes (AXELOS, 2018). Dessuten omfatter bedriftens prosedyre en vurdering av økte kostnader og tidsbruk som følge av endringer. Dette sammenfaller med PMBOKs beskrivelse av omfangskontroll (Project Management Institute, 2017). Hans Helseth AS anerkjenner også at endringer kan ha betydelige konsekvenser for prosjektets omfang, noe som støttes av en studie utført av COX et al. (1999) som påpeker at endringer i plantegninger kan øke kostnadene betydelig.

For å muliggjøre reduksjoner i omfanget ved høye kostnader, setter Hans Helseth AS opp en prioritetsmatrise via direkte kommunikasjon med kunden. Prioritetsmatrisen er et verktøy som blir videre omtalt av Larson & Gray (2021), for å forstå prosjektets rammer og toleranser. Dette verktøyet er også i tråd med PRINCE2s prinsipp om å håndtere prosjekter i trinn, hvor hvert trinn er grundig

planlagt og godkjent av de relevante interessentene før det starter (AXELOS, 2018).

Vi kan si at Hans Helseth AS praktiserer en form for WBS ved at de gjennom bruken av Fond bryter ned prosjektet i mindre arbeidspakker. Dette gir de ansatte ute på prosjektområdet en god oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som må gjøres. Vi ser og en form for OBS i ledelsen, da de bryter ned organisasjonen i mindre arbeidsgrupper eller individer. Dette går overens med anbefalt metodikk om WBS og OBS i PRINCE2, som også støttes opp av Larson & Gray (2021). Vi observerer derimot at kombinasjonen mellom WBS og OBS ikke praktiseres i den grad PRINCE2 metodikk anbefaler, da Hans Helseth AS ikke tildeler spesifikke arbeidsoppgaver til arbeiderne i arbeidsgruppene, men isteden tildeler hele oppgaven til hele gruppen. PRINCE2s anbefaling om å kombinere WBS og OBS blir derfor praktisert i en mildere grad (AXELOS, 2018).

Når det gjelder risikoen for "scope creep", eller ukontrollert utvidelse av prosjektets omfang, ser det ut til at Hans Helseth AS er godt forberedt. De tar hensyn til mulige endringer og inkluderer disse i sin vurdering av omfanget. Dette sammenfaller med PRINCE2s strenge endringskontrollsystem, som håndterer endringer ved å vurdere alle forespørsler nøye før de implementeres AXELOS (2018). Bedriftens prosess for å håndtere ukontrollerte endringer kan også bidra til å forebygge de negative effektene av "scope creep", som beskrevet i Larson & Gray (2021, s. 110–111).

3.4.3. Delkonklusjon

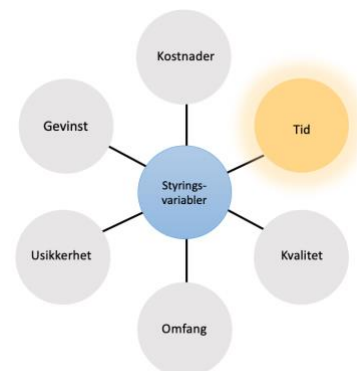
Ved å koble funn i intervju opp mot relevant teori finner vi at Hans Helseth AS sin omfangsstyring har flere likhetstrekk med anerkjente prinsipper og verktøy for styring av prosjektomfanget. I likhet med PRINCE2, har de har en detaljert prosedyre for å fastsette prosjektets omfang. Dette inkluderer en kundeorientert tilnærming, og en strukturert prosess for håndtering av omfangsendringer. Hans Helseth AS sin bruk av prioritetsmatrise, og deres tiltak for å forhindre "scope creep" illustrerer også metodikken som anbefales i PRINCE2. Bedriften praktiserer det som illustrerer WBS og OBS, som anbefalt i PRINCE2, men de har i mindre grad kombinert disse, noe som ikke går helt over ens med PRINCE2

metodikk, som sterkt anbefaler denne kombinasjonen. Vi kan derfor konkludere med at Hans Helseth har en delvis tilnærming til omfangsaspektet i PRINCE2.

3.5. Tid

3.5.1. Teori

Tidsaspektet, omfangsaspektet og kostnadsaspektet påvirker hverandre. Tidsstyring i PRINCE2 innebærer og etablerer en prosjektplan, identifiserer avhengigheter, aktiviteter og milepæler, samt tildeling av ressurser. Tidsstyring blir gjennom disse prosessene implementert gjennom hele prosjektet levetid (AXELOS, 2018).



Før en kan definere tidsrammene i et prosjekt må omfanget være definert. Som i likhet med kostnadsstyring og omfangsstyring kan det også her være lurt å bruke teknikken Work Breakdown Structure (WBS), for å bryte ned prosjektet i mindre aktiviteter (Larson & Gray, 2021). Videre må en estimere tidsrammen og rekkefølgen på hvert av aktivitetene, samt finne den kritiske linjen (Kerzner, 2017). PRINCE2 legger vekt på viktigheten med en grundig planlegging, for å sikre en realistisk tidsplan. I planleggingsprosessen identifiseres aktiviteter, og avhengigheten mellom disse. I tillegg estimeres varigheten for hver enkelt aktivitet. Her kan en også ha en produktbasert tilnærming på planleggingen, der tidsplanen er basert på forventet produktleveranser. Ved å identifisere produktene og dens leveranse, kan leveransene konstrueres som milepæler. Dette gjør det mulig å sikre at aktivitetene er justert slik at en får effektivisert ressursbruken (AXELOS, 2018). Ved å konstruere en tidsplan ved hjelp av ulike verktøy og teknikker, som Gantt-diagrammer, Critical Path Method (CPM) og Program Evaluation and Review Technique (PERT), kan en analysere aktivitetenes avhengighet, identifisere kritisk linje og vurdere prosjektets tidsramme på en mer strukturert og visualisert måte (Kerzner, 2017; AXELOS, 2018).

