



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50271 Prosjektledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	07-09-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	24-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10051  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Malén Gudbrandsgard, Wouter Kongshavn, Teresa Maxine Southwell

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Vurdering av prosjektledelses metoder i FUSILLI prosjektet		
<b>Navn på veileder *:</b>	Anne Live Vaagaasar		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	8
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Vurdering av prosjektledelses  
metoder i FUSILLI prosjektet -

Eksamenskode og navn:  
**2022H EMM Prosjektledelse**

Utleveringsdato:  
07.09.2022

Innleveringsdato:  
24.05.2023

Stuedsted:  
BI Oslo

---

## Sammendrag

I denne prosjektoppgaven har vi analysert og vurdert Oslo kommunes deltagelse i FUSILLI – Fostering the Urban food System transformation through Innovative Living Labs Implementation – et EU-finansiert forsknings- og utviklingsprosjekt som har som mål å endre europeiske byers matsystemer fra et helhetlig perspektiv, fra “jord til bord”. Oslos deltagelse har blitt undersøkt og vurdert i lys av prosjektledelsesteori og gjennom intervjuer med prosjektdeltagere, ledere og interessenter. Vi har vurdert prosjektet i lys av om det vil bidra til verdiskaping for Oslo kommune – som et ledd i omstillingen til et mer bærekraftig samfunn. Oslo kommune har valgt å bruke kantinen i Karvesvingen 3 som en Living Lab på vei mot grønn omstilling av sine kantiner.

Vi fokuserer på og problematiserer hvordan prosjektet er ment å bidra til verdiskaping, og vurderer dette empirisk gjennom intervjuer. Basert på kvantitative datainnsamling gjennom intervju, innsyn i prosjektets arbeidsdokumenter i tillegg til relevant teori, konkluderer vi med at prosjektet er preget av en stor grad av usikkerhet - Både når det gjelder praktisk gjennomføring og realiseringen av definerte mål. På den ene siden, var deltakerne/interessentene tydelige på at denne usikkerheten er en konsekvens av prosjektets store omfang – finansiert av EU og administrert av et spansk konsulentfirma – og diffuse overordnede mål (og å endre matsystemet). Men på de andre siden, når hver deltakende by får definere egne målsettinger og selv kan avgjøre prosjektsuksess – har prosjektet mulig svært ulikt omfang i de ulike byene.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>I</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>II</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	1
1.3 AVGRENSNINGER .....	1
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	2
<b>2. METODE</b> .....	<b>3</b>
2.1 FORSKNINGSMETODE .....	3
2.2 KVALITATIV DATAINNSAMLING .....	3
2.4 UTFVALG AV RESPONDENTER .....	6
2.5 ANONYMITET .....	6
2.6 BEHANDLING AV RÅDATAEN .....	6
<b>3. BESKRIVELSE AV VIRKSOMHETEN – FUSILLI</b> .....	<b>7</b>
3.1 FORMÅL MED STUDIEN .....	7
3.2 UTFORDRING .....	7
3.3 OMFANG .....	8
3.3.1 Hovedprosjekt.....	8
3.3.2 Delprosjekt Oslo kommune.....	9
3.4 VIRKSOMHETEN OG MODENHET .....	9
3.4.1 Intern prosjekthierarki.....	10
3.5 LIVING LABS .....	11
3.6 ØKONOMI.....	11
<b>4. SENTRALE ELEMENTER I PROSJEKTGJENNOMFØRING</b> .....	<b>12</b>
4.1 VERDISKAPING, MÅLOPPNÅELSE OG PROSJEKTSUKSESS.....	12
4.2 INTERESSEENTER .....	14
4.3 ORGANISERING .....	15
4.3.1 Prosjektform .....	15
4.3.2 Prosjekthierarki.....	16
4.3.3 Prosjektorganisering; svak matrise .....	17
4.4 STYRING.....	18
4.5 USIKKERHET .....	19
4.6 PROSJEKTBASERT LÆRING .....	21
<b>5. DISKUSJON</b> .....	<b>22</b>
5.1 VERDISKAPNING OG MÅLOPPNÅELSE I FUSILLI OSLO .....	22

---

5.2 PROSJEKTORGANISERINGENS BETYDNING FOR MÅLOPPNÅELSE .....	29
5.3 HVORDAN PÅVIRKER VALG AV GJENNOMFØRINGSSTRATEGI MÅLOPPNÅELSE .....	34
5.3.1 På styringsnivå .....	37
5.4 KONKLUSJON .....	39
<b>REFERANSER .....</b>	<b>A</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>D</b>
<b>VEDLEGG 2: INFORMANTPRESENTASJON FUSILLI .....</b>	<b>F</b>

---

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

FUSILLI står for Fostering the Urban food System transformation through Innovative Living Labs Implementation. 12 europeiske byer, deriblant Oslo og 22 andre prosjektpartnere skal sammen støtte hverandre i arbeidet om å utforske mulige tiltak på tvers av matverdikjeden, samtidig som det kreves høy grad av samarbeid og nytenkning.

To av forfatterne jobber i matbransjen og alle forfattere er opptatt av bærekraft og forfattere har ulike internasjonal bakgrunn. Dermed var det stor interesse for å se på et prosjekt som jobber med bærekraftige matsystemer i internasjonalt samarbeid.

## 1.2 Problemstilling

Vi vil i denne oppgaven se på følgende problemstilling:

### **- Hvordan vil prosjektet «FUSILLI» oppnå verdiskapning? -**

Vi deler denne overordnede problemstillingen opp i tre under problemstillinger:

- Hvordan fører måloppnåelse i FUSILI prosjektet til verdiskapning hos Oslo kommune.
- Hvordan påvirker prosjektorganiseringen i FUSILLI-prosjektet måloppnåelsen?
- Hvordan påvirker valg av gjennomføringsstrategi måloppnåelse?

## 1.3 Avgrensninger

I utgangspunktet ønsket vi å skrive oppgaven basert på hele FUSILLI-prosjektet. Etter å ha satt oss inn i prosjektbeskrivelsen og kompleksiteten av hele EU-prosjektet, FUSILI, samt råd fra veileder, innsnevret vi problemstillingen til å omhandle hovedsakelig Oslo kommune sin deltakelse, ved Living Lab lokalisert i Karvesvingen 3. Kommunikasjonsutfordringer med prosjektledelsen i utlandet gjorde at vi i hovedsak har hatt kontakt med prosjektleder, prosjektmedarbeidere og interessenter i Karvesvingen 3.

---

FUSILLI-prosjektet og Oslo by sin deltakelse gjennomføres over en fire-års periode og prosjektet er nå i sitt tredje år. Dette gjør at vi kun forholder oss til resultatene og erfaringene gjort i prosjektet frem til gjennomføring av intervjuene som fant sted i perioden januar - april 2023.

Prosjektledelse er et stort og omfattende fagområde som strekker seg fra bl.a. organisering, risiko, oppdragsbeskrivelse til interessenter og måloppnåelse. Denne oppgaven har ikke som formål å kontrollere de faglige resultatene prosjektet og deltakende organisasjoner har oppnådd. Vi fokuserer på hvordan prosjektet har blitt utformet og ledet gjennom perioden 2020-2023. Spesifikt ønsker vi å se nærmere på nasjonal del prosjektorganiseringen og hvordan denne er påvirket av en stor internasjonal prosjektorganisasjon. Vi tar høyde for mangfoldet av prosjektledelses metoder og verktøy, men går ikke inn i detaljer hvis det ikke er relevant for problemstillingen vår.

#### 1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av fem deler.

I kapittel 1 introduserer vi problemstillingen og prosjektet vi ser nærmere på. Metodevalg, datainnsamlingen og respondentutvalg beskriver vi i kapittel 2. Kapittel 3 utdyper selve FUSILLI prosjektet vi skriver oppgaven om før vi i kapittel 4 beskriver sentrale elementer av prosjektet som vi drøfter senere i kapittel 5. Oppgaven avsluttes med en konklusjon og referanseoversikt. For å holde oppgaven og vedleggene samlet er vedleggene lagt inn i dette dokumentet.

---

## 2. Metode

I denne delen vil vi beskrive hvilke metoder vi har valgt for å innhente relevant data og hvilken teoretiske perspektiver ligger til grunn. Vi vil så se nærmere på hvordan vi har gjennomført datainnhenting og diskutere sterke og svake sider angående validitet og reliabilitet som følger ved metodevalget vårt.

### 2.1 Forskningsmetode

Valg av problemstilling legger føringer for hvilke metoder som er naturlig å anvende. Vi har vurdert om det er mest hensiktsmessig å samle inn kvalitativ data eller kvantitative data. En annen mulighet kunne ha vært å bruke metodetriangulering siden metodene kan komplettere hverandre (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016), men målet vårt var å se nærmere på sider ved dagliglivet til mennesker gjennom deres egne oppfatninger og forståelse av omstendighetene i og rundt prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Dermed har vi konkludert at det som er mest egnet for vår problemstilling er å ta i bruk direkte kommunikasjon og vi har dermed valgt å anvende kvalitative metoder. Vi forventer at dette vil legge til rette for åpen kommunikasjon mellom oss som gjennomfører intervjuene og intervjuobjektet, samtidig som det gir mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og utdypende spørsmål under intervjuet. Dette i motsetning til kvantitative data som i hovedsak ville bestått av tallmateriale eller andre mengdeenheter. Kvalitative metoder er godt egnet til å kunne svare på spørsmål som sier noe om hva, hvorfor og hvordan – og slike spørsmål går igjen både i problemstillingen vår og forskningsspørsmålene våre (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016).

### 2.2 Kvalitativ datainnsamling

Formålet med datainnsamling har vært å få frem individets subjektive og personlige erfaringer, meninger, og refleksjoner. Sammen med sentrale dokumenter fra og om prosjektet (søknad, fremdriftsplaner, o.l.) mener vi intervjuene vil gi en god innsikt i prosjektstyringen. Slik data innsamling kan være tidskrevende i forberedende aktiviteter samt at det kan være utfordrende å



---

gjennomføre og analysere det innsamlede datamaterialet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Likevel mener vi at individuelle intervjuer vil være den rette metoden for data innsamling for vår studie. Intervjuer slik vi benytter de med en fleksibel intervjuguide med åpne spørsmål, kan intervjuobjektene individuelt snakke mer fritt om sine personlige erfaringer knyttet til temaene som er i fokus (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Vi har forsøkt å unngå kjente fallgruver her. Men lite kjennskap til hele prosjektet og kun begrenset tilgang til intervjuobjektene medføre en fare for at vi ikke klarte å finne representativitet. Det kan også være at vi feiltolker informasjonen som kommer frem i videre analysearbeid.

Før intervjuene ble gjennomført har vi utformet en intervjuguide. Den ligger i sin helhet som vedlegg 1 i oppgaven. Intervjuguiden har mest fungert som en oversikt over temaene vi ønsket å komme innom i løpet av intervjuene. Dette blant annet for at alle intervjuene skulle få en forholdsvis lik struktur. Guiden er utformet for å sikre at vi kommer innom alle relevante temaer i noenlunde samme rekkefølge i alle intervjuer. Samtidig har intervjueren eller intervjuerne ikke trengt å følge dette slavisk. Vi har tillatt intervjuobjektene til å komme med digresjoner, i stedet for å direkte avbryte tankestrømmen under dialogen. De aller fleste spørsmålene våre er åpne, slik at intervjuobjektet kan gre ut det som spørres om. Det har vært viktig for oss som intervjuere å unngå ledende spørsmål. Dette for at man i større grad kan sikre seg at intervjuobjektet får frem det han eller hun virkelig mener. Vi har også hatt fokus på å inneha en naturlig dialog med de vi har intervjuet, og dette har vi gjort blant annet ved å stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Med andre ord kan vi si at vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer.

En av fordelene ved denne metoden er at svarene fra deltakerne er unike og lettere å analysere. Dette reduserer muligheten for skjevheter, da respondentene ikke er begrenset av forhåndsdefinerte svaralternativer som i et ferdiglaget spørreskjema. Imidlertid kan en ulempe med semistrukturerte intervjuer være at det er noe mindre fleksibilitet for intervjueren sammenlignet med ustrukturerte intervjuer. De spørsmålene som er inkludert i intervjuguiden kan også begrense muligheten til å innhente informasjon, og samtalen kan oppleves som mindre naturlig enn en vanlig samtale.

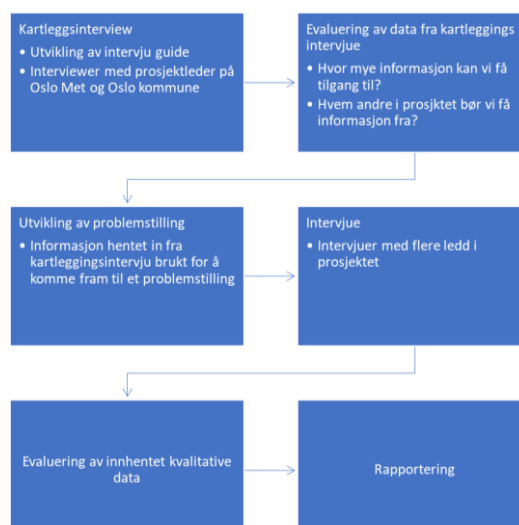
---

Under alle intervjusituasjonene var det to intervjuere til stede. Vi organiserte oss slik at en av oss primært ledet intervjuet ved å stille spørsmålene fra intervjuguiden, mens den andre tok notater og stilte oppfølgings spørsmål ved behov eller når det følte naturlig. Denne arbeidsmetoden var hensiktsmessig for oss, og i etterkant av intervjuene kunne vi se at det var en trygghet i å være to personer som kunne vurdere om all nødvendig informasjon var blitt oppnådd i intervjusituasjonene vi deltok i. Videre hadde vi en tredjeperson involvert i studien, som har bidratt med arbeidet, inkludert analyse, og dermed kunne vurdere funnene som ble presentert.

I vår oppgave har det vært av stor betydning for oss å ivareta respondentenes konfidensialitet. For å sikre dette har vi valgt å utelate visse utsagn i presentasjonen av resultatene. Dette har vært nødvendig på grunn av et begrenset antall intervjuobjekter som er tilknyttet spesifikke avdelinger på en bestemt arbeidsplass, og dermed kunne identifikasjonen av enkeltpersoner vært mulig gjennom deres utsagn.

Først kartleggingsintervju ble gjort med en av delprosjektlederne som er ansatt på OsloMet og er ansvarlig for en av arbeidspakkene i FUSILLI. Basert på tilbakemeldingene vurderte vi innholdet i intervjuguiden og fikk dannet oss et godt bilde over prosjektomfang og deltakere. I denne fasen fikk vi også oversendt sentral prosjektdokumentasjon til gjennomlesing. Vi valgte deretter et utvalg av informanter som vi kalte inn til intervju.

Prosjektdeltakernes fysiske lokasjon i forhold til studentenes lokasjon gjorde det umulig for alle intervjuer til å bli gjennomført fysisk med alle deltakere til stede. For å sikre at alle deltakerne fikk same opplevelse har vi også valgt bort en kombinasjon av fysisk oppmøte og teams og gjennomført alle intervjuene helt digitale.



Figur 1: Flytskjema datainnsamling prosjektoppgave.

---

## 2.4 Utvalg av respondenter

Målet var å få et variert utvalg av respondenter for å få inntrykk og informasjon fra ledelsen, prosjektteamet, interessenter og brukere. Et variert utvalg av respondenter gir oss mer innsyn til prosesser innenfor prosjektet.

Målet har vært å få meninger om handlinger og hendelser, av de enkelte respondenter, som er relevant til problemstillingen. Tilgang til respondenter og dokumentasjon har spilt en stor rolle i valg av problemstilling for oppgaven.

Vi begynte med kartleggings-intervjuer med ledelsen innen Oslo kommune og OsloMet. På bakgrunn av kartleggingsintervjuene fikk vi innblikk i prosjektet og ulike aktørers syn.

Deretter har vi forsøkt å finne informanter som kunne gi oss en bred innsikt i hvordan prosjektet er organisert og hvordan prosjektmål skal oppnås. Vi har også forsøkt å få en representativ fordeling basert på demografi, alder og kjønn. Vi har intervjuet følgende:

- 1x nasjonal prosjektleder for prosjektgjennomføring i Oslo kommune
- 1x prosjektleder for multinasjonal arbeidspakke – OsloMet
- 4x prosjektteam deltakere Oslo kommune
- 1x prosjekteier for målene satt for Oslo kommune
- 1x støttepersonell til prosjektteam som jobber i OsloMet

## 2.5 Anonymitet

For å legge til rette for ufiltrerte og ærlige svar under intervju gjennomføring har vi valgt å anonymisere datagrunnlaget (BI, 2023). Dette beskytter også individuelle ansatte for eventuelle represalier fra arbeidsgiver. Informantene er informert om det. Organisasjonens konkurransesituasjon har spilt en avgjørende faktor i vår beslutning også i anonymisering av detaljer om organisasjonen.

## 2.6 Behandling av rådataen

Vi har to forskjellige type datakilder, intervjuer med prosjektdeltakere og interessenter, og prosjektdokumentasjon. Data som kom frem under intervjuer ble først transkribert for hvert intervju og deretter ble data fra alle transkriberinger satt

---

sammen og kategorisert. Informasjon som kom frem under kategoriseringen anses vi klar for bruk i oppgaven. Data fra prosjektdokumentasjon er direkte anvendbar, men vi har forsøkt å gjengi data herfra med nødvendig kontekst der det er relevant.

### **3. Beskrivelse av virksomheten – FUSILLI**

#### **3.1 Formål med studien**

Formålet med FUSILLI-prosjektet er å fremme transformasjonen av urbane matsystemer gjennom innovasjon og samarbeid i det som kalles "Living Labs".

Med begrepet Living Labs menes et kontinuerlige forsknings- og utviklingsmiljøer som samler forskere, næringsliv og samfunn for å utforske og eksperimentere med innovative løsninger på konkrete utfordringer i det virkelige liv. I FUSILLI-prosjektet er Living Labs sentrale i å utvikle og teste innovative løsninger på utfordringer knyttet til matproduksjon, distribusjon og forbruk i urbane områder.

Prosjektet tar sikte på å akselerere transformasjonen av urbane matsystemer gjennom å forbedre samarbeidet mellom forskere (Andersen, Prosjektledelse - et organisasjonsperspektiv, 2018), næringsliv og samfunn, og ved å skape et økosystem for innovasjon og entreprenørskap. Prosjektet skal også bidra til å øke bevisstheten om betydningen av bærekraftige matsystemer, samt bidra til å redusere miljøbelastningen knyttet til matproduksjon og forbruk i urbane områder.

#### **3.2 Utfordring**

Dagens matsystemer må endres. I møte med klimaendringer og pandemi trengs innovative og nye helhetlig løsninger for nye utfordringer som krever nye politiske løsninger. For at alle skal ha tilgang til nok, trygg og sunn mat må vi finne nye bærekraftige metoder for hvordan vi dyrker og fordele mat (De Froimont-Goertz, et al., 2020).

---

FN mener produksjonen av mat tilfredsstillende behovet for dagens globale befolkning. Problemet er politikken rundt hvordan mat er produsert, prisene og hvor det er fordelt som gjør at det er problemer med sult og ernæring i flere deler av verden (De Froimont-Goertz, et al., 2020). I 2015 ble det internasjonale samfunnet enig om bærekraftmålene som skal nås innen 2030. Den Europeiske Kommissjonen har identifisert innovasjon og forskning som nøkkelfaktorer til å kunne endre dagens matpolitikk helhetlig i alle ledd: fra produksjon til distribusjon til konsum (European Commission, 2023).

### 3.3 Omfang

#### 3.3.1 Hovedprosjekt

Fostering the Urban food System transformation through Innovative Living Labs Implementation (FUSILLI) er et EU-finansiert prosjekt som gjennomføres i 12 europeiske byer (CARTIF Technology Centre, 2023). FUSILLI er et komplekst prosjekt med 12 deltakende byer i 12 ulike land. Målet er å endre matsystemet i Europa, i sin helhet, "fra jord til bord". Prosjektet, finansiert av EU, gjennomføres over en periode på fire år (2020-2024). Prosjektet skal kunne gjøre det enklere for byer som Oslo å endre prosesser rundt matavfall og befolknings spisevaner. Prosjektet har som hovedmål å utvikle nye prosesser og regelverk rundt matsystemer i områder som er klassifisert som urbane eller bynære. Hver prosjekt-by har valgt å gjennomføre prosjekter med temaer som er relevant for hovedmålet og EUs FOOD 2030-politikk (CARTIF Technology Centre, 2023) (European Commission, 2023). Food 2030 er EUs forskning og innovasjon-politikk, hvor målet er omstilling til et mer bærekraftig matsystem. Food2030 skal være en helhetlig dekning av matsystemer – «from farm to fork» - og har 4 mål som FUSILLI må gjennomføres i tråd med:

- bærekraftig og sunt kosthold
- klimasmarte og miljømessig bærekraftige matsystemer
- sirkulære og ressurseffektive matsystemer
- nytenkning og styrking av lokalsamfunn

(De Froimont-Goertz, et al., 2020).

---

### 3.3.2 Delprosjekt Oslo kommune

I Oslo er det flere deltakende aktører som er involvert i prosjektet. Oslo Metropolitan University, heretter kalt OsloMet, er en aktør som har en ledende funksjon overfor FUSILLI prosjektet. Mens Oslo kommune er en aktør som deltar, samt har en koordinerende rolle lignende den tradisjonelle prosjektleder rollen og en del andre organisasjoner. Samtidig har Oslo by sin politiske ledelse gjennom byrådet, og har en rolle som kan sammenlignes med prosjekteier rollen. Innad i Oslo kommune er det flere representanter fra ulike byråd som er involvert. Dette gjør det til en kompleks, men veldig løst sammensatt prosjektorganisasjon der mye er avhengig av velvilje og prioriteringer. Avdelingen innen Oslo kommune som har ansvar for prosjektet er Miljø-, og Klimaavdelingen innenfor Bymiljøetaten. I 2015 da Oslo kommune søkte om deltakelse i prosjektet hadde Miljø-, og Klimaavdelingen også ansvar for mat innenfor kommunen. Under prosjektgjennomføringen har oppgavene knyttet til matansvar i Oslo kommune blitt flyttet fra Miljø-, og Klimaavdelingen og over til en annen etat.

### 3.4 Virksomheten og modenhet

FUSILLI-prosjektet er styrt av CARTIF, en spansk privat og non-profit. CARTIFs mål er å levere innovative løsninger til næringsindustrien for å forbedre deres prosesser, systemer og produkter (CARTIF Technology Centre, 2023). Per i dag er CARTIF involvert i 149 prosjekter, 52% av de er internasjonale. Siden oppstart har CARTIF vært involvert i totalt 251 prosjekter, de fleste prosjekter er R&D prosjekter (research and development) Baserte på kjennetegn til CARTIF så kan det kalles en prosjektbasert virksomhet som kontinuerlig søker, gjennomfører og leverer prosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Rollen til CARTIF i FUSILLI er som prosjekteier og koordinator på veiene av EU. CARTIF er også ansvarlige for å koordinere prosjektet, samt at de er ansvarlige for å lage en evalueringsmodell. Prosjektet er altså styrt av CARTIF, men delt opp i syv arbeidspakker som er ledet av hver sin prosjektleder. I tillegg har hver enkelt by og living lab sitt eget delprosjekt og mål med egen prosjektleder. Siden prosjektet er såpass stort og kompleks, er det varierende nivåer av prosjektmodenhet for hver by som er involvert, basert på de ulike institusjoner som er ansvarlige for prosjektledelse.