Etter å ha vurdert ulike situasjoner, er det viktig å analysere tiltak for å redusere tidsbruken, balansere konsekvensene og sikre optimal effektivitet. Prosjektets tidslinje og ytelsesmål må vurderes for å identifisere de tiltakene som vil gi den

beste effekten. Uforutsette endringer og usikkerheter knyttet til tid må tas i betraktning, og prosjektlederen bør rådføre seg med prosjektstyret hvis tidsrammer overskrides (AXELOS, 2018). Tiltak kan inkludere økt tilgang på ressurser som personell, overtid og budsjett. Alternativt kan økt overtid eller innleie av underleverandører redusere behovet for økt kommunikasjon og opplæring, samtidig som det frigjør ressurser til kritiske oppgaver (Larson & Gray, 2021).

Prosjektstyring vil inkludere å overholde prosjekttoleransen, samt kundens ønskede tidsramme (Hinde, 2012). Et prosjekt kan være tidsbegrenset, dette vil si at en er mer villig til å endre de andre aspektene for å få prosjektet ferdig i tide. Ved et slikt prosjekt fokuserer man på ressursutnyttelse, hvor en bruker slakk til å fjerne toppene av ressursbehovet i form av å flytte på aktiviteter som ikke er kritisk (Larson & Gray, 2021). Det er viktig med et solid endringskontrollsystem og effektiv tidsstyring for å sikre at prosjektet blir fullført innenfor angitte tidsrammer. Dette bidrar til å oppnå organisasjonens mål og forventninger, håndtere utfordringer, beholde kontroll over tidsplanen og levere prosjektet innenfor ønsket tidsramme (Kerzner, 2017).

PRINCE2 legger vekt på kontroll og overvåking av tidsplanen gjennom hele prosjektets levetid. Aktiv overvåking av fremdriften på planer innebærer å identifisere avvik og iverksette tiltak for å håndtere disse. Dette sikrer at prosjektet får snudd negative trender i tide, og gjør det lettere å opprettholde kontrollen over tidsplanen (AXELOS, 2018). Når man kontrollerer fremdriften er det viktig å se på faktisk fremdrift opp mot planlagt fremdrift, og sikre at prosjektet har en positiv trend. For å kunne gjøre dette råder AXELOS (2018) og Kerzner (2017), å benytte Earned Value Management (EVM) og andre teknikker for effektiv overvåking. Disse metodene gir innsikt i prosjektets ytelse og bidrar til å identifisere eventuelle avvik.

3.5.2. Fakta/drøfting

Funn fra intervjuene gir innsikt i prosessen knyttet til estimering, overvåking, endringer og fremdrift av tidsaspektet i prosjekter. Før bedriften kan igangsette et prosjekt, gjennomføres det en grundig estimering av tidsrammen. Tilnærmingen er

i tråd med det AXELOS (2018) sier om tidsstyring. Estimeringen innebærer en nøye vurdering av forventet tidsbruk. Estimeringen inkluderer en pessimistisk tilnærming i beregningene, etterfulgt av en ferdigstillelsesdato basert på disse faktorene. Estimeringsprosessen utføres ved hjelp av kalkulasjonsøkkelen og tar hensyn til tidselementer for hver enkelt arbeidspakke. Tilnærmingen bedriften benytter, står i tråd med PRINCE2's anbefalinger om bruk av WBS og en bottom-up tilnærming. Bedriften bruker tidligere prosjekter som erfaringsgrunnlag for å justere estimatene, samtidig som typen prosjekt blir tatt med i betraktning. Justeringer ut ifra type prosjekter støttes opp av AXELOS (2018).

I estimeringsprosessen blir det lagt vekt på leveringstidspunktet for hvert enkelt produkt. Leveringstidspunktet fungerer som milepæler, ved å gjøre dette får de en mer strukturert og visualisert aktivitetsplan. Denne tilnærmingen støttes opp av Kerzner's (2017), og AXELOS' (2018) beskrivelse av identifisering av kritisk linje. I prosjekter de opptre som totalentreprenør, inkluderes arbeid utført av andre aktører eller underentreprenører i samme tidsplan. Dette gjelder aktiviteter som blir gjennomført i forkant og underveis i prosjektet. Ved inkludering av alle aktiviteter sikrer bedriften en realistisk tidsplan, som likhet med PRINCE2.

Ved eventuelle overskridelser i tidsplanen på bestemte aktiviteter, blir det automatisk sendt en rapportert direkte til ledelsen. Ledelsen vurderer avvikets omfang, og hvilke justeringer som må gjennomføres. Ledelsen tar med seg erfaringen videre til tilsvarende aktiviteter i fremtidige prosjekter. Videreføringen av erfaring går overens med AXELOS' (2018) prinsipp om læring fra erfaring. Ved evaluering av aktiviteter på kritisk linje, justeres tidsestimatet. I tilfeller hvor tid er begrenset på en kritisk aktivitet, leier bedriften inn ekstra bemanning eller benytter overtid for å sikre at tidsplanen overholdes.

I likhetstrekk med PRINCE2's anbefalinger om bruk av styringsverktøy, benytter bedriften slik som i kostnadsstyring, styringsverktøyet Fond i deres overvåkning av prosjektets tidsbruk. Fremdriften i prosjektene blir nøye fulgt opp, og ledelsen har til enhver tid tilgang til å gå inn i Fond for å se fremdrift og tidsbruk på aktivitetene. Medarbeidere fører inn arbeidstimene og angir fullføringsgraden til hver enkelt aktivitet. Den faktiske fremdriften opp mot planlagt tidsbruk på aktivitetene fungerer som en motivasjonsfaktor hos de ansatte. Ledelsen

engasjerer seg aktivt i prosjektets utvikling for å overvåke både fremdriften og tidsbruken på hver aktivitet. Dette gir en løpende innsikt og mulighet for rask respons på eventuelle avvik i prosjektets tidsplan. Overvåkingen gir et solid grunnlag for en kontinuerlig kontroll av tidsbruken i prosjektet, ut fra tidsrammen som er satt.

Endringer som påvirker tidsaspektet, håndterer bedriften på en strukturert måte. Store endringer som påvirker tidsbruken, blir grundig beregnet og sendt til godkjenning til kunden. Mindre endringer tas opp av prosjektets sikkerhetsmargin og gjennomføres uten å medføre betydelig forskyvninger i tidsrammen. Håndtering av mindre endringer av bedriften, beskrives i PRINCE2 som prosjektets toleranse (Hinde, 2012). Alle endringer blir registrert og lagret digitalt, slik at både kunden og bedriften får bedre oversikt. Kunden vil da få en tydelig oversikt over eventuelle tillegg i prosjektet via sin mobiltelefon, samt et helhetlig bilde som inkluderer anbud, endringer og total tidsbruk.

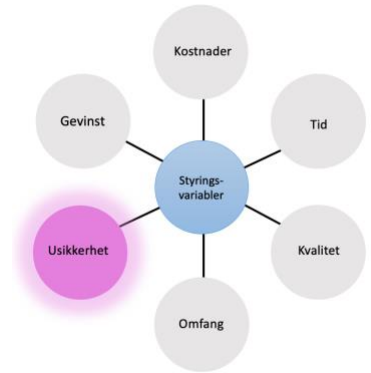
3.5.3. Delkonklusjon

Funn i intervjuene med Hans Helseth AS viser hvilke faktorer som inngår ved beregning av tid i et prosjekt. I likhetstrekk med PRINCE2s prinsipp om læring fra erfaring, bruker bedriften egne erfaringer til sine estimater. Gjennom å benytte leveranse av enkeltprodukter som milepæler, får de organisert aktivitetene effektivt. Vi ser at den strukturelle håndteringen av endringer enkelt kan følges av ledelsen. Ved fare for overskridelse ser vi at bedriften iverksetter tiltak, som å leie inn ekstra bemanning eller benytte overtidsarbeid. På grunnlag av dette kan vi konkludere med at det er tydelige likhetstrekk mellom Hans Helseth AS sin tidsstyring og tilnærmingen til tidsaspektet i PRINCE2.

3.6. Usikkerhet

3.6.1. Teori

Usikkerhetsaspektet i PRINCE2 bygger på «The M_o_R framework» (Murray-Webster, 2010). Dette rammeverket gir en mulighet til å gi en effektiv usikkerhetsstyring til bedriften gjennom å identifisere, vurdere, planlegge og iverksette. På et makroperspektiv har denne tilnærmingen likhetstrekk med flere rammeverk som blant annet PRAM, RAMP, PRM og ISO 31000. Samtlige har en overordnet tilnærming mot å identifisere, evaluere, respondere og implementere/kontrollere (Chapman & Ward, 2011, s. 104). Tilnærmingen til rammeverket i PRINCE2 fungerer som en guide til bedriften. Bedriftens tilnærming mot usikkerheter bør imidlertid tilpasses prosjektets størrelse, omfang og sannsynlig virkning (AXELOS, 2018; Murray-Webster, 2010).



Identifiseringen er delt opp i to deler. Det første trinnet handler om å identifisere sammenhengen mellom prosjektets mål og den planlagte aktiviteten som skal gjennomføres. Dermed identifiseres usikkerheter som knytter seg til aktivitetene, samt å utvikle en videre usikkerhetsstyring som regulerer dem (AXELOS, 2018). Det andre trinnet er å identifisere og evaluere ulike usikkerheter, for å minimere trusler og maksimere muligheter til prosjektet. Dette vil ifølge PRINCE2 foregå i tre steg. Stegene innebærer å identifisere kilden til usikkerheten, hva dette kan medføre og hvordan dette vil påvirke de ulike styringsaspektene (Hinde, 2012). Identifiseringen foregår som en dynamisk prosess gjennom prosjektets livsløp, da det kan forekomme både interne og eksterne endringer. Store eksterne endringer vil kunne påvirke prosjektet indirekte og vil derfor være en sentral del i identifiseringen (Larson & Gray, 2021).

Effektiv kommunikasjon er en viktig nøkkel i identifiseringen av nye usikkerheter eller endringer av eksisterende usikkerheter (Murray-Webster, 2010). En vanlig kilde til usikkerhet i gjennomføringsfasen vil imidlertid være endringer, spesielt i omfang (Atkinson et al., 2006). Viktigheten av en effektiv kommunikasjon rundt usikkerheter begrunnes også av Nielson et al., (2005), som uttrykker kommunikasjon som en vital del av prosjektets usikkerhetsstyring.