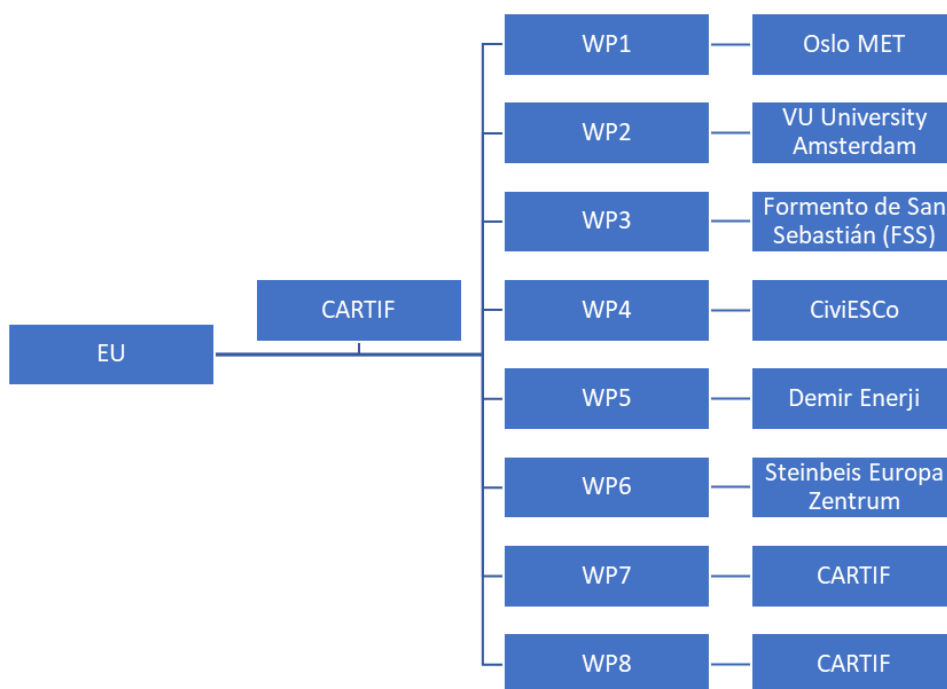
---

### 3.4.1 Intern prosjekthierarki

Prosjektet er delt opp i åtte arbeidspakker med bestemt leveransedato, samt ansvarlige for leveranse. Under er det listet opp de åtte følgende pakkene:

- Network of FOOD2030 Living Labs (WP1)
- Food policies and practices identification -knowledge community (WP2)
- Cooperation with other projects and networks (WP3)
- Dissemination, communication and exploitation (WP4)
- Urban food participatory long term planning (WP5)
- Investment infrastructure package (WP6)
- Co-ordination (WP7)
- Ethics management (WP8)

Hver arbeidspakke er håndtert som del prosjekter med egne prosjektleder og rammebetingelser. Arbeidspakkene er designet for å bygge på hverandre sånn at det er relevante koblinger mellom hver pakke og overordnet mål for prosjektet.



Figur 3: Organisasjons hierarki for FUSILLI prosjektet.

---

### 3.5 Living labs

Hovedaktiviteten, definert i prosjektet, er at hver by etablerer en Living Lab. En Living Lab er definert av Steen og Bueren (2017) som en bred variasjon av forskjellige typer eksperimentelle prosjekter som er drevet av brukeren. Prosjektet skal kunne gjøre det enklere for byer som Oslo å endre prosesser rundt mat avfall og befolkningens spisevaner. Gevinsten for FUSILLI prosjektet skal kunne brukes for å bestemme nye regelverk for å forbedre dagens mat systemer. Som et eksempel, Oslo sitt FUSILLI-prosjekt setter søkelys på utvikling av matsystemer på arbeidsplasser. Det setter også søkelys på hvordan matsvinn er håndtert på dagens urbant arbeidsplasser som har kantiner. Hvordan er matavfall håndtert? Hvordan kan arbeidssteder i samarbeid med kantiner redusere matsvinn? Hvordan kan de sammen hjelpe brukerne å ta klokere valg av hva de spiser? Dette er spørsmål som stilles. Med bruk av nye metoder og tett samarbeid mellom flere interessenter skal prosjektet forsøke å påvirke dagens mat-verdikjeder. Oslo kommunes kantine i Karvesvingen 3 – hovedkontoret til Bymiljøetaten - er brukt som Living Lab.

### 3.6 Økonomi

Finansiering av FUSILI kommer fra Horizon2020, EUs fond for forskning og innovasjon. Horizon2020 hadde et budsjett av €80 milliarder og gjaldt for perioden 2014-2020 (European Commission, 2023). FUSILLI Prosjektet er budsjettet til å koste €12 796 056,25. Horizon 2020 har fundert et total av €12 160 305,25 av FUSILLI-prosjektet (European Commission, 2023). CARTIF har fått €840 000,00 av total budsjettet for å finansiere styring. Hver by involvert i prosjektet har sitt eget fokus område samt har fått et budsjett for å gjennomføre prosjektet. I tillegg til finansiering av de 12 deltakende byer så har flere tredje-part organisasjoner og fått finansiering fra Horizon2020. FUSILLI er budsjettet til å koste €12 796 056,25. Horizon 2020 har budsjettet €12 160 305,25 for FUSILLI-prosjektet (European Commission, 2023). CARTIF har fått €840 000 av total budsjettet for å finansiere gjennomføringen av FUSILLI. Hver by involvert i prosjektet har sitt eget fokusområde, samt et de har fått et budsjett for å gjennomføre prosjektet. I tillegg til finansiering av de 12 deltakende byer har flere tredje-part organisasjoner også fått finansiering fra Horizon2020.



---

## Deltagelse i FUSILLI prosjektet og finansiering fra Horizon 2020

Deltagende By	Organisasjon	Budsjett
Athen	DAEM	€244 825,00
Castello Branco	Municipio De Castelo Branco	€452 343,75
Differdange	Ville De Differdange	€557 125,00
Kharkiv	V. N. Karazin Kharkiv National University	€250 750,00
Kolding	Kolding kommune	€473 650,00
Nilufer	Nilufer Belediye Baskanligi	€378 437,50
Oslo	Oslo Kommune	€807 250,00
Rijeka	Grad Rijeka	€ 250 875,00
Rome	Roma Capitale	€85 218,75
San Sebastian	Fomento De San Sebastian SA	€743 875,00
Tampere	Tampereen Kaupunki	€362 875,00
Turin	Comune di Torino	€290 375,00

Tabell 1: Deltagelse i FUSILLI prosjektet og finansiering fra Horizon 2020 (European Commission, 2023).

## 4. Sentrale elementer i prosjektgjennomføring

### 4.1 Verdiskaping, måloppnåelse og prosjektsuksess

Et ønske om verdiskaping i fremtiden er ofte grunnlaget for at prosjekter etableres. Verdiskaping er et sammensatt fenomen som skjer som en følge av prosjektets resultater, og prosjekter kan ansees som et verktøy for verdiskaping (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Verdiskaping er i flere tilfeller avgrenset til å nå de bestemte målsettingene prosjektet har satt seg, eller som et bidrag til å nå målsettingene.

Det er viktig å merke seg at verdiskaping ikke bare begrenser seg til økonomiske verdier. Det kan også omfatte sosiale, miljømessig og kulturell verdi, avhengig av konteksten. Verdien som skapes, kan være både kvantitativ (for eksempel økt

---

inntekt eller profitt) og kvalitativ (for eksempel bedre livskvalitet eller mer bærekraftig samfunn) (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Müller og Jugdev skriver i sin forskningsartikkel fra 2005 at vårt syn på prosjektsuksess har forandret seg over tid, og at en flerdimensjonal forståelse av suksess er nødvendig for både prosjektledere og andre involverte aktører for å lykkes (Jugdev & Müller, 2005). I denne sammenheng er det viktig å koble verdiskaping og suksesskriterier sammen sett fra de tre (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021);

- Prosjekt som et potensielt virkemiddel for virksomhetens verdiskaping.
- Prosjektsuksess må ikke bare vurderes i et kortsiktig tidsperspektiv. Det kan ta tid før effekten av prosjektet kommer til uttrykk i suksess, det er derfor viktig å la prosjektet virke over tid før suksess vurderes.
- Prosjektet involverer gjerne flere aktører. Interessenters vurderinger og erfaringer bør derfor også reflekteres i suksesskriteriene.

Forskningen viser gjerne til fem hovedkriterier for å vurdere prosjektsuksess, presentert i en modell med de følgende dimensjonene (Shenhar & Dvir, Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation, 2007)

1. Prosjekteffektivitet
2. Læring og teamutvikling (Innvirkning på teammedlemmene)
3. Resultatmål
4. Effektmål og verdiskaping
5. Innovasjon og fremtidsinnretning

Påfølgende er det naturlig å snakke om måloppnåelse i form av resultatmål og effektmål. Resultatmål beskriver de resultatene prosjektet skal oppnå eller skape, altså leveransen. I jerntriangelet tilsvarer resultatmål *kvalitet*. Jerntriangelet illustrerer de tre styringsparameterne: tid – kostnad – kvalitet, og sees på som rammebetingelser og det man skal styre prosjekter etter (Andersen, 2018). Begrepet *Jerntriangel* kommer av de tre styringsparameterne er uløselig bunnet sammen, samtidig som de har en gjensidig påvirkning (Andersen, 2018).

---

Effektmål omhandler verdiskaping for oppdragsgiver, og om hvordan prosjektet kan gi resultater som gir ønsket effekt eller verdi for oppdragsgiver og andre interessenter. Skyttermoen og Vaagaasar (2021) beskriver i sin bok effektmål som den klart viktigste dimensjonen ved vurdering av prosjektsuksess (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Prosjekter kan brukes som verktøy for verdiskaping. Ved planlegging av prosjekter ønsker man alltid at prosjektet skal lykkes. Måloppnåelse og suksess i prosjekt er derfor alltid sentrale elementer (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). En viktig del av forarbeidet ved planlegging av prosjekter er arbeidet med å sette effektmål. Dette angir prosjektets formål, resultatmål, hva som skal skapes og prosessmål. Dette er viktige verktøy for styring mot effektiv prosjektgjennomføring, verdiskaping og prosjektsuksess. Terry Cooke-Davies (2002) så i sin forskning på viktigheten av de “The real success factors on projects”, og hans arbeid har hatt stor betydning for fagfeltet hva gjelder prosjektledelse (Cooke-Davies, 2002)

#### 4.2 Interessenter

Interessenthåndtering er en viktig prosess innen prosjektledelse og spiller en viktig rolle i verdiskaping (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Interessenter har varierende grad av påvirkning og relevans til prosjektet, og kan være både en organisasjon eller et individ. En interessent defineres som en organisasjon eller en person som kan påvirke organisasjonen aktiviteter, eller en som blir påvirket av organisasjonens aktiviteter (Ninan, Mahalingam, & Clegg, 2019). Interessenter kan oppstå enten internt eller eksternt i prosjektet, de kan i tillegg ha positiv og negativ virkning på prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Interne interessenter er interessenter som befinner seg innen prosjektets organisasjon. De er aktører som direkte er involvert med prosjektet. Eksterne interessenter defineres som interessenter som kommer utenfra organisasjonen. Håndtering av eksterne interessenter kan være mer utfordrende enn det å håndtere interne, siden ulike eksterne interessenter kan ha motstridende representasjoner til prosjektet. Forskning fra Lehtinen & Aaltonen (2020) om

---

eksterne interessenter i interorganisatoriske prosjekter fremhever viktigheten av engasjement av eksterne interesser for verdiskaping i prosjektet. Funnene fra studien viser i tillegg at håndtering av eksterne interessenter også kan være utfordrende og kompleks spesielt når det skal skape verdi. Vanlige utfordringer rundt interessenthåndtering kan være at eksterne interessenter ikke har forpliktelser til prosjektets rammeverk, som tid og kostnad. Når det gjelder interessenthåndtering så er det også viktig å sørge for at “Scope Creep” ikke oppstår. Ulike strategier er brukt for interessenthåndtering basert på konteksten og relevansen (Ninan, Mahalingam, & Clegg, 2019)

Teori rundt interessenthåndtering viser at prosessen kan deles opp i seks trinn

1. Identifisere interessenter.
2. Analysere interessentene.
3. Prioritere interessenter.
4. Utvikle tiltak om hvordan samhandle med interessentene til beste for prosjektet.
5. Planlegge og gjennomføre tiltakene.
6. Evaluere effektene av de gjennomførte tiltakene og behov for endringer i strategien.

(Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Strategien rundt interessenthåndtering kan variere basert på de ulike utfordringer som kan oppstå. Forskning rundt eksterne interessenthåndtering viser til at organisering av eksterne interessenter i ulike kategorier; governance, verdi og dynamikk kan bistå i håndtering av interessenter (Lehtinen & Aaltonen, 2020).

## 4.3 Organisering

### 4.3.1 Prosjektform

Prosjekter som arbeidsform benyttes til å gjennomføre svært forskjellige oppgaver og oppnå svært forskjellige resultater. For noen organisasjoner er anskaffelse av en rekke forbruksvarer et prosjekt, mens andre prosjekter tar mange år å gjennomføre og har enorme budsjetter, som for eksempel anskaffelse av nye jagerfly, bygging av infrastruktur eller utforming av nytt helsejournal.