Ved å inkludere de ansatte i identifiseringen, tilrettelegger man for en bottom-up tilnærming, som er med på å skape et større eierskap og forståelse for usikkerhetene. Ansattes erfaringer mot ulike usikkerheter kan bidra til læring av erfaring, og kan sikre en mer effektiv tilnærming mot usikkerhetsstyring (Murray-Webster, 2010). Informasjonen som er bearbeidet kan lagres og systematiseres i et usikkerhetsdokument (AXELOS, 2018). Med dokumentet har man nok informasjon til å kunne lage indikatorer for tidlig varsling ved negative trender i key performance indicators (KPI-er), som kan påvirke prosjektet (Murray-Webster, 2010).

Videre må usikkerhetene estimeres for å avgjøre sannsynligheten for at de inntreffer, og potensielle konsekvenser dette kan medføre. Den samlede usikkerhetseksposeringen til prosjektet må evalueres, og ses opp mot prosjektets usikkerhetsholdning. Evaluering av usikkerhetseksposeringen vil kunne evalueres ved å summere hypotetiske simuleringer, eller beregne den totale verdien til usikkerhetene (AXELOS, 2018). Graden av bedriftens risikoaversjon avgjør toleransen bedriften har til risiko (Hinde, 2012). Påvirkningen usikkerheter har på prosjektet, vil kunne reduseres gjennom tidlig identifisering, estimering og utvikling av gode responser (Atkinson et al., 2006). Estimering og evaluering kan hjelpe til med å utvikle en plan for å håndtere risikoene. Planen omfatter alt fra å akseptere risikoen, til å implementere tiltak for å redusere eller eliminere den. Mindre variasjoner i bedriftens usikkerheter til tid, kostnad og omfang vil imidlertid kunne dekkes opp av sikkerhetsmarginen som settes for prosjektet (De Meyer et al., 2002)

De responsene som er bearbeidet gjennom de tidligere fasene må implementeres, hvor tiltakene som implementeres overvåkes kontinuerlig i forhold til deres effektivitet. Evaluering av effektiviteten til tiltakene innebærer en kontinuerlig overvåking, og kan bidra til å justere usikkerhetshåndteringen ved behov (Murray-Webster, 2010). Usikkerheten og konsekvensene blir minimert gjennom en dynamisk tilnærming mot endringer av tiltak. I overvåkningen vil mål, forventet verdi og reell verdi vurderes for å evaluere virkningen av tiltaket. Kontrollen som utføres kan bidra til en forståelse av de avvikene som oppdages. Erfaringen som

etableres bidrar til å forutse effektive tiltak, og potensielle fremtidige avvik i tiltak som gjennomføres (Chapman & Ward, 2011).

3.6.2. Fakta/drøfting

Ved identifisering og evaluering av usikkerhetsmoment benytter Hans Helseth AS, i likhet med PRINCE2, en tilnærmet erfaringsbasert fremgangsmåte. Deres identifisering av usikkerheter knyttet til prosjekter er sterkt korrelert med erfaring fra tidligere prosjekter. Dette går overens med PRINCE2 sitt prinsipp om læring fra erfaringer, og benyttes i prosjektmetodikken som et verktøy i identifisering og evaluering av usikkerheter (AXELOS, 2018).

Hans Helseth AS benytter den erfaringsbaserte tilnærmingen til å identifisere usikkerhetsmoment knyttet direkte og indirekte til prosjektobjektet. Her trekker respondentene spesielt frem hva bedriften kan ende opp med å finne «bak fasaden», under deres første befaring av prosjektobjektet. Evaluering av hvilken betydning dette kan ha på prosjektene blir inkludert i kalkylen. I kalkylen blir det lagt på et påslag som skal dekke usikkerheter, som kan påvirke kostnads- og tidsrammen til prosjektene. Påslaget som blir benyttet bestemmes av den evalueringen de gjør, og som beskrevet i Kerzner (2017), bestemmer dette tiltaket akseptansenivået til tid-og kostnadsrammen.

Tilnærmingen til bedriften har i motsetning til PRINCE2 ikke et usikkerhetsregister knyttet til prosjektene. PRINCE2 viser til et register ovenfor de usikkerheter som er identifisert og evaluert, samt usikkerhetens status og historikk (AXELOS, 2018). Registreringen av usikkerheter til bedriften knyttes imidlertid til deres erfaringer gjort på et bedriftsnivå, og registreres som en felles forståelse. M_O_R-rammeverket i Murray-Webster (2010), er ment som en veiledning. Bedriften står fritt til å tilpasse tilnærmingen. Den forenkla tilnærmingen mot usikkerhetshåndtering, begrunner respondentene som et resultat av prosjektets og bedriftens størrelse. Her vil det ikke være lønnsomt å benytte ressurser til øvrige analyser av usikkerheter, og deres betydning knyttet til prosjektet.

De mindre øvrige usikkerhetene som ikke er identifisert og evaluert, blir imidlertid dekket opp av sikkerhetsmarginen i kostnads- og tidsrammen. Påslaget er i samsvar med de anbefalinger om sikkerhetsmarginer av De Meyer et al. (2002). Sikkerhetsmarginen til prosjektene blir beregnet av bedriften, i likhet med AXELOS (2018), ut fra evaluering av usikkerhetene og blir betegnet av respondentene som en "pessimist". Sikkerhetsmarginen som inngår i kalkulasjonsnøkkelen, er satt ut fra bedriftens risikoaversjon og illustrerer Hindes (2012) bestemmelse av bedriftens toleranse. Ved godkjenning av kalkulasjonsnøkkelen fra kunden vil sikkerhetsmarginen gå som kundens akseptansenivå.

Som Larson & Gray (2021) forklarer, vil eksterne endringer kunne ha indirekte påvirkninger til prosjektet, noe bedriften har erfart de siste årene. De uforutsette usikkerhetene har påvirket prosjektene indirekte, i forhold til leveransetiden av produkter og materialer. Uforutsette usikkerheter er imidlertid usikkerheter som ikke kan identifiseres i prosjektplanleggingen (De Meyer et al., 2002). Bedriftens håndtering av de uforutsette usikkerhetene er en kontinuerlig kommunikasjon med kunden, over hvilken betydning usikkerheten har for prosjektet.

De erfaringer bedriften har tilegnet seg de siste årene har gjort at de kan utarbeide effektive tiltak for å håndtere de uforutsette usikkerhetene. De tiltakene som er implementert i deres prosjektportefølje er blant annet faste tidsfrister for valg av materialer til kunden. Kunden står som den endelige beslutningstakeren og godkjenner valg av materialer som vil påvirke en forlenget leveringstid. Bedriftens iverksettelse av tiltak overfor usikkerheten, har vært nødvendig når det gjelder å redusere den negative påvirkningen den kan ha på de øvrige styringsaspektene for prosjektene. Viktigheten til bedriftens bruk av erfaringer mot usikkerhetsstyring illustreres både i Chapman & Ward (2011) og Murray-Webster (2010).

Over prosjektets levetid er det tidligere blitt benyttet diverse kommunikasjonskanaler til ulike formål. Ved overlevering sitter kunden igjen med en manglende hukommelse over de beregningene som er inkludert, og de bestemmelsene som er gjort. Den manglende oversikten kan føre til misforståelser og konflikter ved overlevering. Identifiseringen og evalueringen som er gjort

inngår som det første trinnet til AXELOS (2018), hvor Hans Helseth AS har vurdert deres usikkerhetsstyring videre. Vurderingen som er gjort har ført til implementering av styringsverktøyene Fond og Steddy. Verktøyene er et direkte tiltak for å redusere usikkerhet ved å øke oversikten til prosjektene.

Datasystemet samler inn og holder rede på flere viktige elementer. Dette inkluderer kommunikasjonen med kunden, de beslutninger som er tatt, og de kontrollene som er gjennomført. Videre inneholder det signerte godkjenninger og detaljerte planer for arbeidspakkene knyttet til prosjektet. I sin helhet er de digitale styringsverktøyene med på å redusere usikkerhet basert på menneskelige feil, og misforståelser.

Ved misforståelser overfor prosjekter, kan bedriften henvende seg til den totale oversikten over bestemmelser som er gjort, med fysisk godkjenning fra kunden. For at bedriften skal få den beste effektiviseringen av dataprogrammene, er det blitt rapportert om justeringer som ønskes underveis. Implementeringen som er gjennomført, illustreres også av Murray-Webster (2010), som vurderer implementeringen av tiltakene til bedriften som effektiv.

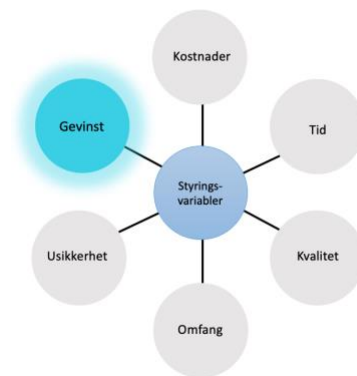
3.6.3. Delkonklusjon

Vi ser en delvis sammenheng mellom fremgangsmåten til Hans Helseth AS, og det som blir beskrevet i PRINCE2 om usikkerhetsstyring. Da bedriften ansees å være en relativt liten bedrift som opererer med mindre prosjekter, vil en se grunnlag for en forenklet tilnærming mot usikkerhetsstyring. Forstørret omfang i deres usikkerhetsstyring fører til økte kostnader som kan bidra til en mindre lønnsom drift. Bedriften dekker mye av deres usikkerhet gjennom innføring av et samlet påslag i sine prosjekter. De erfaringene bedriften besitter, bestemmer det påslaget som settes. Selv om tilnærmingen til bedriften ikke inkluderer et skriftlig usikkerhetsregister, ser vi likevel flere likhetstrekk til usikkerhetshåndteringen som blir benyttet i PRINCE2 standarden. Vi konkluderer dermed med at usikkerhetsstyringen til Hans Helseth AS delvis samsvarer med usikkerhetsaspektet i PRINCE2.

3.7. Gevinst

3.7.1. Teori

PRINCE2 beskriver gevinst som et resultat av de positive effektene som kommer ved overlevering av prosjektproduktet (Hinde, 2012). De positive effektene inngår som en del av prosjektets effektmål, i prosjektets business case. Gevinstene inngår derfor som en del av den forretningsmessige forankringen, og grunnlaget for initieringen av prosjektet. De negative effektene knyttet til prosjektet går på klare konsekvenser, som kan forekomme ved gjennomføringen av prosjektet. De negative effektene inngår som rene kostnader for selskapet (AXELOS, 2018). Tilnærmingen for å kunne realisere de gevinstene som er målsatt, unngår en negativ utvikling av effektene.