---

Disse prosjektene må håndteres og organiseres på en måte som er tilpasset prosjektet mål, størrelse og leveranser. For å sitere en kjent forsker (Shenhar, 2001-03), «One size does not fit all projects». Prosjektets kompleksitet, teknologianvendelse, tempo og nyskapingsevne påvirker behov for prosjektorganiseringen.

Prosjekter som har som oppgave å utvikle organisasjoner og virksomheter har vanligvis som formål å skape en ny organisasjonsstruktur eller endre den eksisterende strukturen. Den påvirker ofte hele organisasjonen og har stor betydning for organisasjonens overlevelsessevne. I slike prosjekter er det viktig å avgrense oppgaver og sette klare mål for hva som skal oppnås.

Tekniske anleggsprosjekter har derimot som formål å levere noen konkrete resultater, som for eksempel et bygg, en vei eller en installasjon. For prosjekteier er dette ofte et engangsprosjekt, men de oppgavene i prosjektet blir utført av organisasjoner som spesialisere seg på slike oppgaver. Dermed er det i slike prosjekter mer vanlig å fokusere på kontrakts prosessen, tidslinjer og informasjonsflyt til alle berørte parter.

Prosjektets formål og type vil ofte styre hvordan det blir organisert.

I denne oppgaven ser vi på et prosjekt som har som hovedmål å utvikle nye prosesser og regelverk og legge til rette for et sterkt samarbeid for kunnskapsdeling og gjensidig læring.

Slike forskningsprosjekter har ofte interessenter med sterk egeninteresse for resultatene, metoder brukt i prosjektet og et behov å kunne validere og gjenskape funnene under lignende omstendigheter.

#### 4.3.2 Prosjekthierarki

Prosjektet bestilles av en prosjekteier som setter overordnede mål og allokere et budsjett til prosjektet. Så utpeker prosjekteier en prosjektleder som leder prosjektet og rapporterer fremdrift tilbake til prosjekteier.

Det er avgjørende å finne en prosjektleder som passer til prosjektet som skal gjennomføres. Det er viktig at prosjektlederen har de rette egenskaper for å gjennomføre prosjektet. Kompetanse, erfaring, kommunikasjon, relasjonsbygging og personlige egenskaper er alle viktig for prosjekt gjennomføring i tillegg må

---

prosjektlederen kunne få jobben gjort og lede og motivere alle deltakere i prosjektet. I større prosjekter er det ikke uvanlig å etablere delprosjektledere som har ansvar for en bestemt del eller spesifikk leveranse av prosjektet.

Prosjektleder trenger ressurser til å gjennomføre oppgavene i prosjektet. I autonome prosjekt tilhører ressursene prosjektet og rapporterer utelukkende til prosjektorganisasjonen og prosjektlederen. Er prosjektet organisert som en matrise organisasjon betyr det at prosjektoppgaver kommer ved siden av en ressurs sine vanlige oppgaver. Prosjektdeltakeren må fristilles fra sine vanlige oppgaver for den del av arbeidstiden hen skal brukes på prosjektarbeid. Matrise organisering kan gjøres på forskjellige måter. Som en svak, balansert eller sterk matrise organisasjon.

#### 4.3.3 Prosjektorganisering; svak matrise

Den største andelen av prosjekter i dag er organisert som matriseprosjekter (Larson & Gobeli, 1987). Det finnes tre ulike former for matriseorganisering; svak, balansert eller sterk. Svak matriseorganisering betyr at prosjektleder har begrenset myndighet og autoritet over prosjektets ressurser og beslutninger og fungerer mer som en koordinator enn som en leder (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

I en svak matriseorganisasjon vil prosjektlederen typisk være en del av en avdeling og vil måtte konkurrere om ressurser og prioritering med andre prosjekter og avdelinger. Prosjektlederen vil vanligvis ikke ha noen ansatte som direkte rapporterende til seg selv, vedkommende vil måtte samarbeide og påvirke andre ansatte og ledere for å gjennomføre prosjektet.

Svak matrise kan være egnet for mindre prosjekter eller prosjekter der det er mindre kompleksitet og usikkerhet. Det kan også være passende når prosjektene ikke er av stor strategisk betydning for organisasjonen eller når organisasjonen ønsker å opprettholde kontrollen over ressursallokering. Matriseprosjekter har flere potensielle fordeler og ulemper både for selve prosjektet, men også for prosjektmedarbeiderne. For prosjektet kan det innebære fordeler som fleksibel og effektiv ressursutnyttelse, gode koordineringsmuligheter, tverrfaglighet og fokus på brukerbehov. For medarbeiderne kan fordelene være økt helhetsforståelse,

---

nettverksbygging og økt tverrfaglighet. Potensielle ulemper kan være motstridende behov mellom drift og prosjekt, utfordringer knyttet til ressursfordeling og problemer knyttet til det å forholde seg til to eller flere ledere. I tillegg til stor risiko for økt press og rollekonflikt for medarbeidere som jobber både i prosjektet og i linjedrift (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

Noen av de vanligste kjennetegnene for matriseprosjekter inkluderer:

1. Deling av ressurser: Kan innebære deling av personalressurser, utstyr og infrastruktur på tvers av ulike områder. Dette kan både være en fordel og en ulempe, siden det kan medføre konflikter om prioritering og fordeling.
2. Midlertidig organisasjon: Prosjekt er midlertidige organisasjoner med det formål om å gjennomføre et bestemt prosjekt. Når prosjektet er fullført, kan teamet oppløses og medlemmene returnere til tidligere oppgaver.
3. Prosjektledelse: Matriseprosjekter krever en form for prosjektledelse hvor prosjektleder bør ha lederegenskaper i tillegg til teknisk kunnskap. Dette for å lede, koordinere og kommunisere med prosjektmedlemmene på ulike områder.
4. Kompleksitet: Det kan være mer komplekse å styre og organisere matriseprosjekter sammenlignet med andre prosjekter grunnet sin kompleksitet. Gode systemer for kommunikasjon, samarbeid og beslutningstaking er derfor viktig å ha på plass for god gjennomføring.
5. Dobbelt rapporteringslinje: Prosjektmedlemmene kan ofte ha to rapporteringslinjer - en til prosjektledere og en til linjeleder. Dette kan potensielt skape konflikt og uklarhet ved ansvarsfordeling og beslutningsmyndighet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).
- 6.

#### 4.4 Styring

Prosjekter styres på forskjellige måter, noen mer direkte enn andre. Felles er at prosjektstyring er sentralt i prosjektarbeid.

Det finnes mange definisjoner av begrepet styring som for eksempel

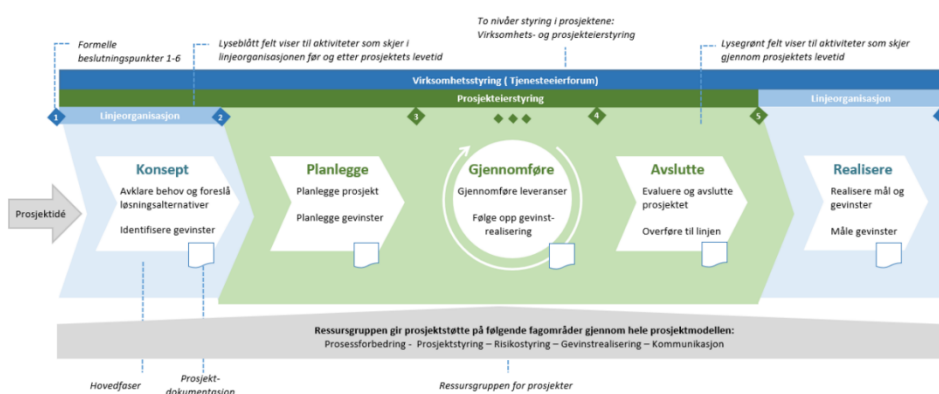
*«Styring er beviste tiltak for å øke sannsynligheten for å nå ønsker resultat»*

(Uldalen 1972) og *«Å styre er kort sagt å beslutte hvor man ønsker å komme, og se til at man kommer seg dit»* (Westhagen et al. 1995:22)

Ved å sette rammer for prosjektet har prosjekteieren mulighet til å legge overordnede føringer for prosjektet og dermed styre prosjektet på overordnet eller strategisk nivå. Prosjektlederen er ansvarlig for å gjennomføre prosjektet og gjøre justeringer underveis der nødvendig for å oppnå de ønskede resultater. Dette forutsetter at det er etablert klare rammer, tydelige mål og en konkret plan for gjennomføring. Styringsansvaret innebærer også at prosjektlederen styrer prosjektressurser og følge opp prosjektets økonomi til å være i tråd med både prosjektmål og rammene.

Det finnes flere parameter som prosjekter kan styres etter der de vanligste er tid, kost, kvalitet og omfang. I tillegg definerer PRINCE 2 metodikken også usikkerhet og gevinst som mulige prosjektparametere.

Det offentlige har utformet et styringssystem som skal brukes av offentlige virksomheter og som er tilgjengelig på internett for allmennheten (Prosjektveiviseren, n.d.).



Figur 2: Modell til Prosjektveiviseren.

#### 4.5 Usikkerhet

Usikkerhet kan påvirke alle prosjekter i alle sine faser, fra planlegging til realisering. Usikkerhet kan oppstå som en intern eller ekstern trussel til gjennomføring og gevinstrealisering i prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021; Atkinson, Crawford, & Ward, 2006). Gjennom prosjektets livssyklus kan usikkerhet endres fra det som blir identifisert i oppstarten. Derfor bør håndtering og identifisering av usikkerhet være en kontinuerlig prosess. Usikkerhet kan oppstå som, men er ikke begrenset til, potensielle hendelser, mangel på informasjon og tvetydighet (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006). Aaron Shenhar



---

(2001) har konkludert i sin artikkel om prosjektklassifisering at ingen prosjekter er like. Varierende egenskaper og krav i prosjekter resulterer i unike prosjekter. Det unike ved hvert prosjekt gjør det vanskelig å lage én type regel eller prosess for identifisering og håndtering av usikkerhet og risiko i prosjekter (Shenhar, 2001) (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006).

Usikkerhet kan oppstå i ulike former, tradisjonelt har usikkerhet blitt sett på som eksterne faktorer som kan sette prosjekter i fare. Nytenkning rundt usikkerhet og usikkerhetshåndtering kategoriserer usikkerhet i ulike grupper som består av; usikkerhet i estimater, usikkerhet med prosjektaktorer og usikkerhet med prosjektets livssyklus (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006).

Prosjektorganisasjons evne til å håndtere usikkerhet kan gjenspeile modenhet innen organisasjonen. Hillson (Hillson, 1997) angir at prosjektets modenhetsnivå for usikkerhetshåndtering kan deles i 4 grupper:

- *Naive* – Organisasjonen kjenner ikke til usikkerhetshåndtering.
- *Novise* - Få prosjektdeltakere erkjenner usikkerhetshåndtering, men det er ingen regler eller system for det.
- *Normalisert* - Usikkerhetshåndtering er en normal del av prosjektet og er løpende implementert i alle, eller det fleste, deler av prosjektet.
- *Natural* - Organisasjonen har en kultur som er bevisst over usikkerhet og bruker proaktiv tilnærming til usikkerhetshåndtering hele livssyklusen til prosjektet. Informasjon om usikkerhet er brukt for å forbedre forretningsprosesser.

Prosesser innen usikkerhetshåndtering kan og blir kategorisert i fire ulike steg: Planlegging av usikkerhet, usikkerhet identifisering, usikkerhet analysering og usikkerhet reaksjon (Karlsen, 2011). Usikkerhet koblet til prosjektets livssyklus er best håndtert i oppstart og planleggingsfasen av prosjektet. Det er identifisert at er vanlig problem som oppstår rundt usikkerhetshåndtering er, at planlegging og utforming av gjennomføringsstrategi i oppstarten ikke er grundig nok. Dermed fortsetter mange prosjekter med utilstrekkelig veldefinerte spesifikasjoner rundt leveranser (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006).

---

Forskning innen usikkerhetshåndtering viser at støttende kultur spiller en sentral rolle i reduksjon av usikkerhet. Engasjement, kunnskap, kommunikasjon, åpenhet og tillit er nøkkelelementer i skapning av støttende kultur innen usikkerhetshåndtering (Karlsen, Supportive culture for efficient project uncertainty management, 2011). Teori om usikkerhetshåndtering nevner også viktigheten av ansvar til effektiv usikkerhetshåndtering. I de tilfeller hvor grunnleggende kilder til usikkerhet ikke er identifisert og håndtert, så er fleksibilitet og toleranse for vaghet et nødvendig element i prosjektet (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006).

#### 4.6 Prosjektbasert læring

Forskning viser at store deler av kunnskapsutviklingen i en virksomhet skjer gjennom prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Organisasjonslæring blir nedfelt i regler, rutiner og prosesser som representerer kunnskap om hva som behøves i prosjektet for å nå mål. Det er også summen av manges bidrag og blir ofte styrende for atferd i prosjektet (Argyris & Schön, 1978). “Kollektiv hukommelse” er et fenomen som kan oppstå i organisasjonslæring når individene har glemt begrunnelsen. Prosjektbasert læring (PBL) i en virksomhet kan være en effektiv måte å utvikle de ansattes ferdigheter og kunnskap på, samtidig som det kan føre til innovasjon og forbedring av et prosjekt eller en virksomhet. Det kan også være bidragsytende for å øke motivasjonen og engasjementet blant de ansatte eller blant prosjektgruppen, siden de gjennom PBL får muligheten til å jobbe med prosjekter som har en reell betydning.

Organisasjonslæring blir nedfelt i regler, rutiner og prosesser som representerer kunnskap om hva som behøves i prosjektet for å nå mål. Det er også summen av manges bidrag og blir ofte styrende for atferd i prosjektet (Argyris & Schön, 1978). Som tidligere nevnt, viser forskningen på PBL at mye av kunnskapen i en bedrift eller virksomhet tilegnes i prosjekter (Ayas & Zeniuk, 2001). Det er viktig at virksomhetene bruker og utnytter eksisterende kunnskap i prosjektene sine, samtidig som de utforsker mulighetsrommet for å tilegne og utvikle ny kunnskap. Dette kan settes inn i en modell som viser dikotomien med utforskning på den ene siden og utnytting på den andre (exploration and exploitation) (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Lovall og Kahneman fant i sin studie at overoptimisme i

---

prosjekter kan forekomme og forekommer vanligst i planleggings- eller oppstartsfasen. "Outside view" er et begrep de bruker som sier noe om at man kan bli mer realistisk ved planleggingsfasen av prosjekter, og særlig trekker de frem viktigheten av å se ut til andre prosjekter og lære av andre prosjekter (Lovallo & Kahneman, 2003).

## 5. Diskusjon

### 5.1 Verdiskapning og måloppnåelse i FUSILLI Oslo

Prosjektet FUSILLI har som overordnet mål å bidra til en bærekraftig transformasjon av det urbane matsystemet ved å iverksette innovative Living Labs i ulike byer. Verdiskapning i dette prosjektet vil skje på flere nivåer. Først og fremst vil det å skape mer bærekraftige og effektive matsystemer i byene, i tillegg til å gi positive miljøeffekter, som redusert matsvinn og utslipp. Dette kan bidra til å styrke byenes miljømessige bærekraft og gi en positiv samfunnseffekt. For Oslo kommune vil dette spesielt gjenspeile seg i målene og handlingsplanen til kommunen, sier prosjektleder 2.

*«Oslo kommune har flere mål og snart kommer det enda flere siden de kommer med ny handlingsplan. Disse stedene skal brukes som en arena for å implementere byrådet sin politikk i praksis og som karvesvingen 3, - hvor vi er en pionere i Oslo kommune. Dette fordi det er mange etater som har gjort veldig lite og vi er det første ute for å prøve å implementere alle målene i praksis som gå på mål på kantine og møtemat, - og det vi gjør der skal være mulig å skalere opp og replisere. Så det vi gjøre og lærer kan både brukes for å justere politikk og brukes for å implementere i andre etater i Oslo kommune.»*

(Prosjektleder 2, intervju, 20.01.23).

Oslo kommune sine politiske mål og egeninteresse i prosjektet kommer til uttrykk gjennom intervju med PL2, men det er også tydelig at FUSILLI i Oslo, ved Karvesvingen 3 er et pilotprosjekt for omstilling til overgang til mer bærekraftige matsystemer i urbane områder. Oslo kommune er ansvarlig for å levere en rekke

---

offentlige tjenester til innbyggerne, som utdanning, helsetjenester, transport, kultur, byplanlegging, infrastruktur og mer. Målet er å forbedre livskvaliteten og velferden til innbyggerne i Oslo, samtidig som dette nå skal gjøres på en bærekraftig måte som både er sunt for kroppen og kloden (European Commission, 2023)

Verdiskaping står sterkt i prosjektarbeid og er det grunnleggende premisset for prosjekter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Et ønske om verdiskaping i fremtiden er ofte grunnlaget for at prosjekter etableres. I dette prosjekter er ønske om å skape bærekraftige matsystemer målet og ønsket verdi. Bærekraft er et komplekst og sammensatt begrep som omfatter miljø, økonomi og sosiale forhold. Og som ser på utvikling som tilfredsstillende behovene til menneskene som lever nå, uten at det går på bekostning av de fremtidige generasjoner. Selv om intervjuobjektene er usikre i hva konkret Oslo kommune vil sitte igjen med etter prosjektslutt i 2024, så vil prosjektet ha stimulert til innovasjon og nyskaping gjennom implementeringen av Living Labs. Og det vil ha politisk påvirkning i form av utforming av nye handlingsplaner, som PL2 nevner. Oslo kommune ønsker gjennom FUSILLI-prosjektet blant annet å redusere matsvinn, fremme bruken av klimavennlig mat og råvarer, redusere forbruk av animalske matvarer og øke forbruk av plantebasert mat. Dette fordi Oslo kommune mener det gir en verdi som bidrar til bedre helse for innbyggerne, og som i tillegg er bra for miljø, klima og dyrevelferd.

Living Labs er prøvelser som tar sikte på å utvikle og teste nye løsninger og produkter i reelle situasjoner. Dette gir mulighet for å teste ut og forbedre eksisterende teknologi og tjenester og utvikle nye, innovative løsninger. Dette kan føre til utvikling av nye produkter og tjenester som kan generere økonomisk verdi og skape nye arbeidsplasser i Oslo kommune, og som kan gi ringvirkninger til hele EU. Forskning har vist at store deler av kunnskapsutviklingen skjer via prosjektet (Argyris, Reflection and Beyond in Research on Organizational Learning, 2004). Gjennom prosjektbasert læring mener derfor Oslo kommune at de kan bidra til økt kunnskap om mer bærekraftige matsystemer.

Som forskningen viser kan kunnskapsdeling gi økt verdiskaping og læring (Lovallo & Kahneman, 2003). Flere av prosjektdeltakere har gitt uttrykk for at de

---

ønsker en tettere dialog eller en plattform for kunnskapsdeling mellom byene. Og at dette var intensjonen fra starten av, men at dette ikke er lagt til rette for av prosjekteier. De har 1-2 årlige møter for alle prosjektledere og arbeidspakkeledere, hvor hensikten er å oppdatere hverandre på fremgang i sitt land og sitt prosjekt. Flere av de spurte studiedeltakerne opplever dette som for lang tid mellom møtene til at kunnskapsdelingen blir god. Prosjektleder 1 sa i sitt intervju at det er stor interesse for prosjektet både nasjonalt og internasjonalt, og det er mange som ønsker at det lykkes. Likevel støter de på utfordringer med å dele og gjenbruke kunnskap i prosjektsammenheng. For virksomheter som CARTIF, som kontinuerlig jobber med prosjekter burde modellen for prosjektbasert læring - “exploration and exploitation” være kjent og et mye brukt verktøy for læring, utnytting og utforskning (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Likevel ser det ut til at prosjektdeltakeren i FUSILLI i Oslo sitter igjen med følelsen av ikke å bli fulgt opp, eller at prosjekteier er svært fraværende. De uttrykker at det virker som alle deltakende byene jobber “silobasert” og at det er vanskelig å lære av hverandre. Prosjektleder 1 sier også i sitt intervju at det tok rundt 1 år å få tilbakemelding fra prosjekteier på statusrapporten de sendte inn. Og svaret de fikk var at rapporten ikke var godkjent. Neste rapportering er ved 3 år. Om dette sier prosjektleder 1 følgende:

*«Nei vi må rapportere på målene så CARTIF får informasjon og de krever at vi må rapportere i forhold til målene. Men jeg har ingen følelser at de gå tilbake til partnerne med informasjonen. Dette er veldig ullent. Det har vært mange workshops, men ingenting som sier hva vi har fått ut av det i verdi. Eller hva den workshop har skapt av endringer. Det er alltid vanskeligere. Det er dårlig rapportering å ikke si noe om det, og bare sier at vi har hatt workshops - men ingenting om hva det har skapt eller bidratt til i prosjektet. Fordi det kan være et outcome og noe vi kan lære av. Vi rapporterte nå nettopp 1.5 år etter oppstart og etter 3 år så vi har et år igjen da å ta oss sammen.»* (Prosjektleder 1, PL1, intervju, 12.01.23).

PL 1 sa også følgende om verdien av prosjektet for byen og byens borgere:

*«Det er en stor interesse blant byenes borgere for å leve mer miljø- og klimavennlige liv, så mat er noe byene bør ta på alvor. Og ved oppstart av*

---

*prosjekt ble det sagt at; gjennom eksperimentelle metoder og kunnskapsdeling skal forskere se på nye måter for å produsere og distribuere mat i europeiske byer.» (PL 1, intervju, 12.01.23).*

Som Lovall & Kahneman fant i sin studie, kan overoptimisme i prosjekter ofte forekomme i planleggings- eller oppstartsfasen. Ved bruk av "outside view"-prognoser kan man bli mer realistisk under planlegging, samt lære av andre prosjekter (Lovallo & Kahneman, 2003). Noe vi mener FUSILLI-prosjektet ville hatt nytte av. Spesielt når eier, CARTIF har en lang historie med store og komplekse prosjekter. Læring og kunnskapsdeling burde her vært tydeligere systematisert og organisert fra start for å kunne utøve prosjektbasert læring.

PL 1 sier følgende om verdiskapning og måloppnåelse i prosjektet:

*«EU-kommisjonen er den offisielle kontraktsgiver. De leder over det administrative, men ikke over de faglige målsetninger eller politiske målsetninger. Det er desentralisert til hver enkelt by og det faglig er de partnere som oss i OsloMet. Også vil jeg si at EU-kommisjonen ikke er så opptatt av at vi i vårt prosjekt oppnår målene. Det er to årsaker til det: Det er at arbeidsgiver har en annen målsetning. At EU-kommisjonen er opptatt av samarbeid mellom landene og byene i Europa. Det er et redskap for økt integrasjon mellom landene og mellom byene i Europa. Det andre er at det er veldig mange tiltak og prosjekter som inngår i FOOD2030 sånn at de har en handlingsteori eller endringsteori på at her er det kombinasjon av alle prosjekter som til sammen skaper holdningsendringer og Empowerment (myndiggjøring) fra nøkkelperson rundt om i de ulike landene og byene. Vi har jo fått tilbakemeldinger, formelt. Disse rapportene skal godkjennes av EU-kommisjonen.» (PL 1, intervju, 12.01.23).*

*«Så på måloppnåelses siden av prosjektet er det en veldig byråkratisk ledelse over oss som ikke er så veldig produktiv da for å si det mildt. Mange prosjekter er jo sånn, på oppdrag av offentlig sektor og ofte veldig byråkratisk institusjoner, vi andre skal bare tilpass oss det. Det er jo alltid en pain in the ass for oss som ikke er med i det byråkrati, og vi føler at det*

---

*er vi som skal tjene dem og ikke omvendt. Så det tror jeg mange prosjektleder har opplevd litt som frustrasjon med byråkrati over oss. Oslo kommune kan bruke prosjektet for å oppnå mål de selv har fastsatt før prosjektet begynte. Det er bra at vi på en måte har egne mål vi står innenfor og gjennomfører de, samtidig som at vi har akseptert at det er en del av prosjektet. Det kan være en fordel av en løst koblet organisasjon som i dette tilfelle.» (PL 1, intervju, 12.01.23).*

Effektmål, som tidligere beskrevet handler om verdiskaping for oppdragsgiver og andre interessenter (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). Fra intervju med PL 1 ser vi at et stort og komplekst prosjekt kan ha flere resultatmål, da de ulike deltakerne i prosjekter (herunder Oslo kommune og EU) kan ha ulike tilnærminger og tydingen av mål. Prosjektets overordnede mål er å skape et økt engasjement og bevissthet rundt bærekraftige matsystemer i samfunnet. Som kan spre seg videre utover Oslo kommune og de 11 andre deltakende byene. Mål om et system som kan adapteres globalt. Samtidig som de deltakende byene kan ha mål som bare gjelder for sin by.