For å realisere gevinstene er det nødvendig å identifisere aktuelle gevinster, samt utføre objektive målinger knyttet til disse (AXELOS, 2018). Gevinstene som inngår i prosjektet kan være materielle og immaterielle effekter, som betegnes som verdier for bedriften og prosjektets interessenter. Gevinstene bedriften ønsker, bistår til videre utvikling av forretningsverdien til selskapet (Project Management Institute, 2017). Tilnærmingen for å sikre gevinstene krever grundig forståelse av virksomhetens mål og behov, samt vurdering av hvordan prosjektet vil bidra til å oppfylle disse målene (AXELOS, 2018). For å sikre realiseringen av de gevinstene som er satt, må gevinstene være konkret formulert med objektive målinger (Hinde, 2012). Videre vil det være nødvendig å kvantifisere gevinstene og etablere målbare indikatorer, i form av nøkkeltall eller key performance indicators (KPI-er) (Kerzner, 2017). Indikatorene som settes brukes til å spore og rapportere gevinstene gjennom hele prosjektets levetid.

For å oppnå de ønskede resultatene inngår styringen som en dynamisk tilnærming. De indikatorene og prosessene bedriften etablerer er ment for å evaluere og styre prosjektet, slik at det skaper de positive effektene som er ønskelig. Styringen som gjennomføres inngår i å utvikle gode responser og tiltak, mot endringer som kan bidra til en negativ effekt på prosjektets gevinster. Endringer kan ha direkte innvirkning på prosjektets levedyktighet, ønskelighet og oppnåelighet (AXELOS,

2018). Dette gjør at business caset testes og bearbeides kontinuerlig gjennom prosjektets livsløp (Portman, 2008). I den forstand vil gevinstene knyttet til prosjektet kontinuerlig bearbeides og justeres.

I tilnærmingen mot gevinstrealisering, setter bedriften toleranser som bestemmer øvre og nedre grenser på gevinstene. Dette gir en indikasjon for prosjektleder i videre styring av prosjektet. Ved å gå under den nedre grensen til toleranser som er satt, vil ikke bedriften lenger opprettholde prinsippet i PRINCE2 om en forretningsmessig forankring. Den manglende gyldigheten vil føre til kritiske endringer i prosjektets omfang, eller en umiddelbar stans i gjennomførelsen av prosjektet. Fastsettelse av toleransen til prosjektet bestemmer hvilke avvik som aksepteres, og prosjektleder får et handlingsrom i gevinstrealiseringen. Dette utgjør en viktighet for å sikre at gevinster er realistiske, målbare og oppnåelige (AXELOS, 2018).

Modenhetsmodellen “P3M3” som presenteres i AXELOS (2018), kan benyttes for å bevisstgjøre organisasjonen mot deres tilnærming for prosjektstyring.

Bevisstgjøringen på bedriftens nåsituasjon vil kunne benyttes mot forbedringsbehov, som er nødvendige for deres målsetning. Tilnærmingen rangeres ut fra modenhetsnivå, hvor en bedrift med høy modenhet har optimalisert prosjektstyring. Resultatet som kommer av en høy modenhet, inkluderer blant annet en økning i gevinster knyttet til gjennomføringen. For å oppnå den effektive prosjektstyringen, uttrykker Andersen (2018) et sterkt fokus på kontinuerlig forbedring av prosjektgjennomføringen. Veien mot den ønskede verdiskapningen går imidlertid ut fra en kontinuerlig utvikling av bedriftens prosjektkultur (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Da gevinstene er ferdig formulert og målbare, vil det bearbeides indikatorer som bistår i analysering av gevinstene gjennom prosjektets levetid, samt i ettertid.

Videre vil en opparbeide en gevinstrealiseringsplan. Gevinstrealiseringsplanen skal opparbeides i initieringsfasen Den skal beskrive hvordan bedriften går frem i sitt arbeid for å realisere gevinstene, og hvem som har ansvar for å sikre at de blir realisert (AXELOS, 2018). Det konkretiseres også i PRINCE2 at realiseringen av gevinstene som oftest vil forekomme etter prosjektets slutt. Det begrunnes i

henhold til dette en viktighet ved delegering av ansvar for kontroll av gevinster, etter prosjektets livsløp.

3.7.2. Fakta/drøfting

I henhold til respondentene, er gevinstene både materielle og immaterielle gevinster, som illustrert i Project Management Institute (2017). Her er det satt økonomiske gevinster, samt gevinster rundt omtale og kunnskap.

Byggeprosjektene de tar for seg inngår i deres daglige drift. Det er derfor satt fokus på de økonomiske gevinstene. Samtlige gevinster inngår ikke i noen business case. Tilnærmingen er derfor ulik fra det som er illustrert i AXELOS (2018). Business caset inngår som en muntlig og felles enighet blant ledelsen og arbeiderne, i forhold til den forretningsmessige forankringen.

Den økonomiske gevinsten er kalkulert gjennom bedriftens kalkulasjonsnøkkel, hvor de ønsker å ligge på 10-15% fortjeneste. Alle prosjekter for ett aktuelt år, skal ha en fortjeneste på minimum 10%. Økonomiske gevinster for prosjektene skal være kvantifiserte og målbare, noe som støttes av teorien om KPI-er til Kerzner (2017). Den økonomiske gevinsten kontrolleres gjennom tidsløpet til prosjektet, og i etterkant via deres regnskapsprogram.