Selv om kommunikasjonen mellom eier, prosjektleder og de andre deltakende byene ikke er optimal, kan noen av verdiskapingen i prosjektet likevel føre til økt interesse for bærekraftige produkter og tjenester, og dermed økt etterspørsel etter bærekraftige løsninger. Dette kan i sin tur stimulere til videre utvikling og innovasjon på området, og skape nye muligheter for næringslivet i tråd med modellen om de fem hovedkriteriene for prosjektsuksess (Shenhar & Dvir, Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation, 2007). Dette gjelder spesielt dimensjon fem i modellen som går direkte på innovasjon og fremtidsinnretning.

For å lykkes med verdiskaping i FUSILLI er det dermed viktig å ta hensyn til og være bevisst over de fem hovedkriterier for å vurdere prosjektsuksess som går på prosjekteffektivitet, læring og utvikling, resultatmål, effektmål og verdiskaping og innovasjon og fremtidsinnretning (Shenhar & Dvir, Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation, 2007). Flere av disse dimensjonene er bevisstgjort i prosjektet, men vektingen de

---

imellom er noe utydelig. Det fremkommer også fra samtalen med intervjuobjektene.

Når det stilles spørsmål om mål for verdiskaping til intervjuobjektene svarte PL2 at det var flere som bidro i bestemmelsen av målene. PL2 sier følgende:

*«Det er en blanding. Vi tar med oss byrådens mål og målet til de som driver kantinen. Når vi startet Karvesvingen 3 sa vi, her kan alle komme med sine egne mål og ting de ønsker å teste ut på den arena. Men for vår del så tar vi byrådens mål. Vi har status som pilot ut 2024, så hvis den blir videre så har vi fått til en ny tjeneste i Oslo kommune, og det er jo målet med det arbeidet. Det henge jo sammen med arbeidet med sykehjem og skolemat prosjektet. Det er den piloten og er den piloten. Og så er det her i Karvesvingen 3, her har vi litt andre mål. Jeg ser på det litt som to forskjellige ting, piloten og skolemat og sykehjems etaten prosjektet. Her i Karvesvingen 3 håper jeg at vi kan produsere en rapport som ikke havner i en skuff.»* (Prosjektleder 2, PL 2, intervju, 20.01.23).

En flerdimensjonal forståelse av suksess er vist å være nødvendig for prosjektsuksess (Jugdev & Müller, 2005). Prosjekter er komplekse og involverer flere aspekter, som tid, økonomi, kvalitet, samfunnsmessige effekter og lignende. Et ensidig fokus på bare én dimensjon kan føre til at andre viktige faktorer neglisjeres. En flerdimensjonal forståelse gir et helhetlig perspektiv og tar hensyn til alle relevante aspekter som her både inkluderer Living lab i Karvesvingen 3, skolematprosjektet og Sykehjems etatens arbeid med handlingsplan for bærekraftige måltider i Sykehjems etaten.

Prosjektdeltaker 3 er optimistisk til endringene som følge av FUSILLI-prosjektet og mener prosjektsuksess allerede har trått i kraft gjennom endringer og læring:

*«Jeg føler det mest vi har fått fra FUSILLI er at vi har fått en god retning og gitt oss målsetninger for hva vi skal faktisk utrette. Vi har blitt ganske praktiske siden vi har valgt et bygg istedenfor en hel by. Vi har faktisk fått til noen endringer. Det blir nyttig for oss med mye læring ikke kun for oss,*



---

*men for bygg eier og kantine driver.» (Prosjektdeltaker 3, PL 3, intervju, 20.04.23).*

*«jeg tror nok det. Det er gjort mye riktig i prosjektet, men det er en tung materiell å jobbe med. Mange som har veldig sterke meninger. Det ta tid å endre holdning til adferd. Noen som er veldig imot og velger heller å kjøpe annet mat på matbutikkene. Men det er fortsatt viktig å gjøre mindre ting hele tiden og sammensett få effekt.» (Prosjektdeltaker 4, PL 4, intervju, 20.04.23).*

EU-kommisjonen har satt opp et stort program med varighet på om lag 10 år. Det er igjen delt opp i mindre programmer med kortere varighet på 3-5 år. FUSILLI prosjektet tilhører en av disse programmene. I den sammenheng kan FUSILLI-prosjektet sees på som et av mange prosjekter som tilnærmet samme mål - om å skape er mer bærekraftig fremtid. Resultatmål og effektmål kan, mest sannsynlig ikke måles direkte etter prosjektslutt (PL 2, intervju, 16.01.23). Å utvikle bærekraftige matsystemer for samfunnet og innbyggerne innebærer en stor endringsprosess som gjerne tar lengre tid enn 3-5 år. Likevel er noen av intervjuobjektene positive til at endring allerede har startet, og at de ser en positiv trend.

Mål som satt av FUSILLI prosjektet er i overkant lite konkret. Målet er forankret i jerntriangelets tre punkter: økonomi, fremdrift og tid, men har overlatt nesten alt av det faglige til delprosjektledere lokalisert rundt omkring i Europa. Dette har ført til en situasjon der de lokale deltakere har satt egne mål for seg selv, mål for grupper av deltakere og noen overordnede mål som støtter opp under prosjektets hovedmål. Samtidig virker det som det er noen politiske mål som påvirker prosjektet også.

Hovedmålet til prosjektet er å skape endring i dagens politikk og handlinger som resulterer i transformasjon av matsystemer. Funnene fra bruk av Living Labs skal brukes på å bygge på kunnskapen om hvordan politiske endringer kan skaper endringer i dagens matsystem som en del av det grønne skiftet. Målet gir formålet til prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021). I det fleste prosjekter så er resultatmål et produkt eller leveranse som er igjen ved prosjektets avslutt.

---

Hver sin deltagende by i prosjektet har og sin egen delmål de ønsker å oppnå i prosjektet. Delmålene i FUSILLI er definert av byens politiske klima og interesse for endring. Oslo kommune sitt byråd har satt flere mål for 2030 innen bærekraftig mat og drikke.

Kvalitetsdelen av prosjektets jerntriangel er definert av suksesskriteriene. I FUSILLI skal suksess av prosjektet bestemmes av EU. Eksterne evaluering skal brukes for å avgjøre prosjektsuksess og om prosjektet har vært gjennomført i henhold til EU sine retningslinjer beskrevet i prosjektskissen.

## 5.2 Prosjektorganiseringens betydning for måloppnåelse

FUSILLI prosjektet er finansiert av EU og gjennomføres av deltagende organisasjoner i 12 forskjellige EU land «*FUSILLI puts together 12 EUROPEAN CITIES in a knowledge sharing and learning network, with the aim to address the challenges of the food system transformation ...*» (FUSILLI proposal WP1)

Disse byene har benyttet FUSILLI sine generiske overordnede mål og med utgangspunkt i disse utviklet egne mål for deltakelse. De nasjonale målene hensyntar ikke bare FUSILLI-prosjektet målsetninger, men også lokale nasjonale mål, politiske føringer og daglige arbeidsoppgaver til deltagende organisasjoner. Dette gjelder Oslo Kommune i like stor grad som de andre deltagende byer.

*«Det hun [Prosjektlederens nasjonale linjeleder] har vært tidlig på var at før alt bli godkjent sa Oslo kommune veldig tidlig at prosjektet kan ikke diktere Oslo. Vi kan ikke driver med at prosjektet diktere Oslo. Vi er politisk styrt og kan ikke styres av en EU-prosjekt. Det har vært premisser for å være med i prosjektet hele tiden. Vi stå så stødig vi bare kan da og gjennomføre det som er meningsfullt for Oslo kommune»*

(PL 2, Intervju, 16.03.2023)

I tillegg har man ved utforming av prosjektets målsetninger prosjektorganisasjon tillatt store lokale forskjeller.

---

*«Prosjektet fortsetter å referere til at en by er lik en living lab som gjør det veldig forvirrende for oss [Oslo-by delprosjektet]. Så det gjør at hver by har helt forskjellig mål, hierarkier og målsettinger for sine Living Labs og hva slags typer tiltak er aktuell å jobbe med. Det som overraske meg, de målene som står i grant agreement er ikke det vi skal følger. Alle kan setter sine helt egne mål, det synes jeg er veldig rart.»*

(PL 2, Intervju 16.01.2023)

Dette gjør det vanskelig å samarbeide med andre deltakende byer, utveksle informasjon og erfaringer og skape et nettverk for læring.

En medvirkende faktor er muligens selve beskrivelsen av hovedmålet med prosjektet.

*«The main objective is to empower cities to create innovation ecosystems that strengthen their capacities to develop and deploy integrated and holistic policies and actions (urban food planning) to reach a transition towards healthy, sustainable, secure, inclusive, equitable and cost-efficient city region food systems, through feasible and replicable, innovative and evidence-based urban policies leading to deploy improving actions in all dimensions of the food systems, addressing local priorities and strengthen urban-rural linkages in line with FOOD 2030 priorities, making use of urban Living Labs.»*

(FUSILLI proposal WP1)

Vi må ta hensyn til at ingen av de deltakende byer har engelsk som morsmål og tolkning av en så utydelig og vag beskrivelse av hovedmål kan derfor varierer fra by til by.

FUSILLI-prosjektet er styrt av CARTIF som er en prosjektbasert virksomhet med lang og bred erfaring fra EU-prosjekter tilsvarende FUSILLI. Gjennom intervjuene fikk vi høre at det er hyppige møter mellom prosjektledere og styringsorganisasjonen CARTIF. Samtidig gis det inntrykk av at prosjektledelsen ikke er i stand til å utøve effektiv prosjektledelse.

*«De styrer overhodet ikke. Jeg føler at prosjektet mangler prosjektledelse, det er ingen som ta styringen. Det er ingen som er eksperter inne urbant landbruk og på en måte er eksperter i prosjektet.»*

(PL 2, intervju, 20.01.23)

---

CARTIF har ikke vært i stand til å levere en prosjektleder til prosjektet som fulgte prosjektet fra starten. Nåværende prosjektleder er den tredje som leder prosjektet. Dette, kombinert med at det ser ut som CARTIF er av den oppfatning at de har en rolle som ligner mer på prosjektledelse i en svak matriseorganisert organisasjon er ikke i tråd med forventningene som deltakende byer har til prosjektlederen.

*«Det har gått to år og jeg har vært så forvirret over hva jeg skal rapportere og hvor. Hva gjelder til hvilken task, activity action? Dette har jeg rapportert i en Excel-ark to ganger nå uten å få noe tilbakemelding eller veiledning.» (PL 2, intervju, 20.01.23).*

Living Labs forventer en prosjektleder som har en aktiv rolle og anvender både kompetanse, erfaring til å styre prosjektet, har evne til å kommunisere på en effektiv og tydelig måte, er i stand til bygge relasjoner og bruker det. Samtidig ha personlige egenskaper til å støtte opp arbeidet til deltakende byer og initierer prosjektbasert læring og internasjonal erfaringsutveksling.

*«Altså mitt inntrykk av CARTIF er jo egentlig at de, jeg opplever ikke de som eier av tematikken eller at de har på noe måte noe mål om å levere en kunnskapsproduksjon til EU. Jeg føler de er først og fremst som at alt var i henhold til lover og regler og EU bestemmelser og økonomiske rammer og de er mye mer opptatt av sånt prosjekt tekniske administrative greier...» (PL 2, intervju, 20.01.23).*

For å hjelpe og styre prosjektet har det blitt etablert en tofoldig operasjonell struktur. Prosjektorganisasjonen har i tillegg til de vertikale autoritære relasjonene mellom prosjektlederen og deltakende byer også et horisontalt element, som på tvers av landegrensler skal oppfordre til samarbeid og leder konkrete oppgaver. Disse såkalte «Work Packages» eller arbeidsgruppene har i utgangspunktet mandat til å gjennomføre de spesifikke oppgavene som det er blitt tildelt (European Commission, 2020). Men til tross for en struktur som kan legge til rette for god styring, ser det ut som det er dårlig kommunikasjon og at prosjektledelse-ansvar er diffust og splittet.