Andre gevinster som respondentene trekker frem, er omtale og erfaring. Her har bedriften, som AXELOS (2018) legger vekt på, en grundig forståelse av virksomhetens mål og behov. De immaterielle gevinstene inngår som en direkte pådriver for å tilfredsstille eksisterende kunder, samt å innhente nye.

De immaterielle gevinstene er imidlertid ikke kvantifiserte, noe som gir en manglende målbar indikator for bedriftens prosjektstyring. Tiltak for å unngå negativ utvikling vil derfor ikke inngå som en del av videre styring. De manglende indikatorene gjør at bedriften ikke har noen måte å måle om gevinstene er realisert. Dette samsvarer ikke med teorien til Kerzner (2017) og Hinde (2012). Derfor er bedriften uvitende om utviklingen de har i forhold til aktuelle gevinster.

Typer prosjekter bedriften gjennomfører, skal utgjøre en gevinst gjennom erfaring og lærdom. Her trekker respondentene frem et ønske om at prosjektene skal være

med på å utfordre deres ferdigheter og kunnskap. Gjennom tidligere prosjekt er det etablert god kontakt mellom bedriften og arkitektene. Arkitektene er med på å utfordre bedriften i valg av løsninger. Bedriften får med dette erfaringer og lærdom, som kan videreføres til nye prosjekter. Forslagene arkitektene kommer med, krever ulike utradisjonelle løsninger fra Hans Helseth AS. Erfaringen som bedriften tar med seg fra prosjektene, går derfor under PRINCE2 sitt prinsipp om å lære fra erfaring (AXELOS, 2018). De erfaringene som skapes er ikke noe som kontrolleres av bedriften, annet enn en samlet forståelse av den lærdommen som er skapt.

Den største driveren for nye oppdrag er bedriftens omtale. Respondentene forteller at de har fokus på å vise en god figur på arbeidsplassen, gjennom kvaliteten på det arbeidet de utfører. Her trekkes det også frem viktigheten av en god serviceinnstilling overfor kunden. God serviceinnstilling inkluderer en effektiv kommunikasjon. Som Müller & Turner (2007) beskriver, er kommunikasjon den viktigste faktoren for prosjektsuksess. Ved en mislykket levering av den gode kvaliteten de ønsker, samt den gode serviceinnstillingen til medarbeiderne, vil dette føre til en negativ effekt gjennom dårligere omtale. Den direkte konsekvensen dette vil medføre, er ifølge AXELOS (2018) en direkte kostnad. Respondentene uttrykker viktigheten i å unngå den dårlige omtalen, da det kreves ti gode omtaler for å rette opp én dårlig.

Bedriften ønsker at arbeidet som utføres skal vekke interesse for interessenter og potensielle nye kunder. Økt interesse gjør at jungeltelegrafene går sin gang, og nye oppdrag skapes. Sammenlignet med PRINCE2 sin anbefaling av en tilpasset tilnærming, ut fra bedriftens størrelse, har de tilpasset deres markedsføring for å begrense ressursbruken ut fra bedriftens lønnsomhetsnivå. Bedriften tar hovedsakelig utnytte av jungeltelegrafene og sosiale medier, for å realisere immaterielle gevinster. Gevinsten som skapes av forbedret omtale er ikke noe som kontrolleres underveis, eller i etterkant av prosjektene.

Ved å vurdere bedriftsmodenheten til selskapet, i forhold til modellen som presentert i AXELOS (2018), kan en analysere bedriftens modenhet til en definert prosess. Bedriften har en tilnærming til prosjektstyring, etter sentralstyrte prosesser og verktøy. Prosjektene til Hans Helseth AS, er en del av den daglige

driften. Dette inngår som en annen tilnærming sammenlignet med et av hovedprinsippene i PRINCE2, som skiller mellom daglig drift og prosjektstyring. Andersen (2018) begrunner en definert prosess med en tilnærming til prosjektstyring, i forhold til omfang, kostnads- og tidsrammene som er satt. Gjennom å innføre en definert prosess til prosjektene, innfrir også bedriften minstekravet om prosjektmodenhet, for å benytte PRINCE2 som prosjektmetodikk (AXELOS, 2018). Dette er imidlertid ikke en bevisstgjøring av bedriften selv, noe som gjør at de ikke benytter tilsvarende modeller for videre forbedringer, for å sikre en høyere grad av gevinster knyttet til prosjektene.

3.7.3. Delkonklusjon

Ved tilnærmingen til Hans Helseth AS er identifisering av gevinster ikke beskrevet i noen business case. Gevinstene fremstår imidlertid som en felles enighet i bedriften. Bedriftens manglende bevisstgjøring av prosjektmodenhet, utgjør at dette ikke benyttes som et styringsverktøy til å forbedre de positive effektene.

Ulikt fra PRINCE2 er prosjektene til Hans Helseth AS deres daglige drift. Bedriften fokuserer på den økonomiske gevinsten til prosjektene, og den eneste gevinsten som er kvantifisert. Den økonomiske gevinsten er da den eneste gevinsten som kan kontrolleres. Det er totalt sett en lav grad av ressursbruk knyttet til kontroll av gevinster. I gevinstrealiseringen er det satt fokus på kvalitet, service og læring fra erfaringer. Vi konkluderer dermed med at gevinststyringen til Hans Helseth AS har få, men fortsatt noen likheter med gevinstaspektet i PRINCE2.

4. Hovedkonklusjon

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er de seks styringsaspektene i PRINCE2. Gjennom vår kvalitative datainnsamling, er det innhentet og analysert relevant informasjon for den avgrensede problemstilling:

“Hvorledes styrer Hans Helseth AS prosjektene sine, i henhold til de seks styringsaspektene i PRINCE2.”

Som beskrevet av AXELOS (2018), skiller et av hovedprinsippene i PRINCE2 mellom daglig drift, og en prosjektgjennomføring mot en fremtidsrettet utvikling av forretningsdriften. Hans Helseth AS er innrettet annerledes, da gjennomføring av prosjekter er deres daglige drift. Likevel kan en trekke flere likhetstrekk mellom Hans Helseth AS og styringsaspektene i PRINCE2. Selv om bedriften ikke er bevisst på PRINCE2, styrer de prosjektene med relativ lik tilnærming mot de seks styringsaspektene.

De enkelte aspektene behandles etter samme prosess. For hvert styringsaspekt, identifiserer bedriften muligheter og begrensninger for de aktiviteter som er nødvendige for å realisere prosjektene. Videre overvåker de prosjektene ut fra endringer, og utvikler gode tiltak for å håndtere dem. Tiltakene kan videre kontrolleres ut fra deres effekt. De overordnede prosessene til Hans Helseth AS vil kunne sammenlignes med de prosessene som er presentert i PRINCE2.

Bedriftens endringsstyring kan trekkes frem som en likhet knyttet til flere av aspektene presentert. I likhet med PRINCE2, er det utregnet sikkerhetsmarginer for å fange opp de mindre endringene. De større endringene vil beregnes som nye anbud, som kunden selv må godkjenne. Hans Helseth AS har implementert datasystemer som gir dem et verktøy for å styre inntjent verdi, som samsvarer med fremdriftsevalueringen i PRINCE2.

Hans Helseth AS benytter en erfaringsbasert tilnærming i sin prosjektstyring. De har implementert prosesser og tiltak for å sikre læring fra erfaring, som er et av prinsippene i PRINCE2. Bedriften har ikke sett behovet for dokumenterte og konkrete indikatorer innenfor usikkerhet og gevinst. De har rett og slett vurdert

det som mer kostbart enn lønnsomt. Deres tilnærming involverer derfor ikke en videre kontroll av usikkerhet og gevinst.

PRINCE2 anbefaler en justert tilnærming av arbeidsmetodikken ut fra prosjektets omfang og bedriftens størrelse. Hans Helseth AS styrer prosjektene ut fra egne tilnærminger og prosedyrer, som de anså hensiktsmessig for å sikre den forretningsmessige forankringen. Ut fra bedriftens modenhetsnivå, har tilnærmingen inkludert definerte verktøy og prosedyrer som presenteres av Andersen (2018). Tilnærmingen oppfyller de kravene som presenteres av AXELOS (2018), som kreves for å benytte PRINCE2 som arbeidsmetodikk.

Vår endelige konklusjon, er at Hans Helseth AS i stor grad styrer prosjektene sine i henhold til de seks styringsaspektene i PRINCE2, by accident..

5. Litteratur

- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse: Et organisasjonsperspektiv* (2. utg.). Fagbokforl.
- Andersen, E. S., & Schwencke, E. (2012). *Prosjektarbeid en veiledning for studenter* (4. utg.). NKI.
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *Rethinking Project Management*, 24(8), 687–698.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>
- AXELOS, L. (2018). *Ledelse av vellykkede prosjekter med PRINCE2®*. The Stationery Office Ltd.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=5628332>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). *How to manage project opportunity and risk: Why uncertainty management can be a much better approach than risk management* (Updated and re-titled 3rd ed). Wiley.
- COX, I. D., MORRIS, J. P., ROGERSON, J. H., & JARED, G. E. (1999). A quantitative study of post contract award design changes in construction. *Construction Management and Economics*, 17(4), 427–439.
<https://doi.org/10.1080/014461999371358>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Universitetsforl.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Gyldendal akademisk.
- De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). Managing project uncertainty: From variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60–67. ABI/INFORM Collection.
- Forskrift om tekniske krav til byggverk (FOR-2017-06-19-840)*. (2017). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-06-19-840>
- Gary, L. (2005). Will Project Creep Cost You—Or Create Value? *Harvard Management Update*, 10(1), 3–5. Business Source Complete.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse:*

- Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg). Cappelen Damm akademisk.
- Hinde, D. (2012). *PRINCE2 Study Guide*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=879011>
- Karlsen, J. T. (2021). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering* (5. utgave). Universitetsforlaget.
- Kerzner, H. R. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=4845192>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project management: The managerial process* (Eighth edition, International student edition). McGraw-Hill Education.
- Murray-Webster, R. (2010). *Management of risk: Guidance for practitioners* (Third edition, 2010 edition.). TSO.
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Nielson, N. L., Kleffner, A. E., & Lee, R. B. (2005). *The evolution of the role of risk communication in effective risk management*. *Risk Management and Insurance Review*, 8(2), 279–289. ABI/INFORM Collection.
- Portman, H. (2008). *PRINCE2? In Practice: A Practical Approach to Create Project Management Documents*. Van Haren Publishing.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=437350>
- Proff®. (2021). *Byggmester Hans Helseth AS*.
<https://www.proff.no/selskap/byggmester-hans-helseth-as/trondheim/bygg-og-anleggsleverand%C3%B8rer/IG4A0X50CVG/>
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Project Management Institute.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=5180849>
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse* (2.

utgave.). Cappelen Damm akademisk.