*«De [CARTIF] styrer overhodet ikke. Jeg føler at prosjektet mangler prosjektledelse, det er ingen som ta styringen. Det er ingen som er eksperter inne urbant landbruk og på en måte er eksperter i prosjektet. Og*

---

*det har jeg på en diplomatisk måte konfrontert CARTIF litt med og. Og da har de bekreftet og at de er ikke prosjektleder de er prosjekt supervisor og at det er de enkelte work package ledere som er prosjektleder. Så 8 prosjektleder, 12 prosjekter og CARTIF som supervisor og prøver å henge ting litt sammen, men de ta veldig lite styring da. Så de er kaotiske.» (PL 2, intervju, 20.01.23).*

Det er usikker for oss, uten å ha kunne intervjuet prosjektledelsen av hele FUSILLI eller andre deltakende internasjonale organisasjoner hvor prosjektlederansvar for det faglige er plassert. Men vi ser tydelig at prosjektledelsen ikke vil ta ansvar for faglige spørsmål, vurderinger og problemstillinger. Mens det horisontale arbeidspakke laget verken er samkjørt eller kommuniserer på en god måte slik at de klarer å håndtere de forskjellige utfordringer.

*«Det har vært en vanlig klage i prosjektet at arbeidspakke ledere er ikke samkjørte eller koordinerte.» (PL 2, intervju, 20.01.2023)*

*«Men når jeg jobber med arbeidspakken 3.3 så er det sånn at det er CARTIF som er leder for hele prosjektet og så er det et sånt spansk konsulentfirma som er ansvarlige for arbeidspakken og så er det jeg som er leder for 3.3. Hver av de under-taskene har hver sin lederorganisasjon som er leder for det. Og da er det veldig uklart om det CARTIF som er leder for hele prosjektet som har ansvar for å koordinere det, om det er det spanske konsulentfirma eller om det er vi fire arbeidspakkeledere som skal koordinere det sånn horisontalt. Og da er det veldig uklart i hvilken grad jeg kan bosse de fire ... når jeg f.eks. sier at jeg ikke har andre milepæler. Er det noe jeg skal ta med CARTIF eller det spanske konsulentfirma? Noe som ikke er veldig klart for meg. Altså, nå har ingen andre har vist noen særlig interesse for det jeg gjør, så da gjør jeg det på min måte. Men det kan godt hende det ikke er så veldig heldig.» (PL 1, Intervju, 14.04.2023)*

---

Den gjengående tonen om at det er for lite faglig oppfølging og at prosjektleder kun fokuserer på administrative, byråkratiske oppgaver bekreftes også av lederen av en av arbeidspakkene.

*«...EU kommisjon er ikke så opptatt av vi i vår prosjekt oppnår målene. Det er to årsaker til det. Det er at arbeidsgiver [EU kommisjonen] har en annet målsetning. At EU kommisjon er opptatt av samarbeid mellom landene og byene i Europa. Det er et redskap for økt integrasjon mellom landene og mellom byene i Europa. Og det andre er at det er veldig mange tiltaket og prosjekter som inngår i FOOD2030 sånn at de har en sånn - tror jeg, handlingsteori eller endringsteori på at her er det kombinasjon av alle prosjekter som til sammen skaper holdningsendringer og Empowerment (myndiggjøre) nøkkelpersoner rundt om i de ulike landene og byene.» (PL 2, intervju, 12.01.23)*

Til tross for utfordringer mellom de forskjellige ledelselementer i den internasjonale delen av prosjektet, er det mye faglig som fungerer bra i Living Lab Oslo. Der er en gruppeorganisasjon som sammen ser på matsystemet de bruker, og hvordan de kan tilpasse matsystemet på en bærekraftig måte.

Delprosjektlederen fra Oslo Kommune leder en gruppe med representanter for de forskjellige deltakende organisasjoner som har arbeidssted i Karvesvingen 3.

Disse har mange kontaktpunkter og treffes minst en gang i uken for å koordinere arbeid og diskutere status på prosjektet.

*«Vi har blitt overlatt til oss selv på stor grad. Initiere veldig mye og samordne oss direkte oss imellom. CARTIF har ikke vært veldig aktiv i å lede oss faglig eller til å få en samordning.» (PL 2, Intervju, 16.03.2023)*

*«Jeg føler at på en måte at prosjektet her på Karvesvingen har rullet og gått selv om det rundt rapportering har vært vanskelig. Prosjektet i Oslo har fungerte selv om rapportering kanskje ikke har fungerte så bra.» (PI 3, Intervju, 11.04.2023)*

---

### 5.3 Hvordan påvirker valg av gjennomføringsstrategi måloppnåelse

Innovasjons- og forskningsprosjekter kan ofte ha et høyt nivå av usikkerhet (Moehrle & Walter, 2008). Åpne prosjekter, som FUSILLI, hvor både metode og mål er usikkert har behov for et høyt nivå fleksibilitet og kommunikasjon for å kunne håndtere usikkerhet. I planleggingsfasen må valg av gjennomføringsstrategi passe prosjektets behov (Shenhar, 2001-03). For FUSILLI prosjektet har de valgt å gjennomføre prosjektet med en milepæl-modell. Prosjektleder har sammen med arbeidspakke-leder laget en handlingsplan for prosjektet. Her settes handlinger og aktiviteter i prosjektet innenfor tidsrammer med hyppige leveranser av informasjon og rapportering til leder av arbeidspakken. Handlingsplanen var ferdig i 2023, tre år etter oppstart av prosjektet.

Prosjektdeltagerne i FUSILLI har ingen klar vei for hvordan prosjektet skal gjennomføres for å skape verdi og oppnå leveranse mål (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021) Kommentarer fra PL2 i intervjuene gjennomført i mars 2023, viser at det har vært mye usikkerhet koblet til handlingsplanen og om den skal være en lokalt handlingsplan eller en som omfatter relevante arbeid innenfor mat-systemer for hele byen. Handlingsplanen inneholder aktiviteter som har blitt gjennomført, skal gjennomføres og planen for når prosjektet er ferdig i 2024. Kommentarer fra PL2 beskrevet og hvordan gjennomføringsplan og strategi hadde vært mye klarere om handlingsplanen hadde vært laget i oppstarts fasen av prosjektet - januar 2021. *«Det har gått to 5 og jeg har vært så forvirret over hva jeg skal rapportere og hvor. Hva gjelder til hvilken task, activity og action?»* (PL2, intervju, 16.03.23). Det er og kommentert av PL2 om innhold til handlingsplan og bruk av handlingsplan i prosjektet.

*«Jeg styrer handlingsplan fullt og helt selv. Så det er det jeg mener at det blir mer som en prosjektbeskrivelse. Hvor jeg putte det vi gjør inn i en mal. Og så det som kan være fin øvelse å jobbe med en handlingsplan er og minner oss på hva som egentlig er målet med det vi gjør.»*

(PL2, intervju, 16.03.2023).

Prosjektskissen, laget fem år før oppstart av prosjektet, inneholder en gjennomføringsplan for prosjektet basert på de syv ulike arbeidspakkene og

---

leveranser tilknyttet dem. PD2, som var med for å skrive søknaden for prosjektet for Oslo kommune kommenterer:

*«Det er mye tid brukt i oppstarten for å finne ut av hva som er innenfor og ikke, at alt er i tråd med prosjektet. Det er særlig vanskelig at det er så mye tid mellom søknaden og oppstarten. Mye som kan endre i den perioden, ansetter og politiske ønsker for eksempel»*

(PD2, intervju, 11.03.2023).

Usikkerhetsgraden i prosjektet økes særlig når det er så lange perioder mellom planleggingsfasen og oppstart. Prosjektet har blitt på stor grad påvirket av både politiske og organisasjonsendringer som oppstår i den perioden. (PD2, intervju, 11.04.2023).

Forskning om betydning av planlegging viser at flere forsknings og utviklings prosjekter, som FUSILLI, kan være begrenset i verdiskaping fra for høyt nivå av planlegging i oppstartsfasen av prosjektet. Det må være en balanse mellom struktur og planlegging uten at det går utover fleksibilitet og innovasjon i prosjektet underveis. (Serrador, 2012). Som et motargument, forskning viser og at et for lavt grad av planlegging i oppstartsfasen kan ha en svært negativ påvirkning på prosjekter. Planlegging kan sette prosjektets strategisk rammer og være en veiviser for framgang av prosjektet. Forskning viser en positiv korrelasjon mellom prosjekt suksess og planlegging (Serrador, 2012).

Selv om de har vært et nivå av planlegging for prosjektet før oppstart, det var utrolig bredt med kun en plan for alle 12 deltagende byer i FUSILLI prosjektet hver for seg. Det eneste styrende dokument på det tidspunktet var prosjektskissen. Det har resultert i en gjennomføringsplan som er både utrolig høyt i ambisjoner og ikke spesifikt nok til hver by sin behov basert på fokuset til prosjektet. Det har skapt et høyt nivå av usikkerhet for prosjektleder i Oslo kommune. I tillegg til usikkerhet rundt gjennomføringsstrategi har Oslo kommune redefinert sin deltagelse og funksjon av Living Lab i prosjektet fra det som var planlagt i prosjektskissen (kommentert av PL2 og PD2 i intervjuene). Med endringer i en så sentral del av prosjektet (hvordan Living Lab skulle gjennomføres), var det ikke påkrevd av prosjektstyret og eier en ny runde med planlegging. PL2 nevne at det ikke var klart om prosjektet kunne gjennomføres i forhold til kravene fra EU



---

kommisjonen, med de endringer gjort etter oppstarten, før prosjektstyret kom på besøk i januar 2023, tre år etter oppstart av prosjektet.

Som en del av prosjektets gjennomføringsplan så møtes CARTIF sammen med de ulike lederne til arbeidspakkene en gang i måned. Det er og lagt opp for møter mellom alle prosjektdeltagerne to ganger i året som kalles for “periodic meeting” (PL1, intervju, 12.01.2023). Bortsett fra de ulike “periodic meetings” er det lite samarbeid mellom de ulikedeltagende byer og mellom prosjektstyret og prosjektleder. Det var kommentert i intervjuene av PL2 at de må selv oppsøker kontakt med CARTIF, som styrer prosjektet.

*«Nei, egentlig, altså de tar ikke aktiv kontakt med meg, men jeg føler at terskel er litt lavere å ta kontakt, men det er mer som personal avhengig. De har byttet prosjektleder nå. Så hun som har vært prosjektleder fram til nå hun har aldri svart på en eneste mail jeg sendt henne og har vært veldig utilgjengelig.» (PL2 intervju, 16.03.23).*

Når det oppstår allerede mye usikkerhet i prosjektet så er kommunikasjon og styring en viktig handling for å redusere usikkerhet i slike tilfeller (Andersen, Birchall, Jessen, & Money, 2006). Interne usikkerhet, som et resultat av svake planleggings prosesser i kombinasjon med en gjennomføringsstrategi som ikke var tilpasset til endringer i gjennomføring av “Living Lab” i Oslo kommune kunne vært håndtert med et høyt nivå kommunikasjon og strammere styringsprosesser.

Størrelsen og omfanget av prosjektet er i seg selv en usikkerhet. Med 12 deltagende byer og flere forskningsinstitusjoner involvert, er prosjektet avhengig av en høy grad kommunikasjon, samarbeid og fleksibilitet for å kunne håndtere usikkerhet. Prosesser rundt håndtering av usikkerhet burde ha vært bedre integrert i gjennomføringsstrategien. Dette har vi observert gjennom intervjuene og teori hvordan usikkerhet kan befinne seg i alle ulike nivåer innenfor prosjektet. Det er både intern og ekstern usikkerhet prosjektet er preget av. I sin helhet har prosjektet blitt i stor grad påvirket av Korona pandemien som har resultert i mye usikkerhet. I prosjekt beskrivelsen, som har blitt brukt som mandat for prosjektet,

er usikkerhet ikke en kategori som har blitt planlagt etter. Roadmaps som har blitt laget i arbeidspakke 3 har inkludert en SWOT analyse for hver by. Som en del av SWOT analysen så har noen trusler tilknyttet til prosjektet blitt identifisert. Analysen har klart å identifisere noen trusler som kan oppstå i prosjektet, men det er ikke nevnte noe om håndtering av trusler om de skulle oppstå.

Strengths	Weaknesses
Delimited in time and space Thorough anchoring Competent and engaged participants Personal relationship with facilitator (AUE) ...and more	Person-dependent Lack of time/low priority ("fun project", but not necessary) Divergent agendas(?) ...and more
Opportunities	Threats
Uncover new roles in the food system (landlords, employers) Increase staff satisfaction with food services in K3 Improve employer-staff relationships Contribute to healthy and sustainable diets Producing useful results for Sodexo, Høegh, AUE, CBA etc. ...and more	If someone in the living lab group goes on long term sick leave or changes jobs Pandemic/home office Closed staff canteen bco pandemic Negative feedback AUE management shutting us down Resistance Conflict ...and more

Tabell 2: SWOT-analyse Living lab Oslo, Karvesvingen 3.

Kommentarer fra prosjektleder og deltagere i FUSILLI vises til at pandemien har resultert i en del endringer rundt gjennomføringsstrategien til prosjektet. Det har og påvirket prosjektdeltagernes evne til å besøke hverandre og gjennomføre aktiviteter rundt læring og kunnskapsveksling.

### 5.3.1 På styringsnivå

Prosjektet gjennomføres med 8 ulike arbeidspakker som variere i grad med avhengighet til hverandre. Innenfor de arbeidspakkene er det og ulike oppgaver, hver oppgave kan også være ledet av ulike medlemmer fra både innenfor og utenfor organisasjonen som er ansvarlig for hele arbeidspakken. Som et eksempel arbeidspakke 3, som er ledet av Formente de San Sebastian, har 7 aktiviteter. Aktivitet 3 i arbeidspakken 3 (3.3) er ledet av en deltager fra OsloMet som også er leder av arbeidspakke 1 i prosjektet. Både prosjektleder og deltagere har nevnte i intervjuene at kompleksitet og størrelse av omfang i prosjektet har fort til mye usikkerhet rundt hvem som skal være kontakt personen og leder for de ulike arbeidspakkene.

---

Informantene har vektlagt at det har vært mye usikkerhet tilknyttet til de ulike arbeidspakkene i prosjektet. I planleggingsfasen av prosjektet det har ikke blitt planlagt for hvordan avhengighet og tilknytting av del ulike arbeidspakkene kan påvirke levering. Det er ikke før halvveis gjennom prosjektet før det er lagt opp i gjennomføringsplanen for å lage en handlingsplan for hver deltagende by. Handlingsplan er aktivitet 3.3 innenfor prosjektet, den er ledet av PD 1 som nevner at det har vært forsinkelser rundt levering av rapporter som

Uten sterk kommunikasjon mellom de ulike aktører i FUSILLI så har det resultert i en unødvendig mengde av rapportering av samme informasjon om igjen, til ulike ledere av arbeidspakkene. Bruk av nettverksmodeller som viser tilkobling og avhengighet mellom hver aktivitet og arbeidspakke i prosjektet kunne har gjort dette lettere og forstå overfor Gant diagram som kun viser aktivitetens løp. (Skyttermoen & Vaagaasar, 2021).

---

## 5.4 Konklusjon

Vi vil i denne oppgaven se på følgende problemstilling:

**- Hvordan vil prosjektet «FUSILLI» oppnå verdiskapning? –**

På bakgrunn av manglende styring i prosjektet på faglig side har delprosjektene (Living Labs i de 12 deltakende byer), egne mål som blir høyere prioritert enn de overordnede FUSILLI-målene. Delmålene faller inn under hovedmålene, men er likevel ikke samkjørt og koordinert. Samarbeid, kunnskapsdeling og erfaringsdeling blir derfor vanskelig fordi det er utfordrende å sammenligne når man ikke har samme fokus i de forskjellige byene. Prosjektet som helhet vil derfor sliter med å oppnå verdifulle og kvalitative resultater, mens de forskjellige deltakende byer vil sitte igjen med en del forskning, erfaringer og kunnskap som, basert på våre funn mest sannsynlig ikke blir delt med de andre deltakende byene. Fordeler ved prosjektet kan være at det løfter de forskjellige byene sitt arbeid med å transformere sine respektive matsystemer. Samtidig er FUSILLI et prosjekt i et større prosjekt - FOOD 2030/Horizon 2020. Dermed vil selv de begrensede erfaringene og resultatene i prosjektet bidra positivt til det større arbeid som foregår over lengre tid til å utforme bærekraftige matsystemer i Europa. For Oslo kommune sin del vil resultatene av deltakelse i FUSILLI-prosjektet ha et positivt bidrag til lokalt arbeid innenfor bærekraft og med holistiske matsystemer.

---

## Referanser

- Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse - et organisasjonsperspektiv*. Bergen: Fagbokforlag.
- Andersen, E. S., Birchall, D., Jessen, S., & Money, A. H. (2006). Exploring Project Success. *Baltic Journal of Management*, 127-147.
- Argyris, C. (2004). Reflection and Beyond in Research on Organizational Learning. *Management Learning*, 507-509.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Boston: Adison-Wesley Publishing Company.
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 687-698.
- Ayas, K., & Zeniuk, N. (2001). Project-Based Learning: Building Communities of Reflective Practitioners. *Magamenent Learning Article*, 61-76.
- BI. (2023, 05 22). Hentet fra Retningslinjer for studentoppgaver: <https://portal.bi.no/eksamen/oppgaveskriving/retningslinjer-for-studentoppgaver/#8-anonyme-data>
- CARTIF Technology Centre. (2023, April). Hentet fra CARTIF: <https://www.cartif.es/en/fusilli-en/>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 185-190.
- De Froimont-Goertz, I., Faure, U., Gajdzinska, M., Haentjes, W., Krommer, J., Lizaso, M., . . . Fabbri, K. (2020). *Research and innovation policy as a driver for sustainable, healthy and inclusive food systems*. Luxembourg publications office of the European Union 2020: Directorate-General for Research and Innovation.
- Eika, A. (2022). *D1.5 Roadsmaps binder*. Oslo: Workpackage 3.3.
- European Commission. (2020, 01 23). FUSILLI Proposal. *Proposal submission form - 101000717*. Brussels, Belgium: European Union.
- European Commission. (2023, April). Hentet fra Fostering the Urban food System Transformation through Innovative Living Labs Implementation: <https://cordis.europa.eu/project/id/101000717>

- 
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Capellendam Akademisk.
- Hillson, D. A. (1997). Towards a Risk Maturity Modell. *The International Journal of Project and Business Risk Management*, 35-45.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 19-31.
- Karlsen, J. (2011). Supportive culture for efficient project uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 240-256.
- Karlsen, J. (2015). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 126/138.
- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 85/98.
- Lovullo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions. *Harvard Business Review* 81, 56-63.
- Moehrle, M. G., & Walter, L. (2008). Risk and Uncertainty in R&D Management. *The authors Journal Compilation*, 449-451.
- Ninan, J., Mahalingam, A., & Clegg, S. (2019). External Stakeholder Management Strategies and Resources in Megaprojects: An Organizational Power Perspective. *Project Management Journal*, 625-640.
- Prosjektveiviseren*. (u.d.). Hentet fra DigDir: <https://prosjektveiviseren.digdir.no>
- Shenhar, A. J. (2001-03). One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 394-414.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to succesfull growth and innovation*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.
- Siakas, K. V., Georgiadou, E., & Balstrup, B. (2010-08). Cultural impacts on knowledge sharing: Empirical data from EU project collaboration. *VINE -*

---

*The journal of information and knowledge management system. Vol 40,*  
376-389.

Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. (2021). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo:  
Capellen Damm akademisk.

Steen, K., & van Bueren, E. (2017-07). The Defining Characteristics of Urban  
Living Labs. *Technology Innovation Management Review*, 21-33.

---

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Oppstart

- Introduksjon deltakere intervju
- Forklaring formål intervju
  - Studie
  - Prosjektoppgave
  - Opptak?

### Organisering

- Hvem er involvert i prosjektet?
  - Hva er rollen til CARTIF i Spania
  - Hva er rollen til Oslo Kommune
  - Hva er rollen til Oslo met
- Hvor involvert er de?
  - Hvordan er de involvert?
  - Hvor ofte har du oppdaterings møter med dem?
- Hvem rapportere du oftest til?
- Jobber noen i selve prosjektet hos Oslo kommune/OsloMet i tillegg?
- Hvor selvstendig er prosjektet fra eie? Har du autonomi?
- Jobber du og de fleste prosjekt medarbeiderne 100% med FUSILLI prosjektet?
  - Hvis ikke hva annet jobber du/dere med?
- Hvor mange prosjektmedlemmer er det?
  - Har du ansvarskart?
  - Hva er rollen til dem?
  - Hva er bakgrunnen til dem?
- Hvor ofte har dere oppfølgingsmøter?
- Har du en referanse gruppe? Sparringspartner for prosjektet, rådgiver?
- Hvilke fasiliteter har dere?

### Mål

- Hva er de overordnede målene til prosjektet
- Syns du at målene er klare, presise og realistiske?
  - Hvorfor?
- Hva er målene til delprosjektet
  - Hvem har satt disse?
  - Hvordan henger disse sammen med overordnede målene til prosjektet?
  - Er det rom for egne (lokale) mål?
  - Er målene til alle delprosjektene like eller er det forskjell fra by til by?
- Er det definert KPI som gjør målene målbar?
  - Er det en annen måte måloppnåelse måles?
- Er lokalene målene en del av overordnede målene til prosjektet eller kan det være diskrepans?



---

## **Styring**

### Strategisk del

- Hvem er de overordne
- Hva er rollen til de

### Taktisk delen

- Hvem bestemmer milepæler og sørge for at prosjektet har fremgang?

### Operativt

- Hvem som jobber med de fysiske aktiviteter? Etc. de i selve kantine

### Eierstyring

- Hvordan følger de opp
  - Hvor ofte
  - Hvordan
  - Hvem?
- Hva er viktigste for styret/prosjekteier (tid/kost/kvalitet)
- Hva er utfordrende for deg når det gjelder styring
- Hvor aktiv er styret i selve prosjektet?
- For du være selvstendig?
- Har de satt tidlig krav og forventning til deg?
- Få prosjektet den støtte den trenger?
- Hva er rammeverket for prosjektet? Hvem har gitt den?
- Hvor ofte rapportere du til styret?
  - Har du en tidsplan rundt det?

## **Interessenter**

- Er det utarbeidet en interessenter oversikt?
- På hvilket nivå?
- Hvordan ser den ut? Kan vi få en kopi?
- Hvordan har dere definert interessenter?
  - Hvilke kriterier har de forskjellige interessenter?
  - Hvordan ivaretar dere interessenter?
- Bruker dere interessenter oversikt aktivt?
- Har dere en plan til å påvirke interessenter?

## **Usikkerhet**

- Hvordan håndteres sikkerhet i prosjektet?
- Hva er det største usikkerheter til prosjektet
- Hva er de største usikkerheter til delprosjektet?
- Finnes det e usikkerhetsmatrise? Kan vi få en kopi?
- Er det usikkerheter/avhengigheter knyttet til andre delprosjekter?
- Hvordan håndteres usikkerhet?
- Hvilke tiltak er iverksatt eller ikke iverksatt og hvorfor?
- Hvem håndterer usikkerhet? Hvordan kommuniserer relevante ressurser sammen?
  - Hvordan fungerer det?

---

## Vedlegg 2: Informantpresentasjon FUSILLI

<b>Informant</b>	<b>Representant/rolle</b>	<b>Intervjutidspunkt</b>	<b>Annet</b>
Prosjektleder 1	Oslo MET	12.01.23	Teams intervju
Prosjektleder 2	Oslo kommune	20.01.23	Teams intervju 1
Prosjektleder 2	Oslo kommune	16.03.23	Teams intervju 2
Prosjektdeltaker 1	Oslo MET	12.01.23	Teams intervju 1
Prosjektdeltaker 1	Oslo MET	14.04.23	Teams intervju 2
Prosjektdeltaker 2	Oslo Kommune	20.04.23	Teams intervju
Prosjektdeltaker 3	Oslo Kommune	20.04.23	Teams intervju
Interessent 1	Oslo Kommune	16.03.23	Teams intervju
Interessent 2	Oslo Kommune	13.04.23	Teams intervju
Interessent 3	Avdelingsleder i Oslo Kommune	11.04.23	Temas intervju